



HAL
open science

L'échec du livre électronique de Cytale au prisme des processus de traduction

Dominique Nauroy

► **To cite this version:**

Dominique Nauroy. L'échec du livre électronique de Cytale au prisme des processus de traduction. Ordinateur et société [cs.CY]. Université Paul Verlaine - Metz, 2005. Français. NNT : 2005METZ012L . tel-01752387

HAL Id: tel-01752387

<https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01752387>

Submitted on 29 Mar 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

UNIVERSITÉ PAUL VERLAINE-METZ

École doctorale Perspectives interculturelles : écrits, médias, espaces, sociétés (ÉD 411)

Centre de recherche sur les médiations (ÉA 3476)

L'échec du livre électronique de Cytale au prisme des processus de traduction

**Thèse pour le doctorat
en sciences de l'information et de la communication**

présentée et soutenue

par

Dominique Nauroy

Directeur de recherche : M. le Professeur Jacques Walter

Décembre 2005

Remerciements

Jacques Walter a rendu ce travail possible, en lui donnant une impulsion sans doute décisive. Il en a accompagné le développement, en nous fournissant les outils théoriques et méthodologiques appropriés et en aiguillant la logique autour de laquelle s'est construit notre texte.

C'est sous l'œil méticuleux et sans concession de Gérard Nauroy que ce texte s'est débarrassé d'une partie de ses imperfections stylistiques et syntaxiques.

Grâce à Olivier Pujol, rencontré par l'intermédiaire de Jean-Bernard Schmidt, notre thèse s'est enrichie d'un matériau qui fait aussi sa force. Espérons que nous aurons su à notre tour communiquer ou faire comprendre la force qui anima le récit qu'il nous fit de Cytale.

Merci aux fondateurs, ambassadeurs, dirigeants et actionnaires de Cytale qui ont pris le temps de nous recevoir et de nous livrer leurs points de vue : Jacques Attali, Jacques Lewiner, Marc Vasseur, Érik Orsenna, Marc Devillard, Jean-Bernard Schmidt, Pierre Sissmann.

Merci aux membres de l'équipe qui composa Cytale d'avoir mis en lumière ce que fut Cytale dans toute sa complexité et sa diversité : Joël Bauer, Pascal Baumgarten, Éric Boissy, Michaël Dahan, Julie de Saint-Blanquat, Sébastien d'Ornano, Cédric Diridollou, Christine Graffard-Lenormand, Marc Guiblin, Antoine Lafon, Éric Legros, Lisa Manjikian, Laurent Picard.

Merci aux acteurs qui ont « gravité » autour de Cytale et dont le regard extérieur nous fut également très précieux : Jean-Pierre Arbon, Corinne Aribaud, Virginie Caminade, Pierre-Yves David, Olga Faure-Olory, Jean-Gabriel Ganascia, Alain Patez, Guillaume Peter, Alain Schmidt, Pierre Schweitzer.

Merci aux anciens clients de Cytale d'avoir précisé certains aspects liés à l'usage de la solution que proposa Cytale : Catherine Gachadoat, Marc Verlingue, Jacques Yvon.

Merci enfin à Christian Guinard dont les critiques amicales ont été précieuses.

Bien que mené de manière solitaire, ce travail doit néanmoins son existence à toutes les personnes que nous venons de citer. Nous leur remercions pour la confiance qu'ils nous ont accordée comme pour la foi qu'ils ont témoignée en notre projet.

Metz, le 1er novembre 2005.

Sommaire

Introduction	5
Chapitre I. La genèse du projet.....	45
Chapitre II. Le modèle commercial.....	55
Chapitre III. Centres de compétences, centres de décision.....	89
Chapitre IV. L'exploit technique.....	120
Chapitre V. Résistances.....	175
Chapitre VI. Politiques de communication et de marketing	218
Chapitre VII. L'association avec le monde de l'édition.....	265
Chapitre VIII. Un produit en quête d'identité et de publics.....	333
Chapitre IX. Éviter la cessation de l'activité	379
Conclusion	395
Bibliographie.....	419
Plan, table des matières	426
Annexe I. Fil des entretiens.....	iii
Annexe II. Place des acteurs interrogés	iv
Annexe III. Personnel de Cytale.....	v
Annexe IV. Chronologie de Cytale.....	vi
Annexe V. Caractéristiques techniques du Cybook.....	ix
Annexe VI. Extraits du catalogue	xi
Annexe VII. Documents photographiques et illustratifs.....	xxiii

Le CD-ROM joint à ce document comporte le texte intégral de cette thèse, ainsi que les entretiens menés de juin 2003 à juillet 2004.

Introduction

1. Premiers repères

Nous allons ici mettre en perspective le livre électronique de Cytale. Des industriels pionniers ont commercialisé à la fin du siècle dernier, et pour la première fois, des tablettes dédiées à la lecture essentiellement de romans et de magazines. Pour nous rafraîchir la mémoire, et illustrer l'engouement qu'elles ont pu susciter, citons le *Wall Street Journal* qui se demandait en novembre 2000, par la plume de Matthew Rose, « de quoi d'autre les acteurs du monde littéraire ont pu parler cette année ». Cytale, société française née en 1998, fait partie de ces pionniers. Elle a inventé un processus de formatage numérique d'oeuvres destinées à être lues sur une plate-forme électronique dont elle a assuré l'industrialisation et la commercialisation, et a dressé des ponts avec le monde de l'édition littéraire française. À l'été 2002, Cytale a cessé ses activités. À l'horizon 2006, aucun mouvement en Europe ne laisse présager qu'une seconde vague prenne la relève de ces pionniers, aujourd'hui tous disparus. Outre-Atlantique, les projets de Google et d'Amazon dans le domaine de la diffusion numérique en sont à leurs premiers frémissements.

2. Une approche sociologique

2.1. Pourquoi le livre électronique, pourquoi Cytale, pourquoi étudier un échec ?

Avant de répondre à ces trois questions qui concernent l'objet de notre recherche, il est utile de retracer, en quelques pages, les étapes de la réflexion qui nous a conduits à choisir cet objet d'analyse. Cette rapide chronologie contribuera à expliquer la construction de notre recherche et mettra en lumière les choix qui ont été faits, les pistes suivies, les pistes abandonnées.

2.1.1. Étapes du projet de recherche

Ce travail a été précédé d'un mémoire de DEA consacré au « livre électronique : genèse, premiers pas, problématiques¹ ». Il s'agissait alors de tracer la courte histoire du livre électronique, depuis les concepts pionniers de la fin des années 60 jusqu'à l'apparition sur le marché des premières tablettes dédiées à la lecture, entre 1998 et 2002. Il n'était pas question de remonter au-delà de la première formulation du concept dans un contexte de production technique, qui vit le jour dès 1969 aux États-Unis. Alan Kay et son équipe au centre de recherche de Xerox à Palo Alto furent précurseurs dans les tentatives qui les amenèrent à conceptualiser et réaliser de nouveaux outils de lecture. Leurs ambitions étaient vastes et dépassaient de loin les capacités techniques de l'époque. Notre mémoire ne mentionnait pas les évocations du livre électronique dans les articles théoriques antérieurs à cette première application concrète, ou tentative d'application, ni les œuvres de science-fiction.

¹ NAU 02.

L'histoire commerciale du livre électronique, qui commence à la fin des années 90, y est donc analysée à la lumière des exigences formulées dans les années 70. Il s'agissait de déterminer de quelle manière les américains Softbook Press, Rocket et le français Cytale pouvaient revendiquer le titre d'héritier légitime de l'œuvre d'Alan Kay. Qui avait le plus fidèlement concrétisé la vision originelle ? En réalité, l'échec commercial de ces tablettes électroniques de lecture nous conduisit à considérer que le TabletPC d'une part et le papier électronique d'autre part pourraient être des descendants sans doute plus légitimes que les premiers livres électroniques, avec deux réserves : le TabletPC constituait une alternative très haut de gamme dont on ne savait alors rien des développements à venir ; le papier électronique, lui, était encore un produit de laboratoire, dont la commercialisation se faisait attendre. À l'heure actuelle, les pionniers du livre électronique ont disparu, mais ils ont néanmoins eu le mérite d'ouvrir la voie, et d'écrire la page d'introduction de l'histoire du livre électronique. Si l'échec commercial de ces entreprises est avéré, il faut déterminer de quel échec il s'est agi exactement. Au moment de la rédaction de notre mémoire, Il était difficile de répondre précisément à la question.

Le prolongement de cette première étude devait porter uniquement sur le papier électronique, objet magique découvert dans un article du *Monde* intitulé : « Joseph Jacobson : "Avec le livre électronique, je deviens ma propre maison d'édition" ». Joseph Jacobson dans cet entretien au *Monde* replaçait de manière astucieuse son papier électronique, parfait hybride entre la page et l'écran, dans l'histoire des médias :

Extrait de presse

L'objectif de notre équipe de recherche n'est pas de faire disparaître le livre mais de le rénover. Je me sentirais très mal à l'aise dans un monde où nous ne pourrions plus accéder à l'information que par l'intermédiaire d'un écran. Il s'agirait alors, de mon point de vue, d'un véritable retour en arrière. Récemment, un visiteur de notre laboratoire déclarait que, si le livre avait été inventé après l'ordinateur, il aurait constitué une avancée majeure.

Le Monde, 22 juin 1999

L'idée de replacer le papier, fût-ce sous une forme nouvelle, à la fin de la chronologie des médias, donc après tous ses successeurs historiques, parmi lesquels le phonographe, la photographie, le cinéma, la radio, la télévision et l'informatique, avait quelque chose de fascinant : le papier, devenu électronique, « engloutirait » l'ensemble des autres médias, devenant ainsi une synthèse parfaite, intégrant les propriétés et les fonctionnalités de ses prédécesseurs.

Mais cette étude du papier électronique, si intéressante qu'elle fût, s'inscrivait difficilement dans une perspective strictement communicationnelle. Ce nouveau concept devait rester en laboratoire encore quelque temps, ne se démocratiserait sans doute pas immédiatement et n'exploiterait l'éventail de ses possibilités que dans un laps de temps encore plus grand. Dans ces conditions, comment travailler sur une innovation qui n'était pas encore un produit, qui ne bénéficiait d'aucune étude de réception, qu'on ne montrait que lors de salons (Salon du livre, mars 2000, Paris), bref un objet qui était encore très loin d'être, comme le livre, un compagnon quotidien ? Six ans après sa présentation, le papier électronique n'est toujours pas un produit grand public : il reste une innovation dont on ne peut qu'imaginer les futures utilisations, probables ou possibles. Dans cette position peu confortable, le chercheur risquait fort

de se trouver prisonnier des discours que les ingénieurs associent à leur invention. Or, l'histoire des techniques regorge d'exemples qui prouvent que le public détourne la technique des usages auxquels ses créateurs l'avaient destinée. On tombe d'autant plus facilement dans ce piège de l'adhésion au discours valorisant une technique nouvelle que le recul, la distance critique n'existent alors pas. À l'instar des articles publiés dans la revue anglo-saxonne *Nature*², vraisemblablement, seule une thèse dans le domaine de la physique appliquée pouvait prendre comme objet le papier électronique.

En listant l'ensemble des thématiques liées au livre électronique, nous avons souhaité dans un premier temps nous intéresser aux représentations du livre électronique dans les œuvres de fiction. Les exemples ne manquent pas, et d'abord dans la littérature.

L'idée d'un ouvrage unique contenant tous les autres apparaît, semble-t-il, pour la première fois chez Mallarmé, qui conçoit le « Livre » comme une bibliothèque complète mais irréalisable. Plus proche de nous, cette hypothèse a trouvé un écho chez Borges, en particulier dans deux textes : *La Bibliothèque de Babel*³, métaphore d'un univers vu sous la forme d'une immense bibliothèque sur les étagères de laquelle reposent un nombre infini de livres, *Le Livre de sable*⁴, qui décrit un livre dont les pages se subdivisent interminablement, sans qu'on en puisse jamais trouver la page centrale. Isaac Asimov évoque plusieurs fois dans ses romans l'idée technique du livre électronique (*Fondation*, *Fondation foudroyée*). Ben Bova écrit en 1989 une fable comique, *Cyberbooks*, qui met en scène la tablette électronique. En 1995, Neal Stephenson publie *The Diamond Age, or A Young Lady's Illustrated Primer*, où Nell, le protagoniste, reçoit de manière illégale un livre interactif, ou « primer ». Enfin, plus récemment, Jasper Fforde imagine, dans *The Well of Lost Plots* (2003), une immense bibliothèque où l'ensemble des textes à paraître sont en cours d'écriture avant de prendre place dans la « Grande Bibliothèque » où toutes les œuvres de fiction sont stockées. L'auteur pimente son récit de promotions en faveur d'un logiciel de lecture de romans et nous prévient des erreurs d'affichage et de compatibilité avec les œuvres qu'il commet, parce qu'il n'est déjà plus utilisé, erreurs dont on est coutumier dans le monde numérique mais pas encore dans le monde de l'imprimé.

² *Nature*, « Ink for electronic paper », juillet 1998.

³ Jorge Luis Borges, *Fictions*, Gallimard, coll. Folio, 1974.

⁴ Jorge Luis Borges, *Le livre de sable*, Gallimard, coll. Folio, 1983.

Le scénario du film de Stanley Kubrick *2001 : l'Odyssée de l'espace*, écrit en 1965, mentionne l'utilisation de livres électroniques par l'équipage du *Discovery*, en particulier pour regarder les journaux télévisés. L'une des idées que les chercheurs associent au papier électronique se retrouve « matérialisée » dans le film de Steven Spielberg, *Minority Report* (2002), où une scène montre dans une rame de métro des figurants en train de lire leur quotidien sur des feuilles de papier électronique. La série *Star Trek*, elle aussi, regorge de références au livre électronique⁵, qu'on retrouve dans le quatrième opus de la série des *Aliens* (*Alien Resurrection*), réalisé par Jean-Pierre Jeunet. Dans le domaine du dessin animé, Sophie, la nièce de *l'Inspecteur Gadget*, utilise un livre composé de feuilles électroniques. Plus récemment, le livre électronique réapparaît dans *Les Indestructibles*, film d'animation des studios Pixar sorti en 2004. Mais la présence d'un tel outil dans un film produit au XXI^e siècle ne relève plus à proprement parler de la science-fiction.

La recherche des textes comportant une référence à ces nouvelles technologies est difficile, tant ils sont dispersés dans l'espace, le temps et les genres. Il n'est guère possible de dénombrer de manière exhaustive les œuvres qui font une allusion, plus ou moins explicite, à une tablette de lecture électronique ou au papier électronique : aucun outil d'indexation performant doté d'un instrument d'analyse sémantique suffisamment fin⁶ n'existe à l'heure actuelle pour aider le chercheur, qui doit donc lire, regarder, visionner et auditionner l'ensemble du patrimoine culturel mondial. Les seuls outils sont les connaissances bibliographiques des uns et des autres, donc le bouche à oreille ou les forums en ligne. Des discussions menées sur l'internet notamment avec des internautes du groupe *ebookcommunity* se sont révélées assez peu fécondes. Pour être tout à fait complète, une telle étude, devrait, en outre, tenter de comprendre pourquoi, dans certaines œuvres de fiction où sa place était attendue, le livre électronique n'apparaît pas.

C'est à la lecture de l'ouvrage de Bruno Latour, *Aramis ou l'amour des techniques*⁷, que l'idée de centrer une partie, puis l'intégralité de notre recherche sur l'aventure de Cytale s'est faite jour ; ce livre a contribué à modifier l'approche de notre problématique, en nous convainquant de l'intérêt véritable qu'aurait l'analyse d'un échec.

⁵ Dans la première série, le capitaine Kirk est un collectionneur avide de livres « antiques » qui ne sont plus fabriqués. La série « *Star Trek : the next generation* » introduit le PADD, qui pourrait ressembler aux PDA (*Personal Digital Assistant*, soit assistant électronique de poche tel le Palm Pilot) actuels. Il serait néanmoins judicieux de vérifier s'il est utilisé pour des activités de lecture (lecture de loisirs ou lecture professionnelle).

⁶ Si un outil d'indexation automatique existait, il serait en effet très réducteur de faire porter la recherche uniquement sur l'entrée « livre électronique », car le chercheur risquerait alors de passer à côté d'œuvres qui emploieraient des termes différents pour un objet analogue.

⁷ LAT 91.

2.1.2. Intérêt de l'analyse d'un échec

Il peut paraître paradoxal de consacrer une thèse à l'analyse d'un projet qui s'est soldé par un échec, mais cet échec se révèle à l'examen riche d'enseignements. Encore faut-il le situer dans son double contexte :

- les premiers pas du livre électronique ;
- l'histoire de l'entreprise Cytale.

C'est ce que nous allons faire en préambule avant d'en venir au véritable objet de notre recherche, l'étude de l'échec du livre électronique conçu et diffusé par Cytale.

Même si nous n'avons pas un goût particulier pour les destins qui s'écroulent, même s'il ne s'agit pas de faire *L'Éloge de l'échec* à la manière d'Anicet Le Pors⁸, il est intéressant de répondre à la curiosité incrédule que suscitent des « catastrophes » industrielles comme l'échec de la voiture *Avantime* commercialisée par Renault, celui de l'aérotrain de Bertin ou de purs et simples abandons de projets censés révolutionner nos modes de vies comme *Aramis*. Il s'agit donc de comprendre pourquoi l'histoire de telles inventions s'est, au mieux, mise en pause. L'échec est ici lié à l'aventure d'une invention. Chaque échec a ses raisons spécifiques, tous méritent une étude propre. Ce besoin de comprendre est lié à l'image d'un futur qui pourrait être notre présent, où l'invention aurait réussi si elle était tombée entre les mains d'un public qui en aurait officialisé les usages, qui se les serait appropriés ou les aurait créés, un futur qui peut-être ne sera jamais. Un échec ne marque pas seulement l'ensemble des acteurs de la chaîne dont le produit dépendait. Bien souvent, il marque l'imaginaire d'une société qui voit en l'échec d'un produit la fin d'une idée, l'impossible réalisation de telle ou telle utopie, voire de tel dessein social. En effet, la technique est intimement liée au social, dans la mesure où nous sommes influencés dans nos modes de vie par la technique (dont les objets nous entourent quotidiennement) mais aussi où, en retour, nous l'influençons (car toute innovation doit correspondre à l'attente d'un public). Un échec peut ainsi marquer plus ou moins durablement la fin d'une idée, en l'occurrence celle de la lecture sur écran, ou une simple pause dans son développement.

Dans la conduite d'une telle étude, il convient de respecter deux grands principes, issus des perspectives tracées par David Bloor : d'une part, le principe d'impartialité « vis-à-vis de la vérité ou de la fausseté, de la rationalité ou de l'irrationalité, du succès ou de l'échec »⁹, qui interdit de considérer différemment les vaincus et les vainqueurs de l'histoire, ceux à qui la postérité a donné tort ou raison ; d'autre part, le principe de symétrie, selon lequel « les mêmes types de causes doivent expliquer les croyances "vraies" et les croyances "fausses" »¹⁰. Notre étude se propose donc d'analyser l'échec d'un concept à une époque donnée, lié à l'échec d'une entreprise et de ses stratégies. Mais rien ne nous permet d'affirmer qu'une autre entreprise, à une époque différente, et qui aurait recours aux mêmes stratégies, ne réussirait pas.

⁸ Anicet Le Pors, *L'Éloge de l'échec*, Le temps des cerises, Paris, 2001.

⁹ David Bloor, *Sociologie de la logique* (première édition en anglais : 1976), Paris : Pandore, 1982, p. 8.

¹⁰ *Ibid.*

2.1.3. Pourquoi le livre électronique ?

Après avoir exposé les raisons qui nous ont conduit à centrer cette recherche sur l'analyse de l'échec de Cytale, il convient d'expliquer aussi les raisons plus générales qui nous ont orienté vers la problématique du livre électronique.

Le livre électronique a véhiculé et même suscité, dans sa période pionnière, tout un imaginaire qui lui a été associé, et il s'est attiré la curiosité bienveillante, voire l'émerveillement, comme aussi les foudres des critiques : comment ne pas voir dans le nom même de cet objet un « ennemi » du livre, pour reprendre le propos désabusé de l'écrivain américain Nick Tosches¹¹ ?

Objet de controverses, le livre électronique s'inscrit dans l'histoire des nombreuses tentatives, souvent imaginées dans la fiction, pour tenir en main toute une bibliothèque. C'est ainsi qu'Olivier Pujol, PDG de Cytale, défendait l'intérêt de son innovation face à la presse : avoir dans sa main tout le savoir, consultable « n'importe où, n'importe comment, n'importe quand¹² », lire des données censées être inaltérables, moins précaires que les 40 000 rouleaux de la bibliothèque d'Alexandrie incendiés par César. Si les bibliothèques flambent – et l'humanité, ou du moins une partie d'entre elle, ressent encore le traumatisme de la destruction de celle d'Alexandrie, la première grande bibliothèque au monde qui ait rassemblé toute la connaissance humaine de son temps, un temple du savoir absolu¹³ –, en revanche le livre numérique, lui, est censé demeurer *ad vitam aeternam* ! Ce projet semble donc s'imposer avec évidence, ce qui explique l'enthousiasme des pères de Cytale.

Pourtant, le livre électronique reste probablement pour l'instant, comme le pense l'animateur de l'émission *Science-Frictions*, Michel Alberganti, « le plus spectaculaire échec des technologies numériques¹⁴ » ou encore, pour citer outre-Atlantique CBS News¹⁵, « la plus grande œuvre de fiction de tous les temps ».

Il ne s'agit pas ici de retracer l'histoire du livre électronique, bien brossée dans le chapitre « le livre électronique : genèse d'un objet, perspectives et projets » de l'ouvrage coordonné par Claire Bélisle¹⁶, également décrite dans notre mémoire de DEA¹⁷. Mais l'aventure de Cytale ne s'explique que par référence au contexte dans lequel elle naît, grandit, s'inscrit : celui de l'émergence du livre électronique. Comme

¹¹ Extrait de l'émission *Tracks* diffusée sur Arte le 17 octobre 2000.

¹² Interview d'Olivier Pujol dans le *Six minutes* de M6, 9 mars 2000.

¹³ Lucien X. POLASTRON, *Livres en feu, histoire de la destruction sans fin des bibliothèques*, Paris, Denoël, 2004.

¹⁴ *Science-Frictions* du 20 mars 2004, dont le thème avait pour titre : « Quel avenir pour le livre électronique ? ».

¹⁵ cbsnews.com, 14 mai 2002.

¹⁶ BEL 04.

¹⁷ NAU 02.

celle-ci participe à des événements liés à la littérature numérique comme au développement ou à la promotion du livre électronique, ou dépend de facteurs extérieurs tels que la crise de confiance des marchés à son égard, il faudra évoquer ce contexte et replacer les vicissitudes de Cytale dans ce cadre, afin que certains choix propres à l'entreprise, influencés par l'environnement dans lequel baignait Cytale, puissent faire sens. Dans cette optique, l'évocation d'autres expériences de livres électroniques, développées dans d'autres pays, pourra venir éclairer certains points de l'analyse. L'enquête épouse les limites que lui assignent les acteurs interrogés eux-mêmes, avec le souci constant de replacer Cytale dans son contexte historique. La problématique de cette recherche est issue des propos des inventeurs que nous avons interrogés : il sera ainsi possible de confronter différents types de discours venus de l'intérieur de l'entreprise sur l'objet de notre enquête.

2.1.4. Pourquoi Cytale ?

Cytale, l'entreprise qui a conçu, réalisé et commercialisé en France le Cybook, c'est-à-dire un livre électronique connecté à un catalogue d'œuvres littéraires, a connu de vraies et belles réussites qu'il convient de rappeler. Et s'il y a eu échec en fin de compte, encore faut-il préciser de quel type d'échec il s'agit, quelles en ont été les causes, et avec quelles conséquences. Une invention n'est pas déterminée uniquement par la technique ou l'économie. De même, on ne peut pas étudier la mort de Cytale à la seule lumière d'un échec commercial ou d'une panne des marchés financiers. Peut-on parler également d'un échec technique, d'un échec managérial ? Dans quelle mesure doit-on y associer l'échec d'une stratégie marketing, d'un projet d'association avec l'édition ? Pourquoi le public s'est-il désintéressé du Cybook ? Mais, question préalable : l'a-t-on intéressé au Cybook ? Quelle est la part des facteurs endogènes, et celle de facteurs exogènes comme en 2000 la crise des composants électroniques et la panique alors semée dans le milieu de l'édition par Napster, premier logiciel d'échanges sur l'internet qui encouragea massivement le téléchargement illégal d'œuvres musicales ? Comment ces facteurs d'échec ont-ils ou non été anticipés ? Peut-on affirmer que Cytale a fait preuve d'une confiance excessive en sa technique ? Peut-on parler d'un échec en anticipation de marché ? Et à l'inverse d'une excessive anticipation du piratage d'œuvres numériques ? Bref, quel jeu de causes a pesé suffisamment lourd pour mettre un terme à l'aventure ? Lors de la mise sur le marché d'un nouveau produit, il faut donner à ce nouveau-né le temps de se faire connaître, il faut disposer d'assez de temps pour lui insuffler continûment de la vie : pourquoi et comment ce temps a-t-il manqué ? Enfin, question sous-jacente qui naît presque aussitôt : l'échec de Cytale est-il plus globalement l'échec du livre numérique, de la lecture numérique et de ses usages ?

Beaucoup d'articles de presse, comme certains acteurs qu'il a été possible de rencontrer, proposent une analyse qui souvent emporte l'adhésion, et concluent à un ratage prévisible de longue date. Pourtant, il n'y a pas une cause unique à la chute de Cytale, qui n'est peut-être pas inscrite dans l'invention même de Cytale, le Cybook. D'un sujet fédérateur naît une prolifération de questions. Mais elles restent toutes liées à un fil rouge unique, qui nous ramène à la compréhension d'un échec. Comprendre l'erreur, trouver les failles, en retraçant le plus précisément possible l'histoire du projet, le contexte de son développement, et les alternatives qui, à chaque étape de son histoire, furent possibles ou ont été jugées pertinentes sans être retenues : voilà quelle est notre ambition de départ, en nous gardant de prendre aucune interprétation des faits pour acquise *a priori*.

Certes, Cytale n'a pas été la seule société à concevoir, fabriquer et commercialiser un livre électronique. D'autres s'y étaient risquées auparavant. Le lecteur peut se poser la question de savoir pourquoi Gemstar, société américaine concurrente, n'a pas été retenue comme objet de notre analyse. En effet, les deux sociétés sont comparables sur bien des points. Elles diffèrent en termes d'échelle. Pourquoi pas Gemstar, et plus encore pourquoi ne pas faire une recherche sur les premiers pionniers, dont Xerox, Softbook et Rocket eBook ? Mais Cytale était française : pour une raison de proximité et donc de faisabilité — la majeure partie des entretiens s'étant déroulée à Paris —, et aussi parce que nous avons dès le début une meilleure connaissance de l'histoire de Cytale que de celle de Gemstar, c'est Cytale qui est devenue la cible de cette enquête.

En outre, la revue de presse française sur les causes de l'échec de Cytale est particulièrement abondante, au moins aussi fournie que celle qui a accompagné la naissance du Cybook et les espoirs qu'il faisait alors naître. La presse « brûle ce qu'elle avait encensé », concluront plusieurs acteurs du livre électronique français. Mais parmi les causes de l'échec qu'elle a pointées, lesquelles sont bonnes ? Y en a-t-il une qui, seule, ait suffi à sceller de manière irréversible le destin tragique de Cytale ?

Ajoutons une raison, qui n'est pas la moindre, bien qu'il n'ait pas été possible de la percevoir d'emblée, au démarrage de cette étude. L'histoire de Cytale est une histoire particulièrement instructive, riche par la succession des événements qui l'ont marquée, riche surtout par la qualité des hommes qui l'ont animée, riche, enfin, par le pari audacieux qui l'a fondée : imposer un livre électronique haut de gamme, offrant un très grand confort de lecture, et convaincre le monde de l'édition d'adopter largement ce support. Et, en forçant volontairement le trait, si au début de cette enquête nous connaissions tout ou presque du livre électronique, nous ignorions tout ou presque de Cytale, de son aventure humaine, technique, industrielle et commerciale ; des liens que Cytale avait liés avec le monde de l'édition, notamment ; de ses pères et, pour employer un terme un peu provocateur, de ses « assassins », même s'il ne sera sans doute pas simple de conclure en désignant qui a tué Cytale.

Avant de poursuivre, nous invitons notre lecteur à regarder une présentation vidéo du Cybook par Olivier Pujol, PDG de Cytale, deux mois avant le lancement commercial de son produit à cette adresse : www.le-pavillon.com/cytale.rm.

3. État de la question

La recherche française sur les tablettes électroniques de lecture, sur la lecture numérique et la littérature au format numérique est abondante, en particulier de la part des chercheurs en sciences de l'information et de la communication. Beaucoup de ces travaux sont aujourd'hui disponibles sur le serveur CCSD du CNRS à l'adresse suivante : <http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/>.

Ces travaux mentionnent parfois Cytale et son Cybook, et explorent certains des champs que la société a tenté d'investir. En revanche, ils sont plus rares à reproduire et mettre en perspective la parole des acteurs de Cytale. Enfin, aucune recherche n'a, à l'heure actuelle, choisi Cytale comme seul et unique objet d'étude. Présentons les contributions qui nous ont aidé à mettre en perspective le présent travail. Cytale est un objet d'étude à la croisée de quatre chemins de pensée, qui comportent :

- des réflexions sur la lecture ;
- des études de prospective générale sur les potentialités et l'avenir du livre électronique ;
- des enquêtes de réception liées aux usages expérimentaux du livre électronique ;
- des travaux examinant les mutations du rapport à la lecture et à l'œuvre, ainsi que les mutations de l'édition.

Réflexions sur la lecture

Cytale est tout autant un lieu d'innovation technique qu'une entreprise régie par l'amour des écrivains, des bibliothèques et de la lecture. L'ouvrage d'Alberto Manguel, *Une histoire de la lecture*¹⁸ [MAN 98], qualifié par George Steiner de « lettre d'amour à la lecture », brosse les portraits des lecteurs idéalisés et désirés par Cytale, dont le « fou de lecture » qui se transforme en « boulimique de lecture » selon les mots d'Olivier Pujol. Il n'y a pas une manière de lire, la lecture est un phénomène multiple, difficile à cerner. En comprendre l'étendue nous permet de mieux appréhender la difficile quête de publics chez Cytale. Alberto Manguel partage également avec quelques figures de Cytale une même admiration pour Jorge Luis Borges, qui s'exprime dans une biographie-roman publiée en 2003 chez Actes Sud, *Chez Borges*, où l'auteur narre sa relation avec « cet irréductible ennemi de la bêtise humaine qui appelait l'univers une bibliothèque ». Le livre de Manguel est enfin une introduction pertinente à l'ouvrage coordonné par Claire Bélisle, *La lecture numérique : réalités, enjeux et perspectives* [BEL 04], paru six ans plus tard, synthèse des problèmes liés à la lecture numérique à partir de sept points de vue qui analysent notamment l'intérêt du livre électronique à destination de niches telles que les bibliothèques, le milieu scolaire ou l'édition scientifique, et suggèrent une écriture pour l'écran qui se départisse du mimétisme de la page imprimée. Cette relation qui se noue entre livres numériques et bibliothèques est signalée et décrite par Jean-Michel Salaün en septembre 2001 [SAL 01].

¹⁸ L'un des titres de l'éditeur Actes Sud qui fut disponible sur Cybook.

Études de prospective générale sur les potentialités et l'avenir du livre électronique

En 1996, le GIS « Sciences de la Cognition » réunit chercheurs, personnalités et professionnels pour réfléchir à l'outil *livre électronique* qui se profile. Parmi les thèmes abordés, dont Jean-Gabriel Ganascia rapporte la synthèse [GAN 96], le GIS s'interroge sur la capacité du livre électronique à introduire une rupture ou à favoriser une continuité par rapport à son homologue de papier ; il questionne la portée des charges cognitives qu'il véhicule ; il esquisse les nouvelles pratiques sociales attendues.

En mai 1999, Alain Cordier publie le rapport de la Commission de réflexion sur le livre numérique [COR 99]. Ce rapport entend « penser le développement d'une technologie ». Il n'aborde que peu la question du livre électronique pour se concentrer sur le livre numérique, l'évolution du métier d'éditeur et l'adaptation de la chaîne du livre, enfin la nécessaire préservation de la rémunération de la création. Ce rapport préfigure les auspices sous lesquels l'association entre Cytale et le monde de l'édition tentera de se forger.

Deux ans plus tard, Marie Lebert publie un tour d'horizon très complet à la fois du livre électronique et de l'édition numérique, *Le Livre 010101* [LEB 01], auquel participent 76 professionnels du livre et de la presse. L'éventail des questions liées à l'émergence du livre électronique, la maturité du livre numérique, le rôle et l'évolution des librairies et des bibliothèques notamment est abordé sous le regard de ces professionnels.

Enquêtes de réception liées aux usages expérimentaux du livre électronique

L'ouvrage de Harold Henke, *An Empirical Design for eBooks* [HEN 03], a permis d'exploiter les résultats des enquêtes de satisfaction réalisées auprès d'utilisateurs américains de livres électroniques. Il aide à comprendre quels publics, en fonction de quelles exigences, acceptent le livre électronique. Ceci nous offre l'occasion d'apprécier comment l'industrie est allée à la rencontre des besoins de ses utilisateurs.

Cette étude avait été précédée d'un travail de Roberta Burk [BUR 00] écrit trois ans auparavant, qui visait à connaître la réception du livre électronique dans les bibliothèques aux États-Unis. Il s'agit d'un article assez optimiste, qui se fait l'écho de lecteurs enthousiastes et prédit un succès rapide à l'édition électronique. Mais c'est la troisième étude de réception qui nous intéressera le plus, celle de Claire Bélisle [BEL 02b], car elle se déroule en France, en 2002, et met en jeu l'appréciation du Cybook de Cytale par des lecteurs abonnés de cinq bibliothèques en Rhône-Alpes.

Ces enquêtes tentent de répondre à deux questions : a. De quelle manière sont reçus les livres électroniques par ceux qui se prêtent à l'expérimentation ? Peut-on lire de manière longue, « immersive », sur un écran ? b. Quelle compréhension tire-t-on d'un même texte selon qu'il est imprimé ou affiché par des pixels ? L'enquête de Claire Bélisle vient en écho aux études de Roger Chartier (autre grand connaisseur de Borges), *Lecteurs et lectures à l'âge de la textualité électronique* [CHA 01], et surtout l'article « Lecteurs dans la longue durée : du codex à l'écran », dans *Histoire de la lecture : un bilan des recherches* [CHA 95]. L'auteur met en garde contre le risque de voir perdue l'intelligibilité d'une culture textuelle dans une représentation électronique : c'est faire violence aux textes que de les séparer des formes de leur création, qui ont contribué à construire leurs significations historiques. C'est fondamentalement la notion même de « livre » que met en question la textualité électronique, selon lui.

Les mutations du rapport à la lecture et à l'œuvre, les mutations de l'édition

Le livre électronique propose-t-il un nouveau contrat de lecture, au sens où le définit Éliséo Véron [VER 85] ? Claire Bélisle tente en décembre 2002 de répondre à cette question lors d'un colloque consacré aux défis de la publication sur le Web, dans une intervention intitulée : « Lire avec un livre électronique : un nouveau contrat de lecture ? » [BEL 02a]. C'est essentiellement sur cette question du nouveau contrat de lecture que proposerait le livre électronique que se centre le travail de Claire Bélisle. Le livre électronique va-t-il contraindre et orienter différemment le rapport aux livres et les modes d'appropriation des textes ? Cette réflexion s'appuie sur les résultats de l'expérimentation, dans la région Rhône-Alpes au premier semestre 2002, de prêts en bibliothèque de livres électroniques.

D'autres chercheurs ont apporté leur contribution à ce thème de réflexion. Christian Vandendorpe, dans *Du papyrus à l'hypertexte : essai sur les mutations du texte et de la lecture* [VAN 99] et *La lecture au défi du virtuel* [VAN 03], mène une réflexion sur l'hypertexte, qui introduit une rupture dans l'organisation et la pensée linéaire de l'écrit. Il considère l'évolution des formats de l'écriture et de la lecture sous l'impulsion de l'ordinateur depuis les années 1980 et rejette l'idée d'une tablette de lecture électronique, pâle substitut du livre dépourvu de ses attributs essentiels, en particulier la structure feuilletée [VAN 00]. Christian Vandendorpe rejoint Roger Chartier pour une mise en garde contre les utopistes qui proposent trop rapidement de s'affranchir du codex. Christian Vandendorpe, notamment, rappelle la longue histoire de la structure feuilletée qu'est le livre, « résultat de ruptures historiques et de siècles de perfectionnements ». Ne pas en tenir compte conduirait, selon lui, à l'échec. Dans cette optique, la tablette est une imposture pour Vandendorpe, qui attend l'arrivée de l'encre et du papier électroniques. Plus nuancé, Jean Clément s'interroge lui aussi sur la nature du e-book : « Est-il encore un livre ? » Pour lui, loin de constituer la rupture tant annoncée, le livre électronique ne serait que « l'ultime avatar du livre, dernier signe de notre attachement nostalgique à un objet désormais menacé de disparition » [CLE 00]. Citons par ailleurs Suzanne Bertrand-Gastaldy, qui propose, la même année, une analyse des mutations entre les lectures sur papier et les lectures numériques [BER 02]. Suzanne Bertrand-Gastaldy reprend dans ses « variables à prendre en compte dans la lecture » les réticences exprimées par Christian Vandendorpe. Elle analyse les principaux changements à l'œuvre induits par les supports numériques dans les domaines de l'œuvre, de la lecture et des interactions du lecteur avec les publications numériques.

D'autres travaux se consacrent plus généralement à la lecture sur écran, sans se borner à la lecture sur tablettes de lecture électroniques : dans « Du livre au texte : les implications intellectuelles de l'édition électronique » [CLE 99], Jean Clément fait état de l'imbrication nouvelle que crée le livre électronique entre un contenant et tous ses contenus. Avec la fin de l'objet-livre, et en séparant le texte du livre, l'écran de l'ordinateur prive le lecteur de ses repères culturels habituels. Ce qui se joue ici est une reconfiguration des rapports entre l'auteur, le texte et le lecteur, bouleversant notre *habitus* intellectuel. À de nouveaux supports correspondent de nouvelles lectures. Ces réflexions qui accompagnent le passage de la page à l'écran sont poursuivies, notamment, par Dominique Autié [AUT 00] et Bernard Gervais [GER 02].

L'œuvre, enfin, devenue numérique, devient « mobile, malléable, ouverte » pour Roger Chartier [CHA 02], qui observe les mutations des propriétés du texte, devenant modifiable par une écriture multiple, collective, polyphonique, où l'auteur unique disparaît. Il note néanmoins une opposition radicale entre cette communication

électronique et l'édition électronique que favorise le *e-book*, où les textes, fermés, gardent leur stabilité.

Dernier lieu de mutations : l'édition. Dans un article intitulé « Lecteurs et livres électroniques », publié en 2000 [LOA 00], Pierre Le Loarer détaille les caractéristiques spécifiques des tablettes, insiste sur l'enjeu de lisibilité, essentiel aux yeux des industriels de l'édition, et pose des questions qui à ce jour restent encore ouvertes, dont celle du droit de prêt adapté à l'édition littéraire numérique, ou du prix auquel le public consentira à acheter ces œuvres sous ce format. Pierre Le Loarer complète en 2002 son point de vue sur l'édition électronique en analysant les « rôles des médiateurs et nouveaux rapports au savoir » dans une communication du colloque *Publications et lectures numériques : problématiques et enjeux* [LOA 02a]. Éditeurs, libraires, agrégateurs de contenus, nouveaux acteurs émergents : Pierre Le Loarer brosse en mai 2002 le tableau des médiateurs et du rôle qu'ils doivent tenir dans un paysage que l'édition électronique redessine culturellement, économiquement et techniquement [LOA 02a], et où émergent de nouveaux rapports au savoir.

Cytale va se trouver confrontée à l'éventail des « enjeux sociétaux » que définit Pierre Le Loarer. À quel moment de son existence se trouvera-t-elle confrontée à eux ? Comment l'entreprise saura-t-elle y répondre ? Quelles orientations nouvelles donnera-t-elle, de son propre chef, à ce débat ?

4. Problématique

Cytale est donc l'objet propre de notre étude. Son histoire, ses échecs et leurs raisons, sont exposés et analysés en se fondant sur le fruit des entretiens menés avec celles et ceux qui ont participé à l'aventure de Cytale. Cette parole, qui révèle accords et désaccords et fait souvent débat, est complexe, à la mesure des problématiques auxquelles la société a fait face. Aussi nous a-t-il semblé particulièrement important de nous faire l'écho non pas seulement de *la* parole de Cytale, celle, unique et consensuelle, que la société véhiculait dans le public, mais plutôt *des* paroles, paroles internes des acteurs, qui souvent s'opposent ou, du moins, s'affrontent.

Les outils de la sociologie de la traduction, notamment, nous permettront de comprendre comment le Cybook a traduit l'objet livre, ainsi que les intérêts de mondes séparés que Cytale a souhaité rassembler en un réseau au sein duquel son existence se serait trouvée justifiée. D'autre part, nous examinerons les raisons qui expliquent l'échec de ce processus, son abandon prématuré.

Un échec devant être considéré de la même manière qu'une réussite, nous tenterons d'accorder le même poids à ce qui a fait consensus et à ce qui a suscité la polémique. Ce principe de symétrie doit s'appliquer ici. Certes, la ressource qui permet d'illustrer la polémique est plus abondante, elle constitue l'essentiel des entretiens menés auprès des investisseurs, des dirigeants, de l'équipe, des éditeurs, des bibliothécaires et des concurrents. Pourtant, il importe aussi de se demander pourquoi certains choix n'ont donné lieu à aucune remise en question véritable. Assez curieusement, il en est qui ont été discutés lors des entretiens qui nous ont été accordés, alors qu'ils ne l'avaient pas été pendant la vie de la société, et d'autres n'ont été que mentionnés. D'autres enfin, passés sous silence par les acteurs, doivent être discernés par l'analyste. Comme toute enquête, celle-ci est un puzzle dont toutes les pièces n'ont pas été données lors des entretiens. Certaines pièces, certains chaînons devront être entièrement reconstitués,

afin de comprendre la raison d'un accouchement apparemment impossible : la lecture sur support électronique en France au début de ce siècle.

Une thèse est sans doute presque toujours un pari : celui de s'engager dans une voie en espérant bénéficier des atouts — des chances, devrait-on dire — nécessaires pour que cette voie ne soit pas une impasse. Ici, cette voie a été ouverte et, en quelque sorte, déblayée par les acteurs de Cytale eux-mêmes, qui ont accepté de consacrer un peu de leur temps pour nous expliquer de quelle manière et avec quelle conviction ils ont participé à un projet dans lequel certains croient encore aujourd'hui. Leur voix sera présente au sein de notre texte. C'est l'addition de leurs analyses qui a permis de reconstituer peu à peu ce qui avait toute l'apparence d'un puzzle en désordre : une large place leur sera donc accordée.

L'ensemble de ce travail vise à faire apparaître la faille ou, dit autrement, à désigner l'assassin, si l'on considère qu'un crime a été commis. De prime abord, faire apparaître cette faille peut sembler chose aisée : les avis et points de vues ne manquent pas à ce sujet. Chacun ou presque avance sa « thèse » pour expliquer l'échec. En vérité, il convient d'oublier, ou de tenter d'oublier, toutes les conclusions tranchées que les acteurs ont pu prononcer ou que la presse a rapportées, pour faire le point sur la pertinence des éléments qui peuvent avoir concouru à l'échec et écarter les autres. C'est une conclusion qui sera difficile, car un échec ne peut s'expliquer qu'à la lecture des événements qui se sont déroulés et des choix qui ont été opérés. Or, la même histoire, qui se serait inscrite dans une autre époque et aurait dépendu de facteurs externes différents, aurait pu connaître le succès. Ce postulat ne vise pas à relativiser les fautes qui ont pu être commises, mais à considérer que dans la réussite d'un projet, il y a une part qui échappe nécessairement à ses promoteurs. Cette part, c'est l'environnement dans lequel Cytale a évolué, dont elle s'est servi et dont elle a par ailleurs souffert. D'ores et déjà, précisons que cet environnement, de son côté, ne peut pas être tenu pour seul responsable de cet échec, mais, dans une certaine mesure, les relations de Cytale avec lui pourront constituer un élément qui plaidera en faveur ou à charge de l'entreprise.

5. Méthodologie

Ce travail prend appui sur la sociologie des techniques et de l'innovation. Il s'inspire de recherches similaires menées par Jacques Perriault sur les logiques de l'usage ; par David Bloor, qui s'est attaché notamment à l'analyse des controverses scientifiques ; par Madeleine Akrich, qui définit le processus d'innovation comme une succession d'épreuves et de transformations où une série d'acteurs (humains et non-humains) se trouvent mis en relation¹⁹ ; ou encore par Bruno Latour²⁰, déjà cité dans cette introduction. Il s'inscrit donc dans le paradigme de l'école de la traduction, qui consiste, d'une part, à démontrer la dimension sociale de l'innovation technique, et, d'autre part, à identifier les jeux d'interaction des divers acteurs qui participent à l'élaboration de l'innovation.

Les études réalisées en France spécifiquement sur le livre électronique sont, elles aussi, convoquées. On ne craindra pas de multiplier les points de vue, partout où le débat a existé et a pu faire sens, toujours pour répondre à la question qui est le fil rouge de ce travail : pourquoi, et dans quelles conditions est « mort » le Cybook ? À cette question unique, les réponses sont multiples et appartiennent à des champs aussi divers que le politique, le management, la technique et la sociologie. Le but de cette recherche est d'explorer au plus loin chacune de ces pistes, dans la pensée que telle hypothèse aujourd'hui rejetée pourrait bien un jour connaître le succès.

Tous les thèmes examinés dans cette recherche ont fait débat à l'heure de Cytale (et font, pour certains d'entre eux, encore débat aujourd'hui). Quels ont été, sur chacune de ces questions, les accords et désaccords ? De quelle nature ? Entre quels acteurs ? Quels ont été, à chaque étape, les points de vue de ceux qui ont pu ou su peser dans le débat, c'est-à-dire des dirigeants, des employés de Cytale, de la presse, des intellectuels et, enfin, des lecteurs ? Ces divers aspects ont été retenus pour l'enquête et seront analysés dans le cours de notre étude.

Les entretiens sont donc la matière première : ils constituent, avec la revue de presse complète sur Cytale, les documents internes à Cytale et les recherches connexes menées en France sur le livre électronique, le corpus de notre recherche. Il est fait ici grand cas des récits de chacun des acteurs et de leurs analyses respectives, ce en quoi ce travail, sans pratiquer l'ethno-méthologie, s'en rapproche cependant, en refusant d'une part de suivre une démarche sociologique inductive, d'autre part de considérer l'acteur comme un « idiot culturel », à la suite de Harold Garfinkel, l'un des pères de ce courant²¹. Michel Callon et Bruno Latour s'inscrivent dans le même état d'esprit. Selon

¹⁹ « Le travail du sociologue consiste alors à décrire les opérations par lesquelles le scénario de départ, qui se présente essentiellement sous une forme discursive, va progressivement, par une série d'opérations de traduction qui le transforment lui-même, être approprié, porté par un nombre toujours croissant d'entités, acteurs humains ou dispositifs techniques. » (AKR 93). Autrement dit, il s'agit d'étudier les transformations successives d'un énoncé (ou d'un programme d'action), qui débouche sur un objet final.

²⁰ LAT 91.

²¹ Garfinkel (GAR 67 : 68) déplore que « l'acteur social des sociologues soit un idiot culturel qui produit la stabilité de la société en agissant conformément à des alternatives d'action préétablies et légitimes que

eux, toute analyse suppose que l'on suive les acteurs, qu'on les entende et les respecte en leur épargnant l'habituelle tirade « ils ne savent pas ce qu'ils font »²². Enfin, notre méthodologie a pour objet de tenter de comprendre, à l'instar de l'ethno-méthodologie, comment le sens de l'action de Cytale s'est construit, en renonçant à le construire nous-même après coup. Mais ici s'arrête l'analogie, quand on considère que cette recherche a débuté alors que Cytale n'existait déjà plus : il n'a donc été ni possible ni souhaité d'être « membre du village » étudié. Notre démarche est donc davantage sociologique, car notre point de vue est extérieur et nous n'avons pas pris part au processus qui est ici analysé.

Nous n'avons fait qu'enregistrer le regard que les acteurs ont porté sur une expérience vécue en commun pendant près de quatre années. L'observateur que nous sommes n'a pas été intégré dans le champ même de l'observation. Ce n'est pas un choix qui a été décidé dès le départ : c'est le fruit du hasard si la période à laquelle le choix de notre étude s'est porté a coïncidé avec l'arrêt ou une pause du développement du livre électronique. Cependant, ce n'est pas non plus un hasard complet, influencé que nous avons été par la lecture d'*Aramis*, dont l'étude, elle aussi, commence au moment où s'arrête définitivement le projet dont Bruno Latour est censé démêler les raisons de l'échec.

Enfin, pour citer Mauss (MAU 24), « il est essentiel de ne rien déduire *a priori* : observer, ne rien conclure ». Ainsi que nous l'apprend François Laplantine (LAP 96 : 34), décrire, *de-scribere*, signifie étymologiquement écrire d'après un modèle, c'est-à-dire procéder à une construction, à un découpage, à une analyse au cours de laquelle on se livre à une mise en ordre. Néanmoins nous n'allons pas uniquement procéder à une description des faits. « Peut-on décrire sans raconter ? » demande François Laplantine (LAP 96). Engagé dans la dynamique d'un récit, nous allons aussi, et préalablement, écrire une histoire. Elle sera essentiellement ponctuée de « pauses dans le récit », comme le dit Gérard Genette, qui nous permettront de contempler, de comprendre, d'analyser.

L'innovation ne se réduit pas à ses aspects techniques, mais recouvre toutes sortes de réalités qui lui sont connexes et qu'il va nous falloir développer ici. L'innovation ne consiste pas seulement en un nouvel artefact, c'est aussi une nouvelle approche de la lecture et de la bibliothèque ; un nouvel accès au savoir et à la culture ; de nouveaux acteurs ; de nouveaux principes juridiques, etc.

L'étude des systèmes de production et de diffusion du roman au format numérique mis au point par Cytale nous offre une perspective intéressante : elle nous permet de reconstituer le réseau complexe tissé entre elle et les maisons d'édition, les distributeurs, les autres partenaires sociaux et techniques et ses publics. Notre travail, à l'instar de la description ethnographique, est commandé par une exigence de globalité. Cependant, il ne s'agit nullement de dresser un inventaire, mais bien plutôt, comme le précise François Laplantine, d'établir des relations. « Comprendre l'intelligibilité d'un phénomène, c'est à la fois le relier à la totalité sociale dans laquelle

la culture lui fournit. » Selon Harold Garfinkel, il n'y a pas d'idiot culturel, réfutant ainsi les modèles qui présentent des individus soumis à des phénomènes dont ils n'ont pas conscience.

²² LAT 92, p. 4.

il s'inscrit et étudier les multiples dimensions qui sont les siennes²³. » À nous de montrer l'existence d'un réseau serré d'interactions entre des éléments qui, à première vue, paraissent disparates.

Cytale est un tout composé d'un vaste ensemble de faits, eux-mêmes parfois très complexes. Tout s'y mêle : notre objet peut donc s'appréhender, ainsi que le suggère Marcel Mauss dans son *Essai sur le don*²⁴, comme « phénomène social total », où s'expriment à la fois et d'un coup commerce, distribution, technologie, management, communication, économie, évolution de la chaîne éditoriale, des usages et des modes de consommation de la culture, marketing et paris sur l'avenir, esthétisme. Ce phénomène a été reconnu très tôt, en plein cœur de l'histoire de Cytale : lors du XXI^e Salon du livre, Michel Alberganti constatait que le livre électronique est « le terrain d'enjeux économiques et culturels énormes. Du libraire au diffuseur, en passant par l'éditeur et l'auteur, tout le milieu littéraire est concerné²⁵ », note-t-il.

Reconstituer le réseau, c'est éviter de découper la question en tranches, c'est chaîner toutes les entités qui participent du problème : livres, bibliothèques, éditeurs, menaces suscitées par le piratage, apparition de nouveaux écrans qui rendent possible l'idée de livre électronique, débat constitué autour de la pertinence de lire sur une tablette et de notre faculté de nous immerger dans une œuvre présentée sur un tel support en sont quelques exemples. La traduction est un mouvement « qui lie des énoncés et des enjeux *a priori* incommensurables et sans communes mesures »²⁶. Elle est une opération permettant « d'établir un lien entre des activités hétérogènes »²⁷.

5.1. Pertinence du modèle de la traduction

Ce modèle a été élaboré en France par les représentants de la sociologie des sciences, dont Bruno Latour est l'un des représentants les plus actifs.

Comme il l'indique²⁸, dans la tradition épistémologique, on ne traite pas de la même manière le vrai et le faux. En nous appliquant à donner des chances égales au livre électronique et aux objets que l'on pouvait considérer comme ses concurrents (le livre d'une part et, dans une moindre mesure, l'ordinateur portable d'autre part), nous empêchons le constat « rationnel » qu'il est normal que le livre l'emporte. Cette opération permet de rééquilibrer les points de vue. Elle est le développement du principe de symétrie, proposé par David Bloor²⁹ en 1976, qui consiste à examiner avec

²³ LAP 96 : 49.

²⁴ MAU 24.

²⁵ Extrait de l'émission « Net plus ultra » diffusée sur France Culture le 21 mars 2001.

²⁶ Callon et Latour 1991, p. 32.

²⁷ Cellon, *in* Latour (éd.) 1992, p. 65.

²⁸ Nicolas Journet, « Rencontre avec Bruno Latour », *Sciences Humaines* n° 49, avril 1995.

²⁹ David Bloor, *Sociologie de la logique ou limites de l'épistémologie*, Paris, Pandore, 1983.

les mêmes arguments le vrai et le faux. La symétrie est un principe général d'équité qui a modifié toute l'histoire des sciences depuis plus d'un quart de siècle. Il ne s'agit pas de relativiser l'échec du livre électronique mais plutôt de comprendre pourquoi l'énoncé de sa réalité est devenu faux.

Un autre aspect de ce modèle qui nous a séduit est de proposer une sociologie qui inclue des « êtres non-humains », dans le but de traiter l'ensemble des objets et des hommes comme un « collectif » formé d'humains et de non-humains. Nous pouvons de ce fait considérer que les objets agissent sur l'homme : « Les objets, même manufacturés, ne sont pas seulement des "choses" », précise Bruno Latour. Un même objet peut être considéré comme moral dans un pays, immoral dans un autre. Le Cybook français fut-il moral ? C'est une question à laquelle le cinquième chapitre, consacré aux résistances que suscite l'innovation, tentera de répondre. L'ensemble de cette thèse suit le Cybook comme un acteur tout au long de ses opérations de construction-déconstruction. Ainsi, nous nous accordons à penser la société comme un ensemble d'objets et d'humains qui entretiennent des relations. Nous considérerons donc le Cybook comme l'un des acteurs à part entière de l'histoire de Cytale, au nom duquel on parle. Car la question se pose de savoir comment donner vie à cet être « froid et immobile ». Comme le fait remarquer Jean-Claude Kaufmann, « si les objets doivent bien être introduits aux côtés des personnes dans les échanges constituant le social, ils ne peuvent être assimilés à ces dernières »³⁰ : bien que souvent aussi importants que les acteurs humains, il va de soi qu'ils ne jouent pas le même rôle dans les interactions. C'est en comprenant la spécificité de l'objet Cybook que nous parviendrons à le faire parler.

Cet objet doit être le détenteur de l'ensemble du savoir qui a constitué le livre de papier. Le codex porte un savoir longuement accumulé par l'histoire, incitant l'individu à agir et penser d'une certaine manière quand il le regarde ou le touche. Le livre fait partie de ces objets personnels qui engendrent, pour Jean-Claude Kaufmann, une « mémoire multiforme : technique, sociale, culturelle, familiale et individuelle ». Cytale doit en revenir aux sources pour en comprendre la pertinence de cet assemblage.

D'autre part, cette école est un outil efficace pour expliquer la naissance, le déroulement et l'éventuelle fermeture des controverses, comme le suggère Michel Callon³¹. Or, le livre électronique a fait objet de controverses nombreuses, dont certaines ne sont pas éteintes. Loin de censurer de façon sélective les acteurs lorsqu'ils parlent d'eux-mêmes, de leurs alliés, de leurs adversaires ou des contextes sociaux dans lesquels ils s'inscrivent, notre propos est ici de les laisser s'exprimer en toute liberté, sans porter de jugement sur la façon dont ils analysent rétrospectivement leur histoire, sans privilégier aucun point de vue, sans censurer aucune interprétation. Nous suivons les acteurs dans leur discussion des faits, qu'ils contribuent à élaborer. Nous ne leur retirons à aucun moment la possibilité de discuter et de douter. Nous restituons ainsi leurs incertitudes, selon le principe d' « agnosticisme généralisé » que pose Michel Callon. En somme, nous insistons sur le caractère central des controverses pour comprendre l'aboutissement technique du Cybook et des services qui lui sont associés

³⁰ Jean-Claude Kaufmann, « Le monde social des objets », *Sociétés contemporaines* n° 27, 1997, p. 111-125.

³¹ Michel Callon, « Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, 1986.

ainsi que les usages auxquels il se destinait. Nous assumons cette optique qui produira un effet littéraire particulier, précisément en n'amputant pas les acteurs d'une partie d'eux-mêmes. Michel Callon considère que « la science et la technique sont des histoires dramatiques dans lesquelles l'identité des acteurs est un des éléments en discussion : l'observateur qui ignore ces incertitudes court le danger d'écrire une histoire partisane dans laquelle sont mis en scène des acteurs dont la réalité et l'existence même sont problématiques »³².

Cette exigence — restituer l'innovation à chaud sans faire intervenir dans l'explication des éléments qui ne sont connus qu'en fin de parcours — conduit à récuser toute histoire, toute interprétation qui censure, évalue, ou pis, ridiculise les prises de position ou les argumentations qui sont développées au moment où les décisions sont prises. La règle, rappelée par Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour, est de « rétablir, sans prendre parti, les points de vue et les projets des uns et des autres, d'éviter de laisser croire qu'avec un peu de jugeote, tel protagoniste, qui se fourvoie " parce qu'il est aveuglé par ses intérêts ou parce qu'il est mal conseillé ", aurait pu prendre une décision rationnelle et reconnaître de lui-même le bon chemin. En un mot, faire preuve de suffisamment de tolérance et d'agnosticisme pour que des décisions, qui sur le coup étaient prises au sérieux y compris par leurs adversaires, ne changent pas de signe dans le récit qui en est fait, pour être qualifiées de légères ou d'imprudentes. Et qu'à l'inverse, une opinion minoritaire, combattue par la majorité, ne soit après coup présentée comme prémonitoire »³³.

Respectant les principes énoncés, nous montrerons qu'il est possible de douter de la pertinence de la solution innovante développée par Cytale en même temps que les acteurs, sans que cela ne conduise au chaos ou à l'absurdité. Discerner le vrai du passionnel peut s'avérer chose complexe, et nous avons eu à cœur de confronter en permanence les dires et les faits, les idées et les contraintes, tout en décelant les contradictions propres à un témoin particulier. De ce point de vue, ainsi que le suggère Michel Callon, « l'histoire doit y gagner en intelligibilité et en profondeur, car sont préservées toutes les fluctuations auxquelles elle donne lieu »³⁴.

5.2. Conditions et contextualisation de cette recherche

Cette recherche est à mettre en relation avec plusieurs éléments de contextualisation dont elle est tributaire.

En premier lieu, le temps de l'analyse est à prendre en considération, c'est-à-dire la période de temps dans laquelle s'est déroulée cette recherche depuis les premiers entretiens jusqu'à l'écriture du document final, dans la mesure où les acteurs rencontrés avaient pris du recul et parlaient sans doute plus spontanément que s'ils avaient été encore liés au discours de l'entreprise. Mais comme les événements commencent à « dater », il faut aussi tenir compte de telle défaillance de la mémoire ou

³² *Ibid.*

³³ Madeleine Akrich, Michel Callon, Bruno Latour, « À quoi tient le succès des innovations », Gérer et comprendre, juin 1988.

³⁴ CAL 86.

d'une altération du vécu à travers le souvenir. Les entretiens se sont déroulés du 26 juin 2003, soit moins d'un an après la cessation définitive des activités de Cytale, au 1^{er} juillet 2004.

Notre étude profite de certains travaux de recherche conduits « à chaud », au moment où cette technique naissante était l'objet de toutes les attentions. Elle représente un point de vue quelque peu décalé par rapport aux mémoires qui le précèdent, mais écrire sur Cytale entre 2003 et 2005 offre l'avantage d'étudier un objet « circonscrit » dans un temps révolu. À son tour, cette thèse s'inscrira dans l'histoire de la recherche sur le livre électronique, une histoire en devenir, et prendra donc place dans une perspective plus ouverte et plus globale, que rendra possible le recul du temps.

6. Protocole des entretiens

6.1. Questionnaires

Pour la conduite des entretiens, c'est un mode d'investigation ouvert et semi-directif qui a été choisi, favorisant l'expression spontanée et les réflexions personnelles des individus sur des points tels que la conception ou la commercialisation. Toujours enregistrés, et retranscrits dans un *verbatim* disponible en annexes, les entretiens ont duré entre une et deux heures (exception faite d'Olivier Pujol, PDG de Cytale, qui nous a accordé dix heures d'entretien) et se sont révélés particulièrement féconds.

Cette étude se prêtait mal à l'emploi d'une grille de questions à remettre à un groupe représentatif d'acteurs, grille dont la fusion des données aurait permis de tirer des analyses statistiques précises. Au sein des méthodes d'enquête, l'entretien diffère du questionnaire. Celui-ci fournit au sociologue, grâce aux lois de la statistique, des résultats souvent exacts. « Mais qui interroge apparaît facilement comme un inquisiteur. Dès qu'il s'agit de recherches qualitatives fines s'impose l'entretien, c'est-à-dire l'échange, la conversation. »³⁵ Avant le premier entretien, une vaste grille de questions, quasi exhaustive, avait été élaborée. Il s'est trouvé par hasard que le tout premier entretien a eu lieu avec l'actionnaire historique de Cytale, Jean-Bernard Schmidt. Chaque acteur qu'il nous a été possible de rencontrer ne pouvait répondre de manière précise qu'à une série limitée de questions, suivant sa place dans (ou hors de) la société Cytale et suivant son domaine de compétence (même si on s'apercevait qu'une parole d'ingénieur n'est pas exclusivement techniciste). C'est la raison pour laquelle des questionnaires plus ciblés ont ensuite été élaborés chaque fois en fonction du profil de la personne à rencontrer. Certaines questions, débordant du strict cadre de compétence de la personne interrogée, leur étaient cependant posées, jusqu'à ce qu'elles apparaissent comme « résolues », quand plusieurs acteurs avaient apporté significativement la même réponse. C'est ainsi, par exemple, qu'une série de questions sur l'éventuelle part de responsabilité des éditeurs dans l'échec de Cytale a été systématiquement posée, jusqu'à ce qu'un consensus clair apparaisse ou que les termes du débat n'évoluent plus. Des questions nouvelles venaient à être posées lors de ces entretiens, telles les cibles auxquelles Cytale destinait son produit : de la sorte le panorama des questions s'est complété et recomposé au fur et à mesure des entretiens.

Il y a de rares questions qui n'ont pas amené de réponse, quand il n'a pas été possible d'aborder l'interlocuteur pertinent ou quand tel acteur a souhaité ne pas commenter les questions posées. Ces cas seront évoqués. Ces silences sont, sur plus d'un point, du plus grand intérêt car ils représentent une forme de discours en creux souvent fort instructif. Enfin, ce sont quelquefois les quiproquos, les dérapages qui produisent du sens et incitent à chercher la cohérence sur un autre plan, engendrant un « malentendu productif »³⁶.

³⁵ *Dictionnaire de sociologie*, Le Robert – Seuil, 1999, article « entretien ».

³⁶ *Ibid.*

Nous souhaitons enfin rappeler que les personnes contactées et qui ont travaillé pour Cytale ont toutes, sans exception, accepté de répondre aux questions posées. Cette heureuse issue n'était rien moins qu'évidente en mars 2003, au moment de la rédaction des premiers questionnaires. Nous exprimons ici une profonde reconnaissance à chacun de ceux qui ont donné de leur temps à cette enquête et nous saluons le sérieux de leur contribution. Nous partions plutôt réservé sur ce qui constituait un pari car, en règle générale, on n'aime guère revenir sur ses échecs. Depuis, un échange de mails avec le responsable de l'atelier formatage chez Cytale nous a fait prendre conscience qu'il s'agissait peut-être, pour nombre d'entre eux, de continuer à faire passer un message, consciemment ou non. Quand nous remercions notre interlocuteur de l'accueil qu'il nous avait réservé, plus d'une fois nous avons reçu cette réponse : « L'équipe croyait au projet ! ».

6.2. Valeur des entretiens

Comment mesurer l'intérêt et la valeur du produit des entretiens menés en présence des professionnels, qui se sont prêtés à l'autopsie d'un échec ? Des chercheurs en sciences de l'information et de la communication, en sociologie des techniques et de l'innovation auraient peut-être, mieux que ces acteurs, cerné et défini les problématiques auxquelles Cytale a été confrontée. C'est sans doute vrai pour bon nombre d'entre elles. Mais ce qui nous intéressait, c'était précisément la parole des acteurs, leur analyse *a posteriori* de l'aventure vécue. Pour bénéficier d'un témoignage direct et non d'une source secondaire, si pertinente et lucide soit-elle, il était nécessaire d'aller rencontrer les acteurs mêmes de cette aventure à la fois technologique et intellectuelle.

Voilà qui constitue l'un des intérêts de cette recherche. Les témoignages directs des professionnels de ce secteur peuvent effectivement reprendre ou illustrer ce qui était alors en cours de théorisation (on verra par la suite que la réciproque a pu également avoir lieu), mais il s'agit là de leur propre discours, sur eux-mêmes, sur ce qu'ils ont tenté de bâtir, sur ce à quoi ils ont cru et sur le chemin de leur engagement. Notre travail reprend donc les questionnements que Cytale a dû trancher, et met en lumière la manière dont l'entreprise a tenté de les résoudre, notamment à travers son discours.

Quel crédit donner aux paroles de ces interlocuteurs ? Certes, on peut estimer qu'à partir du moment où un même événement est cité, décrit à l'identique par deux personnes différentes, ce dernier est ainsi authentifié et mérite d'être pris en considération. Mais quelle est la parole qui possède davantage de crédit, le regard critique de la presse ou le témoignage direct d'un acteur ? On pourrait avoir tendance à dire que, si la presse donne une valeur plus objective aux propos d'Olivier Pujol, PDG de Cytale, celui-ci a, paradoxalement, une plus grande légitimité à parler directement du livre électronique, en dépit d'un point de vue évidemment subjectif, qui ne saurait être dépourvu de parti pris. Ceci montre les détours auxquels nous devons recourir pour construire une vérité. Parfois simplificatrice, la presse est un passage obligé et renforce l'intérêt des entretiens menés avec les acteurs. « *En rassemblant vos interviews ensemble, il y a des fonds d'histoires vraies qui émergent* », nous a confié Olivier Pujol. Cette phrase montre la prudence dont on doit faire preuve avant d'avancer une hypothèse. L'histoire de Cytale nous est effectivement parvenue bouts à bouts, de manière dispersée, et c'est l'objet de ce travail que de créer un maillage capable d'intégrer ces témoignages dans une histoire lisible.

Nous nous sommes parfois bornés dans cette étude à *mettre en scène* la parole des acteurs telle qu'elle nous a été livrée dans les entretiens que nous avons collationnés. La mise en dialogue de ces documents nous a semblé, de temps à autre, suffisamment éloquente en elle-même. Nous avons retouché le moins possible le discours oral avec ses scories et parfois ses hésitations et ses répétitions, afin de restituer le « climat » de cette aventure technologique et intellectuelle. Nous avons toutefois veillé à réécrire, parfois à la demande de certains des acteurs que nous avons questionnés, quelques passages de manière à effacer les maladroites et imprécisions du style oral et à rendre l'énoncé plus clair.

Il est certes vain de prétendre maintenir de la sorte une parfaite objectivité, dans la mesure où, si nous tentons de préserver l'état brut des entretiens, en revanche nous n'avons pu nous départir de notre affectivité lors des entretiens eux-mêmes, au cours desquels les questions posées ont été révélatrices d'un choix. C'est ce même choix qui s'est opéré lors de la sélection de fragments d'entretiens pour être insérés dans le corps de notre texte. Il y a enfin, comme le rappelle François Laplantine (LAP 96 : 34), « le hasard des rencontres effectuées sur le terrain, dont le corollaire est l'élimination par méconnaissance d'autres rencontres et par conséquent d'autres perspectives possibles ». Difficile, de ce point de vue, de prétendre conter l'histoire de Cytale, unique et indivisible. Nous préférons admettre que ce travail est un angle d'attaque, un éclairage, parmi d'autres possibles.

6.3. Utilisation croisée des matériaux

Notre analyse se rapproche du modèle de l'intéressement en ce sens qu'elle met en scène tous les acteurs qui se sont saisis de l'objet ou s'en sont détournés, et elle souligne les points d'accrochage entre l'objet et les intérêts plus ou moins organisés qu'il suscite.

Précisons que les entretiens ne sont qu'une partie d'un corpus composé également de la quasi intégralité de la couverture médiatique française consacrée à Cytale (articles de presse, émissions radio et télédiffusées), de rapports scientifiques sur la réception du livre électronique et de réflexions de chercheurs sur ce thème. Cet éventail comprend également les avis publiés sur certains forums Web, la communication mise en œuvre par Cytale et certains documents internes. Chaque point abordé dans cette étude joue de l'articulation, à un même moment et au sujet d'un même objet, de cette complémentarité des matériaux pour traduire le plus fidèlement possible les enjeux des débats. Les lieux de l'accord ou de la confrontation évoluent souvent, de l'espace de l'entreprise à l'espace public qui, lui-même, affiche différents statuts selon que le débat s'invite à un colloque, sur le plateau d'une émission d'une chaîne de télévision généraliste ou sur un site Web. Ce foisonnement de sources est une chance dont il a certes fallu payer le prix, car ces sources multiples sont autant de pièces éclatées d'un puzzle à reconstituer patiemment non sans difficulté.

La revue de presse utilisée est essentiellement française. Comptabiliser le nombre exact d'articles que nous avons réunis et, en partie, exploités au sein de cette étude ne serait pas d'une grande utilité. Nous préférons nous borner à donner une seule estimation : le nombre d'articles consacrés à Cytale ou qui font état de Cytale dans leur présentation ou leur analyse du livre électronique dépasse le millier, sur une période qui va de mars 1999 à mai 2004, dont la grande majorité est publiée de mars 2000 à

avril 2002. Chaque article exploité dans cette thèse est référencé en note de bas de page.

Nous n'avons pas opéré de sélection *a priori* par rapport au type de presse : se retrouvent donc des articles de presse quotidienne nationale (*Le Monde, Libération, Le Figaro, L'Humanité* notamment), des articles de presse quotidienne régionale (*Ouest France* en particulier), des magazines généralistes (*Télérama, L'Express, Le Point, Science et Vie* par exemple), des magazines spécialisés dans le domaine technologique (*SVM, Micro Hebdo*), des magazines littéraires (*Livres Hebdo*) ou autres (*Les Echos, Marketing Direct, Mieux Vivre Votre Argent*). Certaines dépêches AFP ont aussi été exploitées.

Le même travail a été effectué sur les sites Web d'actualité où il est également question de Cytale, et sur certains sites à intervalles réguliers (*ZDNet.fr, 01Net.fr, Silicon.fr, Neteconomie.com, Transfert.net*).

Nous avons par ailleurs eu recours à quelques articles francophones belges, suisses et québécois. Enfin, il est fait référence à une petite série d'articles anglo-saxons publiés outre-Atlantique concernant soit Cytale (le point de vue que donne Olivier Pujol à la presse américaine peut être, par comparaison, digne d'intérêt), soit Gemstar (de manière, là aussi, à obtenir des éléments comparatifs par rapport à la situation française), soit enfin lorsque l'éclairage qu'ils jetaient sur le livre électronique pouvait venir étayer un développement précis (par exemple au sujet des expérimentations en bibliothèques qui eurent lieu avant le projet mené par l'ENSSIB à Lyon).

Il est plus facile de faire la liste exhaustive des émissions radiophoniques et télévisées dédiées à Cytale ou consacrées dans une plus large mesure au livre électronique :

TF1 : 20h (17 mars 2000), *Vol de nuit* (9 mars 2000) ;

France 2 : 20h (17 mars 2000) ;

France 5 : *Net Plus Ultra* (4 mars 1999, 1^{er} février 2000, 9 décembre 2001) ;

Arte : *Tracks* (14 mars 2000, 17 octobre 2000) ;

M6 : *Six Minutes* (9 mars 2000, 22 janvier 2001) ;

France Culture : *Science-Frictions* (16 avril 2000, 21 mars 2004) ; *Net Plus Ultra* (21 mars 2001) ;

Cyperus, WebTV : émission consacrée au Salon InternetWorld, novembre 2000.

6.4. Cheminement des entretiens : clés de compréhension de la construction du réseau

Nous conseillons au lecteur de s'aider de l'annexe I pour disposer en parallèle d'une vue synthétique du récit ci-dessous.

Le schéma que nous recommandons d'associer à cette lecture indique premièrement une chronologie des recherches sur l'internet. Nous n'avons retenu que les dates principales, par souci de lisibilité. En réalité, la recherche que nous avons menée a dépassé très largement le cadre temporel que nous avons indiqué. Elle a commencé en 2001 par une revue de presse assemblée autour de l'encre et du papier électronique et des sociétés américaines eInk et Xerox, concurrentes en ce domaine. Elle s'est ensuite ouverte sur les fabricants de tablettes de lectures pour se réorienter au printemps 2003 sur Cytale. Ce sont grâce aux mots-clés « Cytale », « Cybook » et « livre électronique »

que nous avons bâti une première revue de presse spécifique consacrée à Cytale. Cette revue de presse a ainsi été composée progressivement, d'une part grâce aux outils de recherche sur l'internet, d'autre part grâce aux bases de données de la presse auxquelles est abonné le Service commun de la documentation de l'université Paul Verlaine – Metz. Nous avons complété ce dossier par la revue de presse assemblée par Cytale elle-même et par quelques visites à l'Inathèque. Ces articles, ainsi que le dossier du projet de l'Institut des sciences du document numérique écrit en septembre 2002, ont permis de dresser une carte des acteurs qui sont intervenus dans cette histoire et de développer des questionnaires pertinents s'adressant à eux. Ainsi, des recherches qui ont eu lieu dans un deuxième temps ont plus spécifiquement porté sur des personnes (Olivier Pujol, Marc Vasseur, Jacques Lewiner) ou des institutions (CDC/CNP, Sofinnova, par exemple). Enfin, nous avons mené des recherches sur des points spécifiques, tels un éditeur (Albin Michel), un concurrent (Gemstar / 00h00) et, bien entendu, nous sommes restés à l'affût de l'actualité (extrême-orientale) du livre électronique (Sony, Toppan, Matsushita).

Ne disposant à l'époque d'aucun contact avec l'équipe qui constitua Cytale, nous avons décidé de procéder à la recension de noms qui reviennent fréquemment dans la revue de presse consacrée à l'entreprise pour procéder à un premier envoi de courrier, début mai 2003. Il s'agissait alors de savoir qui accepterait de se prêter au jeu de l'entretien : premier test, avant même l'envoi régulier de rappels ou de courriers à de nouveaux acteurs, dont l'issue heureuse devait contribuer à nous ancrer définitivement dans l'objet de recherche que nous avons choisi initialement. Les noms auxquels nous accédions par le biais de la première revue de presse constituée correspondaient aux actionnaires, fondateurs, directeurs et ambassadeurs de Cytale, qui avaient un contact régulier avec la presse. À deux exceptions près, ce n'est pas par cet intermédiaire que nous avons retrouvé un membre de l'équipe qui anima Cytale, dont nous ignorions alors la composition.

Plusieurs courriers ont été envoyés simultanément à Olivier Pujol, PDG de Cytale, Érik Orsenna, Jacques Attali, Jean-Bernard Schmidt, actionnaire principal, Jean-Pierre Arbon, PDG de 00h00, Jacques Lewiner, co-fondateur avec Marc Vasseur et Jacques Attali, ainsi qu'à Joël Bauer, premier directeur marketing de Cytale, dont le nom apparaît dans quelques articles de la revue de presse.

Les courriers envoyés aux deux adresses de Cytale, rue Tournefort à Paris et à Boulogne-Billancourt, et destinés à Olivier Pujol, dans l'espoir qu'on les fasse suivre, nous ont été retournés. Ce sont des recherches sur le Web menées au début du mois de mai 2003 qui ont permis d'obtenir les coordonnées de Jean-Bernard Schmidt, Joël Bauer et Jean-Pierre Arbon, et d'entrer en contact avec eux. À ce moment, nous ne savions pas encore que Sofinnova avait représenté le principal investisseur de Cytale, que Joël Bauer fut un éphémère directeur marketing chez Cytale et que 00h00, dont Jean-Pierre Arbon était le PDG, était en train de mettre la clé sous la porte, victime d'un changement de politique de sa maison mère Gemstar.

C'est grâce aux recherches menées sur l'internet également que nous avons pris contact avec Jacques Lewiner, fin juin, puis fin août 2003 pour convenir d'un rendez-vous début septembre. Nous avons écrit de manière répétée à Érik Orsenna, dont la seule adresse connue est celle de l'Académie française. Il acceptera de nous recevoir en octobre. Nous avons également laissé une série de messages à Jacques Attali, qui présente son email sur son site Web. Il daignera nous accorder un court entretien en janvier 2004.

À l'origine, le rendez-vous chez Sofinnova doit nous permettre de rencontrer également Olivier Pujol. Il est malheureusement indisponible pour cette occasion. Jean-Bernard Schmidt souhaite néanmoins qu'il donne lui aussi son témoignage. Il se charge de nous mettre en relation et Olivier Pujol nous reçoit au mois d'août près d'Angers.

Olivier Pujol nous confie la liste complète des employés de Cytale, évoque Pierre Schweitzer, un Strasbourgeois qui a développé un prototype de tablette de lecture, et nous fait connaître Olga Faure-Olory, malvoyante qui prêta main forte à Cytale dans le développement de son Cybook Vision. Nous la rencontrerons à Paris en septembre le même jour que Jacques Lewiner, désireux de donner un point de vue « complémentaire » de celui d'Olivier Pujol. Pierre Schweitzer viendra, lui, à Metz un mois plus tard.

En réalité, la liste de noms que nous avait confiée Olivier Pujol fut peu utile : ce sont les noms qui reviennent le plus fréquemment dans ses propos qui nous intéressent, que nous choisissons avant tout parce que, presque naturellement, des questions viennent à se poser sur des personnages dont l'identité a commencé à se construire avec le récit qu'il nous livre de Cytale. Olivier Pujol nous dessine, au propre comme au figuré, l'équipe des « douze pionniers », que nous recomposons dans un premier temps sur la base de l'entretien qu'il nous a accordé, dans un deuxième temps en allant nous-mêmes retrouver chacun de ces pionniers.

C'est ainsi que nous cherchons à contacter Éric Legros, présenté par Olivier Pujol comme l'un des piliers de l'équipe de développement du Cybook. Son adresse email est affichée sur le site neteconomie.com. Il nous accorde un entretien téléphonique au mois d'octobre 2003. De même, nous tentons d'entrer en contact avec le père du Cybook, Marc Vasseur. Une date nous est proposée, début février 2004. Nous souhaitons également rencontrer un nom nouveau depuis la rencontre avec Olivier Pujol : Pierre Sissmann, l'un des actionnaires, qui apporta à Cytale des réponses marketing intéressantes. Une longue série de mails envoyés à une adresse improbable, dénichée sur neteconomie.com, nous permet finalement de le rencontrer début février 2004.

C'est au hasard de nos recherches sur Cytale que nous tombons sur la page internet de Marc Guiblin, employé au sein de l'atelier de formatage des ouvrages numériques chez Cytale : il reproduit sur son site personnel la page d'accueil du site Web de Cytale. Après deux refus, il accepte un entretien sous la forme de questions / réponses écrites.

À la même période, neteconomie.com évoque la « résurrection du Cybook » : Michaël Dahan et Laurent Picard, deux ingénieurs de Cytale, créent Bookeen. Quelques emails sont échangés avec Michaël Dahan et une date est fixée, fin novembre 2003, pour un entretien. Laurent Picard y participe également. Comme Bookeen a repris contact avec quelques anciens acheteurs du Cybook, dans le but de donner une deuxième vie à cette tablette, Michaël Dahan et Laurent Picard nous aident à entrer en contact avec quelques-unes de ces personnes, une fois leur accord obtenu. Ils nous communiquent par ailleurs l'adresse d'Antoine Lafon, directeur commercial chez Cytale. Antoine Lafon est vu à La Défense au mois de juin 2004. D'autre part, dans la mesure où Bookeen tente de réinvestir deux terrains frayés par Cytale — celui du handicap visuel d'une part, celui des bibliothèques d'autre part —, nous sommes incité à aller tester le Cybook à la salle Louis Braille du Parc de La Villette, et à interviewer Alain Patez, conservateur de la bibliothèque de Boulogne-Billancourt, où des Cybooks sont mis en prêt avec un catalogue d'œuvres du domaine public. C'est là qu'Alain Patez et Corinne Aribaud nous accordent un entretien au mois de février 2004. Ils conseilleront une

rencontre avec Guillaume Peter, de SFR, qui accepte volontiers d'échanger au sujet de Cytale. Nous le recontrons à La Défense au mois de juin 2004.

À ce stade, il nous manquait encore quelques acteurs clé de la société. Notamment, nous recherchons la personne qui fut en charge des relations avec les éditeurs, Christine Graffard Lenormand, par le Web. Après quelques échanges par email, elle accorde un rendez-vous fin novembre 2003. Elle conseille de contacter Cédric Diridollou, étudiant qui préparait une thèse chez Cytale et démarcha les bibliothèques. Par le biais du site Poivrons Jaunes, nous parvenons à entrer en contact avec Julie de Saint-Blanquat, elle aussi l'une des pionnières, employée au sein du département marketing de Cytale, et qui ensuite nous mènera à Cédric Diridollou. À cette même date, nous décidons de rencontrer l'éditeur qui a le plus collaboré avec Cytale, Albin Michel : Virginie Caminade, qui fut quotidiennement en contact avec Cytale pour le choix des œuvres publiées sur Cybook, nous reçoit. Enfin, vu l'importance de la Fnac dans les discours de Jean-Bernard Schmidt et d'Olivier Pujol, nous nous adressons au siège de la Fnac, pour rencontrer Pierre-Yves David, chef produit à la Fnac.

Nous nous mettons en quête de Lisa Manjikian, qui succède à Joël Bauer comme directeur marketing. Nous envoyons plusieurs lettres à différentes adresses à Paris répondant au nom de « Manjikian ». L'une d'entre elles sera suivie jusqu'à Marseille. Lisa Manjikian reprendra contact pour un entretien téléphonique mi-janvier 2004.

Pascal Baumgarten, en charge du développement commercial du Cybook Pro, est contacté par email, puis par téléphone, suite à l'entretien avec Julie de Saint-Blanquat et à nos recherches sur le Web. Conquis par la pertinence de son approche du livre électronique, Vincent Meyer, maître de conférences à l'Université Paul Verlaine de Metz, nous conseille d'entrer en contact avec Jean-Gabriel Ganascia. Il sera rencontré à Paris en février, un mois avant un débat qui l'opposera à Olivier Pujol sur les ondes de France Culture.

Une deuxième rencontre avec Olivier Pujol, en février 2004, nous permet d'obtenir les coordonnées de Marc Devillard, chez Microsoft France. Ce dernier nous donnera son point de vue, quatre mois plus tard.

Nous prenons contact en mars 2004 avec Sébastien d'Ornano, responsable de l'atelier de formatage des œuvres numériques chez Cytale, grâce au Web. Il en va de même pour Éric Boissy, ingénieur qui intervint sur le site Web de Cytale et sur le cryptage des œuvres. Nous souhaitons enfin prendre contact avec le libraire le plus fréquemment cité par les acteurs déjà interviewés : Alain Schmidt, qui dirige *La Lettre Ouverte* à Paris. Il s'agira du dernier entretien, réalisé le 1er juillet 2004.

Il a fallu nous limiter : ainsi avons-nous choisi de nous entretenir chaque fois avec un représentant par secteur qui fut partenaire de Cytale. Nous avons toujours tenté de choisir le représentant le plus représentatif : citée à maintes reprises, la Fnac semblait le distributeur le plus emblématique. Il en va de même pour la librairie parisienne *La Lettre Ouverte*, pour l'éditeur Albin Michel, l'investisseur Sofinnova, le repreneur potentiel SFR / Cegetel ou le concurrent, tout aussi potentiel, Gemstar / 00h00. Nous avons donc choisi de nous diriger là où il semblait y avoir débat. La seule exception à cette règle concerne les acheteurs et utilisateurs du Cybook : nous avons interrogé les trois contacts que Bookeen nous a communiqués.

Néanmoins, nous aurions souhaité mener quelques autres entretiens. À un email envoyé à Christian Deblaye en novembre 2003, il sera répondu par la négative, « du fait

de la confidentialité que la Caisse des dépôts se doit d'observer sur l'ensemble des dossiers étudiés ». La Caisse des dépôts fut l'une des solutions de reprise possible pour Cytale en 2002. Nous avons d'autre part contacté Ceciaa, société spécialisée dans les problèmes de malvoyance, sans résultat. Nous aurions enfin souhaité rencontrer d'autres membres de l'équipe Cytale, mais ces recherches n'ont pu aboutir. Enfin, certains acteurs auxquels nous avons songé en première instance ne furent finalement pas abordés, considérés comme trop éloignés de notre problématique. Ainsi avons-nous renoncé, à titre d'exemple, à questionner Jack Lang sur la pertinence d'étendre l'application de sa loi éponyme au livre électronique. De même, nous n'avons pas cherché à entrer en contact avec les journalistes de la presse française qui ont écrit sur le sujet, dans la mesure où nous avons considéré que le traitement médiatique de Cytale pouvait constituer à lui seul un sujet complet. Il y aurait beaucoup à dire, au-delà du présent travail, sur la manière dont la presse a contribué, ou non, à porter cette innovation. Nous n'avons qu'effleuré ici la manière avec laquelle le discours médiatique s'est construit, et comment il a annulé les prophéties auto-réalisatrices qu'il avait lui-même imprimées moins d'un an auparavant. Nous avons également renoncé à nous entretenir avec d'autres fabricants de livres électroniques, dont Henri Yuen, PDG de Gemstar. Les points de comparaison qu'ont pu nous offrir les contributions de certains chercheurs ont été jugés suffisants.

Les entretiens que nous avons menés nous ont en revanche permis d'entrer en contact avec des doctorants qui travaillaient également sur le livre électronique : nous avons ainsi pu échanger avec Angélica Léal (LEA 03), par l'intermédiaire d'Alain Patez, et Lionel Demarmier travaillant sur « Le livre électronique et les bibliothèques électroniques au Japon », par l'intermédiaire de Laurent Picard.

En définitive, nous avons pu, de manière autonome, contacter une majorité d'acteurs. Cependant, un certain nombre d'entre eux nous ont mené vers de nouveaux entretiens, de manière indirecte la plupart du temps : les adresses précises nous ont rarement été communiquées, et un seul acteur nous a mis directement en relation avec un autre : Jean-Bernard Schmidt, qui a souhaité informer Olivier Pujol de notre enquête. Mais le plus important reste sans doute ce que les acteurs suggèrent dans leur récit, les zones d'ombres qu'ils laissent, parfois à dessein, le soin à d'autres d'éclairer. Notre choix s'est très majoritairement porté sur les premiers employés de Cytale, notamment sur ceux qui ont pu vivre l'histoire de cette société du début à la fin. Nous n'avons cependant pas été exclusifs, permettant à d'autres acteurs arrivés dans un second temps de donner un point de vue complémentaire ou contradictoire.

6.5. Comment s'opère la sélection d'une parole ?

Nous venons d'expliquer comment nous avons choisi les acteurs qui ont accepté de répondre à notre enquête. Pour résumer, il s'agit :

- d'acteurs représentatifs des circuits décisionnels chez Cytale (fondateurs, directeurs, actionnaires) ;
- d'acteurs représentatifs de l'équipe de Cytale dans sa diversité ;
- d'acteurs qui gravitent autour de Cytale, dont :
 - Un distributeur

- Un libraire
- Un actionnaire
- Un éditeur
- Un bibliothécaire
- Un malvoyant
- Un repreneur potentiel
- Un concurrent
- Trois utilisateurs du Cybook
- Deux regards complémentaires : Pierre Schweitzer, Jean-Gabriel Ganascia.

Nous nous sommes borné à cette liste pour deux raisons : premièrement, aucune nouvelle thématique n'apparaissait dans les derniers entretiens ; deuxièmement, suffisamment d'acteurs avaient avalisé, rectifié ou précisé les récits des premiers entretiens.

Nous avons jusqu'à présent montré comment et pourquoi nous avons sélectionné un acteur plutôt qu'un autre : choix personnels, hasard des rencontres, volonté des acteurs de communiquer ou non. Il reste à expliquer comment nous avons procédé au découpage de la parole de chacun d'eux pour l'inclure dans le corps de notre texte. Cet exercice comporte nombre de tentations et périls à surmonter pour un usage rigoureux et respectueux du discours ainsi sélectionné et tronqué.

Premièrement, il nous a fallu nous départir de la fascination exercée par des acteurs en majorité charismatiques. La tentation est grande de broser le tableau de quelques grandes figures héroïques, animées d'un idéal humaniste, en négligeant la complexité de ce que fut Cytale, une équipe riche de cinquante employés. Même s'il est vrai que le temps d'enregistrement que nous a accordé Olivier Pujol dépasse de loin tous les autres, nous avons en règle générale tenté à chaque fois de donner la parole à chacun des acteurs qui s'exprimait sur un point particulier. Les apports de certains sont mieux mis en évidence que d'autres, et plus longuement cités, lorsqu'ils nous sont apparus plus pertinents. C'est un choix qui met en jeu une certaine subjectivité que nous assumons.

Deuxièmement, nous n'avons pas été les seuls à théoriser l'échec : certains acteurs eux-mêmes ont développé une réflexion pertinente sur les raisons qui ont mené cette aventure à sa fin. En ce sens, l'échec a produit sans doute chez les acteurs interrogés un discours autoréflexif plus riche que s'il en était advenu autrement ; la parole est certaines fois plus libre aussi, le récit est conté avec plus de discernement. Cette qualité également, il nous a fallu l'apprivoiser pour ne pas purement reproduire les schémas qui nous étaient suggérés.

Ainsi, la description de Cytale que nous allons proposer n'est pas neutre, elle dépend notamment du parcours dont nous venons de rendre compte. Sans doute existe-t-il des dizaines d'autres manières de rendre compte de la réalité de ce que fut Cytale. Nous proposons un angle d'investigation particulier, fruit de l'histoire de cette

recherche. Nous espérons avoir convaincu de la pertinence des choix ici exposés, qui diffèrent certes du respect inconditionnel d'une méthodologie canonique, mais les outils décrits dans cette introduction ont contribué à donner de notre sujet une image fidèle.

Entretien après entretien, l'histoire de Cytale nous a été reconstituée, chaque récit chronologique venant vérifier, compléter, ou renforcer cette histoire. Avant d'aborder l'écriture de cette étude, avant que notre prose vienne défendre une thèse, il a été procédé à un maillage des entretiens pour aboutir à un gigantesque puzzle de mille pages : une fois l'intégralité des entretiens retranscrite, nous les avons découpés, thématique par thématique, pour assembler et mettre en relation ces différents fragments au sein de ce qui allait constituer notre premier plan. Le résultat ainsi obtenu a été livré a dû être disséqué, découpé, reconstruit. Nous avons ainsi ordonné le matériau brut des entretiens, maniant le ciseau pour en dégager l'essentiel, c'est-à-dire ce qui pouvait faire comprendre le sens de ce défi et sa valeur exemplaire pour une réflexion actuelle au-delà même de son échec commercial. Ce travail nous a permis de constater quels étaient les thèmes au sujet desquels des frictions étaient apparues. Là où il y avait débat, hésitation, doutes, parfois affrontement, il y avait un point du plan qui se dessinait. Telle a été notre méthode de lecture du corpus. Ce travail a fait surgir, ailleurs, des zones d'ombre que nous avons tenté d'élucider dans une deuxième série d'entretiens. Notre premier plan est ainsi indubitablement influencé par le terrain. Enfin, la lecture d'éléments théoriques nous a permis d'ordonner les différentes contributions assemblées en un premier puzzle, de leur donner sens au regard d'une problématique et de faire ressortir ce qui allait devenir notre idée force, celle qui allait se retrouver en filigrane tout au long de cette thèse.

Apprend-t-on plus sur les mécanismes de l'innovation en étudiant un échec ? Il serait facile de répondre par l'affirmative, tant la foule de questions soulevées tient lieu d'évidence. Pourtant, dans l'hypothèse où Cytale n'aurait pas connu l'échec, peut-on imaginer que les acteurs ne se seraient pas prêtés aussi librement au jeu de questions / réponses que nous leur avons proposé ? La réponse est difficile. La complexité d'un projet innovant ne se dévoile sans doute pas uniquement suite à l'échec de ce dernier. Et s'il est sans doute vrai d'affirmer qu'une fois l'échec passé, les acteurs concèdent d'en livrer presque toutes les phases sans rien occulter, il est tout aussi facile d'affirmer le contraire : il n'est pas aisé de revenir sur un échec que l'on a vécu ou auquel on a assisté, parfois impuissant, pour le disséquer.

Conformément à l'exigence de la sociologie de la traduction, l'histoire que nous allons décrire, centrée sur l'équipe qui compose Cytale, ne met en scène aucun acteur que Cytale n'ait explicitement convoqué.

6.6. Travail du terrain, résolution de questions, apparition de thèmes nouveaux

Préalablement à l'établissement de questionnaires spécifiques, un premier document a été élaboré, offrant une compilation de l'ensemble des thèmes relatifs à Cytale et qui sont évoqués dans la première revue de presse que nous avons collectée. Des amorces de réflexions personnelles y étaient également ajoutées. Ce document a été ensuite repris, « écrémé » et adapté au profil de chaque acteur avec lequel nous souhaitons nous entretenir.

Une fois la première série d'entretiens effectuée (juin 2003 à août 2003), les questionnaires se sont enrichis de questions nouvelles nées de constats ou de réflexions posées par les interviewés eux-mêmes. De même, dans les dernières séries d'entretiens, des questions initiales ont été abandonnées, ou ne sont qu'à peine évoquées, tant l'information nous avait été donnée et recoupée plusieurs fois. Certaines ont cependant été maintenues parce qu'il était intéressant de poser des questions pour lesquelles la réponse était déjà connue : la façon de répondre ou de ne pas répondre est en soi instructive. Mais, progressivement, la liste des questions a tendu à se réduire, ce qui correspond au moment où un premier texte a été rédigé. Une dernière série d'entretiens répondra aux nouvelles questions suscitées par l'écriture de ce texte.

Les acteurs manifestent eux-mêmes un intérêt autour d'un thème quasi permanent : les usages du Cybook. Quelques exemples : Jean-Bernard Schmidt évoque la piste grand public et nous amène à questionner presque l'ensemble des acteurs pour démêler une question complexe : le positionnement de Cytale sur le marché. Olivier Pujol répond par la cible des personnes malvoyantes, et nous encourage à confirmer ses dires par des entretiens en ce domaine. Laurent Picard et Michaël Dahan trouvent, eux, une justification de la tablette à l'usage des bibliothèques, et nous incitent à aller constater sur place l'utilisation qui en est faite. En majeure partie, nous avons suivi les chemins qui nous étaient suggérés, nous assumons le fait qu'ils aient pu orienter et influencer notre réflexion, mais nous avons avant toute chose voulu nous assurer de la pertinence et de la véracité des propos que chaque acteur pouvait tenir sur tel ou tel autre. En ce sens, plusieurs visites à l'Inathèque nous ont permis de compléter judicieusement notre revue de presse par l'ensemble des interventions télévisées ou radiodiffusées dans lesquelles est intervenue Cytale. Ces visites ont été provoquées par :

- l'absence de documents de ce type dans les mains des employés de Cytale ;
- l'évocation par Olga Faure-Olory de plusieurs émissions auxquelles avait pris part Olivier Pujol ;
- la confirmation par TF1 de l'existence de journaux télévisés évoquant le livre électronique français ;
- le refus de TF1, France Télévisions et Radio France d'accéder à leurs archives.

Ainsi s'est constitué le métrage du corpus. Enfin, certains acteurs ayant mieux « joué le jeu » que d'autres, il nous a été possible d'accéder à certains documents issus de Cytale confirmant, eux aussi, des propos et des hypothèses tenues par les interviewés. La collecte de ce genre d'informations a néanmoins été longue, les archives de Cytale ayant vraisemblablement été disséminées, voire détruites en partie, suite à la cessation des activités de la société.

7. Plan et structure

7.1. Articulation et évolution du plan

Notre point de départ a été la liste des thèmes que nous souhaitions détailler avec les acteurs, le plan actuel constitue notre point d'arrivée. De l'un à l'autre, les refontes furent nombreuses. Le travail a dans un premier temps consisté à déplacer des parties, sections et sous-sections, et éliminer les doublons, certains thèmes étant dans une première mouture évoqués en différents endroits du document. Il s'est agi, dans un deuxième temps, de simplifier le plan de sorte qu'il soit lisible par un non spécialiste tout en restant détaillé. Nous avons ainsi supprimé un quatrième niveau de hiérarchisation, soit les éléments qui se trouvaient en sous-sous-section. Les titres ont été clarifiés, et nous avons tenté de donner à leur formulation une clarté logique, au service non seulement de notre texte mais également de la lecture du plan seul.

7.2. Plan

Pour synthétiser et théoriser la matière fournie par l'enquête, nous avons le choix entre trois voies :

- Suivre la chronologie des événements tels qu'ils se sont déroulés, et ont été vécus au jour le jour, par les acteurs de Cytale, au risque d'une très grande dispersion des thèmes abordés dans notre enquête, tributaire des circonstances dans lesquelles l'entreprise s'y était intéressée.
- Adopter une autre chronologie : celle selon laquelle nous avons découvert Cytale et, un à un, les thèmes auxquels l'entreprise avait été confrontée : cette démarche avait l'avantage de révéler l'élaboration progressive de notre réflexion, les réponses d'un entretien créant souvent les questions de l'entretien suivant. Le lecteur pouvait comprendre ainsi comment par strates successives nous avons assimilé, puis intégré à notre étude les éléments de notre information. Le point de départ pouvait être une synthèse de la revue de presse concernant Cytale jusqu'en 2003, suivi des éclairages apportés successivement par chacun des différents acteurs. Si cette option permettait au lecteur de bien saisir comment s'était précisée par étapes notre pensée à propos de Cytale, elle présentait, elle aussi, le défaut de disperser les thèmes.
- Regrouper notre information en chapitres thématiques, en cherchant à établir une hiérarchie cohérente entre chacun de ces thèmes, et les évoquer les uns à la suite des autres. La grande perméabilité de ces thèmes, autrement dit l'interpénétrabilité d'un thème avec un autre, nous obligeait à proposer au lecteur un certain nombre de renvois vers un autre chapitre dès que l'analyse parvenait à la frontière du thème traité par cet autre chapitre.

Tout en retenant cette dernière hypothèse, qui semble être la plus pertinente pour une présentation claire et synthétique de notre analyse, nous avons tenté, chaque fois que ce fut possible, de faire coïncider cette analyse thématique avec le temps réel de la chronologie. En effet, quels que soient les entretiens, il apparaît que certaines

problématiques ne se sont posées qu'au début de Cytale, d'autres qu'à la fin, d'autres enfin à des moments clés bien précis. Comme il n'en va évidemment pas ainsi de toutes, il en est, rassemblées sous des chapitres transversaux, qu'on ne peut associer automatiquement à une phase définie de la chronologie et auxquelles nous avons réservé au sein du plan, dans la mesure du possible, une place centrale.

Ce plan est repris en détail après la présentation de la bibliographie, dans la table des matières, en fin de mémoire. Notre propos est ici de justifier l'articulation retenue.

Le premier chapitre est consacré à la genèse du projet. Il présente l'idée fondatrice de Cytale et pose la question de son exclusivité : des concurrents semblent alors suivre un projet similaire, ce qui, en définitive, est perçu comme une bonne nouvelle. Le livre électronique est un concept qui a le vent en poupe, et il s'agit de s'inscrire dans une course au marché en se démarquant par le haut. Le livre électronique trouve une légitimité dans trois branches du livre : la lecture imaginaire, la lecture d'abstraction, la lecture didactique.

Le Cybook a-t-il répondu aux attentes de son père fondateur ? La solution proposée au public, exposée au chapitre II, est composée de la tablette et des services qui gravitent autour. Il s'agit pour Cytale d'offrir à ses publics un catalogue d'œuvres littéraires contemporaines, essentiellement romanesques, ainsi que quelques magazines. Quels sont ces publics ? Nous aborderons ici pour la première fois l'un des sujets sans doute les plus sensibles de l'histoire commerciale du Cybook, qui trouvera un prolongement aux chapitres VI et VIII. Des cibles plutôt grand public sont retenues dans une première approche de marché. Le *business model* qu'établit Cytale espère un profit de la vente des œuvres numériques, et non pas de la tablette : nous étudierons la pertinence de ce modèle, en comparaison avec celui d'Apple dans le domaine de la musique. C'est une comparaison qui nous est apparue utile car les modèles de Cytale et d'Apple offrent d'importantes similitudes. Quant à la diffusion de ces œuvres, elle respecte des règles bien établies d'un produit vendu par un marchand à un acheteur qui en devient propriétaire. Nous questionnerons la logique de ce raisonnement appliqué à la bibliothèque numérique de Cytale, et exposerons quelles évolutions l'entreprise envisageait à ce propos.

Il sera alors temps de présenter la société Cytale elle-même, au chapitre III, en faisant d'abord le point sur ses centres de compétences : quelle image peut-on dessiner *a posteriori* de l'équipe qui anima Cytale pendant près de quatre ans ? Quelles synergies fonctionnèrent au sein de l'entreprise ? Quels furent les pôles de compétence de cette équipe, dont la réunion procura à l'entreprise une indépendance, recherchée ou assumée ? Une deuxième partie de ce chapitre sera consacrée aux centres de décisions : qui « gouverna » Cytale ? Quelles furent les motivations des principaux actionnaires ? Au sein du conseil d'administration, quels furent les accords et les divergences ? Quelles conclusions peut-on tirer sur l'unité de ce conseil et l'approche des développements qui fut la sienne ?

L'approche sans doute trop technologique de ce conseil s'explique par la structure même de Cytale, où les développements techniques accaparent des ressources majeures. Elles sont pourtant à l'origine de l'un des succès de l'entreprise : le Cybook, tablette de lecture de haute qualité et solution de diffusion sécurisée des œuvres numériques. C'est à cet exploit technique qu'est consacré notre chapitre IV. En dépit des quelques insuffisances techniques que nous détaillerons, cette tablette répondait positivement à la question qui animait alors de nombreux débats sur la question de savoir s'il est possible et agréable de lire sur écran. Comment Cytale organisera-t-elle

la communication sur son savoir-faire ? Avec l'aide de quels partenaires ? Nous analyserons également quelles facilités l'entreprise s'est refusées, tant que le débat n'était pas retombé et que ses termes n'avaient pas été tranchés.

Le cinquième chapitre fait le tour des résistances rencontrées par le Cybook, en dépit du succès, voire du plébiscite dont bénéficie le livre électronique en 2000. Alors même que Cytale s'évertue à concevoir un livre électronique qui reprenne tous les traits du livre, jusqu'à un respect scrupuleux de la mise en page, pourquoi le Cybook n'est-il pas considéré à ce titre comme un livre mais comme un objet différent ? Et pourquoi le livre électronique n'a-t-il pas assumé sa spécificité, joué justement de sa différence pour proposer autre chose, une autre expérience de lecture ? Prolongeant ces réflexions, nous indiquerons les directions nouvelles que Cytale explora peu avant la cessation de ses activités en matière d'expérience romanesque.

Comment Cytale a-t-elle fait connaître son innovation ? Cette question, abordée au chapitre VI, mérite d'abord, pour en comprendre l'importance, que l'on s'arrête sur la concurrence supposée *a priori* par Cytale et la concurrence qu'elle eut réellement à affronter. C'est là sans doute l'un des facteurs qui furent cause de la trop courte histoire de Cytale. Les politiques marketing et commerciales visent le grand public, et à ce titre l'analyse détaillée du référencement du Cybook à la Fnac se révélera suffisamment pertinente pour lister les problèmes liés au positionnement de ce produit. Dans sa communication, Cytale s'est montrée à la fois soucieuse d'accorder avec les siens les intérêts des professions qu'elle risquait de menacer, et désireuse de « dédramatiser » le livre électronique.

Un chapitre entier, le septième, nous a semblé nécessaire pour comprendre comment Cytale est parvenue à tisser des liens avec le monde de l'édition. Si ce rapprochement est capital — car c'est de lui que dépend la validité de l'offre proposée au public —, il est intéressant de se demander comment Cytale est parvenue à se faire reconnaître comme un interlocuteur digne de confiance. Plusieurs atouts plaident en sa faveur : des ambassadeurs illustres et tenaces ; une position concurrentielle respectueuse du partenaire ; l'assurance pour les éditeurs de traiter avec un partenaire soucieux de l'économie de l'édition tout entière, concédant une tablette aux fonctionnalités bridées, ou limitée à la seule lecture de romans issus de ces maisons d'édition.

Le chapitre VIII examine la question des publics visés par le produit de Cytale. Comme le grand public adhère difficilement au projet, un passage par des marchés de niche, où le produit présente un intérêt plus immédiat et plus ciblé, semble indispensable pour une entreprise qui a besoin plus rapidement qu'initialement prévu de dégager ses premiers profits. Des quatre tentatives envisagées (malvoyants, bibliothèques, professionnels, scolaires), seule la première sera vraiment menée à terme, et témoignera d'un exemple de concertation avec la cible. Le Cybook Vision sera un produit négocié, et accepté par le public auquel il était destiné.

Malheureusement, la trop courte période commerciale du Cybook Vision interdit des ventes intéressantes et l'année 2002 est consacrée dans l'urgence à la recherche de nouveaux financements. Nous tracerons, dans le chapitre IX, la carte de toutes les opportunités que Cytale a tenté de saisir pour assurer sa survie, avant de conclure en nous livrant à l'exercice périlleux du verdict final.

7.3. Règles typographiques

Voici la présentation typographique retenue pour l'habillage des paragraphes de ce document.

Lorsqu'un extrait d'entretien est cité, il apparaît sous cette forme :

■ **Extrait d'entretien**

extrait

Nom de l'acteur, date de l'entretien

Lorsqu'un document ou extrait de document est cité, il apparaît sous cette forme :

■ **Document : <titre du document>**

extrait

Source, date de publication

Lorsqu'un extrait de presse est cité, il apparaît sous cette forme :

■ **Extrait de presse : <titre de l'article>**

extrait

Source, date de publication

Nous faisons appel à cette présentation en général lorsque la citation excède la phrase. Chacun de ces extraits fait néanmoins partie intégrante de notre texte. Notre intention, loin de les en dissocier, est au contraire de leur accorder une mise en valeur particulière : ils servent une argumentation, cautionnent un raisonnement ou sont un matériau utile pour établir une preuve.

7.4. Règles de renvoi à la bibliographie

Toutes les notes abrégées renvoient à la bibliographie, où sont présentées les références complètes des ouvrages ou articles cités plus d'une fois dans notre texte.

8. Définitions

Avant de clore cette introduction, et afin d'épargner au lecteur toute confusion, voici la définition de quelques termes employés couramment dans les pages de cette étude.

Livre « imprimé »

On convient d'utiliser le terme « livre traditionnel » ou « livre papier » pour désigner le livre sous sa forme classique telle que nous la connaissons depuis Gutenberg, c'est-à-dire un contenu statiquement imprimé d'encre sur du papier et relié, soit un codex. C'est cet aspect qui prévaut dans la définition du *Trésor de la langue française* : « LIVRE, *subst. masc.* I. Assemblage de feuilles en nombre plus ou moins élevé, portant des signes destinés à être lus³⁷. »

Livre électronique

Le terme est consacré depuis le début du ^exxi siècle par de nombreuses références encyclopédiques.

Jan Borchers, dans une contribution à la Conférence « Designing Electronic Books » qui s'est tenue à Pittsburg en 1999, définit le terme « electronic book » : « Un livre électronique, ou e-book, est un système matériel et logiciel portable, capable d'afficher de grandes quantités d'informations textuelles lisibles par un utilisateur, qui peut naviguer librement au sein de cette information. »

En 2001, Nicolas Granon, dans l'*Encyclopaedia Universalis* définit ainsi le livre électronique : « Beaucoup plus simples à manier qu'un ordinateur, uniquement conçus pour la lecture et très fiables, les livres électroniques sont en fait de véritables bibliothèques portables : ils peuvent contenir de quelques milliers à plusieurs dizaines de milliers de pages pour un poids ne dépassant généralement pas 1500 grammes. »

Clifford Lynch présente dans un article intitulé « The Battle to Define the Future of the Book in the Digital World », paru en 2001 dans la revue électronique *First Monday*, une définition qui vient compléter celle de l'*Encyclopaedia Universalis* : il préfère le terme d'« Appareil de Lecture Dédié », défini comme « un produit électronique portable, vendu quelques centaines de dollars, qui inclut un écran de haute qualité, dont la forme et le poids oscillent entre un livre broché et un ordinateur portable, bénéficie d'une longue autonomie, possède une mémoire capable de contenir l'équivalent de cinq à vingt livres et ne dispose pas de clavier ».

L'Office de la langue française du Québec (OLF), dans le *Dictionnaire d'Internet, de l'informatique et des télécommunications*, propose pour « livre électronique » l'abréviation « livrel³⁸ » et en donne la définition suivante : *Livre électronique n. m.* : « Petit portable en forme de livre, muni d'un écran de visualisation, qui permet de

³⁷ <http://atilf.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/visusel.exe?13;s=3593059395;r=1;nat=;sol=4>.

³⁸ Le terme « livrel » est créé sur le modèle de « courriel » (contraction des mots « LIVRE » et « ÉLECTRONIQUE »). Les expressions « livre rechargeable » et « livre-ordinateur » sont parfois associées à cette notion.

stocker et de lire les publications en ligne disponibles par téléchargement dans Internet. »

Contrairement au livre traditionnel, le livre électronique permet, par exemple, de naviguer, de faire des recherches, d'annoter ou de mettre en relief le texte. Cette interface de lecture numérique permet d'utiliser et de transporter avec soi une véritable petite bibliothèque de documents en ligne (livres, magazines, journaux, etc.).

Les synonymes référencés sont les termes livrel, livre rechargeable, livre-ordinateur et lecteur électronique en français, ainsi que e-book, eBook ou electronic book en anglais. Le livre numérique, ou digital book en anglais, est, quant à lui, défini par l'OLF comme étant « l'œuvre elle-même en version numérisée (c'est-à-dire traduite en une suite de 0 et de 1) selon un format donné. »

Parmi les principaux livres électroniques, mentionnons SoftBook (Softbook Press), Rocket eBook (Nuvomedia), EB Dedicated Reader (EveryBook) et Millennium Reader (Librius)³⁹.

Nous nous tiendrons volontairement au terme de « livre électronique », même s'il apparaît « daté », car ce terme était usuel pendant notre époque de référence, en dépit du fait que, depuis 2003, l'Open eBook Forum déconseille l'utilisation du terme livre électronique (e-book) et recommande ceux d'*appareil de lecture* (reading device) et de *système de lecture* (reading system).

Livre numérique

Selon l'Association des éditeurs américains (*Association of American Publishers*), un livre numérique est « une œuvre littéraire présentée sous la forme d'un objet digital qui respecte un ou plusieurs standards d'identificateurs uniques, de méta-données, et un corps monographique de contenu, qui est destiné à être publié et accessible sous forme électronique ». En d'autres termes, un livre numérique est un livre imprimé dont le texte, ou le contenu, est rendu disponible sous forme électronique.

Cette définition vise non pas le contenant, c'est-à-dire la machine de lecture, mais le contenu, donc le livre numérique lui-même, l'œuvre dématérialisée, alors même que le terme e-book est couramment utilisé dans les deux acceptions.

Nous entendrons, tout au long de cet ouvrage, par livre électronique ou e-book, le support nomade de lecture (ou *hardware*) permettant d'accéder au contenu numérisé, ce dernier étant désigné, quant à lui, par le terme de livre numérique.

Invention, innovation, produit

Nous avons, au cours de ce travail, fait la distinction entre « innovation » et « produit » là où les travaux de Michel Callon et Bruno Latour distinguent l'invention de l'innovation (notons à ce propos qu'une tendance de la sociologie de l'innovation considère la coupure entre invention et innovation comme non fondée). Pour eux, « l'invention est définie comme l'ensemble des idées, projets, plans et prototypes développés avant la première rencontre de cet ensemble, ou de l'un de ses éléments,

³⁹ Source : <http://www.olf.gouv.qc.ca/ressources/internet/fiches/8375423.htm>.

avec le marché. L'innovation, elle, commence avec la réussite de la première transaction commerciale réussie. » Ce moment s'accorde avec la sanction positive de l'utilisateur. Ce n'est donc pas le rapport au marché qui « fait innovation » mais l'existence d'une relation efficace avec le marché.

Norbert Alter ne dit pas autre chose lorsqu'il définit l'innovation comme un processus qui permet « de transformer une découverte, qu'elle concerne une technique, un produit ou une conception des rapports sociaux, en de nouvelles pratiques »⁴⁰. Sans ces pratiques, pas d'innovation : on en reste au stade de l'invention.

Selon ces points de vue, peut-on considérer le Cybook comme une innovation ? Ces définitions cantonneraient le Cybook à l'état d'invention par rapport à celui d'innovation. Mais nous avons préféré respecter les mots choisis par l'équipe de Cytale, qui parlent à propos du Cybook d'une innovation et non d'un produit. Nous nous sommes donc risqués à un glissement sémantique, du point de vue de la sociologie de la traduction et de l'innovation. Quoi qu'il en soit, derrière des vocables différents est apparue une même réalité : celle de deux moments, entre lesquels se développe une série d'actions complexes et enchevêtrées dont la description nous a aidé à analyser l'échec d'un produit nouveau. Entre ces deux moments, le destin de Cytale s'est joué.

Mais les choses ne sont pas si tranchées. Le Cybook n'est-il resté qu'une invention pour les uns, alors qu'il a été considéré comme une innovation par les autres ? Doit-on lui retirer la qualité d'innovation ou de produit parce qu'il n'a pas introduit une transformation des usages sociaux ? Peut-on affirmer que de nouvelles pratiques n'ont pas été créées ? Ce serait nier les travaux de réception du livre électronique, notamment ceux coordonnés par Claire Bélisle, qui témoignent bien de l'existence d'une transformation en train de se produire. Certes, le processus n'est pas arrivé à maturation. Parlons donc du Cybook comme d'une invention qui n'avait pas fini sa mue en innovation ou, selon, d'une innovation qui n'eut pas le temps nécessaire pour devenir produit.

Cytale, Cybook

Nous nous référons à Cytale comme à l'entreprise, donc au féminin. Nous nous référons au Cybook comme au produit de Cytale, donc au masculin.

Notons avec malice l'acclimatation culturelle de ces deux noms : le 16 avril 2000, Olivier Pujol corrige l'animateur de France Culture qui prononce malheureusement à l'anglaise le nom « Cytale » pourtant formé d'une particule d'un adjectif anglais et d'un nom anglais : « Cy » pour Cyber et « Tale » pour le conte. « Le nom de Cytale a été choisi parce qu'il pouvait avoir en français une consonance plutôt douce, plutôt féminine et il pouvait également avoir pour notre développement international une signification dans les langues anglo-saxonnes », précise, à cette occasion, Olivier Pujol.

⁴⁰ ALT 01.

A priori, a posteriori

Nous assumons un usage répété, parfois répétitif, de ces deux locutions comme un repère visuel qualifiant dans le texte une pensée construite avant l'événement et une réflexion née de l'événement. Ces allers-retours sont constants dans les récits de beaucoup d'acteurs, et il nous a semblé pertinent de maintenir, à certains endroits de notre texte, cette rapide superposition de points de vue temporels sur un même objet.

internet, Web

Nous nous référerons à l'internet en respectant la minuscule ainsi que le souhaite le Journal Officiel du 16 mars 1999, listant le « vocabulaire de l'informatique et de l'internet »⁴¹, et malgré la majuscule préférée par le *Nouveau Petit Robert*. Nous respecterons de même la majuscule que l'anglais attribue à Web dans le sens de World Wide Web.

Enfin, nous définissons la lecture en nous rangeant sous le pavillon de Roger Chartier, qui voit en elle une pratique qui « s'éparpille en une infinité d'actes singuliers »⁴².

■ Extrait d'entretien

C'est marrant, parce que tu dois détenir toutes les clés. Nous en savons plus sur certaines choses, parce que nous les avons vécues, mais il y a d'autres éléments que tu connais, qui nous ont été cachés, que nous avons parfois seulement imaginés.

Cédric Diridollou, douzième employé de Cytale, 6 février 2004.

⁴¹ Cf. <http://www.culture.gouv.fr/culture/dglf/cogeter/16-03-99-internet-listes.html>

⁴² Roger Chartier, « Communautés de lecteurs », dans *Culture écrite et Société. L'ordre des livres (XVIe-XVIIIe siècles)*, Albin Michel coll. Bibliothèque histoire, Paris, 1996.

Chapitre I
La genèse du projet

Ce court chapitre d'exposition présente l'histoire de la naissance de Cytale telle qu'elle nous fut rapportée par les acteurs. Nous restons dans ces premières pages volontairement candide : le chapitre III contribuera à éclairer les pistes qui ont conduit les acteurs à cette écriture *a posteriori* de l'histoire de Cytale.

1. Un rêve original ?

■ Extrait de presse : « Du vol Paris–San Diego à l'e–book français »

Cytale est une société hexagonale pur sucre, la seule entreprise européenne à se lancer dans la commercialisation d'un livre électronique. Pourtant la Californie n'est pas totalement étrangère à sa naissance...

C'est, en effet, dans un vol Paris–San Diego, un beau jour de l'été 97, que l'e–book français a été conçu. Celui qui deviendra un de ses premiers investisseurs, Marc Vasseur [...], prend l'avion avec sa pile de revues sous le bras. Encombré par les magazines et les pages qu'il découpe, il se met alors à rêver à une sorte d'ardoise magique légère qui gèrerait, en quelques minutes, tous les journaux qu'il lirait et effacerait à souhait. Une ardoise qui chargerait et déchargerait l'information, gardant juste en mémoire ce que son utilisateur veut conserver.

Le Soir (Belgique), 1^{er} septembre 2000.

Pour quelle raison Cytale naît le 9 avril 1998 ? Un communiqué sur « l'histoire de Cytale », repris presque *in extenso* par la presse, est publié sur le site Web de l'entreprise : on y apprend que le projet Cybook est imaginé en 1997 par Marc Vasseur, co-fondateur, directeur général et administrateur de Genset, société de pharmacie génomique. Il conçoit « une petite machine portable et légère, qui pourrait contenir les kilos d'information (livres, revues, documents) qui l'encombrent, et qui permettrait une lecture plus facile et plus confortable que sur un ordinateur portable »⁴³. Marc Vasseur associe au projet deux autres pères : Jacques Attali, puis Jacques Lewiner.

La problématique de Marc Vasseur, qui associe nomadisme et lecture, suscite naturellement l'intérêt de Jacques Attali. Ce dernier estime que l'idée du nomadisme va s'imposer de manière évidente dans les années futures⁴⁴. Jacques Attali est présenté par Cytale comme « passionné d'idées nouvelles et promoteur de nombreux projets novateurs »⁴⁵, dont la *start-up* chapitre.com, librairie en ligne qui offre un service gratuit de recherche de livres anciens ou épuisés.

⁴³ Site Web de Cytale (extrait des communiqués de presse), 2001.

⁴⁴ C'est à cette période que Jacques Attali publie *Chemins de sagesse : un traité du labyrinthe*, Paris, Fayard, 1996, ouvrage dans lequel il soutient notamment que nous allons, au cours du troisième millénaire, nous percevoir de moins en moins comme des sédentaires et de plus en plus comme des nomades.

⁴⁵ *Ibid.*

Jacques Lewiner, directeur scientifique de l'ESPCI⁴⁶, est le troisième co-fondateur. Il a participé à la création de nombreuses sociétés de hautes technologies⁴⁷. Il est également un inventeur titulaire de plus de 140 brevets français.

Cytale naît donc d'un constat de son père fondateur, Marc Vasseur : il manque un outil qui lui permette de lire agréablement pendant ses voyages un grand nombre de documents au choix, en effaçant la contrainte du poids des livres. Que lit Marc Vasseur ? « Des essais et des romans »⁴⁸. Le Cybook a été conçu comme une tablette de lecture liée à un catalogue qui contenait essentiellement des romans. Si un produit innovant ne suit pas une trajectoire rectiligne, il suppose cependant une filiation, un substrat. Le Cybook est-il le frère du livre ? Le Cybook est-il le fils de Marc Vasseur ? Il est bien plus aisé de répondre à la deuxième de ces questions : le Cybook correspondait aux attentes de son père, ainsi que l'affirme Marc Vasseur au cours de l'entretien accordé le 5 février 2004. C'est un premier point essentiel qu'il nous faut souligner : chaque acteur propose son analyse de l'échec, mais le père fondateur ne remet pas en cause la traduction de son idée ; elle ne fut pas, à ses propres yeux, une trahison.

Quelques semaines après sa création, Cytale se rend compte qu'outre-Atlantique, des idées similaires ont déjà germé et trois sociétés, Softbook Press, NuvoMedia et EveryBook décident de présenter leurs prototypes au cours de la première conférence dédiée au livre électronique : « Electronic Book 98 conference », organisée par le NIST⁴⁹, au cours de laquelle la création d'un standard d'encodage pour les livres numériques est également annoncée. Cette conférence a lieu en octobre 1998 et réunit 400 participants dans une ambiance euphorique, qui inspire à l'un des consultants cette conclusion : « Nous venons d'assister au Woodstock du livre électronique ». Quelques semaines plus tard, NuvoMedia et Softbook Press proposeront sur le marché américain leurs tablettes. « Le point crucial, indique Olivier Pujol, PDG de Cytale, c'est que nous pensions être seuls ». Devant l'annonce des deux sociétés américaines de leur prochain lancement commercial, « les Français étaient encore en train d'essayer de redresser une image sur un écran ». Le sentiment alors partagé est qu'il faut « avancer plus vite »⁵⁰. Ainsi, au moment même de sa naissance, le temps est compté pour Cytale, car l'idée de Marc Vasseur, pour originale qu'elle soit, s'est déjà matérialisée sur le sol américain, alors que le projet français est encore à l'étude. Deux ans plus tard, le 26 septembre 2000, Cytale reviendra à cette conférence annuelle désormais comme acteur et non plus comme spectateur.

Mais dans l'intervalle, les médias américains parlent du rêve de Marc Vasseur, comme d'une réalisation déjà bien réelle : le 2 septembre 1999, un article du *Christian Science Monitor* raconte la vie « ordinaire » de Ted Shelton, un New-yorkais à la tête d'une

⁴⁶ École supérieure de physique et de chimie industrielles de la ville de Paris.

⁴⁷ Citons notamment Inventel, leader européen en radiomessagerie Hermes et maintenant spécialiste de téléphonie DECT.

⁴⁸ Extrait de l'entretien avec Marc Vasseur du 5 février 2004.

⁴⁹ National Institute of Standard Technology.

⁵⁰ Citations du paragraphe extraites de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

entreprise de logiciels pour l'internet, qui utilise son Softbook pour transporter quelques romans, le Wall Street Journal et ses documents de travail quand il voyage. Stephanie Cook, auteur de l'article, conte que « récemment, avant d'embarquer à bord d'un vol, M. Shelton a branché son e-book à sa ligne téléphonique pour le connecter à la librairie en ligne de Softbook, qui vend un millier de titres, en général aux mêmes prix que les livres brochés » : Ted Shelton se souvient d'avoir eu le livre avant même de commencer son petit-déjeuner.

Marc Vasseur a eu à peine le temps de rêver que Jim Sachs, fondateur de Softbook Press, commercialise une solution, semble-t-il alors, conforme à son rêve, à cette différence près que ces tablettes sont encore loin d'offrir un authentique confort de lecture. Il existe à cette époque plusieurs produits américains, dont la commercialisation en France est prévue à court ou moyen terme. Cytale, dès lors, n'a pas d'autre choix, si elle veut se lancer dans ce qui ressemble désormais à une course, que de créer rapidement un meilleur produit.

2. Un contexte favorable ?

Alan Kay a théorisé et tenté de concrétiser le premier livre électronique, à la fin des années 70. Alors membre du centre de recherche de Xerox à Palo Alto (le Xerox PARC), Alan Kay parvient à créer un prototype opérationnel, le Dynabook, très précurseur mais encore loin des ambitions de son géniteur. À l'époque, l'état de la technologie ne lui permet pas de réaliser le Dynabook tel qu'il l'a conçu.

En 1990, le Bookman, lancé par Sony, est un petit boîtier carré doté d'un écran monochrome de 4,5 pouces de diagonale qui offre une résolution de 300 x 200 pixels et qui pèse 900 grammes. Il accepte des cartouches dont les contenus vont des dictionnaires de langues étrangères aux dictionnaires de citations. Le coût de ces cartouches oscille entre 20 et 80 dollars. Steve Silberman ironisera, dans les colonnes du magazine *Wired*, le 5 juin 1999, dans un article intitulé « Ex-Libris » : « C'est cher pour l'utilisation qu'on peut faire de la *Concise Columbia Encyclopedia* et du *Guide Parker d'achat des vins* et il est totalement hors de question d'y lire couramment des périodiques et des romans ». Si Sony parvient à miniaturiser suffisamment son appareil, il lui manque en revanche encore trois éléments fondamentaux : la qualité des écrans LCD, un grand écran, des batteries capables d'en assumer la demande énergétique, et l'internet, car le coût de fabrication et de distribution des cartouches était bien plus élevé que la vente d'un livre papier.

Dans la période qui précède le lancement commercial du Cybook (1998 à 2000), on distingue plusieurs familles d'appareils qui permettent la lecture dans des conditions de confort plus ou moins grandes : d'une part, les modèles ouverts qui proposent de lire des ouvrages ou romans sur les plates-formes existantes multifonctions, telles que le PC ou l'assistant personnel (le TabletPC n'existe pas encore) ; d'autre part, les modèles dédiés exclusivement à la lecture. Parmi eux, on trouve une diversité de constructeurs et de modèles :

- Softbook (de l'américain Softbook Press)
- Rocket eBook (de l'américain NuvoMedia)
- GoReader (américain, prototype resté à l'état de projet)
- Dedicated Reader (de l'américain EveryBook, prototype resté à l'état de projet)
- Millenium Reader (de l'américain Librius)
- @folio (français, prototype resté à l'état de projet)
- Ecodes (français, alors prototype, dédié à la consultation de codes juridiques)
- myFriend (italien, 2001)
- Samsung, enfin, développe un projet de livre électronique doté de deux écrans se faisant face, à l'instar du Dedicated Reader.
- D'autres, comme le livre électronique coréen Hiebook (alors prototype) ou l'eBookMan de l'américain Franklin, sont des outils multifonctions conçus pour la lecture numérique.

Indiscutablement, le livre électronique est à la mode. Cette palette laisse susciter à la fois l'optimisme (plus les fabricants seront nombreux à commercialiser leurs tablettes, plus le concept deviendra populaire) et la crainte d'une concurrence rapide. D'autres fabricants tels que Sony ou Matsushita préfèrent attendre. Au vu de cette effervescence, au cours d'une présentation donnée à la Cité des Sciences en février 2000, Olivier Pujol constate que les barrières techniques ont sauté et qu'elles offrent au livre électronique une justification économique et sociale :

Document PowerPoint

- Des technologies nouvelles sont disponibles
 - Écrans LCD basse consommation
 - Batteries légères de longue durée
 - Processeurs basse consommation
- Le contenu existe
 - Large offre numérisée
 - Création numérique
- Une distribution efficace est possible
 - via l'internet
 - via le haut débit
- Les comportements ont évolué
 - Familiarisation avec le numérique
 - Acceptation de l'internet
 - Nomadisme

Conclusion : Aujourd'hui, tous les verrous ont sauté :

- Le concept est viable techniquement
- Le concept est viable économiquement
- Le concept est viable socialement

*Document interne Cytale, février 2000*⁵¹.

« La chance de l'e-book, par rapport à ses prédécesseurs, est d'arriver dans un contexte technico-économique radicalement différent », souligne Jean Clément⁵² en janvier 2000. Des technologies nouvelles existent effectivement. Sans doute sont-elles encore un peu jeunes, et chères, mais il est indéniable qu'elles vont permettre au Cybook de naître et de fonctionner. D'autre part, l'internet va également permettre une distribution efficace et quasiment sans frais des livres numériques. En revanche, l'offre de livres numériques reste largement à construire, notamment par Cytale. De plus, en dehors de quelques exceptions remarquables, la création numérique littéraire est inexistante. Enfin, si les comportements ont évolué, seuls neuf millions de Français sont connectés à l'internet⁵³ au moment où Olivier Pujol présente ses conclusions. Mais l'internet est arrivé en France, commence assez largement à s'y populariser, et rend le projet de livre électronique viable : « Cytale dispose d'un circuit logistique à zéro franc le mètre. Et tout de suite, car il existe déjà. »⁵⁴ Sébastien d'Ornano, responsable de l'atelier formatage chez Cytale⁵⁵, partage ce point de vue : « L'internet est révolutionnaire sur le plan de la diffusion », alors que « la tablette de lecture est une évolution par rapport à l'ordinateur classique »⁵⁶. L'évolution peut se faire grâce à la révolution en place, qui permet une diffusion internationale et instantanée des contenus.

Pour tirer profit de la dimension révolutionnaire du réseau Internet, il faut résoudre la question du point d'arrivée d'un contenu chez le lecteur. Ce point peut être soit l'imprimante soit l'écran.

« Avec l'imprimante, commente Sébastien d'Ornano, on revient dans un mode de diffusion assez classique hormis le fait que c'est le lecteur qui supporte les coûts d'impression (et le commerce de la cartouche d'encre est très florissant) ». C'est un modèle économique qui peut fonctionner, mais qui connaît des limites en termes de coût, de qualité et de temps d'impression. « Avec l'écran, poursuit-il, on dématérialise toute la chaîne et on supprime les coûts d'impression. C'est donc un modèle très

⁵¹ Cf. impression d'écran PowerPoint « as » en annexes.

⁵² CLE 00.

⁵³ http://www.nua.com/surveys/how_many_online/europe.html

⁵⁴ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

⁵⁵ Cytale a assuré elle-même la numérisation et le formatage des romans disponibles sur la tablette électronique Cybook grâce à la mise en place d'un atelier dédié à cette tâche qui a élaboré des procédures détaillées au chapitre IV.

⁵⁶ Extrait de l'entretien avec Sébastien d'Ornano du 19 mars 2004.

attirant. » Logiquement, Cytale n'est donc pas seule à imaginer en cette fin de siècle un systèmes de diffusion de contenus textuels *via* l'internet pour une lecture finale sur écran.

3. Proposer mieux

Effectivement, Cytale n'est ni la seule ni la première à penser exploiter ce circuit logistique. Le premier employé de Cytale, Michaël Dahan, découvre ses concurrents alors que l'aventure vient à peine de commencer : la question se pose déjà de savoir si le jeu en vaut la chandelle, s'il faut continuer compte tenu du retard pris. Fin 1998, une demi année après la création de Cytale, Softbook Press commercialise sa tablette aux États-Unis, après deux ans et dix mois passés en recherche et développement.

D'une part, Cytale espère réduire considérablement ce délai, puisque la première ambition est de commercialiser la tablette deux ans après la création de la société, à l'issue d'une présentation au Salon du livre de mars 2000. En définitive, ce délai sera de deux ans et neuf mois : le Cybook sera disponible le 22 janvier 2001. D'autre part, Cytale entend se battre sur des terrains laissés jusqu'alors vierges par la concurrence. « L'attitude était de se demander si on n'était pas ridicules par rapport à Gemstar⁵⁷ », se rappelle Jacques Lewiner, pour qui « on ne peut survivre dans une telle entreprise que si on a des plus » : « on ne pourra pas lutter, si on veut faire la même chose qu'eux ; il faut qu'on fasse un peu différent »⁵⁸. L'entreprise mise sur la deuxième génération de ces tablettes de lecture. Elle souhaite ainsi se différencier par le haut. La qualité de lecture sera la spécificité de son produit.

Elle se manifestera de deux manières : premièrement, Cytale va opter pour un grand écran haute définition en couleurs. C'est une première commerciale : les livres électroniques alors proposés au public offrent des écrans en noir et blanc, dotés de qualités de contraste variables. Deuxièmement, Cytale va créer un procédé d'optimisation de la présentation du texte, selon plusieurs tailles de caractères différentes. Ces deux facteurs cumulés permettront à Cytale de reproduire fidèlement la page originale, telle qu'elle a été initialement voulue et décidée par l'éditeur, et non un bout-à-bout de paragraphes défilant sur un écran.

4. La légitimité du livre électronique, entre l'écran d'ordinateur et le livre

Nous devons ici poser les premiers jalons d'un débat qui va sous-tendre la plupart des chapitres à venir : l'une des questions centrales de la tablette de lecture vise à savoir si elle doit être dédiée à une lecture de consultation temporaire d'ouvrages encyclopédiques ou, plutôt, à une lecture immersive d'œuvres romanesques. Nous faisons ici l'hypothèse que Cytale, en accord avec la politique décrite au paragraphe

⁵⁷ En 2000, l'américain Gemstar rachètera les deux pionniers du livre électronique : Nuvomedia et Softbook Press.

⁵⁸ Extrait de l'entretien avec Jacques Lewiner du 11 septembre 2003.

précédent, décide de promouvoir sur son support la diffusion de littératures romanesques et de littératures grises, soit un type de contenus textuels à « Haute Valeur Culturelle » (HVC). C'est une ambition que reconnaît Laurent Picard, ingénieur chez Cytale, pour qui « Cytale avait une vue un peu idéaliste et un peu utopique de la littérature française et voulait vendre au grand public la culture. Cytale voulait donner l'accès à la culture »⁵⁹.

« Sans doute chaque être a-t-il, dans l'univers de l'écrit, une œuvre qui le transformera en lecteur, à supposer que le destin favorise leur rencontre ». C'est cette rencontre, justement décrite par Amélie Nothomb dans *Robert des noms propres*, que Cytale a voulu favoriser, proposant un accès de plus vers le roman, une opportunité de plus de devenir lecteur. L'art de la lecture à l'ère numérique allait ainsi s'enrichir de nouveaux moyens d'accès à la littérature, et Cytale se voulait pionnier de cette diversité d'accès nouvelle qui s'amorçait.

Ici encore, le saut technique qualitatif n'est pas sans conséquence : il détermine pour Cytale une orientation éditoriale mais il n'implique pas pour autant une évolution « automatique » des comportements sociaux. Or, l'enjeu n'est pas mince : si l'époque est alors à la dématérialisation des encyclopédies (pour la première fois, l'*Encyclopaedia Universalis* est remise à jour uniquement sur CD-ROM), en revanche personne ne s'est encore aventuré à lire des contenus « HVC » sur un écran.

Or, on ne relève pas de succès commercial parmi les sociétés qui ont fondé leur activité sur la lecture « HVC » sur ordinateur, et pour cause : le choix de l'ordinateur traditionnel pour cette activité peut apparaître comme un non-sens. Posture contraignante, écran de mauvaise qualité émettant rayonnements et scintillements, mise en page aléatoire sont quelques exemples dissuasifs. Ce type de support permet donc la lecture de consultation, mais « interdit » pratiquement la lecture immersive. En dehors de la lecture de consultation, que requière majoritairement la navigation sur le Web, pourquoi lit-on si mal sur un écran d'ordinateur ? Sébastien d'Ornano détaille l'état particulier qui s'impose au lecteur, et que ne favorise pas l'écran d'ordinateur, en prenant l'exemple de trois domaines :

HVC « imaginaire » (romans, poésie, théâtre) ;

HVC « abstraction » (thèse, essais) ;

HVC « didactique » (manuels scolaires).

Extrait d'entretien

Imaginaire : le meilleur exemple est l'enfant dans son lit le soir qui écoute une histoire que lui raconte sa mère. Il est allongé, un peu endormi, avec une peluche dans les bras et écoute une voix douce. Son esprit est donc ouvert, dans une demi torpeur (il ne raisonne pas sur ce qu'il entend) et il y a une émotion tactile (peluche) et auditive (timbre de la voix). Dans cet état, il est prêt à entrer dans n'importe quel monde imaginaire (Peter Pan, Alice au pays des Merveilles). Donc pour l'imaginaire, il faut pouvoir se placer en état

⁵⁹ Extrait de l'entretien avec Laurent Picard du 20 novembre 2003.

d'apesanteur et dans un état émotionnel positif (expérience sensorielle). Transposé à la « lecture », cela suppose que l'on puisse se détendre (état d'apesanteur) pour lire (au lit, dans une chaise longue, dans un fauteuil) et qu'il y ait une petite expérience sensorielle (les lecteurs d'œuvres de fiction font souvent référence à l'importance du toucher du papier, au bruit du froissement des pages, à la couleur de la couverture, à la forme du livre). Dans le cas d'un ordinateur, ce lecteur est très loin d'être en état d'apesanteur : il est assis sur une chaise, devant une table, la nuque braquée vers l'écran (et en plus souvent dans une posture mauvaise qui entraîne des douleurs de dos). Sur le plan sensoriel, un ordinateur classique est un objet moche qui n'émet que des bruits peu agréables (ronron du ventilateur), qui chauffe, qui scintille. Rares sont ceux [...] qui déclarent avoir un attachement émotionnel à l'objet ordinateur (sauf dans le monde Mac qui a fait un effort particulier sur le design des machines et des interfaces, ce qui lui a permis de capter une communauté de fidèles chez les créatifs qui sont ceux qui, justement, accordent beaucoup de place à l'imaginaire et donc à l'expérience sensorielle nécessaire pour y accéder). Bref l'ordinateur n'est pas un objet qui fait rêver (ou plutôt qui ne favorise pas le rêve). C'est une machine qui a été initialement conçue pour le travail, pas pour la rêverie.

Abstraction : l'exemple est l'universitaire dans la bibliothèque de la fac ; Il est assis sur un siège ni confortable ni inconfortable ; il est dans un environnement sensoriellement assez neutre (peu de bruit, un décor assez impersonnel). Il est très concentré, son esprit est en plein éveil. [...] Le moindre bruit le déconcentre et lui fait perdre le fil de sa réflexion intérieure. L'ordinateur classique ne peut lui procurer que partiellement cet état. L'objet ordinateur est source de beaucoup de distraction pour le lecteur. Il y a le clavier qui met une distance entre le lecteur et l'écran. L'ordinateur n'est pas inerte sur le plan sensoriel (bruit du ventilateur, scintillement de l'écran, bruit du clavier ou des clics souris). L'écran lui-même est source de distraction (nombreuses zones parasites : menus, barres de navigation, échelles qui gênent la concentration sur le contenu central).

Didactique : l'état indispensable à l'apprentissage emprunte aux deux premiers états. L'esprit doit être à la fois complètement ouvert, prêt à tout recevoir et en même temps il doit être pleinement éveillé, capable de fournir un travail de réflexion intérieur. Sur le plan sensoriel il faut à la fois une expérience sensorielle positive et un environnement relativement neutre qui favorise la concentration. C'est un peu contradictoire et souvent l'apprentissage se fait par l'alternance de phases imaginaires et de phases abstraites (j'écoute le prof, un peu passif sur mon banc, je regarde la carte au mur, les illustrations du livre ; le soir je m'enferme dans ma chambre sur mon bureau et je « potasse » le cours). La difficulté à concilier les deux phases a d'ailleurs contribué à faire reculer le 100 % numérique dans le secteur de l'e-learning où l'on parle de plus en plus de panachage entre présentiel et en ligne. [...] L'ordinateur a beaucoup de mal à s'imposer sur les phases de lecture immersive mais il apporte tout de même une dimension d'interactivité (la machine relance l'élève) qui lui donne un avantage sur le livre imprimé. De plus les phases de lecture sont imbriquées avec des phases de production (rédaction, exercice) qui auraient du mal à trouver leur place sur une tablette exclusivement destinée à la lecture.

Sébastien d'Ornano, responsable de l'atelier formatage, 19 mars 2004.

Dans ces trois domaines, l'approche orale reste encore très présente : la mère raconte l'histoire à son fils, le gourou distille son enseignement à son disciple, le pédagogue guide l'élève. La communication orale n'est pas nécessairement plus naturelle, plus puissante, plus immédiate, plus univoque ou plus transparente que la communication écrite. Elle nous semble plus accessible mais, comme le rappellent Jean Bazin et Alban Bensa, « il y a toujours plusieurs manières socialement différenciées de parler une " même " langue, d'interpréter un même énoncé, comme il y a des lectures savantes et vulgaires d'un même texte »⁶⁰. Il y a ceux qui entendent le non-dit comme ceux qui lisent entre les lignes.

Si l'approche textuelle par la lecture est d'apparence plus contraignante, bien que la naissance de l'écriture ait transformé notre parole, alors le choix du support papier peut être considéré comme un moindre mal, là où l'ordinateur traditionnel reste un non-sens pour les raisons évoquées dans le précédent encadré. En conséquence, pour promouvoir la lecture d'œuvres culturelles sur écran, Cytale n'a pas d'autre choix que de remettre profondément en question l'ergonomie de l'ordinateur et d'explorer d'autres formes de terminal : le Cybook doit être spécifiquement conçu comme un support écran de qualité strictement dédié à la lecture d'œuvres littéraires romanesques. C'est par ce biais que Cytale pense se donner les chances de favoriser un nouvel accès à la littérature. Cytale s'arroge la maîtrise des canaux qui acheminent cette culture numérisée : elle manufacture une tablette, crée et sécurise une bibliothèque et invente un procédé de formatage de fichiers qui viennent en alimenter les rayonnages. D'autre part, elle se constitue un réseau composé d'un côté de partenaires qui livrent leurs contenus à destination des canaux créés par Cytale ; de l'autre de partenaires qui distribuent et promeuvent la solution mise au point par Cytale, et développent dans leur argumentaire des liens de parenté avec le papier là où les clients dubitatifs voient en cette tablette la fille des écrans desquels ils cherchent à s'éloigner.

⁶⁰ Jean Bazin et Alban Bensa en avant-propos de Jack Goody, *La raison graphique*, Les Éditions de Minuit,, coll. Le sens commun, 1979.

Chapitre II

Le modèle commercial

1. La solution proposée au public

Comment le Cybook va-t-il se positionner dans les pratiques de lecture par rapport à ce redoutable prédécesseur qu'est le livre papier ? Telle est la question qui entre en jeu. L'objet de ce chapitre est d'y apporter une première réponse. La conception et l'industrialisation d'une tablette de lecture ne constituent que l'un des pans de l'activité de Cytale. La solution proposée s'articule également autour d'un catalogue d'œuvres. Quel est ce catalogue ? Comment a-t-il été construit ? Aux attentes de quels lecteurs fut-il destiné ? Cette question pivot nous donnera l'occasion d'aborder pour la première fois l'hypothèse et la pertinence d'un positionnement grand public.

Dans cette première approche du modèle commercial, il sera également utile de mettre en lumière les sources de profits escomptés : la tablette d'une part, les livres numériques d'autre part. Il conviendra à ce sujet de s'interroger sur le modèle de diffusion des œuvres mis en place par Cytale, pour en comprendre la logique et l'intérêt, notamment du point de vue du consommateur.

Les chapitres suivants apporteront des lumières nouvelles aux éléments exposés ici. Ainsi, le prochain chapitre nous apprendra quels éléments de ce modèle ont été sujets à débat au sein de Cytale. La question du catalogue comme celle du prix des œuvres sera abordée sous l'angle de « l'association avec le monde de l'édition ». Les chapitres exposant les « centres de décision », ainsi que les « résistances » au modèle se donneront pour mission de préciser les facteurs qui amènent Cytale à valider de modèle commercial, puis les pages dédiées au « produit en quête d'identité et de publics » indiqueront la porosité de ce modèle, incitant Cytale à le faire évoluer vers un nouveau cap.

1.1. Le catalogue des dernières nouveautés

1.1.1. Le nombre

Nous avons appris à faire le choix, à profiter du choix qui nous était offert avant d'acheter un produit de consommation. Le Cybook sera lancé dans un marché sans concurrence. Pire, aux yeux du consommateur, il sera accompagné d'un catalogue d'œuvres restreint. Quelles sont-elles, ces œuvres ? De quelles maisons d'édition proviennent-elles ? Ce ne sont pas les premières interrogations de la presse, qui préfère avant toute chose estimer l'épaisseur du catalogue : donne-t-il une liberté de choix ? Le Cybook est lancé le 22 janvier 2001 avec 850 titres. C'est un peu rude pour certains, c'est « un catalogue déjà très respectable » (*Le Figaro* du 1^{er} janvier 2001) pour d'autres.

Le catalogue de Cytale atteint 1300 titres début 2002. Nous posons ici volontairement ce chiffre, qui à lui seul ne dit rien de la qualité des titres retenus, du travail de formatage pour les rendre agréables à la lecture sur Cybook ou encore de leur actualité. Au cours de la vie de Cytale, la presse véhiculera le nombre moyen d'un millier de titres. Nous examinerons en détail, deux chapitres plus loin, dans quelles conditions Cytale les a produit, dans quelles conditions elle aurait pu en produire plus et quelle était précisément la stratégie dessinée afin de proposer un choix

sensiblement plus grand. Mais ici, la question qui nous mobilise est de savoir à partir de quel nombre a-t-on le sentiment de la liberté de choix qu'offre une librairie, qu'elle soit virtuelle ou réelle ? Les réponses varient, et nous pouvons faire naître dès à présent le premier débat *a posteriori* entre anciens de Cytale.

Les premiers éléments d'explications de l'échec de Cytale apparaissent ici, très vite : ils sont donnés par exemple par Joël Bauer, premier directeur marketing, qui considère que le contenu n'était « pas suffisant pour décider les gens à acheter » : le consommateur « aurait acheté le produit, s'il avait ensuite pu télécharger n'importe quel bouquin, n'importe quel magazine. [...] Si nous avions proposé tout le contenu éditorial que cherchait notre clientèle, elle aurait acheté le livre électronique. »⁶¹ Lisa Manjikian, directrice marketing qui lui succède, tient le même discours : scandalisée « qu'on se satisfasse d'avoir signé un livre de plus », elle plaçait le seuil de ses ambitions à « 100 000 livres de plus »⁶². Ainsi, poursuit-elle, chez Cytale « il y avait toute une tranche de gens sur les 45 personnes qui étaient amoureux du roman [...] : on aimait bien le livre, un livre ».

Il faut donc prendre en compte la nature de ce catalogue, c'est ce que rappelle Jean-Bernard Schmidt, l'investisseur historique de Cytale : au lancement, « 800 titres, c'est quand même beaucoup, quand on prend en compte qu'une bonne partie, c'était les titres du jour... Amélie Nothomb, Marc Levy, Éric Emmanuel Schmidt... » Le rythme de formatage des œuvres doit s'accélérer, mais la priorité est fixée sur la disponibilité « des derniers titres sortis »⁶³. Et dans cette optique, le catalogue de mille ouvrages proposé en novembre 2001 était « assez acceptable pour une première approche du marché »⁶⁴, témoigne Marc Guiblin de l'atelier formatage.

Malgré tout, une question sous-tend celle de ce panachage littéraire : Lisa Manjikian, notamment, se demande pourquoi le catalogue n'a-t-il pas été davantage développé en amont de la commercialisation de la tablette. La réponse apparaît déjà en filigranes au chapitre précédent : il n'y a alors pas d'autre solution envisagée, confie Olivier Pujol, pour qui le Cybook devait tôt occuper le terrain : « exister, c'était important »⁶⁵, même avec un catalogue qui pouvait alors ne ressembler qu'à une belle ébauche d'offre de titres : « nous estimions que nous ne serions pas crédibles tant que nous n'aurions pas dépassé les 10000 titres. Nous n'avions pas d'illusion sur le poids réel du catalogue qui servait surtout de vitrine pour un magasin que nous souhaitions remplir le plus vite possible »⁶⁶, précise Sébastien d'Ornano, chef de l'atelier formatage. Ici, on se rend compte que la situation qu'expose Olivier Pujol début 2000 à la Cité des Sciences (voir chapitre précédent), où « le contenu existe » et où l'on dispose d'une « large offre numérisée » se veut excessivement optimiste.

⁶¹ Extrait de l'entretien avec Joël Bauer du 26 juin 2003.

⁶² Extrait de l'entretien avec Lisa Manjikian du 16 janvier 2004.

⁶³ Extraits de l'entretien avec Jean-Bernard Schmidt du 26 juin 2003.

⁶⁴ Extrait de l'entretien avec Marc Guiblin, octobre 2003.

⁶⁵ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

⁶⁶ Extrait de l'entretien avec Sébastien d'Ornano du 19 mars 2004.

Il n'en reste pas moins vrai que plusieurs témoignages directs de clients de Cytale parleront en faveur de ce catalogue : Marc Verlingue trouvera que le choix proposé « était assez varié pour un début, avec toutefois des manques. Tous genres confondus, il était possible de commencer à utiliser son livre sans risquer de manquer de lecture. [...] Ma bibliothèque représentait environ 70 livres et un abonnement d'un mois au journal *Le Monde* »⁶⁷. Catherine Gadachoat, ayant commandé et lu 67 livres sur son Cybook, fera un constat similaire, tout en notant que « le catalogue pouvait difficilement lutter avec une bonne librairie »⁶⁸. Les témoignages *a posteriori* de ces acheteurs et utilisateurs du Cybook indiquent les insuffisances du catalogue, mais sont finalement assez nuancés dans leur critique.

On ne connaît alors pas de concurrent au Cybook, rappelle Marc Guiblin. L'offre de titres numériques est donc unique... mais elle doit se mesurer à l'offre de titres que peut proposer une librairie de quartier. Pour trancher ce débat, Érik Orsenna voit le livre électronique comme un complément du livre papier, ce qui l'amène à défendre souvent l'idée que certains livres puissent être lus sur Cybook, pendant que d'autres continuent à être achetés sous une forme plus traditionnelle. Néanmoins, cette idée peine à se faire entendre, dans la mesure où on attend du Cybook qu'il soit connecté à une bibliothèque exhaustive. À l'époque, cette exhaustivité est impossible. Ainsi que le résume Guillaume Peter lors de l'entretien accordé en juin 2004 : « Ce qui était proposé par le monde de l'édition n'était pas suffisamment riche : il y a un handicap pour le numérique, dans la mesure où tout ce qui se publie n'est pas en numérique ».

Alors, être pionnier en son domaine, est-ce une fatalité ? Les premiers à créer des catalogues de littérature numérique sont-ils condamnés à disparaître ? Non, d'une part parce qu'alors tout éditeur pionnier aurait mécaniquement disparu. Or, Jacques Perriault (PER 89 : 40) nous apprend que la Deutsche Grammophon Gesellschaft, fondée en 1898 par Émile Berliner, s'enorgueillissait d'un catalogue qui, en 1901, contenait 5000 enregistrements. Plus d'un siècle plus tard, elle existe encore bel et bien. D'autre part, il existe encore aujourd'hui des éditeurs numériques qui sont nés en même temps que Cytale, tels les éditeurs français Numilog ou Mobipocket (mais, et c'est là que la belle démonstration faite au premier chapitre peut s'écrouler, ils ne sont que diffuseurs de livres numériques à lire sur... PDA⁶⁹ ou PC).

On peut faire ici un rapprochement intéressant avec Gemstar, elle aussi diffuseur de contenus numériques lisibles sur les tablettes que Gemstar commercialisait. Même à une autre échelle que celle de Cytale, avec un catalogue plus fourni, le grand public auquel Gemstar destinait sa solution n'a pas massivement accroché. Le problème reste-t-il alors celui du contenu ? Jean-Pierre Arbon, PDG de 00h00, filiale française de Gemstar, reconnaît qu'un manque d'exhaustivité de titres sur la bibliothèque de Gemstar peut poser problème au consommateur-lecteur, bien que « le choix de titres est quand même considérable aux États-Unis aujourd'hui. Tous les grands best-sellers y sont. Les derniers trucs : les mémoires d'Hillary Clinton, David Chico etc. Tout y est. Quasiment tout y est. Vous pouvez acheter le *New York Times*, le *Washington Post*, le *Wall Street Journal*, *BBS Week*, *Fortune*, *Time*, *Newsweek*... tout ce que vous voulez.

⁶⁷ Extrait de l'entretien avec Marc Verlingue du 8 janvier 2004.

⁶⁸ Extrait de l'entretien avec Catherine Gadachoat du 11 janvier 2004.

⁶⁹ *Personal Digital Assistant*, soit assistant électronique de poche tel le Palm Pilot.

Tous les grands titres de presse. Tous les best-sellers. » Le frein, alors, est sans doute moins lié à un défaut de contenu qu'au prix de la machine, et au « modèle économique de lancement »⁷⁰ : en quelques mots, le présupposé d'Érik Orsenna n'est valide que si la machine qui permet de lire ne coûte rien, ou soit perçue comme n'ayant rien coûté, les frais de fabrication étant répercutés sur le prix des œuvres ou sur un abonnement.

1.1.2. Les genres

Quelle politique éditoriale Cytale affiche-t-elle ? Que trouve-t-on dans son catalogue ? Le Cybook doit fournir les nouveautés de la rentrée littéraire. Le lecteur doit pouvoir avoir le même choix de lecture sur son Cybook que s'il feuillette les nouveautés présentées en librairie.

« Dans la littérature générale, explique Christine Graffard Lenormand, chargée des relations avec le monde de l'édition, ce qui est important, c'est d'avoir les bons titres »⁷¹ : sur 600 nouveautés sorties à une rentrée littéraire (662 nouveaux ouvrages parus en 2005), une cinquantaine reste en vente deux mois plus tard. « C'est ceux-là qu'il faut avoir. C'est ceux-là qui sont vraiment vendus ». Pour un certains nombres de titres, qui paraîtront en même temps en librairie et sur Cybook, le choix du « bon titre » peut relever du pur pari : « On ne savait pas »⁷², note Virginie Caminade chez Albin Michel, qui raconte comment l'accord sur un titre avec Cytale pouvait se faire plusieurs mois à l'avance en fonction, par exemple, de la notoriété de l'auteur. Cytale réussit à proposer la plupart des prix littéraires, mais la négociation titre par titre avec chaque éditeur est longue, et au cours de son existence Cytale ne pourra pas proposer à ses lecteurs les œuvres étrangères contemporaines.

Le catalogue se construit au gré des contraintes : négociations avec les éditeurs (qui peuvent, pour chaque titre, imposer leur choix ou interdire une diffusion numérique) ; lenteur de la mise au point d'une chaîne de formatage numérique du livre chez Cytale ; dépendance de la taille de l'atelier de formatage. Devant ces impératifs, des choix doivent être pris. Ainsi, au sein même de Cytale, nombreuses furent les discussions « pour savoir comment orienter le catalogue depuis “ en mettre le maximum et Dieu reconnaîtra les siens ” à “ qu'est-ce qui intéresse le lecteur empêché ” et “ moi j'aime bien cet auteur ” ou “ les derniers prix littéraires ” », résume Sébastien d'Ornano, qui estime que l'équipe a « tâtonné entre des choix rationnels, des choix affectifs et des choix imposés »⁷³.

À l'issue de l'expérimentation de prêt de tablettes de lecture en bibliothèque, le rapport publié en septembre 2002 informe qu'auprès des lecteurs-emprunteurs, « le catalogue Cytale a été plutôt bien perçu, notamment quant aux classiques, dont le choix a été qualifié de relativement complet »⁷⁴. Ainsi, il a été apprécié que « pour Zola

⁷⁰ Extraits de l'entretien avec Jean-Pierre Arbon du 26 juin 2003.

⁷¹ Extraits de l'entretien avec Christine Graffard Lenormand du 19 novembre 2003.

⁷² Extrait de l'entretien avec Virginie Caminade du 20 novembre 2003.

⁷³ Extrait de l'entretien avec Sébastien d'Ornano, mars 2004

⁷⁴ BEL 02b.

il n'y avait pas que des titres connus »⁷⁵. L'ensemble des titres a « incité à la lecture », par exemple ce lecteur qui n'aurait pas lu Houellebecq ou cette lectrice qui ne connaissait pas Amélie Nothomb et qui a été « intéressée par *La métaphysique des tubes* »⁷⁶.

Cytale s'essaie à de rares ouvrages de sciences humaines, livres de recettes, livres d'art et autres manuels à destination des professionnels. Son catalogue, c'est le roman. Le prix du Cybook va en limiter l'accès à une catégorie socioprofessionnelle aisée, et le choix des œuvres du catalogue peut avoir été fait en ce sens, bien qu'il serait hâtif de généraliser cette proposition. Certes, c'est à travers son catalogue que Cytale construit son public. Mais la lecture d'Amélie Nothomb, bien présente dans ce catalogue, est-elle à ce titre exclusive d'autres classes ?

C'est un « beau » catalogue, une littérature « digne »⁷⁷. Mais la littérature qui connaît le plus beau succès n'est-elle pas la plus « inavouable » ? Citons quelques exemples de ce qui se lit le plus et s'avoue le moins lorsqu'on répond à une enquête sur la lecture : romans de gare, Harlequins, San Antonio, « livres à suspense et livres qui font pleurer », « histoires vraies », « extraordinaires » pour reprendre quelques témoignages de lecteurs et lectrices dont les parcours sont analysés par Gérard Mauger, Claude F. Poliak et Bernard Pudal (MAU 99 : 163). Face à cela, Cytale propose Éric Emmanuel Schmidt, Sandor Marai, Tahar Ben Jelloun, Amin Maalouf et, bien évidemment, Jacques Attali. L'amour de la littérature qui caractérise certains membres de Cytale ne les a-t-il pas conduits à ne sélectionner que la plus « pure » littérature ? Certes, il est délicat de faire le reproche d'avoir souhaité constituer un catalogue de qualité.

Le catalogue choisi a été volontairement « un catalogue très littéraire », constate Michaël Dahan, premier employé de Cytale. « C'est vrai que certaines personnes qui prenaient des décisions dans la société adoraient la lecture et adoraient ce type de lecture en particulier. » Sans partager totalement les choix éditoriaux qui ont été opérés, il admet, compte tenu du domaine « totalement nouveau » qu'investit Cytale, qu'il faille bien « choisir un axe et prendre une décision » : « il n'y a pas à rougir de ce qui a été fait »⁷⁸. De manière plus mineure, Cytale s'est également essayée à la transposition de quelques livres d'art⁷⁹.

Cette question amène celle des publics que Cytale compte fédérer, fidéliser. Marc Guiblin, employé à l'atelier formatage de Cytale, se souvient qu'à moyen terme, « Cytale avait prévu d'intégrer tous les genres, lectures classiques et modernes, françaises et internationales (anglais, espagnol, italien, hébreu, arabe, chinois...) en passant par les recettes de cuisine, les romans, les polars, les livres pour enfants, les historiographies, les biographies, les récits documentaires de voyages, le théâtre et la poésie afin de

⁷⁵ *Ibid.*

⁷⁶ *Ibid.*

⁷⁷ Voir annexe VI.

⁷⁸ Extrait de l'entretien avec Michaël Dahan du 20 novembre 2003.

⁷⁹ Voir photographie « 1 » en annexes.

contenter un très large public »⁸⁰. Se posant la question de savoir si « le contenu proposé était le bon », Michaël Dahan lie cette interrogation à celle des publics qui ont été ciblés : grand public, ou marchés de niche, tels les professionnels. Cette bibliothèque les a-t-elle incités à « naître à la lecture » ?

1.2. À destination de quel(s) public(s) ?

1.2.1. « Grand » public ?

■ Extrait de presse

La société Cytale, anciennement Cybook, commercialisera au printemps 2000 un eBook pour un prix d'environ 4 000 F. Encore au stade du prototype, ce livre est en fait une tablette surmontée d'un écran plat, le tout enveloppé dans une couverture de cuir. On peut y télécharger, grâce à une connexion directe au réseau, toutes les œuvres grand public disponibles sur le Net.

L'Express, 9 décembre 1999.

■ Extrait de presse

2000, odysée du livre électronique ? Qu'on l'appelle « ardoise magique », « écran nomade » ou « e-book » à l'américaine, le livre sans papier est né. Il est l'une des attractions du 20e Salon du livre de Paris avant même que l'on sache à quel moment, à quel prix, sous quelle forme exacte il sera reconnu comme un bien de consommation grand public.

Le Figaro, 17 mars 2000.

■ Extrait de presse

Cytale tient ses engagements : la société va débiter la commercialisation de son livre électronique avant la fin de l'année. Le produit développé par la société d'Olivier Pujol a été baptisé « Cybook ». Le grand public devrait le découvrir fin novembre.

Journal du Net, 15 juin 2000.

■ Extrait de presse

Les premiers e-books réellement commercialisés, ici le français Cybook et les REB1100/1200 de RCA, auront fort à faire pour convaincre le grand public de laisser tomber le livre papier au profit d'une version électronique. Cytale estime qu'il écoulera cette année entre 6 000 et 12 000 machines.

⁸⁰ Extrait de l'entretien avec Marc Guiblin, octobre 2003.

01Net, 1er mars 2001.

Le Cybook est vendu comme un produit grand public. C'est du moins sous cette facette que la presse le présente, ainsi qu'en témoignent les quatre extraits qui se succèdent chronologiquement, de décembre 1999 à mars 2001. Est-ce judicieux, n'est-ce pas trop ambitieux de la part d'une *start-up* encore fragile, qui commercialise un produit cher, de ne pas cibler d'abord des marchés de niche ? Cytale semble faire l'inverse, tenter une approche grand public avant de se recentrer sur des marchés plus directement demandeurs, dont le public malvoyant. C'est ainsi qu'à partir de décembre 2001, la presse semble relayer un repositionnement stratégique. Le même *01Net* écrit, neuf mois plus tard, le 1^{er} décembre 2001, qu' « initialement lancé auprès du grand public pour télécharger des livres sur l'internet et surfer sur le Web, le Cybook veut aussi remplacer le papier dans des situations où celui-ci peut se révéler un handicap. » Six mois plus tard, *Lire* n'hésite pas à parler ouvertement d' « échec du livre électronique », qui serait la conséquence de deux erreurs initiales, concernant « le mode de lecture et la cible », d'où sa « réorientation récente du grand public vers les professionnels (juristes, médecins, etc.), les bibliothèques (expérimentations en Rhône-Alpes et à Boulogne-Billancourt) et les malvoyants qui ne se satisfont pas de l'offre restreinte de livres en corps 16 sur le marché. »⁸¹

L'ambition véhiculée par la presse de toucher le grand public est confirmée par les communiqués de presse de Cytale, en bas desquels se trouve systématiquement un paragraphe « à propos de Cytale » qui rappelle la philosophie de la société. On y apprend notamment que Cytale, créée par des passionnés du livre, développe depuis 1998 une offre complète de lecture numérique (terminal et contenu) pour le grand public et les professionnels, ainsi qu'un ensemble de services de numérisation et de formatage pour les éditeurs »⁸².

Mais cette ambition se heurte à trois obstacles majeurs :

Premier obstacle : Olivier Pujol lui-même admet que « pour inciter à passer du papier à l'écran, il fallait une bonne raison ». Faisant référence à un article publié dans le *Herald Tribune* et intitulé « Why would you switch from a paper book to any book ? », Cytale déduit que ses premiers clients seront ceux qui n'ont pas accès au livre papier, c'est-à-dire les expatriés, les lecteurs boulimiques, les seniors, les malvoyants : une frange du grand public. Pour passer du livre papier au livre électronique, il faut donc présenter les profils suivants : avoir de sérieuses difficultés à dévorer un roman parce qu'il est écrit trop petit, les livres imprimés en grands caractères n'étant pas légion ; voyager souvent et être un lecteur avide de nouveautés ; être un boulimique de lecture, qui ne supportera pas d'attendre l'ouverture de sa librairie ou de la bibliothèque la plus proche pour se procurer un nouveau livre. Mais ces « bonnes raisons » qu'énumère Olivier Pujol, encore faut-il les faire connaître, les rendre publiques.

Le deuxième obstacle est donc la conséquence de constat : c'est un positionnement « qui demande des moyens énormes », et qui demande « les moyens de tenir », indique Jean-Pierre Arbon, qui considère que si Gemstar et Cytale proposaient des solutions assez comparables, « les entreprises ne l'étaient pas ». Traiter le livre électronique

⁸¹ *Lire*, juin 2002

⁸² Extrait du communiqué « Le livre de minuit », août 2001.

comme un produit grand public pouvait être ainsi « parfaitement justifié pour Gemstar »⁸³, société totalement axée grand public, qui pèse quelques milliards de dollars en bourse, qui a les moyens d'une telle politique et qui peut promouvoir le livre électronique grâce à la popularité de son magazine *TV Guide*. Dans le cas de Cytale, la question se pose de savoir comment il est possible de s'adresser au grand public sans avoir les moyens d'une politique de communication grand public. Mais rappelons que si la tentation est grande de comparer Cytale à son homologue américain Gemstar qui « ne vise que le marché grand public du téléchargement d'oeuvres de littérature générale » (*OINet*, 23 mars 2001), c'est bel et bien parce que les deux sociétés commercialisent des solutions équivalentes : Gemstar prévoit de s'implanter en France, Cytale doit adopter une position de leader en occupant le marché. L'objectif est de séduire à court terme le grand public.

Le troisième obstacle est inscrit dans l'antinomie entre la nature même du produit que Cytale veut populariser, exclusivement dédié à la lecture, et un marché dans lequel la lecture est en diminution. Compte tenu de cela, « avoir un outil qui ne sert qu'à lire, ça ne marche pas »⁸⁴, conclut Guillaume Peter. Si la lecture se maintient grâce aux magazines et à la presse gratuite qui connaît un vrai succès, selon lui le public « n'investira pas 300 euros dans un outil qui va ne servir qu'à cela ». Ici s'ouvre un débat, qui consiste à savoir si, oui ou non, Cytale a visé délibérément le grand public dès le départ ou si la presse se chargea elle-même d'extrapoler cette cible. Les notions de grand public, de frange du grand public connaissent une importante porosité.

■ Document : « Cytale, la lecture en liberté »

Du lecteur compulsif qui lit plusieurs livres à la fois et qui rage que sa librairie soit fermée la nuit, jusqu'au malvoyant frustré dans son besoin de lire à cause de la petite taille des caractères, chaque lecteur a une relation unique à l'écrit. Ces deux types de lecteurs en cachent beaucoup d'autres : les voyageurs qui renoncent à se charger de trop de poids, les expatriés qui veulent lire en français, même loin de chez eux, les étudiants pour qui le livre est un compagnon de travail ou encore les professionnels qui doivent consulter des notices techniques volumineuses, difficiles à tenir à jour... À tous ces lecteurs, Cytale propose une solution efficace : un support léger, maniable, permettant de télécharger à toute heure l'ouvrage de son choix et offrant un confort de lecture optimal, même aux yeux les plus fatigués.

Cytale, mars 2000.

Olivier Pujol précise que Cytale vise alors des « segments de marché grand public », et non le grand public. S'il reconnaît que le Cybook est un produit « dit grand public parce qu'il a les mêmes caractéristiques techniques que celui qu'un consommateur grand public achèterait, une fois la chute des prix », en revanche le premier *business plan* cible trois à quatre segments de marché grand public. La dimension encore réduite du catalogue autorise par exemple Cytale à s'adresser aux boulimiques, mais pas aux grands lecteurs. Il n'en reste pas moins que la confusion s'installe dans l'esprit des

⁸³ Extraits de l'entretien avec Jean-Pierre Arbon du 26 juin 2003.

⁸⁴ Extrait de l'entretien avec Guillaume Peter du 10 juin 2004.

lecteurs de titres de presse qui popularisent l'idée du livre électronique comme outil grand public : « On a beau dire à un journaliste quel est l'ordre des cibles du marché, du moment qu'on a dit qu'on vise dans cinq ans le grand public, pour lui, on a fait un produit grand public »⁸⁵. Il est intéressant de s'arrêter un instant sur cette affirmation pour la comparer aux discours de Cytale à l'époque.

Lors d'une interview accordée au *Tornado Insider* américain en juin 2001, Olivier Pujol note que « les livres électroniques sont des outils de grande consommation, mais ils ne sont pas encore des appareils grand public ». Il dresse un parallèle avec l'industrie du téléphone cellulaire, dont les premiers ont été utilisés par des représentants de commerce : « Ces téléphones étaient très chers, bien plus que le Cybook, et ils étaient lourds et encombrants. Il était évident qu'une demande émanant du grand public naîtrait bientôt ». Le *Tornado Insider* se demande néanmoins si un nombre suffisant de clients du premier marché potentiel dessiné par Olivier Pujol (malvoyants, expatriés, boulimiques) acceptera de payer le prix d'une technologie naissante.

Quelques mois après le premier lancement commercial du Cybook, Olivier Pujol donne une analyse en tous points comparable à celle qu'il offre deux ans plus tard. Les analyses qu'il donne en France sont parfaitement semblables :

■ Extrait de presse

« Aujourd'hui, le livre électronique n'est pas un produit grand public. Nous pensons qu'il le sera d'ici deux ans, reconnaît M. Pujol, qui souligne l'importance de l'offre actuelle (1 300 titres disponibles).

Le Monde, 15 mars 2002.

Ici, Olivier Pujol reconnaît explicitement que le Cybook n'est pas une tablette grand public, mais nous sommes à quelques mois de la fin de la société, et la première année de commercialisation s'est révélée mauvaise. Quelques mois plus tôt, Olivier Pujol préfère alors encore nuancer son propos. À la question « Qui sont les "Cytaliens" ? Est-ce un marché grand public ? » posée par *Neteconomie.com* le 21 novembre 2001, Olivier Pujol répond que « le livre numérique est un marché émergent et il faut être prudent avec ce qu'on appelle le "grand public", dont le rythme d'adoption de ce type de produits est encore difficile à évaluer. » En définitive, Olivier Pujol ne se contredit pas : son discours reste cohérent. Cytale vise, avec un produit grand public, un segment de marché grand public.

En revanche, l'état d'esprit au sein même de l'entreprise est différent. Ainsi, Laurent Picard et Michaël Dahan apportent la même réponse : chez Cytale, « tout le monde avait en tête que ce serait un produit grand public. Quasiment surtout pas un produit de niche. L'objectif de Cytale, c'était de distribuer ce produit au plus grand nombre. C'est pour ça que les réseaux de distribution ont été installés avec la Fnac et tous les autres distributeurs multimédia du même genre et Cytale ne s'est pas remise en cause assez vite pour essayer d'adresser à des marchés de niche où le produit avait un intérêt bien plus grand, indépendamment de son prix »⁸⁶. Partageant ce point de vue, Cédric

⁸⁵ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

⁸⁶ Extrait de l'entretien avec Laurent Picard et Michaël Dahan du 20 novembre 2003.

Diridollou ajoute que « l'objectif, bien qu'Olivier s'en soit toujours défendu devant nous, c'était quand même de viser le grand public. C'est probablement là l'erreur la plus importante »⁸⁷.

Y a-t-il alors un écart entre les segments que Cytale affiche et l'espoir d'un accès rapide au grand public qu'elle entretient en son sein ? Les deux ne sont pas incompatibles, tout dépend du jeu des priorités. Grand public ou segment de marché grand public, la nuance n'est pas évidente, elle peut paraître ténue, notamment au sein même de Cytale. C'est le mot « grand public », débarrassé de son ennuyeux attribut « segment de marché » qui revient fréquemment dans les documents de la société.

Document

Le Cybook de Cytale actuellement commercialisé est destiné au grand public dans un premier temps. Le développement du marché professionnel est prévu pour les prochains mois. La librairie de Cytale commercialisera alors des titres destinés aux professionnels.

Document interne Cytale « Base de connaissance », mai 2001.

Document

Cytale a développé pour le marché grand public des outils informatiques de qualité destinés à rendre plus agréable la lecture sur écran. Notre société les met désormais aussi à disposition des entreprises souhaitant améliorer la consultation et le transfert d'informations au sein de leurs équipes :

– Le Cybook Pro est un tablet PC sans clavier, fonctionnant sous Windows CE et pouvant se connecter de multiples façons aux systèmes d'informations de l'entreprise ;

– Cytalepage est un format de mise en page novateur, compatible au standard international Open E-Book (OEB), qui améliore nettement la lecture sur écran. Cytale met ce format à la disposition de ses clients sous la forme d'une licence (optionnelle).

Ces offres ont pour le moment fait l'objet d'une communication limitée de la part de Cytale, pour les raisons suivantes :

– Retards de développement [...] ;

– Volonté de ne pas troubler le message « grand public » du Cybook.

Document interne Cytale « Briefing plaquette Cybook Pro : communication au salon Mobile Office 5 au 7 décembre 2001 », novembre 2001.

De mai à décembre, le Cybook Pro est né, et le grand public est à présent cantonné entre deux guillemets. Alors, peut-on ici définitivement affirmer que Cytale a d'abord

⁸⁷ Extrait de l'entretien avec Cédric Diridollou du 6 février 2004.

cru au grand public avant de constater l'échec de sa politique commerciale et de réorienter son Cybook vers des niches plus directement nécessitées ?

Document

Le livre électronique permet de toucher plusieurs publics. Les cibles ont été testées d'un point de vue marketing et validées par des études. Ce sont, dans un premier temps, des catégories socioprofessionnelles élevées (cadres, dirigeants, professions libérales...).

À court terme...

- Les grands lecteurs (plus de 2 livres/mois) qui représentent 3 millions de personnes en France. Le livre électronique, outil complémentaire de lecture, devient une véritable bibliothèque portable.
- Les lecteurs déficients ou ex-gros lecteurs déficients au niveau visuel (1,5 million de personnes en France). Avec le e-book ils peuvent choisir de varier taille et police afin d'obtenir confort de lecture adapté à leurs besoins. En outre ils conservent, grâce au format cytalepage, une mise en page de qualité.
- Les cadres internationaux et les expatriés (1,8 million de personnes concernées), désireux de s'informer comme de se divertir, trouveront dans le e-book une véritable bibliothèque nomade. Ils pourront aussi bien y stocker livres, ouvrages professionnels, documents de travail, que presse ou naviguer sur internet. Ils seront séduits par l'accessibilité du produit (24h/24, 7j/7, 365 jours/an et de n'importe où dans le monde).
- Les innovateurs (fashion victims) friands de nouveauté et de technologie (200 000 pers env.).

À moyen terme...

- Les scolaires et étudiants (12 millions en France) qui transportent et consultent régulièrement un grande variété d'ouvrages. bénéfice immédiat: la réduction de l'encombrement et du poids des cartables.
- Les professionnels (médecins, avocats, professions libérales...) qui utilisent des ouvrages volumineux. Le livre électronique leur apportera une réduction de l'encombrement et permettra une remise à jour régulière à un faible coût.
- Le grand public qui trouvera dans le livre électronique un nouveau moyen de lire. L'avantage premier étant de pouvoir télécharger ces œuvres de n'importe où (grâce à internet) et à n'importe quelle heure.

Document interne Cytale « Salon du livre 2000 - formation », mars 2000.

Certes, avant le premier Salon du livre auquel participe Cytale, le grand public est une cible à moyen terme. Néanmoins, quand on cible en premier lieu une population estimée à six millions et demi de personnes, peut-on encore parler de marché de niche ? La conclusion provisoire que nous pourrions ici offrir présente le bilan suivant :

- La direction de Cytale croit à des segments de marché grand public, capables de supporter la première génération de produits et de permettre à Cytale de populariser le concept auprès d'un cercle plus large.
- La presse a tendance, en général mais pas exclusivement, à présenter le Cybook comme un produit immédiatement grand public, en oubliant de préciser quels sont les premiers marchés adressés, segments ou niches.
- Au sein même de Cytale, la différence n'existe pas, ce qui amènera Laurent Picard à dire que « Cytale avait une vision sur le long terme, uniquement »⁸⁸.

1.2.2. Le grand public lit moins de romans

La progression des pratiques audiovisuelles s'exerce certes au détriment du livre, mais pas de la lecture : selon une étude publiée en 2002, les Français passent, en effet, autant de temps qu'avant à lire. Mais ils ne lisent pas les mêmes contenus sur les mêmes supports. Le nombre de lecteurs réguliers de journaux quotidiens et de gros lecteurs de livres diminue mais celui de lecteurs de la presse magazine augmente⁸⁹. On peut rapprocher cette conclusion des statistiques présentées dans un article d'Hélène Michaudon⁹⁰ qui indique : « Interrogées sur leur pratique de lecture, 27 % des personnes de 15 ans et plus déclarent spontanément lire au moins un livre par mois : elles peuvent se ranger dans la catégorie des gros lecteurs. À l'opposé, 42 % d'entre elles sont en retrait vis-à-vis de cette pratique, soit qu'elles ne lisent jamais, soit que n'attachant pas d'importance particulière à la lecture, la mémoire leur fait défaut lorsqu'il s'agit de comptabiliser le nombre d'ouvrage lus au cours de l'année écoulée ».

Document

- Sur 100 000 Français, 1 sur 4 ne lit jamais de livre et 1 sur 3 lit moins de dix livres par an
- Effritement du nombre de grands lecteurs (plus de 2 livres par mois) : 22 % en 73, 14 % en 97.
- Tous les supports de lecture dont le livre sont en recul (sauf magazines TV)
- Mais le livre objet est banalisé, les contacts avec le livre sont devenus plus fréquents, les inscriptions en bibliothèque doublent (seulement 9 % des Français n'ont pas de livre chez eux (25 % en 73), 63 % en ont acheté un dans les 12 derniers mois (51 % en 73) et les inscriptions en bibliothèque sont passées de 7 à 15 %)

Enquête du ministère de la Culture (DON 98).

⁸⁸ Extrait de l'entretien avec Laurent Picard du 20 novembre 2003.

⁸⁹ Dagnaud M., Bonnet M., Depondt S., *Médias : promouvoir la diversité culturelle*, Commissariat général du plan, Paris, La documentation française, 2002, 202 p.

⁹⁰ Michaudon Hélène, *La lecture, une affaire de famille*, INSEE, mai 2001.

Le livre représente la quatrième dépense culturelle des ménages, en 2001⁹¹, c'est-à-dire 26 milliards de francs, soit 14 euros par ménage, loin derrière la presse (36), les appareils son et image (35) et la télévision (30,5). Il est encore devant les spectacles (15,7), les disques (11,2), la vidéo (9,4) et le cinéma (6).

L'écrit occupe probablement une place beaucoup plus importante aujourd'hui que cela ne fut jamais le cas, mais la lecture de livres connaît une baisse tendancielle. Les enquêtes menées sur l'évolution de la lecture, notamment l'enquête sur les pratiques culturelles des Français réalisée tous les huit ans par le ministère de la Culture et de la Communication, révèlent :

- une diminution régulière depuis 1973 de la proportion des forts lecteurs (ceux qui déclarent lire plus de 25 livres par an), qui s'établit en 1997 à 14 % et qui se concentre chez les femmes ;
- une stabilisation depuis 1981 de la proportion des non lecteurs (ceux qui déclarent n'avoir lu aucun livre dans l'année) à 24 % ;
- en découle une augmentation mécanique de la part des faibles lecteurs.

Bien qu'il convienne de manipuler avec prudence ces chiffres, qui résultent des déclarations des personnes interrogées (la lecture de livres est probablement davantage sous-estimée aujourd'hui qu'autrefois), ils reflètent deux tendances de sens contraire :

- l'augmentation régulière de la lecture de livres chez les plus de 45 ans, conséquence des progrès de la scolarisation sur ces tranches d'âge ;
- la diminution de cette lecture chez les jeunes, la proportion des forts lecteurs chez les 15-24 ans baissant lors de chaque enquête.

Enfin, quel que soit l'âge, les femmes se distinguent par un niveau de lecture légèrement supérieur à celui des hommes et par une préférence pour la fiction⁹².

L'aiguillon de la lecture comme attitude de transgression ou comme levier de promotion sociale, dans un contexte où le livre était peu répandu, a fait place à un environnement où l'imprimé est omniprésent, où l'offre de livres est pléthorique et où la lecture personnelle est devenue une obligation scolaire. Au sortir de l'école, l'appétit pour la lecture commence à s'éteindre. Ainsi une même génération perd-elle ses lecteurs au fur et à mesure qu'elle vieillit, alors que la consommation audiovisuelle progresse.

Malgré le développement spectaculaire de la lecture publique du livre (31 % des Français fréquentent les bibliothèques) et des achats d'ouvrages pratiques ou professionnels, le livre est de moins en moins le support d'accès exclusif à l'écrit. Le livre est moins qu'auparavant un sujet de conversation, de convivialité ou d'échange, comme le sont devenus les films de cinéma ou certaines émissions de télévision. Il est

⁹¹ SFR, *Benchmark E-Book*, 2002.

⁹² MAU 99 : 221.

renvoyé dans la sphère privée, surtout chez les jeunes. Vécu souvent comme objet de coercition (imposé à l'école et à l'université ou répondant aux désirs des parents), le livre n'est plus nécessairement assimilé à un objet de liberté : ce qui incarne aujourd'hui cette liberté, c'est la radio que les enfants écoutent en cachette le soir dans leur chambre avec leur baladeur, et non plus le livre qu'ils lisaient sous les draps.

Cette étude, faite à la fin du siècle dernier, présentait des ventes de livres s'établissant à environ 350 millions d'ouvrages, alors qu'elles représentaient 400 millions il y a 20 ans. Mais depuis 2000, chaque Salon du livre affiche des chiffres rassurants : les nombres de titres publiés et vendus sont en augmentation constante. Ainsi 450 millions de livres ont-ils été vendus en 2004, et pour la première fois la barre des 50 000 titres publiés (nouveau titres, nouvelles éditions ou réimpressions) a été dépassée. Avec un chiffre d'affaires de 2,5 milliards d'euros, en hausse de 4 % par rapport à l'année précédente, l'édition française s'est bien portée en 2004⁹³. Il n'en reste pas moins vrai que dans le même temps, la consommation de magazines a fortement progressé, tout particulièrement en France. L'apparition de magazines gratuits n'a fait qu'amplifier ce phénomène.

Même au sein du grand public, le livre n'est pas un objet que l'on consomme aussi couramment que la musique ou la télévision, par exemple. C'est une donnée que Cytale prend en compte. Michaël Dahan confie à ce sujet son sentiment que « le marché du livre, ce n'est pas le marché de la musique. Tout le monde ne lit pas dix livres par mois. Tout le monde ou presque va écouter dix albums par mois »⁹⁴. Olivier Pujol lui-même pose la question : « En moyenne, le grand public lit quatre livres par an. Est-ce qu'il est concerné par le livre électronique ? » : « Ce n'était pas la peine d'imaginer un produit grand public avant des années »⁹⁵. La lecture est « l'un des marchés les plus bouchés »⁹⁶, et c'est sans doute en faisant très tôt ce constat que Jacques Attali affirme chez Cytale : « Le Cybook, vous le vendrez en mettant la télé dedans »⁹⁷. Un constat sans doute un peu précoce, intervenu six ans avant les premiers réseaux de téléphonie cellulaire troisième génération. Dans la mesure où la technologie aurait rendu cette idée envisageable, il reste malgré tout difficile de savoir si le projet aurait alors été profondément altéré.

En conclusion, si comme le reconnaît Christine Graffard Lenormand, « le produit était très cher, les prix des livres étaient chers », là n'était peut-être pas la principale difficulté. Les Français lisent peu, et deux raisons peuvent l'expliquer.

Premièrement, ils sont « captés » par des médias plus directement accessibles. Notons que la télévision amène directement dans le salon les programmes et les films (même à la demande), alors que ce n'est toujours pas le cas dans le domaine du livre. De ce

⁹³ Source : Bénédicte Mathieu, « Le Salon du livre s'ouvre sur fond de profusion », *Le Monde*, 17 mars 2005.

⁹⁴ Extrait de l'entretien avec Michaël Dahan du 20 novembre 2003.

⁹⁵ Extraits de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

⁹⁶ Extrait de l'entretien avec Christine Graffard Lenormand du 19 novembre 2003.

⁹⁷ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

point de vue, le Cybook enlève de la « difficulté d'accès »⁹⁸. Le Cybook facilite l'accès à la littérature contemporaine et classique, puisque peu importe l'endroit où on se trouve, il est possible de se connecter à la bibliothèque de Cytale. Mais il reste un problème épineux en amont : le prix auquel le Cybook est vendu ne le rend pas particulièrement accessible. C'est ce prix, subi ou décidé par Cytale, qui empêche l'entreprise d'en faire un produit plus immédiatement grand public. Mais comme le Cybook n'est pas non plus imaginé comme un produit de niche, il doit alors trouver sa voie entre ces deux marchés, pour séduire un « grand » public.

Deuxièmement, il est un peu rapide d'affirmer simplement que les Français lisent moins : les seniors continuent à lire beaucoup, et c'est un facteur important à prendre en compte dans un pays dont la moyenne d'âge augmente. C'est la raison pour laquelle les seniors constituent l'un des segments de marché concernés par le Cybook. En revanche, la lecture de romans a chuté chez les adolescents, et elle a été remplacée notamment par la lecture de magazines. Pourquoi Cytale n'a-t-elle pas proposé uniquement une littérature magazine sur sa tablette ? C'est une hypothèse notamment défendue par Lisa Manjikian, mais contre laquelle Olivier Pujol, Marc Vasseur et Sébastien d'Ornano apportent des convictions complémentaires : premièrement, Olivier Pujol considère pénalisante la barrière de modems alors trop lents pour proposer un contenu riche et donc lourd à télécharger. D'autre part les problèmes de droits numériques se posent alors de manière sans doute plus aigüe encore qu'au sujet du livre. Ensuite, si le livre est déjà difficilement transposable sur une tablette telle que le Cybook, l'exercice se révèle encore bien plus périlleux pour un magazine : « techniquement, cela sera difficile de concevoir une tablette de lecture de magazine qui puisse entrer en compétition avec le papier » : d'une part, certains magazines se place dans la création artistique en tant qu'objet ; d'autre part, il est à ce jour impossible de reproduire « l'expérience sensorielle importante du papier glacé, du format, de la surabondance d'illustration et de couleur, de la souplesse des pages »⁹⁹ : l'ensemble de ces éléments permet au lecteur d'entrer dans un moment de coupure par rapport au stress de la vie active. Reprenant les arguments développés ici, Marc Vasseur ajoute par ailleurs que « le magazine est un objet de consommation. C'est quelque chose de moins cher que le livre, qu'on jette. Un livre, on hésite à le jeter [car il] donne une impression de sérénité et provoque une impression de respect »¹⁰⁰. En définitive, il est donc bien plus facile de bâtir un business plan sur la vente de romans que sur celle de magazines périssables, vendus à un prix plancher pendant une très courte durée, et qui nécessitent un travail de formatage bien plus complexe qu'une édition de roman sur Cybook. Le père fondateur de Cytale ne croit pas à cette solution. Malgré la connaissance de toutes les statistiques liées à la force du magazine et à la faiblesse du roman, Cytale décide de proposer un catalogue de romans. Quatre magazines suivront, mais leur présence restera, proportionnellement, confidentielle. Est-ce par amour du roman qu'un tel choix est opéré ? Il est difficile, à ce stade, de répondre précisément à cette question.

1.2.3. Les quatre segments de marché grand public retenus

⁹⁸ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

⁹⁹ Extraits de l'entretien avec Sébastien d'Ornano du 19 mars 2004.

¹⁰⁰ Extrait de l'entretien avec Marc Vasseur du 5 février 2004.

Grands lecteurs (essentiellement boulimiques de la lecture), malvoyants et seniors, expatriés, adeptes de nouvelles technologies : voici la typologie de base censée constituer le panel des premiers clients de Cytale. Michaël Dahan reconnaît que « le client de Cytale, c'est un littéraire qui n'a pas peur de la haute technologie. C'est quelque chose d'assez rare » : « C'est vrai qu'il y a sûrement des contradictions dans le positionnement. Mais ce sont des contradictions inhérentes au produit. [...] On ne peut pas faire autrement »¹⁰¹. Voici les six profils que l'agence de communication mandatée par Cytale créera, en conformité avec les segments de marché retenus :

Document

Ce qu'ils en ont pensé

Gros lecteur - Sophie, 36 ans

« Je dévore plusieurs livres par semaine, alors toutes mes bibliothèques débordent ! Ce que j'aime le plus avec le livre électronique, c'est que je peux télécharger un nouveau livre à tout moment... choisir un polar au milieu de la nuit, de chez moi, et l'attaquer tout de suite ! Quel confort ! Et avec le rétro-éclairage, je ne dérange personne puisque je n'ai pas besoin d'allumer la lumière. Quand je m'endors finalement, je glisse un marque-page, comme dans un vrai livre. »

Expatrié - Michel, 48 ans

« Je vis en Australie depuis bientôt 10 ans, et je ne rentre en France qu'une fois tous les deux ans. Là-bas, j'apprécie d'avoir accès à la presse française, en temps et en heure, malgré le décalage ! Et encore plus de pouvoir lire les derniers romans parus. Ici, je ne les trouve pas facilement et si je les commande, je les paie très cher. Le livre électronique, c'est rapide, facile...et puis, rien ne remplace le plaisir de lire dans sa langue maternelle ! »

Nomade - Pierre, 28 ans

« Je suis commercial dans une petite société, et je suis toujours en déplacement. Je dors très souvent à l'hôtel et j'aime pouvoir voyager léger. C'est pourquoi le livre électronique est mon compagnon préféré ! Je le glisse dans mon cartable, et je bouquine un magazine ou je télécharge le quotidien du jour, en le branchant sur une simple prise téléphonique dans ma chambre d'hôtel. C'est la liberté de lire sans contrainte ; tout est accessible immédiatement ! »

Étudiant - Marie, 24 ans

« Je rédige mon mémoire de maîtrise en lettres classiques, j'ai des tonnes de bouquins à lire, sans compter le dictionnaire que je consulte régulièrement. Le livre électronique me change la vie ! Il me permet de travailler où je veux, avec toutes les références dont j'ai besoin. Mais surtout, il est très facile à utiliser ; d'une pression sur l'écran, j'active une barre de menus pour souligner les

¹⁰¹ Extrait de l'entretien avec Michaël Dahan du 20 novembre 2003.

passages importants d'un texte. En un clin d'œil, je peux passer d'un livre à l'autre. Je gagne un temps fou ! Sans parler de la recherche d'occurrences. Je rentre le nom d'un personnage dont je fais l'étude, et en quelques instants, je peux relire tous les passages dans lesquels ce personnage est déjà apparu. »

Technophile – Jérôme, 29 ans

« J'aime tout ce qui est nouveau et qui bouge. Le livre électronique, ça me permet de zapper, d'un site Web à l'autre, d'envoyer des mails, et aussi de feuilleter des magazines, dans le métro par exemple. En plus, avec son écran tactile, c'est très simple, plus besoin de souris. J'ai le monde à portée de main ! »

Malvoyant – Nicole, 60 ans

« Je lisais beaucoup il y a encore quelques années. Hélas ma vue a baissé et lire est devenu un effort. Avec le livre électronique, je choisis, parmi 6 tailles différentes de caractères, celle qui convient le mieux à ma vue. En plus, à partir du site Internet www.cytale.com, je peux de nouveau tout lire, et non plus seulement les quelques titres imprimés en gros caractères. C'est un plaisir de redécouvrir la liberté de lire ! »

Communiqué de presse Cytale.

Gros lecteurs, expatriés, nomades, étudiants, technophiles, malvoyants : voilà le panel imaginé, attendu, des futurs Cytaliens, voilà l'image, les différentes images, qu'ont les concepteurs des usages et des usagers. L'imaginaire technique participe à la création des significations d'usages dans les processus d'innovation. Ces portraits, ces visions « technicistes » constituent des représentations implicites des usages de cette technologie. Mais cet imaginaire sera parfois mis à mal par la presse.

Sylvie Bommel décortique ces usages proposés par la sphère technicienne dans un article teinté d'un certain scepticisme au titre sans équivoque, « J'ai testé le livre qui tombe en panne », publié dans *Newbiz* le 29 mars 2001. Elle commence par vanter les mérites de l'écran rétro-éclairé qui permet de mettre fin à une « terrible tragédie domestique » : l'un aime lire au lit, l'autre ne peut s'endormir que dans le noir absolu. L'exercice s'avère « étonnamment confortable. Et même excitant ! » Si le prix de la machine est considéré très élevé, « au prix du mètre carré, c'est finalement moins cher que de faire chambre à part ». Une certaine ironie parcourt ainsi les autres cibles : ainsi pour les expatriés, « *Le Monde* tout frais tous les jours quand on habite à Canton, ça vous supprime illico le mal du pays ! » Ou encore « les lecteurs compulsifs qui, dicit la brochure, "enragent que leur librairie soit fermée la nuit". Là, on a un peu plus de mal à y croire, mais, admettons, il y a des fous partout. Fort bien. Mais si on n'est ni senior, ni exilé, ni dominé par d'étranges pulsions, ni doté d'un conjoint irascible, à quoi peut bien servir cet appareil ? »

Pourtant, on trouve quelques-uns de ces « modèles idéaux » imaginés par Cytale dans la réalité. Ainsi une semaine après l'article de *Newbiz*, *Courrier Cadres* du 5 avril 2001 fait le portrait de Julie Briller, « kinésithérapeute et "cybookeuse" ». Une large photo nous montre Julie qui tient son Cybook face à une valise débordant de livres papiers. Julie est « grande lectrice », mais « toujours encombrée avec [ses] piles de bouquins à transporter en week-end ou en vacances ». Le Cybook, capable de loger dans sa mémoire 30 livres, est devenu son compagnon idéal. Mais Julie n'est pas qu'une grande

lectrice nomade friande de nouvelles technologies, elle souffre aussi de « problèmes de vue » : « Avec cette petite machine, je peux grossir les caractères et faire varier la lumière du fond d'écran. Je peux donc lire sans lunettes. » Quant à l'accès aux livres, il est immédiat : « Je viens de télécharger *L'apiculteur* de Maxence Ferminé. En trois minutes, c'était fait ! » L'article se poursuit en faisant également l'éloge des outils d'annotation, de marque page et du dictionnaire. Le seul défaut pointé reste le prix des livres, « le même qu'en version papier ». Julie Briller est le cœur de cible idéal tel qu'il a été brossé initialement par Cytale. Combien de Julie Briller existe-t-il en France ? Sans doute une proportion bien moindre que celle initialement projetée, et pourtant, le tableau des profils ne change guère en janvier 2002, juste après un Noël dont les ventes se seront révélées assez médiocres.

■ Document : Proposition d'investissement dans Cytale S.A.

5.2 Les marchés immédiats

- Grand public : Cybook Standard

- o Expatriés : le critère d'achat est l'accessibilité aux livres de n'importe quel point du globe où une ligne téléphonique est disponible

- o Personnes âgées : le critère d'achat est la lisibilité des livres, dont les caractères peuvent être agrandis en fonction du besoin de l'utilisateur

- o Grands lecteurs : le critère d'achat est l'environnement complet, conçu pour des passionnés de lecture

- Malvoyants : Cybook « Vision »

Le critère d'achat est la lisibilité et l'accessibilité du contenu. Sur ce marché, Cytale se positionne avec une solution unique aujourd'hui, face aux loupes et aux vidéo-agrandisseurs.

Cytale, janvier 2002.

En faisant l'inventaire de tous ces profils, l'impression de publics définis de manière imprécise se fait jour. Il aurait été nécessaire d'identifier l'importante diversité des lecteurs réels, des usages et usagers effectifs, toujours moins conformes à l'idéal-type. À l'intérieur même d'une communauté d'utilisateurs, les savoir-faire, les valeurs, les manières d'être ne sont pas les mêmes. La relation à l'innovation s'en trouve profondément affectée : il n'existe par exemple pas un public de grands lecteurs, mais des publics de grands lecteurs qui ont des manières différentes de s'approprier les NTIC. Ils offrent différents degrés d'acceptation de cette innovation technologique. Or, dans un premier temps en tout cas (le Cybook Vision n'est proposé que dans une deuxième approche de marché), le même produit va être proposé à des publics très hétérogènes.

Le public, vers qui l'innovation est tournée, est un participant « invisible ». Il est présent lors d'études visant à valider le concept auprès d'échantillons jugés représentatifs des cibles choisies pour la commercialisation du produit, mais chez Cytale il n'est nulle part présent physiquement. Il l'est pourtant dans l'innovation et dans les lieux où elle se constitue : par porte-parole interposés qui le représentent. On

le voit, l'usager est loin d'être absent lors de la mise au point du Cybook. C'est même la prolifération de ses représentations, souvent incompatibles les unes avec les autres, qui complique la tâche. Madeleine Akrich nous apprend que « ce qui se trame dans un réseau qui sous-tend la fabrication d'un nouveau produit, c'est la définition simultanée de l'environnement au sein duquel il est censé circuler »¹⁰² et que certains appellent son « contexte d'usage ».

Ici, nous assistons effectivement à l'émergence de figures d'usages. Mais à ce stade, c'est-à-dire celui de la définition du modèle commercial, l'usage reste pour Cytale un projet d'usage destiné notamment à des utilisateurs pionniers ou *early adopters* pour qui l'usage du Cybook n'aura sans doute de sens que par rapport à l'avènement d'un usage réel à venir qu'il ne sentiront, alors, qu'à l'état de projet. C'est une cible qui affiche une attitude de luxe, composée de personnes ayant des moyens importants en termes de temps et d'argent, qui accepte même de se tromper dans des choix techniques et de changer de cap. On trouve par ailleurs des retraités aisés, disponibles à ce qui peut advenir de neuf : ils ont la capacité de construire des projets dans lesquels leur propre état présent peut se transformer sous l'influence de ces usages potentiels auxquels ils se rendent disponibles.

2. Éléments générateurs de profits

2.1. Une tablette impossible à démocratiser

« Quoi de plus magique qu'un livre qui devient une bibliothèque à lui tout seul ? » demande Olivier Pujol le 28 janvier 2000 dans un article que publie *Libération*, dont les dernières lignes tempèrent cet enthousiasme, indiquant le coût du Cybook, alors annoncé à 3000 francs, qui « devrait toutefois réfréner les premières ardeurs ». Deux mois plus tard, M6 diffuse dans le cadre de son *Six minutes* du 9 mars un reportage vantant « le livre du futur » : le « premier livre électronique rechargeable français », dont la commercialisation est alors prévue fin mai, doit être vendu à 3500 francs. Un mois et demi plus tard, *Micro Hebdo* précise qu'« un seul point fait l'unanimité : le prix du Cytale (entre 3500 et 4000 francs) est jugé prohibitif. Et si c'était moins cher ? »¹⁰³

Et plus le temps passe, plus le prix de la machine crève les plafonds. Le jour de la conférence de presse qu'organise Cytale le 15 décembre 2000 dans les salons de l'Hôtel Lutetia à Paris pour annoncer la sortie prochaine de son Cybook, les journalistes sont nombreux à se presser autour du nouveau-né. Olivier Pujol, fier de sa réalisation, affirme : « Pouvoir lire n'importe où dans le monde, n'importe quel livre à n'importe quelle heure, c'est un vieux rêve que le Cybook nous permet enfin de réaliser »¹⁰⁴, la dépêche AFP est reprise dans la journée par plusieurs dizaines de magazines en ligne, avec ce titre : « Le premier livre électronique français, disponible en janvier : un joujou

¹⁰² Madeleine Akrich, « Comment décrire les objets techniques ? », *Techniques et Culture* n° 9, janvier-juin 1987.

¹⁰³ *Micro Hebdo*, « Le futur très incertain du livre électronique », 25 avril 2000.

¹⁰⁴ *Le Figaro*, « La fin des fleurs séchées », 16 décembre 2000.

dispendieux¹⁰⁵ ». Joël Bauer, premier directeur marketing de Cytale, jugera le prix du Cybook, vendu 5700 francs, « prohibitif » : « L'idéal aurait été un livre à 2000 ou 3000 francs »¹⁰⁶. « Prohibitif » : tel est aussi l'inconvénient que trouve au Cybook *Le Point* pour « lire branché »¹⁰⁷.

2000 francs, c'est en effet le chiffre que retient l'enquête d'Arthur Andersen réalisée en février 2000 et qui indique alors que les internautes américains se disent prêts à payer un maximum de 300 dollars pour un terminal de lecture. Et pourtant, Jean-Pierre Arbon n'y croit pas, sans doute à raison puisque le prix auquel Gemstar vend son petit livre électronique noir et blanc, le REB 1100, est précisément de 300 dollars. Or, les ventes restent modestes. « Pour qu'un outil électronique grand public se vende bien, il y a des niveaux de prix à trouver », estime pour sa part Guillaume Peter, directeur qualité chez SFR, qui considère par comparaison que « les lecteurs DVD sont aujourd'hui vendus 50 euros ». Claire Bélisle, dans son rapport d'expérimentation de prêt de livres électroniques en bibliothèque note que « les personnes interrogées sont convaincues que le coût de fabrication des livres numériques, avec l'absence de coût de papier et une diffusion apparemment sans frais, doit entraîner une baisse du prix d'acquisition, voire la gratuité. Le coût des tablettes est encore trop élevé et ne semble pas acceptable par le public dans la conjoncture actuelle. Ce problème de coût [...] explique pour partie le faible niveau des ventes, malgré un intérêt et un enthousiasme réel pour l'objet »¹⁰⁸.

La plupart des membres de Cytale reconnaît *a posteriori* les « deux freins très importants » que constituent le faible catalogue et le prix élevé de la tablette. « Nous n'en donnions pas assez pour l'argent demandé »¹⁰⁹ : telle est l'analyse de Lisa Manjikian, directrice marketing chez Cytale, semblable à celle d'Éric Legros, directeur développement chez Cytale, pour qui « ce que dit la presse n'est pas si faux : c'est vrai que le catalogue était limité pour le grand public, et le prix du lecteur pouvait être également un facteur bloquant »¹¹⁰. Les deux directeurs marketing, et le directeur développement critiquent ouvertement le prix du Cybook. Ils sont très loin d'être seuls à partager cet avis. Mais toute l'entreprise a conscience de ce frein : le mémoire de Julie de Saint-Blanquat sur la « Gestion de la relation client sur Internet de Cytale », publié en septembre 2000, souligne que l'augmentation du prix du produit « risque de limiter l'engouement suscité ». Ce mémoire confirme les craintes de Cytale au minimum cinq mois avant le lancement effectif du produit.

¹⁰⁵ On retrouve la dépêche par exemple sur <http://www.mmedium.com/cgi-bin/nouvelles.cgi?Id=4775> ou sur <http://www2.canoe.com/techno/nouvelles/archives/2000/12/20001215-172410.html>.

¹⁰⁶ Extraits de l'entretien avec Joël Bauer du 26 juin 2003.

¹⁰⁷ *Le Point*, « Un Cybook pour lire branché », N° 1478, 12 janvier 2001.

¹⁰⁸ BEL 02a.

¹⁰⁹ Extraits de l'entretien avec Lisa Manjikian du 16 janvier 2004.

¹¹⁰ Extrait de l'entretien avec Éric Legros du 10 octobre 2003.

Listant une série de questions recensées auprès du public accompagnées des réponses à fournir, la *base de connaissance interne* de Cytale élaborée au cours de l'année 2001 offre une place toute particulière à cette question :

Document

Question : Le prix grand public du Cybook n'est pas raisonnable, vous vous trompez de public ! Vous n'avez rien compris en vendant votre Cybook à un prix aussi exorbitant !

Réponse : Cinq mille sept cents quatre vingt dix francs (le prix du Cybook), c'est effectivement une somme importante pour de très nombreuses personnes et nous en sommes conscients.

Nous n'avons pas décidé croyez-le bien de mettre en péril notre société en lançant un produit qui serait mal ciblé et trop cher pour beaucoup de gens ! Cette politique de prix n'est donc pas un choix arbitraire. Nous ne pouvons tout simplement pas à l'heure actuelle, et compte tenu de nos coûts, vendre le Cybook moins cher.

La société Cytale est une société de quarante personnes, extrêmement dynamique, qui a relevé le défi de vendre un produit innovant, et totalement inédit en Europe, et ceci avec très peu de moyens. Nous n'avons pas comme certains de nos concurrents, le soutien de groupes prestigieux et très prospères, permettant l'abaissement des prix jusqu'à un niveau très bas.

Cytale doit faire face à des coûts de reviens très importants et difficilement compressibles. Ce prix est donc calculé au plus juste.

Le Cybook est un produit complètement nouveau, un véritable livre électronique qui ne peut être comparé à d'autres outils existants. De par ce fait et ses fonctionnalités, il est mal aisé de le prétendre « cher » ou « bon marché » ; il évoluera certainement, et il est possible, qu'avec les « économies d'échelle » réalisées de part sa diffusion son prix baisse légèrement, avec le temps.

Notez également que Cytale s'est associée au Cetelem et propose désormais d'étaler le paiement de votre achat sur cinq ou dix mois.

Document interne Cytale « Base de connaissance », mai 2001.

« Cinq mille sept cents quatre vingt dix francs » : chez Cytale, on préfère écrire ce chiffre en toutes lettres. L'éventail des réponses que doit offrir Cytale aux curieux venus demander le prix de la merveille technologique n'est pas toujours des plus convaincants : le fait que Cytale ne bénéficie du soutien d'aucun groupe prestigieux ne laisse rien augurer de bon sur la pérennité de cette société. En fait, face au public des Salons du livre comme face aux journalistes, les membres de Cytale éprouvent souvent certaines difficultés à justifier ce prix. De la théorie à la pratique, l'argumentation ne parvient jamais à convaincre. Aux questions attendues des journalistes, les réponses se font parfois un peu sèchement :

Document

Et le Cybook, il est vendu à quel prix ?

Le Cybook est commercialisé à 5790 francs.

Ça s'adresse à quel public ? Parce que c'est un coût relativement important.

Tout à fait. Ça s'adresse principalement à un public de gros lecteurs. Il faut être un passionné de lecture, un découvreur dans l'âme pour s'intéresser à ce type d'objet. Cela peut aussi intéresser les personnes qui aiment les objets design, les beaux objets.

Un peu comme les gadgets technologiques. Comme une Game boy, non ?

Non, parce qu'à 5790 francs...

...ça fait cher le gadget. Game boy de luxe, alors.

Non, c'est un livre électronique, c'est pas un jeu.

Les deniers de la culture, France 5, 9 décembre 2001¹¹¹.

« C'est pas un jeu », mais c'est beaucoup plus cher qu'un jeu : la chargée de communication de Cytale fait prendre une douche froide à l'intervieweur de France 5, sans doute agacée que des éditeurs de la trempe de Michel Valensi comparent le Cybook à « une *Game boy* de luxe »¹¹². Dommage, le sens de la répartie manque à un moment où, justement, une perche est tendue pour défendre l'idée de « la lecture comme jeu », ainsi que tend à le démontrer jusque dans son titre l'essai de Michel Picard¹¹³. Le livre électronique pourrait, de ce point de vue, se révéler aussi ludique qu'une *Game boy*. Claude F. Poliak considère ainsi la lecture « comme une participation imaginaire, “ par procuration ”, aux jeux sociaux »¹¹⁴. Mais ce que personne ne peut alors expliquer, c'est qu'au moment de sa conception en 2000, la tablette double de prix en quelques mois, en conséquence d'une flambée des valeurs de composants technologiques au moment où Cytale décide de les acheter. La vraie raison, que nous analyserons au sein des deux chapitres suivants, se trouve ici.

Le caractère non exhaustif du catalogue peut se comprendre dans la mesure où la tablette de lecture, capable d'offrir un choix complémentaire, est abordable voire gratuite. Or, début 2000, il est prévu de vendre le Cybook trois fois plus cher que le seuil défini par Jean-Pierre Arbon : pour lui, le grand public n'est pas prêt à déboursier plus de 150 dollars pour une tablette de lecture¹¹⁵. Si l'analyse est sans doute juste, Gemstar elle-même n'arrivera jamais à vendre ses tablettes à ce prix, sauf quelques

¹¹¹ Cf. impressions d'écran « aq » en annexes.

¹¹² Extrait de l'émission « Net plus ultra » diffusée sur France Culture le 21 mars 2001.

¹¹³ Michel Picard, *La lecture comme jeu, essai sur la littérature*, Paris, Édition de Minuit, 1986.

¹¹⁴ MAU 99 : 233.

¹¹⁵ Voir dans ce chapitre la prochaine partie « Le souhait de passer à une économie de l'accès ».

mois avant de mettre un terme à son activité. Si la première approche de marché de Cytale n'est pas, rappelons-le, une approche très grand public, si sa tablette doit se différencier de ses concurrents par le haut, l'envolée des prix sur les marchés technologiques va interdire à Cytale de vendre le Cybook à un coût abordable pour le plus grand nombre.

Cytale se définit avant tout comme « diffuseur de contenus numériques ». Mais, pour assurer la lecture de ce contenu et assurer les éditeurs de la sécurisation des œuvres, elle doit également fabriquer le support sur lequel les livres peuvent se lire. De toute façon, il n'y a alors pas d'alternative possible puisque les tablettes de lecture électronique n'existent pas en France.

Cette tablette de lecture doit être transparente : c'est un support qui doit être le plus neutre possible, qui doit apparaître comme le plus naturel possible. Paradoxalement, l'apparente simplicité, l'apparente évidence nécessitent des appareillages complexes qui ont un coût. Or, si le Cybook sait se faire discret lors de la lecture d'une œuvre, en revanche, on peut comprendre que le public ait du mal à investir pour acheter une machine qui n'est qu'un intermédiaire avec l'œuvre. Bref, le prix interdit à la tablette de prétendre au statut d'objet de consommation courante. La tablette « fait-elle écran » ? Quel que soit son prix, ne risque-t-il pas d'être toujours trop cher ? La presse ne risque-t-elle pas de poser en permanence la question : « Et si c'était moins cher ? » L'idée radicale exposée par Joël Bauer ou Jean-Bernard Schmidt de vendre la tablette à un euro ou de la donner n'est-elle finalement pas la solution qui aurait permis à Cytale de faire décoller les ventes des romans qu'elle diffuse ?

2.1.1. Un mauvais débat ?

Le prix de la tablette la réserve à « une cible aisée », indique Antoine Lafon, directeur commercial de Cytale, précisant que tout avait été fait pour « la rendre plus accessible, mais clairement, nous n'y arrivions pas ». Deux raisons expliquent le prix de revient de la tablette : la hausse des prix sur les marchés de composants ; l'exigence des éditeurs face auxquels Cytale promet le respect intégral de la page. Tout en les considérant légitimes, Antoine Lafon estime qu'« il faut une machine pas chère, qui ne doit pas plomber la vente de contenus »¹¹⁶.

Cytale n'envisage jamais de vendre sa tablette en dessous de son prix de revient. La critique d'un prix trop élevé est « absurde » aux yeux d'Olivier Pujol, pour qui « un produit nouveau qui sort est toujours trop cher, et quand il démarre avec un catalogue, ce dernier n'a jamais assez d'œuvres » : ce ne sont pas là des paramètres qui décrivent la raison de l'échec, dans la mesure où c'est ainsi que commence la vie des produits innovants. Le premier groupe d'acheteurs permet alors de faire descendre le prix de la technologie à un niveau abordable pour un plus grand nombre. Mais osons ici une nuance : même s'il est vrai qu'une invention, à sa sortie, est toujours trop chère, Cytale pensait tout de même sortir sa tablette à 3500 voire 4000 francs, « c'est ce qui rendait le système viable économiquement » dit le même Olivier Pujol le 13 août 2003, et non 5700 francs comme ce fut le cas le 22 janvier 2001.

¹¹⁶ Extraits de l'entretien avec Antoine Lafon du 24 juin 2004.

Cependant, Olivier Pujol n'a pas tort : Jacques Perriault nous apprend qu'en 1888, l'abonnement au téléphone est de six cents francs à Paris et quatre cents francs en province (soit l'équivalent d'environ 1500 euros et 1200 euros aujourd'hui). C'est un service qui s'adresse donc à une clientèle très aisée, sans qu'il s'avère véritablement satisfaisant : il ne s'agit alors que de liaisons inter-urbaines (la couverture de tout le territoire n'est pas établie) et les opératrices censées établir les liaisons ne sont pas toujours très fiables. Les Français, d'ailleurs, ne croient pas au téléphone, ainsi que le décrit Jacques Perriault (PER 89 : 172) : « On considérait, dit la comtesse de Pange, le téléphone comme une invention de luxe ne pouvant convenir qu'aux bavardages de dames et personne n'y attachait d'importance ».

En 2001, à l'approche des fêtes de fin d'année, Cytale propose une offre d'abonnement. Le prix de la tablette est divisé par deux, mais le Cybook est assorti d'un abonnement d'une durée d'un an au minimum. Au final, le prix reste identique, mais Cytale pense alors avoir trouvé un seuil, le « prix psychologique ». Ce prix suscite l'interrogation de Christophe Guillemin et Jérôme Thorel (ZDNet), qui se demandent si ce sera « assez pour balayer son image de produit de luxe ». ZDNet rapporte les propos d'un chef de rayon de rayon à la Fnac Informatique de Paris, pour lequel cette « nouvelle offre provoque un plus vif intérêt grâce à son prix plus attractif ». Ainsi, Marie-Paule Kermarec de la librairie Dialogues à Brest se montre persuadée que « le prix va faire pencher les indécis du côté des convaincus » : « cette offre attire maintenant l'intérêt de lecteurs de loisirs, auparavant cet objet a séduit des lecteurs plus professionnels »¹¹⁷.

À titre de comparaison, aux États-Unis, les Rocket eBook et Softbook, tous deux en noir et blanc, sont vendus en 1999 à 499\$ (3762 FF) et 600\$ (4500 FF). Le prix du Rocket eBook bas de gamme chute régulièrement pour atteindre 199\$ (1500 FF). Softbook Press préfère proposer son lecteur moitié moins cher (300\$) si l'acheteur s'engage à un abonnement mensuel de 19,95\$ (150 FF) pendant deux ans pour accéder à la bibliothèque de contenus. Quand NuvoMedia et Softbook Press sont rachetées par Gemstar fin 2000, le Rocket eBook est vendu 300\$ (2200 FF) et le Softbook, qui reçoit de nettes améliorations, à 650\$ (5100 FF). Gemstar maintiendra ces prix jusqu'à la fin de l'année 2002¹¹⁸. Le modèle haut de gamme de Gemstar est vendu environ 600 francs de moins que le Cybook, mais dispose d'une résolution inférieure (460 x 640 contre 600 x 800), et d'un choix d'affichage limité à deux tailles de caractères. Comparativement à ses concurrents potentiels, le prix du Cybook n'a en réalité rien de scandaleux.

La progression d'un produit nouveau n'est pas forcément « liée à son prix », comme le considère Olivier Pujol. De ce point de vue, le rapprochement avec l'iPod d'Apple peut être suffisamment convaincant. Alors qu'Henry Yuen, PDG de Gemstar, « critique sévèrement les prix pratiqués par le constructeur Thomson/RCA » avec lequel il travaille pour développer sa plate-forme de lecture, alors que Jean-Pierre Arbon milite lui aussi en 2002¹¹⁹ pour une chute du prix des appareils vendus par Gemstar, ce

¹¹⁷ Extrait de l'article de ZDNet, « Le Cybook suscite plus d'intérêt avec sa bibliothèque », 22 novembre 2001, www.zdnet.fr/actualites/technologie/0,39020809,2099729,00.htm.

¹¹⁸ Sources : SVM, juillet 2001 ; ZDNet, 5 avril 2002.

¹¹⁹ ZDNet, 5 avril 2002 ; Le Figaro, 31 mai 2002.

dernier reconnaît¹²⁰ qu'au moment où ils sont bradés au printemps 2003 à 150\$, puis à 99\$, et enfin à 79\$, les ventes ne connaissent pas de réelle inflexion. Les prix pratiqués au cours de la dernière année de commercialisation n'ont pas eu d'incidence réelle sur les ventes. Effectivement, le prix, qui est pourtant l'un des facteurs les plus évidents et les plus fréquemment mis en avant par la presse, ne décrit pas la raison de l'échec.

2.2. Les œuvres numériques

Cytale tire profit à la fois de la vente de ses tablettes et de la vente des œuvres qu'elle diffuse. Mais c'est avant tout sur le bénéfice de la vente de ces dernières que Cytale bâtit son *business model*. Le catalogue d'œuvres est ainsi le centre névralgique de l'offre commerciale. C'est sur cette activité uniquement que Cytale souhaite, à terme, se spécialiser : « c'est cela qui génère le chiffre d'affaire et qui assure la rentabilité », explique encore Joël Bauer¹²¹. Assez enthousiaste sur les ondes de *France Culture*, Érik Orsenna affirme le 15 septembre 2000 qu'« il suffit de 10 exemplaires vendus par téléchargement pour rentabiliser une édition électronique, alors que le " point mort " est à 2000 exemplaires pour le papier ». Pionnière en matière de formatage numérique de textes, Cytale révisera très sérieusement à la hausse le point mort que demande une édition électronique rentable. Ce sont des années d'ajustage, où Cytale est à la recherche d'un mode de production rentable et respectueux du livre. Certes, comme l'indique Julie de Saint-Blanquat, également au mois de septembre 2000, « bien que les coûts de numérisation soient encore assez élevés actuellement pour une œuvre, [...] une fois numérisé, un titre ne connaît plus de problème de stockage, d'approvisionnement ou de rupture des stocks ; les coûts d'imprimerie ou de transport disparaissent et peuvent donc être directement répercutés sur le prix de vente de l'œuvre »¹²².

C'est donc également une solution écologiquement satisfaisante : après l'échec de concepts imaginés dans les années 70 semblables au « *paperless office* » de Xerox et le doublement de la consommation mondiale de papier entre 1975 et 1997, le mérite de ce modèle est de rééquilibrer l'offre et la demande : l'aberration du monde de l'offre actuel est liée à l'inévitable gâchis qu'elle entraîne « parce qu'il faut une surabondance quantitative pour pouvoir servir le marché »¹²³. Cette surabondance est de tel ordre qu'Alain Schmidt, libraire à *La Lettre ouverte*, considère que « les enjeux de l'édition française sont des enjeux de distribution »¹²⁴, avant tout logistiques. Sur 400 000 volumes produits chaque année, 300 000 sont vendus, 50 000 stockés, 50 000 pilonnés¹²⁵. L'industrie de l'impression et de l'édition se classe au onzième rang des

¹²⁰ Extrait de l'entretien du 26 juin 2003.

¹²¹ Extrait de l'entretien avec Joël Bauer du 26 juin 2003.

¹²² Julie de Saint-Blanquat, « Gestion de la relation client sur Internet de Cytale », septembre 2000.

¹²³ Interview de Jean-Pierre Arbon dans le cadre de l'émission *Tracks* diffusée sur Arte le 17 octobre 2000.

¹²⁴ Extrait de l'entretien avec Alain Schmidt du 1^{er} juillet 2004.

¹²⁵ SFR, *Benchmark E-Book*, 2002.

polluants toxiques. La numérisation de l'ensemble des mécanismes qui organisent la production a permis d'importants gains de productivité dans la fabrication, mais il en va autrement dans la distribution, le numérique n'en constituant toujours qu'une part marginale.

Ce sont là des arguments qui ne peuvent séduire le consommateur qu'indirectement. Comme nous le verrons en détail dans le chapitre consacré à l'association avec le monde de l'édition, Cytale ne pourra pas vendre les livres significativement moins cher que leur équivalent broché. Or, aujourd'hui, comme le rappelle Christine Graffard Lenormand, il est « difficile de faire moins cher qu'un livre de poche »¹²⁶, parce que le papier est considéré comme écologiquement valable, même si cette approche est fautive.

2.2.1. Le modèle commercial inverse de celui d'Apple

Des entreprises comme IBM, General Electric, Xerox, Hewlett-Packard, Gemstar et même Cytale ont compris que la simple vente de produits matériels n'engendre plus à long terme de marges bénéficiaires substantielles. Ces supports sont devenus tellement bon marché, et leur qualité est tellement uniforme, que la seule façon de faire la différence et de gagner de l'argent est de fournir aux consommateurs des services. Le repositionnement stratégique d'IBM dans ce secteur au cours de la dernière décennie en est sans doute l'exemple le plus caractéristique. Cytale gagne peu sur la vente d'un Cybook. En revanche, la marge est plus appréciable lors de la vente d'une œuvre numérique, même si le temps passé à la formater dépasse de loin le temps initialement prévu.

Pourtant, aujourd'hui, Apple commercialise, avec succès, un appareil de lecture numérique dédié, baptisé iPod. Vendu en 2001, soit au cours de sa première année de commercialisation, de 350 à 500 euros, l'iPod est un baladeur mp3 plutôt haut de gamme : il est possible de trouver dès l'année 2002 des baladeurs mp3 très appréciables sous la barre de la centaine d'euros. L'iPod est un produit qui subit déjà une concurrence très forte, de la part de constructeurs comme Sony, notamment. Pourtant, l'iPod reste le baladeur le plus populaire. Apple a écoulé en janvier 2004 deux millions de son baladeur fétiche apparu sur le marché le 23 octobre 2001. Le prix n'est donc pas le seul et unique critère capable de déterminer la part d'échec ou la part de réussite d'un produit innovant.

Comme chez Cytale, l'iPod d'Apple est connecté à une bibliothèque musicale, iTunes Music Store, par laquelle il faut passer pour acheter de la musique avant de la transférer sur son iPod. Apple développe un format de musique propriétaire (AAC), même s'il est possible d'écouter également sur iPod des morceaux au format mp3. Apple ne se rémunère pas sur la vente de musique : en instaurant le prix unique de 99 cents par morceau musical, tout au plus l'entreprise ne perd-elle pas d'argent. Le prix des œuvres musicales est volontairement bas pour être suffisamment attractif aux yeux de l'utilisateur mais il ne permet pas à Apple de rentabiliser sa bibliothèque. En effet, pour chaque titre vendu sur l'iTunes Music Store, 65 cents sont reversés à l'éditeur et environ un quart sont utilisés pour la gestion de la distribution. Apple prélève donc une dîme infime qui ne justifie pas à elle seule ce *business model*.

¹²⁶ Extrait de l'entretien avec Christine Graffard Lenormand du 19 novembre 2003.

En revanche, le duo iTunes Music Store — iPod fonctionne de façon si fluide que l'iTunes Music Store d'Apple incite les utilisateurs de ce service à acheter le baladeur d'Apple, iPod. Le modèle commercial est d'ailleurs explicitement présenté dans ce sens. Apple fait sa marge sur les ventes de lecteurs. Chaque iPod haut de gamme vendu 500 dollars rapporte 175 dollars de profit à la firme. Rappelons une fois encore que l'iPod, vendu à un prix comparable au Cybook, ne permet « que » d'écouter de la musique dans des conditions agréables, de même que le Cybook ne permettait « que » de lire dans des conditions similaires. Le magazine *Time* décerne en novembre 2003 à l'iTunes Music Store le titre de la « *coolest invention* » pour l'année 2003. C'est la première fois, raconte le magazine, qu'une industrie parvient à trouver une troisième voie (« *the 99 cents solution* ») entre d'une part les maisons d'édition effrayées par l'internet et qui, jusque là, n'ont pas su y proposer la vente d'albums et d'autre part les pirates qui téléchargent gratuitement de la musique en ligne.

3. Le modèle de diffusion des œuvres

3.1. La fonction de tri

En accroissant la quantité de textes disponibles, le numérique accélère deux phénomènes liés à la diffusion des œuvres. Premièrement, cette multiplication annule la rareté liée à une œuvre, puisqu'elle peut être reproduite à l'infini en quelques secondes. Deuxièmement, cet accroissement nuit à la visibilité d'un texte particulier. Nous vivons « à l'âge d'un deuxième déluge, qui est le déluge des communications », indique Bernard Gervais¹²⁷ pour qui « ce déluge change de façon importante notre rapport au texte » : celui-ci perd son attribut de rareté pour devenir une menace. Au lieu de « sortir sa baguette de sourcier pour trouver le texte », il convient aujourd'hui de « construire un barrage pour endiguer la masse qui déferle avec lui ». Le texte est noyé dans la mer des milliards de pages Web auxquelles tout un chacun peut avoir accès. C'est une situation d'abondance qui met en péril les recherches : ainsi que le résume Roger Chartier, « la prolifération peut devenir chaos, et l'abondance, obstacle à la connaissance ». En réponse à cette menace, « il faut des instruments capables de trier, classer, hiérarchiser »¹²⁸.

Cytale propose donc une solution qui peut être vue comme une technique d'endiguement. Outre la qualité du formatage des œuvres à lire sur Cybook, Cytale se doit de proposer à ses lecteurs des œuvres de qualité, qu'il puisse trouver facilement. Le Rapport Cordier sur le livre numérique, paru en 1999¹²⁹, indique, lui aussi, que les utilisateurs de médias seront toujours demandeurs d'une fonction de « guide » ou de « tri ». C'est sans doute cette fonction qui explique le succès de l'iTunes Music Store d'Apple dans le domaine de l'achat de musique au format numérique.

¹²⁷ GER 02.

¹²⁸ Roger Chartier, « Lecteurs et lectures à l'âge de la textualité électronique », Centre Pompidou, Paris, 2001.

¹²⁹ COR 99.

Cette notion de tri, associée au gage de qualité de sélection que représente l'association avec les éditeurs, constitue le point vital de l'offre du diffuseur Cytale. Jusqu'à présent, il n'y a d'économie que lorsqu'il y a rareté et attrait pour cette rareté de la part du public. Le numérique est caractérisé par la fluidité de l'information. La fluidité étant, en l'occurrence, une absence de rareté, celle-ci est introduite par le truchement de l'accessibilité à une bibliothèque de qualité. Comme le résume Olivier Pujol lui-même, « ce n'était pas chaque titre qui avait de la valeur, mais l'accès à la bibliothèque. Une bibliothèque où quelqu'un a fait un tri pour moi »¹³⁰ : allait-on encore chercher des livres sur des sites pirates si cette bibliothèque donnait accès à toutes les nouveautés littéraires sélectionnées en fonction de l'appétence personnelle de chacun ? C'est la rémunération de l'apport de contenus qui est recherchée, plutôt que la rémunération du contenu lui-même.

3.2. La très théorique propriété d'un livre numérique

Dans *Le Nouvel Hebdo* du 22 mars 2002, Serge Eyrolles, président du Syndicat national de l'édition, indique : « Le début du troisième millénaire marque le retour à l'appropriation du livre en tant qu'objet. Et 2001, qui a vu le marché de l'édition progresser de 6,1 % par rapport à 2000, est une année record : jamais les Français n'ont autant acquis et offert de livres. »

Dans le cadre du livre numérique, si l'accès à la bibliothèque est « la seule chose qui avait de la valeur »¹³¹, il faut néanmoins rappeler, encore une fois à l'instar de ce qui s'est mis en place deux ans plus tard dans le cadre de l'iTunes Music Store, que chaque client était propriétaire de l'œuvre qu'il payait et téléchargeait sur sa bibliothèque personnelle. « Tout notre système était fondé sur la propriété », remarque Olivier Pujol.

Mais Cytale ne croit pas à ce système : « la possession d'un fichier numérique n'a pas de sens », affirme Olivier Pujol. « La propriété d'un livre dématérialisé est un non-sens »¹³² indique, quant à lui, Sébastien d'Ornano. Proposer aux lecteurs d'acquérir leurs livres, en leur permettant de les embarquer dans une bibliothèque portable était une hypothèse *a priori* séduisante, mais qui amena Cytale à fonctionner contre la nature du numérique. « C'est un système qui est absurde, qui est contraignant, qui pouvait passer en début de marché, [mais] la propriété est stupide »¹³³.

Cytale tente de mettre en place un système exclusivement fondé sur le droit d'accès : les lecteurs paient l'accès au catalogue et téléchargent sur leur tablette des ouvrages qui s'effacent automatiquement au bout d'un certain temps. Cette réflexion accompagne la logique de prêt d'œuvres numériques dans le cadre de

¹³⁰ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

¹³¹ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

¹³² Extrait de l'entretien avec Sébastien d'Ornano du 19 mars 2004.

¹³³ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

l'expérimentation de prêt de livres électroniques en bibliothèques, mais sera avortée, faute de temps et d'un compromis acceptable pour les éditeurs¹³⁴.

On peut concevoir qu'une personne puisse à la fois être propriétaire d'ouvrages physiques, considérant que certaines œuvres « ne se réduisent pas », et accéder à un catalogue d'œuvres numériques. Car si « la propriété d'un livre imprimé est recherchée non pour le contenu mais pour l'expérience émotionnelle (sensorielle et affective) de la possession »¹³⁵, quel plaisir peut-on tirer d'un objet dématérialisé ? Comme le souligne Jean Clément¹³⁶, le livre jouit d'un statut particulier en France. Il ne fait pas seulement partie de notre univers patrimonial et intellectuel, il est aussi un objet matériel et culturel au sens large du terme, un élément de notre décor familial auquel nous attachons une valeur de représentation. Mis en évidence sur un meuble où il semble avoir été négligemment laissé ou aligné soigneusement sur les rayons d'une bibliothèque, il fait partie de notre vie quotidienne et constitue souvent un signe de distinction où s'affiche notre ego. Plus franc encore, Olivier Pujol s'interroge sur « le sens de posséder un livre numérique sur Cybook ». L'intellectuel torontois Derrick de Kerkhove définit la page imprimée comme « le seul endroit où les mots ont un domicile fixe ». Mais ici, de quoi est-on propriétaire ? Comment « palper » son bien ?

La dissociation du support, la tablette électronique, et du contenu, les fichiers des œuvres, oblige à repenser ce qu'est « acquérir un livre », « avoir accès à un livre », « prêter un livre » ou « conserver un livre ». C'est l'ensemble de ces questions qui sous-tend le « contrat de lecture » que définit Éliséo Véron¹³⁷ entre le lecteur et le support d'une œuvre. Le prix payé pour un livre numérique permet d'avoir accès à son contenu, mais n'autorise pas à revendre le contenu du livre lui-même à quelqu'un. Cela parce que l'on possède physiquement non pas le contenu, mais le contenant. La revente du contenu n'est possible qu'en revendant l'objet livre électronique lui-même, parce que le contenu est lié au contenant qui est revendu.

Cytale propose un modèle en lequel elle ne croit pas. Cytale, unanimement, ne croit pas en ce modèle : absurde, contraignant, un non-sens. Pourtant, c'est ce système qui est proposé, avec le même impératif qui a présidé à la conception du Cybook : ne pas effrayer le consommateur avec quelque chose qu'il ne connaît pas ; proposer une solution envisageable pour les éditeurs, tout du moins dans une première approche de marché. Cette politique qui vise à rassurer n'est-elle pas finalement dangereuse ?

3.3. Le souhait de passer à une économie de l'accès

Ce modèle, basé sur la propriété des œuvres numériques, est également pratiqué par Gemstar qui, pas plus que Cytale, ne croit en la pertinence de cette solution. Jean-Pierre Arbon constate que « le bénéfice client n'était pas du tout évident »¹³⁸ parce que

¹³⁴ Cf. le chapitre VII consacré à l'association avec le monde de l'édition.

¹³⁵ Extrait de l'entretien avec Sébastien d'Ornano du 19 mars 2004.

¹³⁶ CLE 99.

¹³⁷ VER 85.

¹³⁸ Extraits de l'entretien avec Jean-Pierre Arbon du 26 juin 2003.

l'achat « titre par titre » n'était pas forcément avantageux par rapport aux prix pratiqués en librairie. Un pas vers une économie de l'accès est tenté, illustrant la tendance décrite par Jeremy Rifkin (RIF 00 : 11) selon laquelle l'âge de l'accès se substitue à celui de la « propriété » : « Dans la nouvelle économie en réseau, plutôt que d'échanger des biens matériels et immatériels, les entreprises en contrôlent et en régulent l'accès ».

00h00 développe un projet alternatif, qu'elle ne pourra pas davantage mettre en œuvre mais dont le principe mérite qu'on l'évoque ici : il s'agit d'une formule elle aussi basée sur l'accès, précisément à des chaînes de lecture (Essais, Histoire, Science fiction, etc.). L'abonné paie un forfait et a le droit de lire l'intégralité des ouvrages qui se trouvent au sein d'une chaîne. Le principe est donc différent d'un « Club du livre » où on est tenu à un engagement d'achat. 00h00 propose à Gemstar TV Guide de s'inspirer de formules déjà opérationnelles mises en place pour la télévision par satellite. Dans ce modèle, le livre électronique est l'équivalent du décodeur : il est fourni dans le cadre de l'abonnement, il est l'interface qui permet d'accéder à ces canaux de lecture. Chaque mois, un douzième des œuvres de chaque chaîne est renouvelé. L'abonné peut tout lire, bien qu'à la fin rien ne lui appartienne : comme un téléspectateur qui va zapper et s'arrêter à un moment sur un documentaire diffusé sur Planète, il profite de la diffusion mais n'en est pas propriétaire, ne peut pas profiter d'un autre visionnement (sauf si une rediffusion est prévue, ou s'il a enregistré l'émission, mais cette dernière hypothèse est impossible dans le cadre du livre numérique).

C'est une idée qui veut « s'inspirer de ce qui se passe pour la télévision par câble ou par satellite » reprend Jean-Pierre Arbon. Il y a, en plus, cette idée de rotation des œuvres littéraires, qui évacue du même coup l'idée même de bibliothèque, qui caractérise une permanence des œuvres. Du point de vue du public, la logique est évidemment très différente : le roman lu en janvier ne pourra plus être lu sur la tablette électronique en décembre. L'idée paraît séduisante, à la fois pour Gemstar et pour le public auquel cette formule s'adresse. Du point de vue de Gemstar, la métaphore audiovisuelle convient dans la mesure où cette entreprise publie les TV Guides américains. Mais cette « rotation des titres » doit recevoir au préalable l'autorisation des éditeurs, qu'on imagine mal céder leurs nouveautés à peine parues pour qu'elles soient lues dans le cadre d'un abonnement global. Au vu de la difficulté d'établir des droits pour d'autres modes d'exploitation, cette solution, qui est à l'autre extrémité de la logique de propriété, ne convainc pas Olivier Pujol, à court ou moyen terme.

La solution que propose en 2002 Jean-Pierre Arbon à Gemstar est pourtant celle que Sony propose aux clients de son *Librié*, premier livre électronique qui utilise la technologie du papier électronique, et commercialisé depuis avril 2004 au Japon. Le lecteur choisit un ouvrage parmi les sept chaînes thématiques disponibles, et le paie (environ 315 yens), ou il s'abonne à l'une de ces chaînes (environ 210 yens) et a le droit de lire 5 ouvrages de cette chaîne tous les mois. Les prix sont modiques, en contrepartie le livre n'appartient pas au lecteur : il est prêté pendant soixante jours, et effacé après. Le concept de rotation disparaît : si, au bout de soixante jours, le lecteur veut terminer sa lecture, il lui faut pour cela à nouveau payer le livre ou l'accès à la chaîne thématique.

Il est un peu tôt pour connaître le succès de la formule instaurée par Sony. Et le parallèle que l'on peut dresser avec le monde de la musique pourrait aller dans le sens de l'analyse d'Olivier Pujol. La solution d'achat de musique numérique sur l'internet mise au point par Apple, iTunes Music Store, n'offre aucune formule d'abonnement, mais propose des achats au morceau ou à l'album. Apple est un diffuseur qui rencontre

un réel succès, puisque plus de 200 millions de titres ont été vendus par l'intermédiaire de iTunes Music Store au cours des deux premières années. Pourtant, la tentation de l'abonnement gagne Apple. Il s'agit sans doute du modèle de distribution de contenus numériques de demain, même si, comme chez Sony, l'idée que développe Apple est celle d'un choix laissé à l'utilisateur, entre l'achat à l'unité et l'abonnement. En effet, pour Apple, le modèle dit de « souscription » sur lequel Microsoft s'apprête à s'appuyer n'est sans doute pas le bon. Selon Steve Jobs, PDG d'Apple, la solution qui consiste à acheter « à la pièce », à un prix raisonnable reste la plus satisfaisante pour tout le monde. Pourtant, le succès de nouveaux modes d'accès et de consommation (ou plutôt de non-consommation marchande) qu'engendrent les plate-formes *peer-to-peer* invite à penser que la formule d'accès illimité à un catalogue d'œuvres par le biais d'un forfait d'une dizaine d'euros serait aujourd'hui acceptée par un vaste public.

En somme, Cytale a mis en place un modèle sans doute contre nature mais qui n'était pas pour autant voué à l'échec : bien au contraire, ce fut le seul qui fut alors négociable pour les éditeurs et il avait toutes les chances d'être accepté par les consommateurs. Preuve en est qu'Apple a su en faire un modèle gagnant deux ans plus tard dans le domaine de la musique. On ne peut donc pas considérer que ce point fut pénalisant pour Cytale, bien qu'il ait dépendu d'un prix élevé des œuvres et d'un catalogue encore faible en titres. Or, le catalogue constituait la valeur de l'offre de Cytale. Ce sont deux écueils qu'Apple a su éviter, proposant une palette très large d'artistes à un prix correct. L'alternative de l'accès contre la propriété n'est pas encore d'actualité et elle se fera sans doute jour progressivement, pendant une période intermédiaire où les deux modèles se côtoieront.

4. Conclusion : un accès à la bonne bibliothèque ?

Nous commençons à dessiner le lecteur de Cytale. Le prix de la tablette oblige à cibler, dans un premier temps en tout cas, une clientèle aisée, voire élitiste, sans doute avec le sentiment que c'est au sein de cette classe que l'on trouve le plus fort pourcentage de lecteurs. Mais l'enquête de Claude F. Poliak (MAU 99) invite à nuancer la vision uniforme des classes dominantes comme « possédant les mieux dotés de toutes les espèces de capital ». Cette enquête rend compte d'une relative désaffection pour la lecture dans certaines fractions des classes dominantes, une lecture qui occupe au sein de certains couples interrogés une place tout à fait mineure (MAU 99 : 287).

D'autre part, cette enquête fait état de couples qui préfèrent « lire quelque chose qui les détend et ne leur stresse pas le cerveau », citant San Antonio (MAU 99 : 242). Certains affichent leur « indifférence à la légitimité culturelle » que défend le catalogue de Cytale. Le Cybook est un véhicule de la lecture esthète (lire pour lire), et ignore ce que Gérard Mauger et Claude F. Poliak nomment les « usages profanes de la culture écrite ». Le roman est le genre majoritaire, pour ne pas dire unique, présenté dans la bibliothèque de Cytale, et le type de roman que propose Cytale se rapproche plus du Goncourt que du roman de gare. Par ailleurs, Cytale ne propose pas de littérature marginale et expérimentale. Il y a donc ce décalage : le public visé est plutôt âgé, en témoigne un catalogue quelque peu conventionnel et légèrement en décalage avec de jeunes lecteurs potentiels, alors même que l'entreprise propose un accès à la lecture qui séduit sans doute davantage de jeunes lecteurs.

Pour Cytale, l'affaire est corsée. Le problème est le même que pour la machine : la meilleure manière de ne pas tomber sous les foudres des critiques reste de proposer

un écran offrant un confort de lecture maximum. De même, la meilleure manière de se différencier des éditeurs numériques déjà présents sur le marché et que méprisent les éditeurs traditionnels¹³⁹, c'est de proposer une littérature « inattaquable », tant que faire se peut, avec le risque que ce n'est pas obligatoirement la plus lue, notamment par les classes dominantes. Mais Cytale pense, de manière sans doute un peu optimiste, que cette offre sera suffisante en début de marché.

C'est en fonction des premières cibles identifiées que Cytale construit son catalogue. Réciproquement, ce catalogue contribue à définir ses publics. *A posteriori*, et vu les publics auxquels s'adressait Cytale, Michaël Dahan estime que l'entreprise aurait été mieux inspirée de proposer un catalogue riche en ouvrages de science-fiction. Bernard Pudal nous apprend que la science-fiction est souvent la lecture préférée des ingénieurs (MAU 99 : 238). Il indique par ailleurs qu'il s'agit d'un public jeune, et qui dispose d'un capital culturel élevé. Mais il est monomane (50 % ne lisent que de la SF) et il s'agit malheureusement d'assez faibles lecteurs.

« Sur les publics, la discussion est infinie », assène Olivier Pujol. Quel est le public qui lit le plus ? Que lit-il ? Quels critères seront susceptibles de le convertir au livre électronique ? Ces questions sont vitales pour Cytale, au moment où son catalogue est encore réduit et où il faut constamment opérer des choix lors de la numérisation de nouveaux volumes. Il est difficile de remettre en cause cette sélection *a posteriori*.

Car nous tenons ici l'un des problèmes fondamentaux de Cytale : les événements la conduisent à proposer son Cybook à des publics différents de ceux qu'elle imaginait en première instance. Le Cybook n'est pas pensé, au départ, comme une tablette électronique à destination des clients les plus aisés. Premièrement, ainsi que nous allons nous en rendre compte au chapitre IV, l'envol du prix des composants sur les marchés électroniques prive Cytale d'une partie importante des publics qu'elle imagine. Deuxièmement, les contraintes qu'imposent les éditeurs empêchent Cytale d'accéder aux best-sellers de la littérature de gare, constituée en majorité de traductions de l'anglais : Cytale se trouve dans l'impossibilité de négocier avec les agents américains, détenteurs des droits originaux et des droits de traduction. C'est une partie que le chapitre VII consacré aux relations avec le monde de l'édition ne fait qu'évoquer, car il se consacre pour l'essentiel à l'établissement d'un réseau avec les éditeurs français. Quant à la littérature française, Cytale se battra longtemps avec Vivendi, malheureusement sans obtenir l'intégrale... de San Antonio, précisément évoqué dans l'enquête de Claude F. Poliak. Troisièmement, la préparation des outils de formatage a réduit, dans un premier temps, la capacité de production de l'activité de diffuseur numérique. De la même manière que la logique de consommation, basée sur la propriété, va à l'encontre des propres convictions de l'entreprise, les trois contraintes réelles citées ci-dessus incitent à penser que la solution proposée ne fut pas exactement la traduction de l'idée initiale, sans doute bien plus éloignée de la position élitiste que nous décrivons ici et qui, en définitive, fut à l'œuvre.

¹³⁹ Laurent Beccaria, patron de la maison d'édition Les Arènes, considère absurde le mot d'éditeur en ligne et juge sévèrement la qualité du catalogue de 00h00 : « Ce sont des livres traditionnels, des romans, des essais, qui ont été vraisemblablement refusés par 90 % de la profession, qui ont été mis en ligne au format électronique et que vous pouvez télécharger sur votre ordinateur. Donc c'est le plus mauvais des livres sous la forme la plus pauvre qui soit. Et en plus on vous le fait payer. »

Chapitre III

Centres de compétences, centres de décisions

Nous nous sommes cantonnés à montrer, au cours des deux premiers chapitres, ce qu'il y a eu de plus visible chez Cytale : la légende qui a accompagné le projet initial, puis le modèle commercial qui fut proposé aux premiers publics imaginés. Nous avons préféré décrire ces deux aspects en premier, exposer ce qui a pu apparaître comme les éléments les plus évidents, avant de présenter Cytale, sa structure, les hommes qui composent son équipe et son conseil comme les principaux choix, discutés et validés, qui ont orienté l'entreprise.

Il est légitime de montrer avant de démontrer. Nous avons jusqu'à présent procédé selon une démarche qui pourrait s'apparenter à une description ethnographique. Nous nous sommes dans une certaine mesure attachés à faire comme si nous ne savions rien, décrivant la réalité telle qu'elle est apparue. Nuançons cependant tout de suite cette naïveté affichée : ainsi que le suggère Husserl dans ce qu'il nomme la « réduction phénoménologique », il n'y a pas de faits à l'état brut mais d'emblée des faits auxquels nous attribuons des significations. Il s'agit à présent de montrer l'envers du décor, de comprendre d'une part quelle est l'équipe qui fut à l'origine du modèle que nous venons de décrire, d'autre part, sur base d'une logique inductive, quelles sont les stratégies qui l'y ont conduit.

1. L'équipe

Comment Cytale *se raconte* ? Quelle photographie peut-on faire d'une équipe qu'un projet unique doit fédérer ? Vu la diversité des problématiques que Cytale a voulu aborder de front, l'équipe a-t-elle justement réussi à se souder suffisamment autour d'un objectif commun ?

1.1. Des profils hors pair

Cytale est une équipe jeune, soudée autour d'un objectif qui mobilise pleinement les ressources de chacun de ses membres. Les dirigeants, les fondateurs et les actionnaires se plaisent à rappeler que le Cybook a été l'œuvre d'une équipe qu'ils peuvent être fiers d'avoir réunie autour de leur projet : Olivier Pujol rappelle, dans son bilan envoyé aux actionnaires en novembre 2002, que « la performance réalisée par l'équipe de création [...] reste l'une des plus impressionnantes de [sa] vie d'ingénieur ». C'est un avis partagé par Marc Vasseur, père du projet, qui souligne les « exploits extraordinaires » réalisés par les ingénieurs : « des compétences de très, très haut niveau avaient pu être réunies ; c'était aussi l'un des grands atouts et l'un des grands plaisirs de cette société »¹⁴⁰.

Le niveau de formation, jugé « hors norme » selon les propres mots d'Olivier Pujol, est un élément qui décide Jean-Bernard Schmidt (Sofinnova) d'investir dans Cytale : ce dernier reconnaît *a posteriori* que Cytale fut un bel exemple où « une équipe dédiée, compétente [a su gérer] un projet complexe », en tirant partie de « toute la valeur ajoutée de l'internet »¹⁴¹.

¹⁴⁰ Extrait de l'entretien avec Marc Vasseur du 5 février 2004.

¹⁴¹ Extrait de l'entretien avec Jean-Bernard Schmidt du 26 juin 2003.

Des portraits élogieux que brosse Olivier Pujol, on retient par exemple avec quelle limpidité et quelle précision Laurent Picard a su développer intégralement l'application de lecture ; jusqu'où Éric Legros fut amené à tutoyer les électrons qui parcourent les circuits imprimés et à « écouter » un microprocesseur établir ses calculs, inspirant le plus grand respect d'Hitachi qui assembla sur l'une de ses chaînes de montage le Cybook ; à quel point Christine Graffard Lenormand fut « extraordinairement déterminée » pour obtenir des éditeurs des accords de diffusion ; avec quelle rapidité, quelle force et quelle « indiscutable » justesse Marc Devillard parvint à analyser *a priori* les hypothèses de développement du livre électronique. Ce dernier fera d'ailleurs quelques mois plus tard le portrait d'Olivier Pujol en exacte réciprocité. Pour Marc Devillard, ce dialogue menant aux mêmes conclusions « donnait une impression de solidité qui était extrême ». Olivier Pujol, qui reconnaît les erreurs survenues au long de la vie de Cytale, prend néanmoins appui sur cette galerie de talents pour soutenir qu'aucune erreur n'a été commise sur les issues majeures : « c'est pour cela que s'il y avait eu d'autres solutions, on les aurait vues »¹⁴².

1.2. Une dynamique, une harmonie

Olivier Pujol évoque bien d'autres portraits « hors du commun ». Ses qualités de recruteur, reconnues unanimement par celles et ceux qu'il a employés, font de Cytale une société très dynamique où les profils atypiques se mêlent harmonieusement : ainsi, Cédric Diridollou confie qu'à son sens, « Cytale, c'est une réunion heureuse, fortuite, hasardeuse de talents, probablement, et de personnalités qui ont accroché au projet »¹⁴³. Mais plus encore, le projet a fédéré « une véritable famille »¹⁴⁴, une expérience que chacun de ses membres qualifie de rare, voire d'unique.

Olivier Pujol réussit donc « un melting-pot de gens [...] qui avaient envie de créer des choses »¹⁴⁵. Une dynamique est créée, revendiquée par Olivier Pujol et reconnue par tous ses employés. « C'est ce qui a fait la réussite pendant quatre années : tout le monde a marché dans la même direction », confirme Julie de Saint-Blanquat, attestant qu'« un travail monumental a pu être fait en très peu de temps ». Capable d'une force créatrice « hallucinante », que seule une *start-up* peut nourrir, cette dynamique est aussi sujette à quelques désordres et rapidement Cytale songe à la canaliser en instillant davantage de structure dans l'entreprise. Cette tentative, étudiée à l'été 2001, vise à stopper certains développements anarchiques et organiser une entreprise dont l'effectif passe de dix à cinquante membres en deux ans. Julie de Saint-Blanquat et Cédric Diridollou considèrent tous deux que cette initiative ne fut pas pleinement couronnée de succès¹⁴⁶. Marc Devillard, nommé directeur général (DG) de Cytale en 2000, arrive sans doute déjà un peu tard pour « imposer un rôle peu agréable à tenir,

¹⁴² Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

¹⁴³ Extrait de l'entretien avec Cédric Diridollou du 6 février 2004.

¹⁴⁴ *Ibid.*

¹⁴⁵ *Ibid.*

¹⁴⁶ Entretiens menés le 9 janvier et le 6 février 2004.

en considérant l'ambiance qu'il y avait alors »¹⁴⁷. Michel Crozier estime que les structures, « par les cloisonnements, les entraves à la communication, les détours pour l'action qu'elles imposent, fournissent les protections nécessaires pour affronter les phénomènes de pouvoir, c'est-à-dire, finalement, pour rendre possible la coopération des hommes »¹⁴⁸. Cytale n'était pas à proprement parler organisée selon une forme établie, cohérente et rationnelle, mais plutôt selon un mouvement, jamais achevé et toujours un peu chaotique vers une rationalisation toujours problématique. Cytale était, pour reprendre les termes de Michael Cohen, James G. March et Johan P. Olsen, « une anarchie organisée »¹⁴⁹. Difficile pour autant de considérer cela comme un facteur d'échec, dans la mesure où, comme le considère Norbert Alter dans *L'innovation ordinaire*, c'est en règle générale une réalité dominante dans le monde de l'entreprise. Pour lui, innovation et organisation entretiennent des rapports homothétiques et paradoxaux. Elles se caractérisent l'une et l'autre par la même essence — l'incertitude, l'inachèvement, le mouvement ou le processus — et par la même utopie — celle de la rationalité, du contrôle, de l'imposition, de l'institutionnalisation.

Autour d'un projet commun, un certain nombre de gens venant d'horizons différents, aux points de vue et aux intérêts différents voire divergents, se rencontrent et agissent ensemble. Cytale est une société formée d'individus d'une extrême diversité, ce que confirment plusieurs entretiens, dont ceux menés avec Julie de Saint-Blanquat, Olivier Pujol et Cédric Diridollou qui constatent l'extraordinaire métissage social, culturel et scientifique. Nous allons approfondir la coordination de leurs actions au chapitre IV. Michel Callon tient l'innovation comme « un ensemble coordonné d'acteurs hétérogènes ». Pourquoi les individus de Cytale, soit une collection d'acteurs hétérogènes, ont-ils coopéré entre eux, se coordonnent-ils ? Parce qu'ils ont un projet en commun, que ce projet les constitue en un collectif et rend ainsi possible l'action commune¹⁵⁰.

Les mêmes acteurs qui soulignent l'harmonie de l'équipe précisent que ces appréciations ne concernent en réalité qu'une équipe dans l'équipe : si les douze premiers employés jusqu'au Salon du livre 2000 furent à ce point soudés, en revanche les nouveaux entrant eurent plus de difficultés à s'intégrer à ce noyau dur : « Dans la société, cela créait un clivage incroyable »¹⁵¹, tempère Olivier Pujol. Il y aurait ainsi une équipe avant, et une équipe après le Salon du livre 2000, date à laquelle une première étape des développements avait dû être atteinte pour présenter le prototype au public du Salon, comme aux chaînes de télévision. Il y a ceux qui ont connu cet événement médiatique fondateur, et ceux qui sont venus après. Le Salon du livre 2000 a marqué les esprits de ceux qui ont eu le privilège d'y assister, et reste le symbole de la rupture entre deux mondes, deux philosophies de travail, deux manières d'appréhender le

¹⁴⁷ Extrait de l'entretien avec Cédric Diridollou du 6 février 2004.

¹⁴⁸ CRO 77 : 33.

¹⁴⁹ Michael Cohen, James G. March et Johan P. Olsen, « A Garbage Can Model of Organizational Choice. », *Administrative Science Quarterly*, 1972.

¹⁵⁰ Voir à ce sujet J.-D. Reynaud, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, A. Colin, 1989.

¹⁵¹ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

produit : ceux qui ont grandi avec, qui l'ont fait naître, parfois dans la douleur, et ceux qui se sont retrouvés face à lui, obligés de traiter avec un objet établi sur lequel ils n'ont pu imprimer leur marque. « Ceux qui rentrent au début sont forcément des personnes très motivées »¹⁵², note Éric Boissy. Les personnes qui viennent compléter l'équipe au moment où le produit existe, où « l'exploit technique » est accompli, doivent légitimer leur place aux yeux des pionniers : « ils doivent faire leurs preuves », au même titre que le premier groupe, ajoute Éric Boissy, pour qui « peut-être certaines personnes n'ont pas su le montrer ». Sans entrer en conflit ouvert, le deuxième groupe ne s'assimile pas. Preuve en est : il se constitue comme « deuxième groupe » face à ce qui se définit alors comme « groupe pionnier ». Cytale est moins homogène que la peinture qu'en font les acteurs ne le laisse paraître.

1.3. Des amoureux de la lecture ou de la technique ?

Les « amoureux de la lecture » : c'est sous cette dénomination générale que Cytale chapeaute l'ensemble des cibles auxquelles elle entend s'adresser, mais c'est également ainsi que Cytale se définit elle-même. Comment réussir à établir un contact avec ces cibles autrement qu'en s'affichant soi-même amoureux de la lecture ? De la même manière qu'une corporation reconnaît les siens, par exemple lorsqu'une force de vente destinée à favoriser l'introduction d'un produit en bibliothèques a elle-même été bibliothécaire, bien au fait des problématiques du secteur, toute l'équipe de Cytale doit afficher un amour inconditionnel de la lecture, censé prouver que le produit qu'elle développe respecte les conditions qu'impose cet exercice.

Cytale, société composée d'amoureux de la lecture, est-ce une image qui correspond à une réalité ? Là aussi, il semble qu'il y ait eu « un fonctionnement à deux niveaux », nuance Lisa Manjikian : « il y avait toute une tranche de gens sur les 49 personnes employées qui était composée d'amoureux du roman. [...] On aimait le livre, un livre. On voulait lire ce livre-là et, oh, fantastique, il est disponible sur Cybook ! »¹⁵³. Sébastien d'Ornano ou Cédric Diridollou reconnaissent facilement qu'Olivier Pujol, Érik Orsenna et Christine Graffard Lenormand sont des lecteurs boulimiques ou de grands lecteurs, « mais ce n'était pas le cas de tout le monde, donc on ne peut pas définir Cytale comme ça »¹⁵⁴. Ainsi Julie de Saint-Blanquat considère-t-elle que les profils sont davantage ceux « d'amoureux de la technique » : « Les parcours sont plutôt ceux d'ingénieurs, et on l'a ressenti tout au long de l'aventure ». Le dernier mot pourrait être donné à Pierre Sissmann, actionnaire, pour qui « Cytale est une société d'amoureux de la lecture auxquels se sont joints des amoureux de la technique en se disant : “ Ça c'est génial, ça va se vendre tout seul ” »¹⁵⁵. Peut-être n'a-t-il pas complètement tort, si l'on considère, comme le rappelle Olivier Pujol, que « l'équipe scientifique et littéraire » qui fut celle des deux premières années de démarrage s'est ensuite elle-même muée en équipe commerciale. Certes, Cytale sous-traitait cinq représentants multi-cartes sur le

¹⁵² Extrait de l'entretien avec Éric Boissy du 11 juin 2004.

¹⁵³ Extrait de l'entretien avec Lisa Manjikian du 16 janvier 2004.

¹⁵⁴ Extrait de l'entretien avec Cédric Diridollou du 6 février 2004.

¹⁵⁵ Extrait de l'entretien avec Pierre Sissmann du 6 février 2004.

territoire français, mais « tous les gens de la société étaient devenus vendeurs », souligne-t-il, et c'est précisément ce que regrette Olga Faure-Olory :

Extrait d'entretien

Je pense qu'on avait une société avec de supers ingénieurs et des créas qui étaient très bons, mais ce n'étaient pas des vendeurs. C'était des créatifs. Ils ont fait leur travail, ils l'ont bien fait. Après, à mon sens, il aurait fallu que le pôle commercial ne soit pas le pôle créatif. Chez Cytale, tout était mélangé. Et je crois que le problème vient de là. C'était les développeurs qui commercialisaient. Ce n'est pas possible. Il faut respecter les chaînes.

Olga Faure-Olory, 11 septembre 2003.

1.4. La coordination de plusieurs métiers

Jean-Bernard Schmidt considère que Cytale était à la fois « plusieurs entreprises en une seule ». Ces activités étant pour la plupart nouvelles, Cytale a su faire « œuvre de pionnier ». Effectivement, l'entreprise intègre un atelier de formatage numérique des œuvres, développe un appareil capable de stocker ces œuvres et de les télécharger, un format de mise en page propriétaire et enfin un site Internet sécurisé dédié entièrement au Cybook où seront hébergées la bibliothèque Cytale et les bibliothèques personnelles des utilisateurs. Elle réussit d'autre part à développer intégralement un logiciel de décryptage des œuvres, de lecture et d'agrandissement de caractères, à négocier avec « pratiquement toute la communauté éditoriale française »¹⁵⁶, à trouver un accord unique avec France Télécom pour l'utilisation du Cybook comme webpad. La réussite de Cytale est d'avoir su mener de front tous ces impératifs en les intégrant au produit final. Cytale ne peut se définir uniquement comme diffuseur numérique.

Cette configuration garantit à Cytale une réelle indépendance. « Il y avait l'idée de maîtriser la filière de la production, de la numérisation jusqu'à la distribution », atteste Cédric Diridollou, pour qui il était « stratégique d'avoir la maîtrise de ce genre de compétences »¹⁵⁷.

1.4.1. Le gage d'une indépendance voulue ou subie

Si cette autosuffisance doit permettre à Cytale « d'initier et de conquérir un marché encore inexistant », les moyens mis en œuvre pour obtenir ces résultats doivent être « colossaux »¹⁵⁸, indique *a priori* Julie de Saint Blanquat en septembre 2000. Quatre ans plus tard, si elle reconnaît qu'il était intéressant de maîtriser l'ensemble de la chaîne, l'équipe était trop petite pour « se disperser sur trois métiers aussi différents et

¹⁵⁶ Extraits de l'entretien avec Jean-Bernard Schmidt du 26 juin 2003.

¹⁵⁷ Extrait de l'entretien avec Cédric Diridollou du 6 février 2004.

¹⁵⁸ Julie de Saint Blanquat, « Gestion de la relation client sur Internet de Cytale », septembre 2000.

nouveaux »¹⁵⁹. Partageant assez volontiers cet avis, Éric Boissy lui aussi considère que « cela n'était pas viable de conserver le support électronique, car cela ne faisait aucun sens de lutter contre des sociétés comme Sony. Il fallait vendre le support, et l'activité aurait du reposer sur les épaules de Christine Graffard Lenormand et d'Érik Orsenna »¹⁶⁰ : en d'autres termes, il aurait fallu que Cytale se cantonne à la diffusion numérique des œuvres. Antoine Lafon, directeur commercial de Cytale, offre une analyse en tous points similaire. Comme le résume lui aussi Joël Bauer, il fallait rapidement céder l'activité de production et se concentrer uniquement sur l'activité numérique et le téléchargement d'œuvres.

Cette analyse est partagée par le marketing, le développement et le commercial. Cytale parle d'une seule voix pour exprimer la réticence de l'entreprise à supporter le développement d'une plate-forme matérielle. L'exploit technique a bel et bien eu lieu, c'est l'une des grandes fiertés de l'entreprise, et pourtant elle aurait presque souhaité ne pas en assumer la paternité. Et dans l'optique où Cytale doit développer seule sa plate-forme, elle souhaite ensuite la vendre à une autre entreprise. L'indépendance n'a pas toujours été voulue. Mais Cytale n'a pas réussi à « refiler le bébé » : l'entreprise « n'a peut-être pas attiré assez de partenaires »¹⁶¹ en raison de son statut hybride. « Cytale était quand même un animal bizarre, pas facilement finançable par qui que ce soit », résume Marc Devillard, qui constate que « l'aventure industrielle faisait peur à tous les gens de la partie virtuelle ; la partie virtuelle faisait peur à tous les gens de la partie matérielle »¹⁶². C'est un constat que fait également Olivier Pujol, qui commence même par se demander « comment se débrouiller pour ne pas avoir à fabriquer le lecteur électronique »¹⁶³, conscient des difficultés de conception et des lourdeurs industrielles que cela devait entraîner.

Mais deux impératifs obligent Cytale à assumer le développement de cette plate-forme électronique : premièrement, à l'époque, aucun appareil électronique n'est jugé valable pour lire de manière immersive : l'écran d'ordinateur contraint le lecteur à une place fixe, le livre lui offre la liberté de mouvement et tous les changements de position souhaités ; l'écran d'ordinateur limite la lecture continue à cinq minutes, le livre autorise une durée vingt fois plus longue. C'est pourquoi, en vertu de ces observations, l'édition numérique ne peut trouver un véritable équilibre financier et un modèle économique viable que si elle s'appuie sur un nouveau support de lecture, en l'occurrence le livre électronique. La lecture sur des feuilles volantes sorties d'une imprimante n'est, quant à elle, « pas une solution très satisfaisante et a ses limites »¹⁶⁴. Deuxièmement, aucun fabricant n'est prêt à prendre en charge la conception et la réalisation d'une tablette de lecture. Or, sans le Cybook, comment Cytale aurait-elle pu

¹⁵⁹ Extrait de l'entretien avec Julie de Saint-Blanquat du 9 janvier 2004.

¹⁶⁰ Extrait de l'entretien avec Éric Boissy du 11 juin 2004.

¹⁶¹ *Ibid.*

¹⁶² Extrait de l'entretien avec Marc Devillard du 10 juin 2004.

¹⁶³ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 7 février 2004.

¹⁶⁴ Interview de Jean-Pierre Arbon dans *Le Monde*, « Portrait : Jean-Pierre Arbon, pionnier français de l'édition en ligne », 22 avril 2004.

proposer ses services ? Le service de téléchargement de livres numériques « n'existe pas encore, parce que cela ne marche pas sur ordinateur »¹⁶⁵, explique Olivier Pujol aux investisseurs réticents devant la complexité du projet et l'obligation à laquelle Cytale doit faire face de développer plusieurs corps d'industrie en même temps.

« Le gros problème de Cytale, remarque Pierre Sissmann, est d'avoir été une petite société indépendante », dépendante des fluctuations du capital risqué, lui-même très chahuté dès le printemps 2000. Certes, mais Cytale n'a précisément pas pu être une division d'un grand groupe, capable de lui donner les moyens de faire vivre son produit dans les meilleures conditions. Même Vivendi fait avorter prématurément son projet ePocket. Effectivement, « aucun grand groupe ne nous appuyait », déplore Pierre Sissmann, et c'est un argument qui se retrouve dans la FAQ du site Web de Cytale en réponse au prix élevé de la machine. Mais que Cytale ait existé ou non, aucun grand groupe n'a souhaité se lancer dans l'aventure. Quant à l'hypothèse de déléguer la conception et la production de la machine à un fabricant d'équipements, Pierre Sissmann reconnaît que ce type d'acteur n'accepte qu'à partir du moment où un marché a été identifié, défriché. Le marché ne pouvant s'ouvrir qu'avec les contenus, Cytale se trouve donc obligée d'assumer l'ensemble des maillons du système : retour à la case départ. En conclusion, « cela ne pouvait venir que d'une entreprise indépendante »¹⁶⁶. Le « gros problème » ne connaît donc à l'époque pas d'alternative.

Il faut une entreprise neuve, qui sache à la fois parler à un éditeur (mais qui ne soit en même temps pas une émanation d'un groupe d'édition), développer la partie logicielle et concevoir une plate-forme matérielle. Personne alors ne sait entreprendre ou ne se risque à tenter la conjonction de ces trois éléments. S'il est impossible de ne se concentrer que sur l'activité de diffuseur de contenus littéraires numériques, il n'en reste pas moins difficile pour une *start-up* de coordonner plusieurs métiers différents, et plus encore d'attirer des investisseurs, alors plus séduits par le virtuel que par, comme le dit si bien l'expression anglaise, le « *brick and mortar* », soit « brique et mortier », terme qui ne se cantonne pas au secteur du bâtiment mais englobe toute fabrication industrielle d'un produit manufacturé. Cytale doit pourtant s'employer à expliquer le bien-fondé de sa démarche, et de l'obligatoire imbrication de plusieurs métiers différents dont elle doit (dont elle veut ?) avoir seule la charge. Alors, selon l'époque, Olivier Pujol aura tendance à insister davantage sur l'un ou l'autre des visages de son entreprise. Il faut présenter Cytale sous son meilleur jour, mais ce sont presque les saisons qui confèrent au même visage un aspect différent :

Extrait d'entretien

En 1999, quand j'avais essayé de lever des fonds, je ne disais pas « Je suis Internet » parce que nous étions industriel, je n'étais pas plus Internet qu'autre chose. Ce n'était qu'un moyen, pour moi. Les tuyaux qui délivraient les fichiers. Les investisseurs me demandaient : « Mais pourquoi une tablette électronique ? ». Parce qu'on ne peut pas faire autrement. Notre société, c'était le livre électronique. Donc, c'était l'objet, de toute façon. En 1999, nous avons failli ne pas passer parce que nous étions électroniques. [...]

¹⁶⁵ *Ibid.*

¹⁶⁶ Extraits de l'entretien avec Pierre Sissmann du 7 février 2004.

En mars 2000, le business plan pour le deuxième tour de table, celui de la grosse levée, insiste : « numérique, numérique, Internet, Internet ! ». Le 20 mars, le krach. [...] Le numérique prend un bouillon phénoménal. Et là, je sors l'argument : « une niche électronique ». [...] On est rentrés en grâce sur les marchés à ce moment comme ça, qualifiés de « brick and mortar ». Nous étions ceux qui avons compris l'internet. [...] Le tout était cohérent : on vendait quelque chose qui utilisait l'internet, on avait tout compris. Nous transférons la matière de la vente par l'internet. Nous étions l'építome de ce que pouvait devenir l'internet marchand : la vente de contenus numériques. Nous avons alors expliqué à Azéo et Rothschild que nous utilisions l'internet mais que nous étions avant tout fabricants de hard et que nous avons un bon ancrage industriel. Nous avons masqué Internet. Nous sommes passés grâce à ça, sur une valorisation raisonnable à l'époque. Et c'était tout aussi absurde la première que la deuxième fois.

Olivier Pujol, 7 février 2004.

Selon le partenaire que Cytale aborde, Olivier Pujol présente la *traduction* la plus adaptée aux souhaits de l'actionnaire potentiel.

Extrait de presse : 3 levées de fonds à plus de 50 millions de francs

Les investisseurs français sont devenus tout à la fois plus sélectifs et plus généreux. Cytale, Marketo et Kelkoo sont les heureuses élues du jour.

C'était l'une des conclusions du krach boursier d'avril dernier : les investisseurs devront être plus sélectifs. Ils le sont devenus, et concentrent leurs largesses sur quelques happy few. Ainsi Cytale vient-elle de lever 53 millions de francs et Marketo 48 millions. [...] « Dans le contexte actuel, il est plus difficile de lever des fonds que lors de notre première levée en juillet 1999. D'ailleurs cela a pris plus de temps et a retardé le lancement. Mais notre réussite montre que nous avons rendu notre projet indiscutable », estime Joël Bauer, le directeur commercial et marketing de Cytale.

Isabelle Boucq, 01Net, 15 juin 2000.

Le projet est peut-être indiscutable, malheureusement pour Cytale, l'histoire montrera qu'il ne faut jamais croire en l'irréversibilité des techniques. Il existe un centre de décisions dont Cytale est dépendante et dont les règles lui échappent : le monde du capital risque.

1.4.2. Le mode de financement

Si, comme le souligne Olivier Pujol, dans le monde de la finance, et plus particulièrement du capital risque, « les vitesses de réaction sont hallucinantes », notamment dans le cas du krach survenu en 2000, en revanche une société qui est en train de conquérir un marché se développe selon une autre échelle de temps, et elle ne dispose d'aucun revenu : « Elle peut générer un chiffre d'affaire demain, comme elle peut ne pas en avoir ». Ce qui est en jeu, c'est la fidélité des actionnaires au projet, quelle que soit leur impatience à voir l'innovation gagner des marchés et quels que soient leurs changements d'orientation stratégique. Le capital risque est une source de

financement qui peut s'avérer (et qui s'est alors avérée) particulièrement volatile. L'actionnaire historique et majoritaire, Sofinnova, est resté fidèle jusqu'à la fin de l'aventure, mais Azéo, partenaire sans lequel un troisième tour de table s'est révélé impossible, a tôt fait de retirer ses billes du panier.

Par rapport à d'autres modes de financement, le capital risque ne « leste » comparativement que très faiblement le projet, ne l'ancre que faiblement dans le réel puisque le caractère irréversible de la technique est très faible. Plus exactement, le Cybook est, surtout à cette époque, on ne peut plus réversible. Le capital risque ne rend pas plus difficile à ceux qui se sont engagés comme actionnaires de changer d'avis (ce que fait Azéo), de ne plus apporter leur soutien au projet face aux difficultés, qu'elles soient inhérentes au projet de développement du Cybook ou propres à l'actionnaire. Le changement de stratégie d'Azéo, qui vise à se défaire de toutes ses positions de capital risque, fut fatal à Cytale. Le cas d'Azéo est symptomatique de tout un mouvement qui, très rapidement, va se généraliser, et condamner Cytale, incapable de remplacer son actionnaire par un autre. En ce sens, le Cybook est un projet qui n'a pas pu s'alourdir assez, un projet que les signatures n'ont pas réussi à lester.

Un projet technique comme le Cybook n'est pas *a priori* réaliste ou irréaliste, il se réalise ou se déréalise progressivement. On ne peut en tous cas pas imputer la faute à un mauvais choix d'actionnaires ou à une mauvaise solution de financement, car quel actionnaire plus solide que Sofinnova, quel autre système que le capital risque aurait permis à Cytale de voir le jour rapidement ? Oui, mais c'est là que se joue peut-être en partie le sort de Cytale, puisque la logique du capital risque impose un développement et des résultats rapides, logique en contradiction avec les marchés que cible l'entreprise :

Extrait d'entretien

Nous étions paniqués parce que nous étions financés par des capitaux risqueurs, donc obligés de donner des résultats rapidement. Pour cela, l'erreur a été de créer la société trop tôt. Nous aurions déjà du arriver avec des technologies marketables, supportées par des budgets de recherche d'une grosse société qui aurait fait essayer. [...] C'est un mode de développement de société que, moi, je ne rechercherais plus : trois business angels qui créent une société. Le bon modèle, c'est un inventeur qui crée une idée et qui va chercher trois business angels. Nous avons fait l'inverse, mais nous n'y pouvons rien. En revanche, dans l'échelle de temps, j'aurais dû gérer différemment.

Olivier Pujol, 13 août 2003.

Le problème de Cytale n'est peut-être pas uniquement d'avoir été là trop tôt, d'avoir été construite « à l'envers » ou encore d'avoir brûlé trop vite ses liquidités. Peut-être même n'est-il pas à chercher dans le type de financement, tout volatil soit le capital risqueur, mais dans la nature des motivations de ceux qui composent l'actionnariat qui, elles, aident à donner de la consistance et de l'assise à un projet pour qu'il s'inscrive dans la durée. Si, comme le constate Pierre Sissmann¹⁶⁷, « à un moment donné, il n'y a plus de carburant, et tout s'arrête », il reste à préciser que le projet ne peut poursuivre

¹⁶⁷ Extrait de l'entretien avec Pierre Sissmann du 6 février 2004.

sa route faute d'une défection de l'un des partenaires. Un mauvais choix a-t-il été décidé au départ ? Les actionnaires partageaient-ils tous le même intérêt dans le projet ou, plus encore, avaient-ils tous un intérêt particulier dans le *business* qu'ouvrait Cytale à l'attention des seniors et des malvoyants ? Un projet de nature numérique (a) prévu pour éclore à long terme (b) et qui cible au moins en partie une population handicapée (c) souffre alors lui-même d'un triple handicap aux yeux de financiers. Et Cytale ne fut pas assez incontournable pour la banque Lazard et son émanation Azéo Ventures, venue épauler Cytale dans l'attente d'un marché plus grand public et plus immédiat, au moment où la banque cesse son activité de capital risquer pour se recentrer sur son métier de base. La très riche et très puissante banque Lazard, acteur centenaire et majeur de la finance, est un pilier *a priori* inébranlable pour Cytale. Mais l'un des décideurs de la banque Lazard change, remplacé par Vincent Bolloré, et le groupe des actionnaires de Cytale se voit amputé. Cytale avait besoin de financements rapides, contrainte à laquelle seuls des capitaux risqués pouvaient répondre. En revanche, leurs centres d'intérêts furent plus mouvants que ceux de la CDC/CNP, par exemple, bien plus sensible aux questions de malvoyance, mais qui ne pouvait avoir la rapidité de réaction d'un capital risquer, et qui fut malheureusement approchée trop tard. Avoir négligé de s'entourer dès le départ de l'ensemble des partenaires qui pouvaient vouer au projet un intérêt indéfectible est là un reproche que l'on peut adresser *a posteriori*.

2. Le conseil d'administration

2.1. Composition¹⁶⁸

2.1.1. L'équipe dirigeante

La fiche d'identité de Cytale, enregistrée au Registre national du commerce et des sociétés, présente trois dirigeants :

- Olivier Pujol, président du Conseil d'administration, et qui devient Président du directoire le 31 juillet 2001
- Jacques Attali, HyperCompany, administrateur, et qui devient Président du conseil de surveillance le 31 juillet 2001
- Marc Vasseur, administrateur, et qui devient membre du conseil de surveillance le 31 juillet 2001

Le site web de Cytale présente, en août 2001, l'équipe dirigeante avec quelques nuances :

- Olivier Pujol, président du directoire
- Érik Orsenna, vice-président de Cytale

¹⁶⁸ Voir les photographies « c » à « h » en annexes.

- Marc Devillard, membre du directoire de Cytale

2.1.2. Actionnaires

- Jacques Attali (fondateur, administrateur) : écrivain et économiste, conseiller spécial du président de la République de 1981 à 1991, fondateur et premier président de la BERD, Jacques Attali a également été à l'origine de nombreux projets qui utilisent les hautes technologies pour modeler la société de demain, dont Eureka et PlaNet Finance (dont Jacques Attali est aujourd'hui Président).
- Jacques Lewiner (fondateur, administrateur) : directeur scientifique de l'École supérieure de physique et de chimie industrielle de la Ville de Paris, Jacques Lewiner a participé à la création de nombreuses sociétés de hautes technologies (ex : Inventel, leader européen en radiomessagerie Hermes et maintenant spécialiste de téléphonie DECT). Jacques Lewiner est également un inventeur fertile, détenteur de nombreux brevets.
- Marc Vasseur (fondateur, administrateur) : Marc Vasseur est Directeur Général de Genset aujourd'hui l'un des leaders mondiaux de la génomique, cotée au NASDAQ et au Nouveau Marché.
- Pierre Sissmann, représentant permanent de Cyber Capital et membre du conseil de surveillance. Pierre Sissmann est une des références européennes en matière de marketing de produits grand public. Pendant de nombreuses années, il a été Vice-Président exécutif de la Walt Disney Company en Europe, et PDG de Disney Consumer Products pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique. Il est aujourd'hui notamment président de Cybercapital et PDG d'Omniticket.
- Olivier Pujol Président-Directeur Général de Cytale.
- Sofinnova Capital III, représenté par Jean Bernard Schmidt (Administrateur, et qui devient Membre du conseil de surveillance le 31 juillet 2001). Sofinnova Partners est l'un des plus importants fonds français indépendants de capital-risque, avec 1 600 MF et 120 M\$ de capitaux. Sofinnova Partners investit de préférence en France, en Europe et aux Etats-Unis dans de jeunes sociétés spécialisées dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication ainsi que dans les sciences de la vie.
- Azéo Ventures (Fond de capital-risque lié au groupe Lazard).
- Compagnie financière Edmond de Rothschild - Asset Management Fond de capital-risque.
- Hypercompany

Il est difficile de comprendre comment ce conseil s'est formé sans savoir quels liens, préalables à Cytale, unissent ces personnes. Deux clés de compréhension complémentaires permettent d'expliquer la formation de ce conseil. D'une part, bien avant Cytale, Jacques Attali développe l'art de savoir agréger autour de lui des personnalités très diverses. D'autre part, Cytale est l'une des *start-up* du « portefeuille » d'entreprises dont Jacques Attali est actionnaire. Le noyau initial est composé de personnes qui se connaissent, et qui ont des affinités culturelles,

politiques ou tout simplement amicales. Jacques Attali, Marc Vasseur et Jacques Lewiner se connaissent avant même que l'idée de Cytale ne « jaillisse » dans l'esprit de Marc Vasseur. Marc Vasseur est officiellement présenté sur le site de Cytale comme « l'ami » de Jacques Attali.

Jacques Attali fut conseiller spécial de François Mitterrand en 1981, Érik Orsenna fut conseiller culturel de François Mitterrand de 1981 à 1985, puis maître des requêtes au Conseil d'Etat en décembre 1985. Si Érik Orsenna fut, comme Jacques Attali, proche du président François Mitterrand, en réalité Orsenna et Attali se connaissaient déjà au préalable. Ceci peut expliquer qu'il ait été choisi comme ambassadeur de Cytale à la place d'autres écrivains tout aussi célèbres.

Pierre Sissmann est un ami proche de Jacques Attali, qui l'introduit également à ce conseil. Des actionnaires comme Pierre Sissmann ou la Compagnie financière Edmond de Rothschild se retrouvent aux côtés de Jacques Attali dans d'autres projets à la même époque ou précédemment à Cytale, tel chapitre.com¹⁶⁹.

Si on peut jusqu'ici comprendre grâce à quelles affinités les différents partenaires cités ci-dessus se rassemblent autour d'un tel projet, en revanche rien, si ce n'est une authentique passion pour les livres, ne destinait Olivier Pujol, ingénieur diplômé de Centrale, à donner corps aux visions de ces pères fondateurs : Olivier Pujol a commencé sa carrière dans l'industrie pétrolière, avant d'entrer chez Honeywell après un MBA à l'Institut national supérieur européen d'administration des affaires. Avant d'être recruté comme PDG de Cytale, il se fait introduire auprès de Marc Vasseur et Jacques Attali grâce à sa femme, qui occupe alors un poste de direction chez Genset, société fondée par Marc Vasseur. Ce dernier lui fait un jour part des difficultés qu'il éprouve avec Jacques Attali à trouver un profil capable de diriger un projet d'innovation technologique. Quant au Directeur Général de Cytale, Marc Devillard, il sera trouvé sur base de l'annuaire de l'INSEAD, école à laquelle fut également inscrit Olivier Pujol. Il en sera de même pour quelques autres membres de Cytale.

Ainsi peut-on résumer quels sont les réseaux qui ont présidé à la naissance de Cytale. L'innovation tient aussi à ces liens, ces parcours, ces proximités. Mais ce conseil comporte des manques. Quels sont les partenaires qui auraient eu intérêt à être actionnaire de Cytale ? Des organismes comme la CDC/CNP, certes, mais surtout un éditeur ou un groupe d'édition. Or, il est remarquable qu'aucun éditeur n'ait été actionnaire de Cytale. Ce peut être soit une volonté affichée par Cytale de ne dépendre d'aucun groupe d'édition, car elle se serait alors sans doute vue privée des catalogues d'autres éditeurs ; soit une réticence des éditeurs à s'engager ; soit une conjugaison des deux. Pourtant, le 17 mars 2000, au moment du Salon du livre, le groupe Lagardère, détenteur d'Hachette, déclare par la voix de Fabrice Sergent qu'il a « intérêt à être proche de Cytale » pour « comprendre les intérêts des utilisateurs, les possibilités des logiciels et les influencer »¹⁷⁰. L'intention d'Arnaud Lagardère d'investir dans Cytale est relayée par quelques titres de presse, mais ne se concrétisera pas. Là encore, ce ne sera pas faute, de la part de Jacques Attali, d'avoir tenté de le séduire : « Attali, qui aime les nouvelles technologies, est venu plusieurs fois nous proposer

¹⁶⁹ Voir <http://www.journaldunet.com/dossiers/krisk/krisklevees00.shtml>

¹⁷⁰ Le Figaro Économie, 17 mars 2000.

d'investir dans ce nouveau produit et je pense que l'on va finir par le faire », déclarera Arnaud Lagardère fin 1999 dans la lettre confidentielle de *Culture Décideurs*¹⁷¹.

2.2. Les motivations du principal actionnaire

Il y a un caractère d'évidence à ce que Sofinnova, première société de capital risque en France, investisse dans un tel projet : le projet de Cytale correspond en effet aux aspirations évoquées sur le site web de Sofinnova :

Document

Nos terrains de prédilection : les entreprises jeunes ou en création tournées vers les technologies de l'information ou les sciences de la vie.

Nous intervenons dans les entreprises en phase d'amorçage ou en création, qui souhaitent développer des projets ambitieux. Le montant investi est au minimum de 0,5 million d'euros et peut atteindre 15 millions d'euros à l'issue de plusieurs tours de financement.

Dans le secteur des Technologies de l'Information, la stratégie d'investissement de Sofinnova Partners est d'investir de manière diversifiée dans les trois grands domaines de la micro-électronique, des technologies de télécommunications mobiles, des logiciels-outils et des applications d'entreprises.

L'équipe IT de Sofinnova Partners tente d'identifier les nouvelles tendances et les progrès technologiques dans ces trois secteurs et s'attache à financer des projets ambitieux avec des équipes capables de transformer leurs innovations en produits finis, commercialisables dans le monde entier.

Site web de Sofinnova, janvier 2004.

Sofinnova sera le principal pourvoyeur du capital de l'entreprise. Tout concorde, puisque Cytale est une société à fort contenu technologique, qu'elle propose un projet ambitieux qui dessine lui-même une nouvelle tendance et qu'elle se propose de se charger elle-même de ce passage délicat du stade de l'innovation à celui de produit identifié comme tel. Jean-Bernard Schmidt reconnaît que les projets alors financés par Sofinnova, semblables à celui de Cytale, demandaient en réalité beaucoup plus de temps et d'argent qu'initialement prévu : la rentabilité de ces investissements « dans des domaines plutôt grand public » était souhaitée bien plus à moyen terme qu'à long terme. Mais au-delà des considérations d'ordre général énoncées quelques lignes plus haut, il y a, semble-t-il, un aspect dans le projet de Cytale qui prime, et qui retient plus particulièrement l'attention :

Extrait d'entretien

¹⁷¹ Voir <http://www.firstinvest.com/actualite/Default.asp?Numero=2607>

Juste un mot sur ce logiciel d'agrandissement des caractères, au choix, avec repagination des pages, sur format lecture, c'était un logiciel unique de Cytale. Gemstar n'a jamais eu ça. C'est ce qui, nous, Sofinnova, nous a le plus séduit. C'est là qu'on fait le meilleur usage de l'électronique. Si on parle de confort de lecture... quand vous achetez un livre imprimé, on vous impose une taille de caractères, standard, et vous mettez plus ou moins de lunettes selon votre vue. Avec le Cytale, c'est là tout le bienfait de l'électronique, vous pouvez instantanément ajuster la taille de caractères qui vous est la plus confortable et régler l'intensité et la couleur du fond d'écran. C'est ce qui nous avait le plus séduit. Comme valeur ajoutée unique... au-delà de la dématérialisation du support, cette possibilité qui n'existait pas auparavant.

Jean-Bernard Schmidt, 26 juin 2003.

La variabilité des tailles de caractères est l'aspect qui séduit avant tout Jean-Bernard Schmidt. Peut-être est-ce une considération dénuée de toute valeur économique ou financière qui le détermina à investir dans Cytale, si l'on sait qu'au même moment l'un de ses proches était en train de perdre la vue. Un investisseur qui apporte l'énergie financière au service d'un projet dont l'un des aspects majeurs est de traiter un problème de handicap doit sans doute être lui-même concerné. Il doit avoir un intérêt à faire vivre ce projet. Jean-Bernard Schmidt insistera fréquemment auprès d'Olivier Pujol pour que Cytale travaille avant tout au service des malvoyants. Il serait un peu hâtif de juger qu'en dehors de cet aspect, Sofinnova n'aurait pas apporté son soutien à Cytale. Mais nous pouvons, de la même manière, noter que Sofinnova a accompagné Cytale jusqu'au bout et que Jean-Bernard Schmidt a suivi en personne le projet, ne souhaitant pas pour l'occasion « le laisser à un de ses *boys* »¹⁷². Jean-Bernard Schmidt fait partie de ces acteurs qui ont cru de manière presque indéfectible en l'innovation que portait Cytale. Il a été l'un des porteurs du projet tout au long de sa phase de maturation.

2.3. Unité / divisions de points de vue

Document

Les fondateurs ont créé cet objet parce qu'ils en avaient envie eux-mêmes et qu'il y avait beaucoup de critères dans le livre électronique qui satisfaisaient leurs propres appétits de lecture : un premier appétit qui était d'avoir des livres en permanence sur soi, afin de ne pas être contraint de choisir un livre le matin qui ne serait peut-être plus le livre approprié pour les lectures de l'après-midi ou les lectures de voyage. D'autre part, ce sont des gens qui voyagent beaucoup, qui ont déjà expérimenté dans leur vie le fait d'être loin d'une base de beaux livres dans leur langue, en langue française, et le troisième élément, ce sont des gens qui ont perçu assez rapidement le fait qu'en l'an 2001, le numérique avait fait beaucoup pour beaucoup de domaines, mais encore rien pour la lecture sinon pour une partie de la chaîne de production de l'édition. Il y avait donc possibilité de changer un mode de relation avec le livre et de fluidifier, de rendre plus aisée cette relation.

¹⁷² Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

Au micro de France Culture, et face à Michel Alberganti qui demande, dubitatif, à quoi va bien pouvoir servir le Cybook, « vision géniale de l'esprit » mais qui semble également relever d'un vrai « pari », Olivier Pujol présente un projet fédérateur, autour duquel l'unité d'une équipe s'est dessinée, s'est rapidement imposée. Face à la presse, il convient d'oublier les tensions, les alternatives qui jamais ne verront le jour. C'est le rôle des pages à venir que de faire la synthèse et l'analyse des débats qui sont nés autour du projet de Cytale en conseil d'administration.

Olivier Pujol présente son équipe comme la réunion, la mutualisation de compétences exceptionnelles. De même, on peut dire que le conseil d'administration est la réunion de personnes exceptionnelles. Mais quelle a été l'unité, quelles ont été les divergences d'un conseil dont le rôle est de déterminer la vocation même de l'entreprise et de son produit ? Si chaque membre de ce conseil dispose d'une expertise, est-elle compatible avec celle des autres ? A-t-elle été assez entendue ?

En fait, ce n'est pas dans les comptes-rendus de conseils qu'il sera possible de lire cette information. Ainsi que le résume Jacques Lewiner, ces compte rendus furent « souvent très édulcorés » : dans le cas d'une reprise, il était préférable de « ne pas avoir consigné dans les livres ce que nous ne souhaitons pas rendre public »¹⁷³. Comme les traces écrites officielles sont plutôt lapidaires, il a été décidé de sélectionner dans les entretiens trois points d'accord et trois sujets de division, qui vont tenter d'illustrer la cohésion et la stratégie de ce conseil.

2.3.1. L'accord : acheter les technologies au moment où les prix flambent

Michaël Dahan peut, sans rire, affirmer que « Cytale a été sur toutes les courbes au mauvais moment » : la société subit de plein fouet le krach sur les valeurs technologiques initié en février 2000, événement qui grèvera fortement les opportunités de refinancement ou de reprise. La même année, Cytale fait les frais de l'explosion du prix des composants et se voit prisonnière de « prix et de délais exorbitants »¹⁷⁴.

Cette hausse spectaculaire est la double conséquence d'une demande sans précédent de composants de la part des assembleurs de produits électroniques et d'un tremblement de terre qui affecte les capacités des producteurs de composants et qui ne fait qu'accentuer la demande. Les assembleurs que sont notamment Sony, Thomson, Philips prévoient, pour leur produit « de l'an 2000 » une utilisation massive d'écrans LCD. Il y a donc un phénomène de sur-commande pour des produits qui, en réalité, rateront pour la plupart leur sortie en 2000, dont le Cybook qui « ratera les fêtes » note *Libération* le 16 décembre 2000.

Le tremblement de terre a lieu le 20 septembre 1999 à Taïwan. Le séisme, d'une magnitude de 7,6 sur l'échelle de Richter, est l'un des plus importants ressentis à Taïwan en un siècle. Les infrastructures sont sévèrement touchées. À ce moment,

¹⁷³ Extrait de l'entretien avec Jacques Lewiner du 11 septembre 2003.

¹⁷⁴ Extrait des conclusions d'Olivier Pujol aux actionnaires, novembre 2002.

Taiwan gère environ 30 % de la production mondiale des écrans LCD. En trois mois, la production reprend, mais se trouve en décalage complet. Ces deux éléments conjugués provoquent une tension sur ces marchés, une crise d'approvisionnement et une montée en flèche des prix des composants. Ce sont deux facteurs qui expliquent comment le prix de l'écran LCD Hitachi choisi par Cytale grimpe de janvier à juin 2000 de 950 francs à 1600 francs. Mais ils n'expliquent pas seuls cette envolée de prix.

N'oublions pas que Cytale est conduite par l'exigence du « *Time to Market* » : plus vite le produit sera disponible dans le commerce, mieux cela sera. L'écran choisi pour les prototypes en 1999 doit en réalité être l'écran définitif, pour une raison que le fournisseur lui-même connaît : la seule conception des moules destinés à produire la coque de l'appareil avait pris plusieurs mois de travail et avait coûté un million de francs. Choisir un autre écran revenait à retarder de quelques mois la commercialisation du Cybook. Quasiment condamnée à commander cet écran précis, Cytale se voit contrainte de l'acheter près du double de son prix annoncé à l'origine, et d'en commander un minimum de 6000 pièces. C'est alors une négociation qui est présentée par les fournisseurs comme un traitement de faveur accordé à Cytale, au moment où Olivier Pujol les rencontre en Asie suite à l'augmentation de capital de juin 2000, et qu'il s'est engagé à entrer en production au mois de septembre. À deux reprises, lors de l'interview en août 2003, Olivier Pujol regrette d'avoir cédé à la panique qu'imposaient les fournisseurs de composants, d'une part pour l'écran, d'autre part pour la mémoire.

Au mois de juillet 2000, Cytale espère encore proposer son produit pour le mois de novembre ou de décembre 2000. Mais une décision doit être prise par le conseil d'administration : acheter les composants au prix fort. Il s'agit alors de savoir quel est le plus grand risque à prendre : acheter immédiatement ces composants, en immobilisant près de 23 millions de francs de stocks, ou attendre un rétablissement hypothétique du marché des composants, et perdre la place de premier entrant sur le marché ?

A posteriori, « oui, c'est une erreur » d'avoir procédé à un achat immédiat, reconnaît Olivier Pujol. On peut effectivement le dire, sachant que six mois plus tard, les assembleurs annulèrent en chaîne leurs commandes, que le prix des composants électroniques replongea aussi vite qu'il s'était élevé et que la concurrence ne s'installa en fin de compte pas en France. Mais en juillet 2000, trois mois après un Salon du livre euphorique qui consacra pour la première fois un très médiatique « village e-book » où tous les produits américains étaient présents, un mois après le deuxième tour de table qui permit de signer une augmentation de capital de 53 millions de francs et quatre mois avant un lancement commercial alors prévu avant la fin de l'année, la lecture de l'avenir était toute différente. Devant les perspectives de marché, le conseil décide collectivement de procéder à l'achat de ce matériel. « Parce que sinon, on fait quoi ? » demandera notamment Pierre Sissmann¹⁷⁵. C'est une décision qui est assumée par l'ensemble des membres. « Il y a eu une période pendant laquelle nos actionnaires nous ont demandé d'aller très vite avant que les concurrents ne débarquent sur le marché : il faut vraiment y aller, nous disaient-ils, parce que si l'appareil ne sort pas, la société est morte », rapportera Marc Devillard¹⁷⁶. Il était alors établi que le livre

¹⁷⁵ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 7 février 2004.

¹⁷⁶ Extrait de l'entretien avec Marc Devillard du 10 juin 2004.

électronique avait une fenêtre de tir commercial limitée, comme nous le détaillerons au chapitre dédié aux « politiques de marketing et de communication ». C'est donc l'un des deux risques qui est pris, et que Cytale a « payé cash », souligne Cédric Diridollou¹⁷⁷.

Olivier Pujol dira, *a posteriori*, « qu'un écran à 950 francs rendait le système viable économiquement, car il autorisait à placer le produit sous la barre des 4000 francs ». Fallait-il malgré tout acheter les écrans à 1600 francs ? Non, poursuit-il, « ce n'est pas prudent, ce n'est pas la bonne attitude industrielle. Si l'écran reste à ce prix, tout le monde y perdra et le Cybook n'a pas de sens ». À cause d'une explosion du prix des composants, le Cybook est finalement vendu à 5790 francs. On peut néanmoins objecter que le Cybook aurait pu être vendu à un prix inférieur à son prix de revient, même si l'hypothèse paraît peu envisageable dans le cadre d'une start-up qui se charge elle-même de la réalisation d'un lecteur électronique.

Ici, l'erreur est à la fois assumée et partagée : Olivier Pujol regrette lui-même certains choix incombant à sa « jeunesse », Jacques Lewiner admet, presque en miroir, que l'expérience dont bénéficiaient certains membres du conseil pour temporiser les développements techniques et commerciaux ne s'est pas faite entendre. Olivier Pujol en tirera l'enseignement qu'« un cycle économique défavorable peut amener à retarder une opération industrielle, s'il engendre des risques financiers supplémentaires importants ». Cependant, nous pouvons aujourd'hui parler d'erreur parce qu'un millier seulement de Cybooks ont été vendus, que Gemstar ne s'est jamais implantée en France et que les prix des composants ont chuté, de manière aussi spectaculaire qu'ils s'étaient élevés, quelques mois après que Cytale ait passé commande auprès d'Hitachi.

2.3.2. L'accord : un produit haut de gamme

Au cours du premier chapitre, qui brosse la genèse du projet, nous rappelons que l'objectif de Cytale est de se différencier de ses concurrents à venir par le haut, en proposant mieux. C'est l'une des optiques fondamentales dans laquelle se développe la société. On peut se poser la question de savoir si le pari de la qualité et du confort de lecture n'a pas été trop jusqu'au-boutiste. « Objectivement, acheter un livre 6000 francs, c'est cher », considère Jacques Lewiner qui reconnaît que « Cytale voulait le confort, donc l'écran était grand, il était de superbe qualité »¹⁷⁸. C'est une question qui n'est pas évidente à trancher *a posteriori*, et « là, nous étions tous d'accord. Il fallait que ce soit bien. C'était un produit nouveau, il fallait qu'il accroche. C'était une erreur commune. Nous ne l'avons pas remise en cause, aucun de nous ». Même aujourd'hui, il est difficile de savoir si un produit d'entrée de gamme aurait passé le cap. « L'erreur » que reconnaît Jacques Lewiner en est-elle vraiment une ? N'oublions pas que le Cybook doit être (l'impossible) traduction juxtaposée de l'exigence des lecteurs-acheteurs et de celle des auteurs et des éditeurs.

Extrait d'entretien

¹⁷⁷ Extrait de l'entretien avec Cédric Diridollou du 6 février 2004.

¹⁷⁸ Extrait de l'entretien avec Jacques Lewiner du 11 septembre 2003.

Quand bien même l'éditeur voudrait courir le risque de mettre des mises en page un peu sales sur un device pas très propre, le risque viendrait de ses auteurs, qui pourraient ne pas supporter de voir leurs œuvres ainsi « traduites ». Pour obtenir l'adhésion des éditeurs et avoir du contenu, il fallait qu'on montre qu'on était plus purs que les plus purs des plus purs. Donc, cela servait aussi à ça de faire une mise en page parfaite. Cela tuait tous les *a priori* négatifs qu'on pouvait avoir du côté des utilisateurs ou des éditeurs. Il fallait qu'on montre qu'on était en fait des vrais amoureux de la lecture, pas du livre en tant qu'objet, mais de la lecture. C'était donc ce choix, ce parti-pris au départ : sortir un appareil cher, haut de gamme, avec toute la qualité qu'on pouvait mettre à l'intérieur.

Marc Devillard, 10 juin 2004.

Cette politique n'est effectivement pas remise en cause par les acteurs du conseil. Tout comme la décision consistant à acheter les composants technologiques au moment où ce marché est en pleine crise, c'est un choix qui est reconnu et assumé par tous.

2.3.3. La divergence : les utilisations de l'appareil

Les membres qui composent le conseil d'administration apportent tous des solutions intéressantes, voire brillantes. Mais il leur arrive de camper sur des positions divergentes. Ainsi, Pierre Sissmann reconnaît qu' « il n'y a pas eu d'unité de vue constante dans le conseil d'administration » : « Nous n'étions pas tous d'accord »¹⁷⁹. Trois lignes se détachent. Première position : le Cybook doit être une tablette nomade offrant la possibilité de lire des romans contemporains. Deuxième position : cette tablette doit intégrer d'autres fonctions, de telle manière à ce que Cytale puisse la vendre également comme un TabletPC. Troisième position : l'activité centrée sur le livre numérique devrait être tout à fait marginale, de telle manière à libérer le Cybook des fortes contraintes que fait peser sur lui l'accord avec le monde de l'édition. Voilà résumées les trois principales tendances du conseil d'administration. Ces divergences sur les utilisations possibles du Cybook mèneront logiquement aux divergences sur les marchés à adresser.

Extrait d'entretien

Initialement, l'objet a été conçu en conseil d'administration, avec Pierre Sissmann, actionnaire et à l'époque PDG de Disney Consumers Products en Europe, et Jacques Attali, visionnaire. C'étaient les deux principaux. Ils voulaient qu'on ait la télévision, le navigateur Internet (logiquement, ça, on savait), l'agenda, ils voulaient... qu'on ait tout. [...] Sociologiquement parlant, Attali avait parfaitement compris. Il nous avait dit : le Cybook, vous le vendrez en mettant la télé dedans. Technologiquement, on ne sait pas faire. Cela existerait forcément aujourd'hui si c'était possible.

Olivier Pujol, 13 août 2003.

¹⁷⁹ Extrait de l'entretien avec Pierre Sissmann du 6 février 2004.

Sept ans après que cette idée soit formulée, l'avènement des réseaux de troisième génération permet à l'été 2005 à SFR de proposer un bouquet télévisé CanalSat à ses abonnés sur leur téléphone cellulaire. Cet usage promet d'être la nouvelle « *killer application* » de ce secteur¹⁸⁰.

L'idée que nous avons résumée sous la première position est devenue majoritaire, mais l'était-elle même dès le départ ? Au moment même de la conception de l'objet, l'unicité fonctionnelle de l'objet n'est pas le critère retenu. Du bouillonnement d'idées exprimées au cours des premiers mois, Cytale retiendra à la fois ce qui lui sera le plus accessible en termes de création et de production, et ce qui définira la spécificité de sa solution par rapport à d'autres familles de produits proches du Cybook.

Les trois positions initiales définies il y a quelques instants migrent vers deux écoles de pensées « s'affrontent » au sein du conseil : d'une part, ceux qui souhaitent faire du Cybook un produit fermé et dédié pour ne pas faire fuir les éditeurs car la bibliothèques de romans constitue pour eux le signe distinctif de cet appareil : « l'argument d'Olivier — et il avait convaincu ses proches mais pas ses plus lointains — c'était de dire : “ Il faut surtout que ce soit un produit fermé, sinon les éditeurs ne nous donneront plus leurs livres ” », résume ainsi Jacques Lewiner. C'est l'école du Cybook littéraire.

L'autre école doute de cette approche : soit le Cybook littéraire est destiné au grand public, et « Cytale n'avait pas les moyens d'un produit très grand public pour lequel il fallait dépenser beaucoup d'argent »¹⁸¹, soit le Cybook littéraire est destiné à des niches (malvoyants, seniors) auxquelles cette autre école ne croit pas.

En conséquence, cette autre école préconise d'enrichir le Cybook d'autres fonctions, capables de séduire d'autres publics : « Il faut de toute manière un agenda, un répertoire, un outil pour prendre des notes, etc. Cette application-ci servira à tel marché, cette application-là servira à tel autre marché, etc. »¹⁸² : ce point de vue, défendu par Pierre Sissman, est partagé par Jacques Lewiner, pour qui il y eut « un point de divergences, extrêmement fort, sur le fait que le Cybook n'acceptait pas les logiciels standard de Microsoft (Excel, Word... un petit Office). Ça a été un débat idéologique fort » : cette idée recouvre deux arguments.

Premièrement, le Cybook, tablette-bibliothèque, ne doit pas devenir un autre appareil que l'on doit porter avec soi, à côté d'un PDA ou d'un PowerBook. « Je ne vais pas prendre deux machines, c'est évident ! Je vais en prendre une qui va me permettre de faire les deux », défend Jacques Lewiner. C'est l'idée de la tablette à tout faire, quelques années avant l'avènement du téléphone mobile à tout faire¹⁸³. Deuxièmement, si le Cybook « lecteur de livres numériques » est cher, en revanche le Cybook « ordinateur portable » est soudain extraordinairement accessible. Il faut néanmoins

¹⁸⁰ *Silicon.fr*, « CanalSat lance un bouquet TV pour les mobiles 3G de SFR », 28 juin 2005, <http://www.silicon.fr/getarticle.asp?ID=10455>

¹⁸¹ Extrait de l'entretien avec Pierre Sissmann du 6 février 2004.

¹⁸² *Ibid.*

¹⁸³ *Le Monde* du 7 novembre 2003 titre en Une : « La révolution du téléphone mobile à tout faire ».

noter que, bien que doté de Windows CE et de tous les attributs d'un PocketPC puissant, l'architecture matérielle du Cybook le limitait à certains usages bien définis et ne permettait pas de supporter tous les types d'applications.

Extrait d'entretien

À l'époque où le plus petit portable coûtait douze à quinze mille francs, on vendait le Cybook 6000 francs. Mon ami me disait : « Vous le vendez à un prix incroyable, vous devriez en vendre des caisses ». A force de l'entendre me dire ça, je me dis : « Il ne me croît pas. Je ne suis pas un expert marketing, chacun son métier ». Je lui demande : « Est-ce que tu serais d'accord pour que, hors fonction de ta société, tu viennes faire un exposé devant la direction de Cytale et les actionnaires ? » C'était le responsable pour l'Europe des ventes de portables d'un grand constructeur. Je pense, à l'époque, le numéro 1 des PC portables.

Il est venu, il a fait son exposé, j'étais gêné parce que les gens lui expliquaient pourquoi il avait tort. Lui, il en vendait 100 000 par mois, quelque chose comme ça... vous voyez, il y a des moments, dans ces périodes de grande euphorie, où les gens perdent le sens du réel. [...] Il m'a dit : « Je vois bien que le message ne passe pas ». [...]

Objectivement, acheter un livre 6000 francs, c'est cher. Acheter un ordinateur plus livre pour 6000 francs, c'était un cadeau. [...] Les gens sont aujourd'hui habitués à se servir d'un outil portable pour y tenir un agenda, leur comptabilité... c'est leur outil ! Nous, on leur dit : « On vous donne un outil qui y ressemble, mais vous n'avez pas accès à ceci, cela ! » Voilà le cœur de la différence idéologique.

Jacques Lewiner, 11 septembre 2003.

Pierre Sissmann défend, lui, l'idée d'un Cybook quasiment dépourvu de livres : « Je n'ai jamais dit que nous allions convertir le papier en livre électronique ! [...] Quand on dit "livre électronique", d'un seul coup, on dit "livre" parce que Robert Laffont, Albin Michel, Gallimard. Non ! Appelez ça le "machin électronique". Ne l'appellez plus livre. Et le machin électronique, il vous fait de la conservation de base de données, vous traitez des masses d'informations sous un format super simple, et accessoirement vous pouvez avoir des fichiers audio, des fichiers vidéo, des fichiers bouquins »¹⁸⁴.

Il est très intéressant de constater que, avant même le premier prototype, l'idée d'un appareil de lecture dédié est bien loin de faire l'unanimité. Il lui faudra faire son chemin, au détriment de toutes les autres. L'idée de Jacques Attali est séduisante : si on s'adresse au grand public, mieux vaut lui offrir une télévision portative qu'une machine à lire, alors qu'on lit en France en moyenne cinq livres par an. Ainsi, à technologies et prix comparables, un iPod aura-t-il sans doute davantage de chances de se vendre qu'un Cybook.

¹⁸⁴ Extrait de l'entretien avec Pierre Sissmann du 6 février 2004.

Les arguments de Pierre Sissmann et de Jacques Lewiner semblent évidents : après tout, le Cybook fonctionne sous Windows CE, il peut donc faire tourner des applications de bureautique. Pourtant, trois arguments nous amènent à questionner ce raisonnement : premièrement, il était alors sans doute difficile de faire comprendre aux éditeurs qu'une même machine pouvait à la fois protéger les œuvres contre la copie et être ouverte, en liaison avec un PC : comme le résume Jean-Pierre Arbon, « cela peut être vrai techniquement, mais sur le plan de l'image, c'est faux, c'est très compliqué d'expliquer à un éditeur que la même machine est à la fois ouverte et fermée »¹⁸⁵. Deuxièmement, le Cybook Pro, lui, était « ouvert » : il proposait l'accès au bureau Windows, offrait en standard Pocket Word, Pocket Mail, Internet Explorer et la reconnaissance d'écriture. La machine pouvait accueillir d'autres logiciels. Cette version « entreprises » du Cybook, certes commercialisée un peu tard, n'a pas connu le succès escompté. Troisièmement, le Cybook était sans doute trop volumineux pour assurer les fonctions d'un PDA. Comme le remarque à juste titre Pierre-Yves David, chef produit à la Fnac, l'hypothèse de transformer le Cybook « en un gros PDA, sur un marché de micro niche hyper concurrentiel et restreint »¹⁸⁶ paraissait peu vraisemblable.

Dans le domaine de la musique, qui est certes bien plus grand public que celui de la lecture, Apple a appliqué avec succès le même principe que celui de Cytale, en proposant un baladeur numérique haut de gamme sur un marché très concurrentiel : l'iPod affiche un prix relativement élevé comparativement à ce qui peut se proposer et n'offre aucune autre fonction que celle d'écouter de la musique, alors que les concurrents offrent un walkman mp3 capable par exemple de se synchroniser avec Microsoft Outlook pour la gestion d'un agenda. L'iPod d'Apple représente en 2004 à lui seul plus de 30 % des ventes de baladeurs numériques dans le monde, et 58 % aux États-Unis. Il est difficile, à ce stade, de trancher en faveur de l'une ou de l'autre des écoles de pensée, mais sur ce point, nous poursuivons le débat au sein du chapitre dédié à l'association avec le monde de l'édition.

Tout neuf qu'il soit à sa sortie commerciale en janvier 2001, le Cybook porte en réalité déjà une histoire, marquée par deux années de conception et de controverse interne. Nous pouvons ici conclure en offrant un parallèle avec le premier chapitre : sans doute Marc Vasseur a-t-il conçu le Cybook comme une tablette de lecture dans un vol Paris - San Diego, ainsi que tend à le démontrer l'histoire officielle. En réalité, ce ne fut là que l'un des desseins envisagés par les fondateurs. Le père reconnaît certes son fils, ainsi que l'atteste le premier chapitre, mais pour autant, comme l'écrivent Madeleine Akrich, Sophie Dubuisson et Vololona Rabeharisoa¹⁸⁷, « un produit ne vient pas au monde déjà pré-déterminé. Les métaphores génétiques sont peut-être commodes, mais elles sont fallacieuses ». On entend souvent dire : « Tel produit est né de l'idée que... ». Mais que doit exactement le produit à l'idée ? Dans quelle mesure peut-on affirmer avec exactitude que le Cybook est le fils de Marc Vasseur ? Maintes fois, Cytale a changé de piste. Difficile de dire que le produit final était en germe dans l'idée initiale. « L'idée de départ, c'est peu quand le produit doit autant à ses dérives successives »¹⁸⁸. Le Cybook,

¹⁸⁵ Extrait de l'entretien avec Jean-Pierre Arbon du 26 juin 2003.

¹⁸⁶ Extrait de l'entretien avec Pierre-Yves David du 21 novembre 2003.

¹⁸⁷ Madeleine Akrich, Sophie Dubuisson et Vololona Rabeharisoa, « Comment naît un produit ? », Les cahiers de l'Anvie, Sciences Humaines n° 53, août - septembre 1995.

¹⁸⁸ *Ibid.*

au même titre que le micro-ordinateur, dont la naissance est étudiée par John T. Kidder¹⁸⁹, n'est rien d'autre que cette histoire cahotante, faite de bruits et de fureurs et « qui laisse désemparés ses propres acteurs ».

La légende fondatrice serait donc un mensonge par omission : rien ne serait faux, mais les acteurs auraient construit un récit lisible, cohérent et logique, alors que l'accouchement de leur innovation fut moins évident. Les fondateurs écrivent ainsi une histoire homogène qui à la fois les légitime et légitime l'objet de leur association. L'idée du transport de livres est néanmoins présente dès l'origine : Cytale s'appelle d'abord Cybook. Le « *tale* », c'est-à-dire le conte, en langue anglaise, précisera l'optique dans laquelle se dirigera la société : proposer une tablette qui renferme des histoires, donc des œuvres littéraires romanesques. Mais Cytale n'a pas obligatoirement vu ce projet comme un aboutissement : Olivier Pujol estimera, en août 2005, que « le projet initial s'est arrêté au texte car il a constitué la première barrière technologique qui a pu être franchie rapidement ».

2.3.4. La divergence : les marchés

À la lecture des débats restitués au cours des pages précédentes, la question se pose de savoir s'il y a eu une optique de marché clairement définie et approuvée.

Olivier Pujol explique de la sorte les divergences : une tranche des actionnaires du premier tour de table souhaitent un développement mesuré. Ainsi, « Jean-Bernard Schmidt avait écrit que le seul business model qui méritait le financement devait effectuer un sous-marin de trois ans dans le monde des handicapés »¹⁹⁰. Jacques Lewiner « préconait de rester plutôt dans des créneaux de niche, au moins pour démarrer et trouver l'équilibre »¹⁹¹. Pierre Sissmann également « suggérait la prudence, parce qu'il fallait laisser du temps à un produit nouveau de s'établir »¹⁹².

Mais, déjà, une première divergence se fait jour au sein de ce groupe « très pragmatique »¹⁹³, qui vise d'abord des niches : à quelle niche s'adresser ? Jean-Bernard Schmidt propose d'orienter la stratégie à l'encontre des malvoyants, Pierre Sissmann n'y croit pas, pour la raison que « les fédérations qui prennent en charge les aveugles et les malvoyants n'ont pas de budget pour acheter ces tablettes » : il préconise donc de s'adresser au milieu professionnel. Pour Olivier Pujol, l'aversion de Pierre Sissmann envers l'approche du handicap « était contre sa propre philosophie de prudence »¹⁹⁴. Jacques Lewiner, lui, croit à la fois aux malvoyants et aux professionnels.

¹⁸⁹ John T. Kidder, *Projet Eagle*, Flammarion, Paris, 1982 (pour la traduction française).

¹⁹⁰ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 7 février 2004.

¹⁹¹ Extrait de l'entretien avec Jacques Lewiner du 11 septembre 2003.

¹⁹² Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 7 février 2004.

¹⁹³ Ce terme est fréquemment utilisé pour le désigner dans les entretiens avec Olivier Pujol et Jacques Lewiner.

¹⁹⁴ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

Dans ce premier tour de table figure aussi Jacques Attali, « plutôt orienté grand public »¹⁹⁵, qui affiche une « vision plus large » que celle évoquée jusqu'ici et qui témoigne d'une « divergence de vues », selon les propos de Jacques Lewiner. Lors du deuxième tour de table, la banque Lazard devient actionnaire par le biais d'Azéo Ventures « pour aller chercher le grand public »¹⁹⁶, rappelle Olivier Pujol, qui ajoute : « Azéo “ vibre ” plus sur les gros lecteurs, sans remettre en cause les autres segments ». Le souhait d'Azéo est une croissance rapide de la société, pour se positionner face à Gemstar... qui, elle, n'envisage pas de s'adresser aux segments que constituent seniors et malvoyants. C'est ainsi que ceux qui suggèrent une croissance modérée « se font discrets »¹⁹⁷, « mettent en sourdine leur projet »¹⁹⁸, même s'ils continuent à viser un développement modéré. Il y a effectivement cette idée « qu'en dépit de ce qui avait été dit aux financiers venus au second tour de table, Cytale pourrait croître dans un cadre de croissance modérée, beaucoup plus raisonnable »¹⁹⁹. Il s'agit de « minimiser les frictions au sein du conseil pour présenter un visage commun, et surtout ne pas mélanger les priorités »²⁰⁰.

A posteriori, Pierre Sissmann et l'un de ses associés se reprocheront de ne pas avoir suffisamment incité l'ensemble du conseil d'administration à adopter une « ligne basse »²⁰¹. Pourquoi les « voix historiques » se taisent ? Premièrement, Azéo n'aurait sans doute pas accepté un plan beaucoup plus modeste, reconnaît Jacques Lewiner. Deuxièmement, il serait faux de dire que le groupe du premier tour de table ne croyait pas au grand public, mais sa prudence lui dicte de construire cette expérience sur une plus longue durée. En même temps, l'annonce de l'accord qui se conclue avec la Fnac incite l'ensemble du conseil d'administration à attendre les résultats d'une expérience grand public sans doute prématurée. Peut-être n'a-t-il pas été suffisamment prompt à « réduire la voilure », comme le conseillent cependant très tôt Pierre Sissmann et Jacques Lewiner, à tirer les conclusions de l'échec de cette première commercialisation et à changer de stratégie. Mais même les défenseurs d'une construction où l'on « bâtit pied à pied » reconnaissent que « la Fnac, nous avons tous été contents, nous y avons tous cru. Nous avons tous voulu essayer. Ce serait injuste de dire qu'on était contre »²⁰². Donc, pendant une période donnée, l'ensemble du conseil, dont même les membres les plus prudents sont baignés dans l'euphorie de l'an 2000 et de la nouvelle économie, attend de connaître le sort du Cybook dans le monde du grand public. Même s'il existe une divergence de fond sur les marchés, néanmoins la Fnac, emblématique d'un positionnement grand public, serait donc une « erreur » assumée de façon

¹⁹⁵ Extrait de l'entretien avec Marc Devillard du 10 juin 2004.

¹⁹⁶ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 7 février 2004.

¹⁹⁷ *Ibid.*

¹⁹⁸ Extrait de l'entretien avec Marc Devillard du 10 juin 2004.

¹⁹⁹ Extrait de l'entretien avec Jacques Lewiner du 11 septembre 2003.

²⁰⁰ Extrait de l'entretien avec Marc Devillard du 10 juin 2004.

²⁰¹ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 7 février 2004.

²⁰² Extrait de l'entretien avec Jacques Lewiner du 11 septembre 2003.

collective. À la fin de cet intervalle, la Fnac devint « un sujet de conflits à chaque conseil »²⁰³.

Au sein de cette divergence de vue sur les marchés, une autre se crée, qui consiste à savoir s'il faut conquérir un marché ou créer un marché neuf. Là aussi, deux écoles s'opposent. Laurent Picard évoque ainsi l'image des pionniers : « Gemstar et Cytale sont partis à la machette dans la jungle, il y avait un objectif à atteindre, sauf qu'on ne le voyait pas. Elles ont toutes deux tapé à côté et n'ont pas eu suffisamment de temps pour trouver le bon chemin et arriver au but »²⁰⁴. C'est précisément cette vision que conteste notamment Cédric Diridollou, pour qui « une phrase symptomatique revenait constamment, en particulier dans la bouche de Lisa Manjikian ou de Marc Devillard : “ Il faut trouver le marché ” : quelque part, caché dans la forêt vierge, il existe un marché, l'autre partie du puzzle qui s'emboîtera parfaitement avec le truc. [...] Voilà l'erreur qui a été faite. Le Cybook fait partie de ces produits de consommation et d'innovation radicale. Et il ne s'agit pas de découvrir un marché, il s'agit de créer un marché. Il s'agit de le construire. Et on ne construit pas tout seul »²⁰⁵. Plus prosaïque, mais totalement en accord avec cette analyse, Pierre Sissmann conclut que « l'offre de Cytale était suffisamment grande, mais le problème, c'est que les gens s'en moquaient : il n'y avait pas de demande ». Totalement en accord avec lui, Érik Orsenna renchérit : « On fait les meilleurs produits du monde qui n'intéressent personne. »²⁰⁶ Et le cœur de la divergence se trouve ici résumé : le Cybook « littéraire » ne correspondait peut-être pas à un besoin immédiat pour le grand public, mais surtout le Cybook « littéraire » ne correspondait à aucun besoin grand public aux yeux d'actionnaires comme Pierre Sissmann, pour qui « on ne peut pas dévier une habitude naturelle d'un consommateur »²⁰⁷.

Il est peut-être un peu rapide, mais pas forcément faux, de conclure que Cytale a tenté de traduire toutes les tendances du conseil : le Cybook s'adressera d'abord à des « segments de marché grand public » (où la différence entre niches et grand public est ténue), puis au monde du handicap et, dans une bien moindre mesure, au monde professionnel. N'a-t-on pas tenté un consensus de façade trop rapidement ? C'est effectivement « au moment où cela a commencé à aller mal que les différences de fond ont réémergé ». Le peu de temps qui reste pour décider d'une autre politique mène Marc Devillard, entre autres, à considérer qu'il s'agit « d'une question de timing » : sans doute, mais un compromis hasardeux conclu à une période préalable plus sereine est une autre cause qu'il faut mettre en lumière. C'est un choix qui est fait de « masquer au départ des divergences de fond au sein du CA, parce que tout le monde était d'accord qu'il fallait sortir la machine vite »²⁰⁸.

²⁰³ Extrait de l'entretien avec Jacques Lewiner du 11 septembre 2003.

²⁰⁴ Extrait de l'entretien avec Laurent Picard du 20 novembre 2003.

²⁰⁵ Extrait de l'entretien avec Cédric Diridollou du 6 février 2004.

²⁰⁶ Extrait de l'entretien avec Érik Orsenna du 17 octobre 2003.

²⁰⁷ Extrait de l'entretien avec Pierre Sissmann du 6 février 2004.

²⁰⁸ Extrait de l'entretien avec Marc Devillard du 10 juin 2004.

2.3.5. La divergence : quand réduire la voile

Cytale brûle beaucoup trop vite ses ressources financières, en entretenant le double espoir de créer une dynamique de marché et de pouvoir continuer à se financer par le biais d'un troisième tour de table. C'est une erreur de pilotage, qui est aujourd'hui assumée par Olivier Pujol. « Un industriel avisé n'anticipe pas une dynamique de marché tant qu'il ne la voit pas, car ce sont des millions qui tombent chaque mois. Si on ajoute une situation où justement les marchés financiers sont indisponibles, là, ce n'est plus une erreur de ne pas réduire le rythme de la société, c'est une faute »²⁰⁹. Cette analyse est partagée par l'ensemble de l'équipe, sans exception : « C'est quand même la vie financière de Cytale qui nous a fait couler »²¹⁰, estime Éric Boissy ; pour Cédric Diridollou, « la solution aurait été de ne pas embaucher autant de personnes, ou même après l'avoir fait, de couper dans le bide directement et de faire une société de taille minimum avec suffisamment de graisse pour pouvoir hiberner longtemps et faire un travail en amont »²¹¹. Beaucoup regrettent qu'il ait fallu « sortir le livre électronique aussi rapidement, et attaquer le marché grand public »²¹², même s'il est vrai qu'à l'époque « cela suscita un enthousiasme partagé par pratiquement tout le monde »²¹³.

L'effectif de Cytale devait-il monter jusqu'à 50 salariés ? Est-ce beaucoup pour une start-up ? Est-ce peu, au vu des missions qu'elle s'est donnée ? À quel moment fallait-il « réduire la voile »²¹⁴, position que Jacques Lewiner défend au cours de plusieurs conseils d'administration ?

En menant de manière parallèle les tâches de développement, d'industrialisation et de commercialisation dans une optique « time to market », Cytale courait le risque d'une sur-consommation de cash en cas de retard. Et si on ne se focalise que sur l'un des ces trois aspects, le développement, lui-même imposait de « se lancer simultanément sur les développements d'un site internet, d'un atelier de formatage de livres avec des méthodes qui n'existaient nulle part ailleurs, et d'un livre électronique, entre début 1999 et fin 2000 »²¹⁵. Or, comme le rappelle Olivier Pujol à ses actionnaires en novembre 2002, « les délais initiaux de développement du Cybook ont été largement dépassés : quatre mois de retard au lancement en janvier 2001, mais surtout, version commercialement acceptable du Cybook en novembre 2001, soit avec quatorze mois de retard. Nous avons pris un retard dans la constitution du catalogue estimé à environ 8 mois (1000 titres en novembre 2001 au lieu de février) ». Les raisons de ces retards sont nombreuses, essentiellement d'ordre technique. Elles seront détaillées au sein du chapitre suivant, consacré à « l'exploit technique » de Cytale. Elles sont coutumières

²⁰⁹ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

²¹⁰ Extrait de l'entretien avec Éric Boissy du 11 juin 2004.

²¹¹ Extrait de l'entretien avec Cédric Diridollou du 6 février 2004.

²¹² Extrait de l'entretien avec Éric Boissy du 11 juin 2004.

²¹³ Extrait de l'entretien avec Julie de Saint-Blanquat du 9 janvier 2004.

²¹⁴ Extrait de l'entretien avec Jacques Lewiner du 11 septembre 2003.

²¹⁵ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

dans ce genre de développement technique, et en fin de compte, l'équipe a réussi à développer un produit et un système viable. Le retard de développement a cependant pesé sur le « cash » : les mois de retard étaient les mois où la structure, prête à la commercialisation, était étoffée, et donc coûteuse. Les recrutements pour les tâches mises en parallèle étaient calculés par rétro planning sur une date de lancement idéale (sans aléas), à laquelle tout devait être prêt. La structure était donc plus chargée et coûteuse qu'elle n'aurait pu l'être au moment où les retards sont apparus. Et « plus l'équipe s'étoffait, plus le burn rate augmentait, plus il était urgent... d'aller encore plus vite », conclut ainsi Olivier Pujol. *A posteriori*, Olivier Pujol considère que certains choix techniques auraient pu être faits plus tôt, et les investissements auraient pu davantage porter sur l'automatisation du processus de formatage. Mais, plus encore, c'est la progression de la conception technique qui aurait du conditionner l'embauche des autres secteurs, dont le département marketing. Il fallait néanmoins, pour ce faire, accepter dès le départ les risques de dérapage de planning et de retard commercial.

Si Olivier Pujol reconnaît avoir « raté les virages où on pouvait redevenir des industriels prudents, alors que l'entreprise est restée sur cette ambiance euphorique du départ »²¹⁶, Jacques Lewiner plaide à décharge pour un PDG qui aurait eu bien du mal à prendre seul et suffisamment tôt ces virages, parce qu'« il était le nez dans le guidon : tous les jours, il était là, il dynamisait ses troupes »²¹⁷. Par jeu de miroirs, c'est un reproche que Jacques Lewiner adresse au conseil d'administration, notant qu'« il n'y avait pas un consensus total entre nous sur la politique pour le *driver* ». Comme le considère Érik Orsenna, c'est ainsi tout autant un problème de « mauvaise gouvernance du conseil d'administration »²¹⁸, ce dernier n'étant apparemment pas unanimement d'accord sur la politique à tenir pour conduire Cytale.

Suite aux mauvais résultats commerciaux du mois de décembre 2001, le conseil décide finalement un plan social. Même s'il était difficile de la faire appliquer avant, la première version commercialement acceptable du Cybook datant de novembre 2001, cette décision intervient sans doute trop tard : « Vu les sommes que nous dépensions, il était clair que nous allions tout droit dans le mur. Nous n'avons même pas eu un étage pour nous replier, et essayer de voir pendant six mois »²¹⁹. Michaël Dahan résume ainsi « l'erreur de pilotage »²²⁰ qui a été faite. Mi-décembre 2001, le conseil d'administration est emblématique de deux optiques qui s'opposent : une politique d'austérité, une politique de fuite en avant. Il accouchera d'un compromis qui ne satisfera pleinement personne.



Extrait d'entretien

Olivier nous a présenté la nouvelle version qu'il comptait faire du Cybook, tout le monde l'écoutait, et à un moment, je l'ai interrompu, lui disant : « Mais

²¹⁶ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 14 août 2003.

²¹⁷ Extrait de l'entretien avec Jacques Lewiner du 11 septembre 2003.

²¹⁸ Extrait de l'entretien avec Érik Orsenna du 17 octobre 2003.

²¹⁹ Extrait de l'entretien avec Michaël Dahan du 20 novembre 2003.

²²⁰ *Ibid.*

Olivier, on est en train de se demander comment, dans deux mois, la société ne va pas déposer le bilan, et vous êtes en train de proposer une nouvelle plate forme hardware ? Le coût de développement d'une plate forme hardware (j'étais bien placé pour le savoir, et lui aussi), c'est colossal. D'où va-t-on prendre ça ? » Il me dit : « Non, il y aura très peu de changements : le processeur, et quelques éléments périphériques ». J'ai dit : « Attendez, j'ai vu beaucoup de cartes électroniques faites, changer le processeur, c'est changer tout. Le processeur, ok, le composant a la même forme. Mais les instructions ne sont plus tout à fait les mêmes, les temps de cycle ne sont plus tout à fait les mêmes, l'emplacement des pattes n'est pas compatible avec le précédent, donc il faut rerouter un circuit, refaire les tests de compatibilité électromagnétique, vérifier le soft, débbuger... pfff... c'est un travail. »

Donc, on était avec la vision du mur devant nous, qui était à six mois. J'ai dit : « Avec notre burn rate actuel, on en a pour six mois, et vous êtes en train de proposer un schéma dans lequel on va injecter tout ce qui nous reste, et on n'aura plus qu'un mois » Il me dit : « Dans ce cas-là, qu'est-ce que je fais ? » Je réponds : « On réduit la voilure ».

C'est ce qui s'est fait...

Alors, attendez ! On a eu un débat extrêmement animé ce jour-là. Il a dit : « Quel est votre objectif ? » J'ai dit : « Pour moi, sept ou huit personnes ». Il a hésité, puis a dit : « Bon, vraiment je l'accepte à contre cœur, mais je pense que je peux réduire de sept ou huit personnes ». Mais j'ai dit : « Il y a un malentendu. Moi, sept ou huit personnes, c'est en final. Faites le calcul : combien de temps on tient avec l'argent ? Si on veut tenir jusqu'à ce que des ventes commencent à s'accroître, et qu'on ait des petits revenus qui nous permettent de rembourser nos dépenses... sept, c'est pour vous faire plaisir. J'aurais dit quatre ». Jacques est devenu fou. On a tranché, de toute façon on n'avait pas le choix. [...]

Avec mon idée, je ne sais pas si ça aurait marché, mais on aurait tenu plus longtemps. Parce qu'on aurait eu un régime de dépenses bien plus modeste. C'est le premier point de divergences.

Jacques Lewiner, 11 septembre 2003.

C'est la philosophie de l'hibernation, de la mise en veille, contre celle qui vise à respecter l'objectif fixé au départ de « *time to market* », c'est-à-dire à faire de Cytale la société qui occupe la première et le plus rapidement le marché. Il est clair que la dynamique dans laquelle Olivier Pujol, comme Marc Devillard, s'étaient inscrits rendait à leurs yeux la première solution très secondaire. Et qui plus est, comme l'atteste Michaël Dahan, « s'il est possible de se mettre en mode endormi en essayant de sauver un maximum de sous pour attendre que le produit démarre, il peut arriver que les investisseurs redemandent leur capital, annulant la levée de fonds ». Ceci dit, il doute que cette situation ait pu s'appliquer chez Cytale, dans la mesure où « Jean-Bernard Schmidt, qui était l'actionnaire principal, qui poussait cette solution en avant, n'aurait pas repris ses billes »²²¹.

²²¹ Extrait de l'entretien avec Michaël Dahan du 20 novembre 2003.

Le temps de l'analyse *a posteriori* permet de rejouer tous les scénarios, et notamment tous les possibles qui n'ont pas eu lieu. Les choix alors entrepris étaient ambitieux, et ont demandé des relais qui ne se sont pas présentés.

2.3.6. L'accord : Olivier Pujol

C'est de la sélection des candidats aux postes de directeurs et d'ingénieurs de Cytale que dépendra aussi le succès ou l'échec du projet. Pourquoi, comment un homme comme Olivier Pujol se retrouve à un moment donné à la tête d'une telle *start-up*? Pourquoi un homme, amoureux de la lecture et de la technique (ingénieur de l'École centrale de Paris, et titulaire d'un MBA de l'INSEAD), mais qui, comme le fait remarquer le principal intéressé lui-même, « n'a aucune connexion avec le monde de l'édition » est-il choisi? Nous avons fourni, quelques pages auparavant, une première explication par le réseau. « Ce n'est pas facile de trouver un dirigeant. C'est une qualité rare. Beaucoup ne se rendent pas compte à quel point c'est difficile », insiste d'autre part Jacques Lewiner. Julie de Saint-Blanquat, employée à la cellule marketing de Cytale, estime que « toute l'équipe a été portée par un homme charismatique »²²². Jacques Lewiner précise qu'« Olivier est un homme exceptionnellement dynamique. Un fonceur, un bulldozer, extrêmement impressionnant. Avec les qualités et les inconvénients du bulldozer. Il était remarquable : un enthousiasme, une capacité de travail, une conviction remarquables... peut-être qu'on ne l'a pas assez *drivé* ». Olivier Pujol et le conseil assument une responsabilité partagée dans la conduite de Cytale : certains éléments clés de sa politique ont été proposés au conseil par Olivier Pujol et entérinés par ce même conseil. Jacques Lewiner admet *a posteriori* que face à la stratégie très volontariste d'Olivier Pujol, certains actionnaires ont « probablement eu tort de ne pas être plus convaincants dans une stratégie contraire », même si cet enthousiasme rendait difficiles les appels à lever le pied. Olivier Pujol, c'est la figure de l'entrepreneur schumpéterien²²³, un individu hors du commun capable de prévoir de nouvelles possibilités commerciales et prêt à courir les risques d'un développement technologique.

3. Conclusion : une approche trop technologique ?

Cytale est une entreprise effervescente, une entreprise de passionnés, où l'activité bouillonne, mais où les clivages existent et où la créativité n'est pas toujours canalisée : c'est ainsi qu'on peut résumer le témoignage de Julie de Saint-Blanquat. Mais les réformes structurelles qui visent à « asseoir la boîte » ne sont pas toujours comprises ou judicieuses. De même, Olivier Pujol s'investit totalement et avec générosité dans ce projet, mais le conseil, bien que « composé de personnes très intelligentes comme Jacques Attali, comme Marc Vasseur »²²⁴ ne joue pas complètement le rôle qui lui est dévolu, qui consiste à bien « *driver* » ce PDG emblématique et médiatique, en s'accordant à l'unisson sur une stratégie commune.

²²² Extrait de l'entretien avec Julie de Saint-Blanquat du 9 janvier 2004.

²²³ J. Schumpeter, *The theory of Economic Development*, Cambridge, Mass., 1934.

²²⁴ Extrait de l'entretien avec Pierre Sissmann du 6 février 2004.

D'une certaine manière, et il nous faudra le vérifier, on a l'impression que le Cybook originel ne traduit aucun compromis réel. Cytale développera bel et bien un Cybook « littéraire », un Cybook Pro correspondant aux aspirations de Pierre Sissmann et de Jacques Lewiner, ainsi qu'un Cybook Vision qui matérialisera les souhaits de Jean-Bernard Schmidt. Mais ce sont trois machines différentes, dont les deux dernières ne sont pas censées toucher le *mainstream*. La campagne de publicité ne les évoquera pas, ou de manière marginale, en comparaison du premier Cybook, dédié à la lecture, censé être plus « grand public ». Et c'est presque en silence, pour s'attirer les bonnes grâces de nouveaux financiers, dont la banque Lazard qui pourtant sera la première à retirer brutalement son fonds de la *start-up*, que le conseil accepte une optique « grand public ». Cytale, société ambitieuse et gourmande, grandit sous les auspices du capital risque, malheureusement volage et impatient. D'autres modes de financement, tels ceux imaginés avec la CDC/CNP, seront cherchés trop tard, mais sans doute fallait-il que le Cybook passe d'abord par la case Fnac pour que Cytale comprenne que ses marchés immédiats pouvaient avant tout être les maisons de retraite. Cytale a peut-être là raté sa problématisation, au sens de la sociologie de la traduction, en ne parvenant pas à rendre indispensable, à rendre crucial le Cybook — et surtout le même Cybook — aux yeux de tous ses actionnaires.

Enfin, l'approche sans doute trop technologique du conseil d'administration comme de la direction, ainsi que le rappellent Érik Orsenna et Pierre Sissmann, a maintenu Cytale et Olivier Pujol trop longtemps dans l'optique du développement et du perfectionnement de la machine : « Il y a eu un problème endogène qui est une approche trop technologique par rapport à une méconnaissance du marketing ; il y a eu un problème exogène : à un moment, il n'y a plus de carburant »²²⁵, indique Pierre Sissmann. Ce problème endogène, Érik Orsenna le souligne également, ayant la conviction que « les financiers, fascinés par la technique, auraient dû l'être par la consommation ». Mais si c'est bien « la technique qui a eu son mot à dire » selon Julie de Saint-Blanquat, employée à la cellule marketing, la faute doit être infligée d'une part à des développements techniques bien plus longs que prévu, ouvrant une période de réelle commercialisation trop courte, d'autre part, à une stratégie « *time to market* » à laquelle Cytale resta fidèle trop longtemps.

Un certain nombre de choix décidés pour le Cybook doivent être à terme réversibles : le système fermé, dédié, sera peut-être un jour ouvert ; la propriété sera un jour remplacée par l'accès, etc. Mais ces choix « idéaux » ne sont pas ceux qui vont accompagner la naissance du Cybook. Les divergences existent donc, elles sont là bien avant la présentation du prototype au Salon du livre 2000. Les divergences sur les publics, les marchés, les fonctionnalités de l'appareil ne sont pas nuancées. Pourtant, à un moment donné, il faut « laisser les entrepreneurs travailler », ainsi que se le fait rappeler Pierre Sissmann. Alors, le consensus rapide qui se noue autour du Cybook n'a-t-il pas nui à Cytale ? Les débats étaient vifs, mais rapidement il y a eu un accord. Les langues ont commencé à se délier quand l'avenir semblait irrémédiablement scellé. Le consensus est-il toujours opportun ? Le problème du Cybook n'est-il pas que trop peu de gens se soient « engueulés » à son sujet ? Y a-t-il eu une vraie négociation ? N'est-elle pas intervenue trop tard ? Les débats « animés », voire « houleux », n'ont-ils pas été provoqués un peu tard ? Des propositions amenées par le conseil, lesquelles seront finalement intégrées au Cybook ? Pendant un temps sans doute trop long, si on

²²⁵ *Ibid.*

le rapporte au temps court de la longévité de Cytale, le Cybook ne prend sur lui que « de trop rares scepticismes »²²⁶.

Nous avons, au court de ce chapitre, tenté d'expliquer comment le groupe d'actionnaires s'était articulé puis, en partie, désarticulé. S'il est vrai que « Cytale a été flinguée par des financiers qui n'ont rien à voir avec les gens qui croyaient au projet comme Attali, comme Lewiner, comme moi », affirme Pierre Sissmann, on est en droit de se demander si l'assassin ici identifié porte sur lui toute la responsabilité. Les financiers qui viennent pour une optique grand public, certes sans remettre en cause les segments initialement élaborés, ont un projet, un seul, sans doute irréaliste mais il est cohérent et ils l'assument. Les actionnaires historiques suivent plus d'un projet à la fois, même si les leurs se caractérisent tous par des plans de développement modestes. Mais l'alternative d'une dynamique prudente ne sera défendue qu'avec trop peu de conviction.

²²⁶ Nous reprenons l'expression de Bruno Latour dans *Aramis ou l'amour des techniques* (LAT 92).

Chapitre IV

L'exploit technique

« Ce que nous constatons, voyons et touchons dans les processus de conception, ce sont des objets construits, parlés, manipulés, interprétés, transformés, etc. par des acteurs aux prises avec ces objets. Considérés isolément, objets et acteurs ne sont que constructions analytiques, simple assemblage de caractéristiques. Ils sont alors inertes, statiques, simples possibles : c'est l'action, ou mieux l'interaction dans laquelle ils sont engagés qui leur donne force, sens et réalité effective. »²²⁷ Dans la perspective qu'ouvre Alain Jeantet, nous allons tenter de comprendre comment les acteurs qui ont composé Cytale sont parvenus à « accoucher » du Cybook.

La création du livre électronique Cybook a représenté pour les ingénieurs de Cytale un véritable parcours du combattant. Elle est à ce titre remarquable. Tous les acteurs de Cytale, employés, dirigeants, actionnaires, fondateurs, saluent la réussite technique de l'équipe. Les ingénieurs sont les véritables piliers de l'entreprise : cela s'entend dans les propos d'Olivier Pujol, lui-même ingénieur de formation, mais il n'est pas le seul à soutenir ce point de vue. Ainsi que nous l'avons vu au chapitre précédent, le Cybook est la fierté, le véritable emblème de Cytale, il focalise une attention exceptionnelle. Pourtant, l'entreprise accouche d'un bébé qu'elle n'a pas forcément désiré. Le poids du développement d'une telle tablette risque d'être fatal à la jeune pousse qu'est Cytale. La technique et le contexte technologique jouent un rôle capital, sinon déterminant, dans la vie de la société. Cytale a subi le contrecoup d'une grave crise sur les marchés électroniques en 2000, qui l'obligea à faire des choix lourds pour son avenir.

Mais ces choix auraient pu être différents : comme le reconnaît Olivier Pujol, c'est la volonté d'une commercialisation rapide et l'espoir de ventes dépassant rapidement le millier d'exemplaires qui ont déterminé l'achat en masse d'écrans et empêché la remise en cause suffisamment rapide de choix probablement non pérennes. Ainsi, il serait hâtif de rendre la technique responsable de la chute de Cytale : comme le résume Cédric Diridollou, « le poids des techniciens a pesé trop lourd. Il ne s'agit pas, précise-t-il, de mettre en cause Éric Legros et l'équipe technique, mais plutôt Olivier pour sa casquette d'ingénieur. Il y a eu une focalisation trop grande sur l'offre technologique, alors qu'une offre doit correspondre à une demande, et la demande ne s'écoute pas uniquement à travers des études marketing qui fonctionnent sur des produits établis²²⁸. » En accord avec l'analyse de Cédric Diridollou, Julie de Saint-Blanquat reste convaincue que « le produit était un bon concept », tout en se demandant si « la réponse apportée par Cytale était la bonne²²⁹ ». Si la technique est un ingrédient essentiel qui contribue à l'alchimie du produit, elle ne peut pas la créer à elle seule. Les développements techniques sont la conséquence de choix stratégiques de l'entreprise, que nous allons analyser ici, et le rallongement des temps de développement a eu pour conséquence de nuire à la croissance et à l'action de deux départements, marketing et commercial. Foudroyée en plein vol, dépourvue de moyens pour pleinement traduire son invention en un produit commercial, Cytale restera d'abord une société animée par une ambition de recherche et de développement.

²²⁷ Alain Jeantet, « Les objets intermédiaires dans la conception. Éléments pour une sociologie des processus de conception », dans *Sociologie du travail* n°3/98

²²⁸ Extrait de l'entretien avec Cédric Diridollou du 6 février 2004.

²²⁹ Extrait de l'entretien avec Julie de Saint-Blanquat du 9 janvier 2004.

1. Le poids de la technique

1.1. Le cœur de l'entreprise

Extrait d'entretien

On ne te parle jamais du « bureau du fond » ? Les techniciens étaient dans le bureau du fond.

Cédric Diridollou, 6 février 2004.

Le groupe historique de Cytale, celui qui restera si soudé, est essentiellement composé de deux entités : développement technique, développement des relations avec les éditeurs²³⁰. Il restera le véritable cœur de l'entreprise, autour duquel s'agrégeront d'autres pôles, d'autres compétences. Jusqu'à ses dernières semaines, Cytale poursuivra activement son activité de recherche et de développement. C'est toute l'entreprise qui attend que les techniciens du « bureau du fond » annoncent l'aboutissement des développements : ce moment doit coïncider avec la naissance de l'histoire commerciale du Cybook. Et si les techniciens électroniques ont franchi certaines étapes « sans toucher terre », comme le rappelle Olivier Pujol, ce dernier précise à quel point la tension pouvait être perceptible au moment où les techniciens tentaient de déboguer Windows CE.

Extrait d'entretien

Je demandais que plus personne ne rentre dans la salle du fond. On était tendus sur eux. C'est arrivé deux fois dans la société : la première, en octobre 2000, où nous avons essayé de commercialiser pour le mois de décembre sans y parvenir. Le climat était hyper tendu. La deuxième fois en 2001, durant les mois passés à déboguer Windows CE 3.0. [...] De nouveau, tout le monde marchait sur des œufs. Ça avançait à toute vitesse. C'était une époque où il y avait cette histoire de canard : « Où en est le canard ? » C'était l'une des légendes de la société. Je leur avais raconté un sketch de Marc Jolivet, qui fonctionnait selon le mode de l'escalade : il ramène un jour à la maison un canard vivant, au lieu d'un canard mort, et il est impossible de le tuer : « Et le soir, le canard était toujours vivant ». Un jour Michaël Dahan vient me voir en disant : « Je n'ai toujours pas trouvé. » Oui, oui, le canard est toujours vivant. C'était devenu la petite antienne de Cytale : les gens partaient en rendez-vous et revenaient : « Où en sont les canards ? »

Olivier Pujol, 7 février 2004.

Il existe chez Cytale, comme dans presque tout projet d'innovation, un « amour des techniques », pour reprendre la belle formule de Bruno Latour. Elles en viennent ici à être personnalisées, caricaturées, dotées d'une histoire à rebondissement. Le suspense

²³⁰ D'après Olivier Pujol, entretien du 13 août 2003.

va durer plusieurs mois. Cette technique, parfois aimée, parfois détestée, c'est l'un des acteurs de Cytale, sans doute pas le moindre.

1.2. Une prédominance de la technique au détriment d'un pôle commercial ?

L'« erreur » que résume Cédric Diridollou au début de ce chapitre est d'avoir sous-estimé la nature même du produit Cybook, « produit d'innovation radicale », qui se vend autrement qu'une lampe, un produit établi dont il est possible de savoir les usages. Le reproche de Cédric Diridollou est de n'avoir pas permis ce temps de négociation, d'ajustement nécessaire entre Cytale et son public pour que le Cybook passe du statut d'innovation à celui de produit reconnu et identifié.

Suite logique du chapitre précédent et de sa conclusion, nous serons amené dans cette première partie à confirmer le rôle central de la technique dans l'entreprise. Même si, selon Olivier Pujol, l'équipe est progressivement devenue une équipe commerciale, elle est à la base « scientifique et littéraire ». Ainsi Julie de Saint-Blanquat explique-t-elle que « le Cybook et ses fonctionnalités ont été développés par la *technique*. Le marketing n'a pas eu son mot à dire ». Lisa Manjikian énumère les « petits détails qui rappellent encore l'univers informatique : pourquoi la voir, si par ailleurs on ne peut pas l'exploiter ? »²³¹ Le regret est de n'avoir pas pu demander « simplement au consommateur ce qu'il souhaiterait retrouver comme fonctionnalités » de façon suffisamment complète avant les premiers développements. Mais sur un produit d'innovation aussi radicale, la pertinence des études marketing est accueillie, même *a posteriori*, avec réserve par d'autres membres de Cytale : « Quelle que soit l'étude marketing, sur un produit aussi neuf, elle n'est pas pertinente, et il faut utiliser un peu de bon sens pour déterminer si oui ou non le produit va plaire ou pas », confie Michaël Dahan. Érik Orsenna, Cédric Diridollou considèrent ces études « très chères » et, en fin de compte, « pipo ». C'est un avis partagé par Antoine Lafon : « Une étude d'acceptabilité a validé le produit, mais ce genre d'étude n'est valable que sur des comportements existants. Sans référent, c'est très difficile. Et toutes les analyses comportementales relatives à des nouveaux produits souvent se plantent, parce que vous demandez à des gens d'imaginer comment ils fonctionneront avec des produits dont ils ignorent l'existence. »²³²

Joël Bauer, directeur marketing, est remercié en décembre 2000, un mois avant le lancement commercial. Il sera remplacé par Lisa Manjikian trois mois plus tard. Au moment de la sortie du livre électronique, il n'y a pas de directeur marketing. En janvier, le Cybook est lancé sans que Cytale ne débourse le moindre centime en communication. Et si c'est bien « la technique qui avait son mot à dire et qui a commandé Cytale jusqu'à six mois après la sortie sur le marché du produit », le marketing ne peut alors plus que changer les services qui gravitent autour d'une machine dont il est trop tard pour changer les fonctionnalités de base. En termes de services, le marketing mettra au point une formule d'abonnement lancée à la fin de l'année 2001.

²³¹ Extrait de l'entretien avec Lisa Manjikian du 16 janvier 2004

²³² Extrait de l'entretien avec Antoine Lafon du 24 juin 2004

■ Extrait d'entretien

La taille de l'écran, par exemple, a impacté sur le poids de la machine. Ces choix technologiques ont été pris sans consulter le marketing. Je ne dis pas qu'on aurait tout changé, mais les concurrents américains, qui avaient lancé deux produits, avaient déjà essuyé les premières critiques, et on aurait peut-être pu s'en inspirer un peu plus. Par exemple, le Rocket eBook plaisait énormément. Il avait été présenté au Salon du livre 2000. [...]

On nous disait sans cesse : « Oui, mais le Cybook est lourd. » Ce que les gens aimaient, c'était le design, les quatre boutons effectivement intuitifs. Ça ne fait pas trop ordinateur. Mais bon, c'était gris. Pourquoi prendre une peinture grise alors qu'on vend un objet qui est loin de la technologie et de l'informatique... Ce sont les choix qui ont été faits, les couleurs, le logo : au final, ce sont les ingénieurs qui ont décidé.

Julie de Saint-Blanquat, 9 janvier 2004.

Le Rocket eBook plaît, c'est vrai : il est petit, maniable, pas cher. Il se vend mieux que son grand-frère, le Softbook, dont le Cybook s'inspire davantage. Apportons néanmoins une nuance : le Cybook a été conçu par une équipe de *designers* d'un prestataire extérieur, dont le projet, mis en concurrence, a été sélectionné par Cytale. Suite à des études de tendance, cette équipe a procédé à une recherche de design exhaustive. Cette précision permet de remettre en balance une écriture aux allures de mythe selon laquelle le Cybook aurait été une « pure » conception d'ingénieur. Il serait de même inexact de dire que le choix d'une machine avec un grand écran couleur, développée en réaction aux PDA et aux livres électroniques d'entrée de gamme, a été fait par la technique. Le Cybook, livre électronique haut de gamme, est une décision stratégique décidée et assumée dès le départ par les fondateurs et le conseil d'administration.

En mai 2002, *Le Monde* rapporte que « Cytale n'avait pas l'argent nécessaire (10 millions d'euros) pour assurer la commercialisation. Les membres de l'équipe de Cytale étaient convaincus que, en montrant qu'ils étaient performants, qu'ils réalisaient un travail de qualité, cela suffirait à emporter l'adhésion des investisseurs²³³ ». Pierre Sissmann corrobore cette analyse lorsqu'il déclare : « Cytale est une société d'amoureux de la lecture qui se sont mis avec des amoureux de la technique et ils se sont dit : "Ça c'est génial, ça va se vendre tout seul". »²³⁴ C'est ainsi qu'Érik Orsenna se désole de « tout ce qui a été dépensé dans la technique et du peu qui a été mis dans le commercial : c'est dément, dit-il, alors que c'est l'inverse qu'il eut fallu faire ». C'est là un « manquement typiquement français »²³⁵, reconnaît Marc Vasseur, père du projet. Lisa Manjikian, nommée directrice marketing en mars 2001 après la commercialisation du Cybook, confirme les regrets exprimés jusqu'ici :

²³³ Alain Salles, « Dépôt de bilan pour Cytale », *Le Monde*, 3 mai 2002.

²³⁴ Voir au chapitre précédent : « Des amoureux de la lecture ou de la technique ? ».

²³⁵ Extrait de l'entretien avec Marc Vasseur du 5 février 2004.

■ Extrait d'entretien

45 personnes et pas de marketing, c'était une absurdité complète. C'est super d'avoir une société de 45 personnes qui peuvent développer, qui font vraiment de la R&D, mais la R&D, ça n'a jamais généré d'argent. Si on veut gagner de l'argent, c'est la logique inverse : c'est deux personnes en R&D, et 45 personnes dans le marketing commercial.

Lisa Manjikian, 16 janvier 2004.

À ces analyses conjointes, Olivier Pujol oppose quelques éléments factuels : en 2001, la société comptait neuf ingénieurs et dix personnes en marketing-vente, à une époque où l'équipe avoisinait les 50 personnes²³⁶. D'autre part, parmi les dix premiers employés de la société, deux personnes furent immédiatement dédiées au marketing : Julie de Saint Blanquat et Joël Bauer.

Éric Boissy, lui, préfère affirmer sans ambages que Cytale « ne disposait pas de gens expérimentés dans le marketing. Dans le cas contraire, ajoute-t-il, nous n'aurions jamais attaqué la cible grand public. Parce qu'attaquer le marché grand public sur un domaine pas très florissant comme le livre, c'est tout de même culotté. »

■ Extrait d'entretien

En 2001, on aurait sans doute dû donner moins de pouvoir à la technique... mais à condition qu'en face, il y ait des gens d'expérience... et respectés. Et je pense que ce n'est pas du tout le sentiment qu'on avait chez Cytale à l'égard des nouveaux arrivants. Il y a eu un moment de tensions, cela n'a pas dû aider non plus.

Éric Boissy, 11 juin 2004.

²³⁶ En 2001, Cytale se compose comme suit :

- technique pure : 11 personnes dont 9 ingénieurs, et deux stagiaires ;
- marketing : 6 personnes (dont le webmestre) ;
- vente : 4 personnes en interne, dont la hotline (sans compter les ressources de prestataires externes) ;
- formatage : 14 personnes ;
- diffusion numérique : 5 personnes ;
- finances : 2 personnes ;
- services divers : 3 personnes ;
- achats : 1 personne ;
- direction générale : 2 personnes.

Voici un autre clivage : la technique *versus* le marketing. Érik Orsenna, Pierre Sissmann, Olga Faure Olory : ils sont nombreux²³⁷ à remettre en cause une approche trop technologique, pas assez marketing ou commerciale. Quelle que soit la dimension de la cellule marketing, elle n'est pas forcément toujours écoutée. Ses propositions ne sont pas toujours jugées pertinentes. Ici encore, le constat est unanime : la technique est bel et bien le cœur de cette entreprise, mais il est dressé après coup à la lumière des quatre courtes années de Cytale. La direction de l'entreprise savait pertinemment, « malgré tout ce qui avait été dit à la presse », que Cytale ne pouvait pas avoir de résultat commercial brillant avant deux, voire trois années de promotion du produit²³⁸.

Mais si la phase commerciale doit logiquement prendre le pas sur la phase de conception, comment savoir quand s'arrête cette dernière ? Elle n'a pas été parfaitement circonscrite dans le temps, et à ce titre Cytale ne fait nullement exception. Une fois le Cybook mis sur le marché, il s'est trouvé un certain nombre de lacunes inhérentes au produit qu'il a fallu corriger. Un produit nouveau résulte de « bricolages consécutifs aux négociations entre des acteurs s'exprimant les uns au nom de la demande, les autres au nom de la stratégie à suivre, les autres encore au nom de l'état actuel de la science ou de la société du futur »²³⁹. Quand Cytale décide de remettre ses ingénieurs à l'ouvrage afin de remédier à ces demandes, est-on encore dans la conception ? Cytale reste-t-elle une société « de R&D » ? Ou est-elle déjà dans la pré-diffusion ? Ce sont des positions difficiles à trancher.

Pour rester dans le sujet de ce chapitre, nous reportons au chapitre VI la discussion qui porte sur les politiques de marketing et de communication. Notre intention ici, après avoir présenté la place qu'occupe la technique au sein de l'entreprise, est de faire la synthèse des problèmes rencontrés par Cytale dans la conception et la fabrication de sa machine, de ses logiciels de lecture et de ses œuvres numérisées.

2. La tablette

2.1. Failles et insuffisances : une technologie mature ?

Olivier Pujol admet honnêtement qu'au moment de sa première commercialisation, en janvier 2001, le Cybook n'était pas mature. Cinq éléments fondamentaux conditionnaient ce livre électronique : le processeur, les mémoires, l'écran, la batterie et le système d'exploitation. Chacun de ces éléments a affecté le temps de développement, certains d'entre eux témoignant de choix d'entreprise expliqués au chapitre précédent. La conception d'un objet technique est le résultat d'une multitude de choix successifs. Comme nous allons le voir à présent, rien n'était inscrit dès l'origine : il y a eu négociation permanente de l'objet, de ses formes et de ses

²³⁷ Voir chapitre « Centres de compétences, centres de décision ».

²³⁸ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

²³⁹ Madeleine Akrich, Sophie Dubuisson et Vololona Rabeharisoa, « Comment naît un produit ? », *Les cahiers de l'Anvie, Sciences Humaines* n° 53, août – septembre 1995.

contenus. Cet objet apparaît dans son état fini en annexe V : « caractéristiques techniques du Cybook ».

2.1.1. Le processeur : le piège de la génération

Le processeur choisi par Cytale est le Motorola MPC 823. Il comporte un cœur de PowerPC. C'est un processeur basse consommation, idéal pour un livre électronique. Au moment où Olivier Pujol entre dans la société, le 1^{er} janvier 1999, ce processeur Motorola est déjà choisi. Sa particularité la plus intéressante est d'incorporer en une seule « chip » le contrôleur, vidéo et LCD, et le processeur. Il permet à Cytale de faire l'économie d'une puce. Par ailleurs, Cytale peut alors se dispenser de faire communiquer les deux puces entre elles, gagnant ainsi une dizaine de dollars par machine, ainsi que le temps nécessaire pour établir le routage, le traçage des pistes et la programmation, tous liés à la communication entre ces deux puces. Grâce à cette solution de communication intégrée, l'architecture matérielle peut être prête rapidement. Ainsi lit-on dans les brochures promotionnelles du processeur MPC823 les arguments en faveur de la « simplicité des efforts de développement » et de la « réduction du "time to market" »²⁴⁰.

Outre une intégration plus confortable, ce processeur offre à Cytale deux garanties d'un développement pérenne : premièrement, Motorola est une entreprise solide, dont la gamme de microprocesseurs s'étend des téléphones mobiles qu'elle manufacture également aux Macintosh d'Apple dont elle est le fournisseur exclusif. Deuxièmement, en février 1998, une collaboration se noue entre Motorola et Microsoft pour le développement conjoint d'applications mobiles : un système d'exploitation doit être développé pour un processeur spécifique ou une gamme de processeurs définis.

Mais au cours du second semestre 1999, l'accord entre Motorola et Microsoft prend fin. Microsoft développera les futures versions de Windows CE sans assurer la totale compatibilité de son système avec cette famille de processeurs. D'autre part, Motorola cesse de faire évoluer sa famille de processeurs MPC. Or, Cytale débute ses développements avec le 623 cadencé à 40 MHz, puis adopte le 823 cadencé à 80 MHz, et attend la génération suivante pour commercialiser son produit. Elle devra en réalité adapter la machine à un processeur sous-dimensionné.

Dans une optique « *time to market* », il est trop tard pour faire machine arrière. Pourtant, dans ses conclusions aux actionnaires, Olivier Pujol reconnaît que, dans la mesure où le choix fait en 1999 « sur une technologie prometteuse », permettant d'éviter nombre de difficultés techniques, a « souffert du divorce entre Motorola et Microsoft », le « virage » aurait pu être pris au début de l'an 2000 : « Nous avons compris que le choix fait n'était pas pérenne, mais nous avons reculé à l'époque devant le risque de retard de développement qu'un changement de processeur aurait ajouté. »

« Le temps est capital, car l'innovation est un parcours qui de décision en décision vous amène au bon moment sur le bon marché avec le bon produit », nous rappellent Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour²⁴¹. Prendre trop de temps risquerait de

²⁴⁰ Voir à ce sujet le document MPC823FACT.pdf sur le site www.freescale.com.

²⁴¹ Madeleine Akrich, Michel Callon, Bruno Latour, « À quoi tient le succès des innovations », Gérer et comprendre, juin 1988.

disqualifier Cytale, en se laissant distancier définitivement par Gemstar sur le plan commercial. Une réflexion approfondie, sur la qualité du partenaire Motorola ou l'opportunité du moment commercial, peut n'être en fait qu'une coupable temporisation.

Paradoxalement, Cytale a probablement dépensé plus de temps et d'argent en 2000 et 2001 à faire fonctionner correctement un processeur sous-dimensionné qu'elle n'en aurait dépensé à basculer vers une technologie déjà éprouvée. L'optique consistant à prendre six mois de retard pour évoluer vers des technologies ARM, la seule alternative qu'*a posteriori* Olivier Pujol juge crédible, ne fait alors pas l'unanimité. Il faudra pourtant au moins huit mois pour que Cytale sache faire fonctionner le processeur de Motorola en adéquation avec le système de Microsoft. En conséquence, le choix du processeur a limité les performances de l'appareil au début de la vie commerciale du produit : « De janvier 2001 à novembre 2001, le fonctionnement sous Windows CE 2.12 était une catastrophe. »

D'autre part, le processeur MPC823, suffisant pour les applications de lecture, rend difficiles les développements de la synthèse vocale et interdit largement l'entrée sur « d'hypothétiques marchés professionnels ». C'est la raison qui pousse Olivier Pujol à proposer lors du conseil de décembre 2001 un changement de processeur. Ce travail est d'ailleurs initié au cours du dernier trimestre 2001, indique Éric Legros. Mais une telle décision aurait mobilisé un investissement financier, qu'il fallait alors consacrer en priorité à la survie de l'entreprise. Cette décision sera reportée en 2002, dans l'attente de financements. Et dans cet intervalle, l'équipe technique sera réduite, mais pas supprimée, devant l'obligation d'un nouveau développement technique.

Cytale ne fut pas la seule entreprise à commettre cette erreur. Certes, le choix du processeur Motorola « n'était pas un coup de poker »²⁴² début 1999, mais il le devint début 2000, un an avant la commercialisation effective de l'appareil. L'espoir des responsables était, semble-t-il, que le processeur choisi ne connaîtrait pas l'obsolescence avant une période d'au moins trois années. Ainsi s'explique le « piège de la génération » : Cytale a préféré parier sur une technologie largement répandue, totalement maîtrisée, mais déjà en phase d'obsolescence : c'est de là que vint le risque. En misant sur des technologies plus précoces, apparues sur le marché depuis quelques mois seulement, le pari était différent, les risques aussi. Tout comme à propos du débat sur le moment à partir duquel il eut fallu « réduire la voilure », il serait injuste de conclure à de mauvais choix faits d'emblée (comme le souligne Éric Legros, ce sont des choix faits avant sa venue, et qui alors semblaient raisonnables), mais plutôt de noter qu'il est difficile d'arrêter des développements en cours basés sur des produits dont il est avéré néanmoins que la pérennité n'est plus assurée : ni Olivier Pujol ni Éric Legros ne voulurent « tout remettre en question »²⁴³.

C'est une chose de reconnaître qu'une innovation progresse à coup de décisions, dont certaines sont parfois implicites, c'en est une autre de soutenir, à l'instar de Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour que ces décisions sont parfois prises au milieu d'incertitudes contre lesquelles il est pratiquement impossible de se garantir à coup

²⁴² Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 7 février 2004.

²⁴³ Extrait de l'entretien avec Éric Legros du 10 octobre 2003.

sûr. « Tel est le paradoxe à ne jamais oublier. »²⁴⁴ Il faut décider, sans être certain de faire le bon choix. L'innovateur, saturé d'informations contradictoires, assailli par les projets et les prévisions les plus extrêmes, doit seul trancher dans le vif.

Ainsi le choix du processeur condamne le Cybook à une certaine lenteur, caractéristique que la presse relève fréquemment : *Newcom* de juillet 2001 va jusqu'à regretter une lenteur « tortuesque ». Cytale le sait, dès le Salon du livre 2000 où elle présente son prototype cadencé à 40 MHz : les visiteurs sont nombreux à déplorer la lenteur de l'appareil. Or, Cytale sait qu'il ne lui sera pas possible de compter sur une évolution de cette famille de processeurs. N'oublions pas que c'est une période gouvernée par l'urgence, et qui ainsi accorde moins de poids à une alternative qui obligerait à rerouter l'ensemble du système. Pourtant, comme on va le voir, Cytale va être obligée à la même époque de modifier la carte-mère de la machine pour accueillir d'autres composants, donc de rerouter le système, opération qui empêchera une sortie commerciale en décembre 2000 :

2.1.2. Les mémoires

Le Cybook est prévu pour utiliser de la mémoire Flash Intel, qui doit permettre de charger Windows CE et de stocker les livres numériques. Au mois de juillet 2000, au terme de six mois de suspense, Cytale obtient les écrans de la part de son fournisseur, une nouvelle accueillie avec soulagement par toute l'équipe, qui espère alors produire ses séries en septembre. Mais Intel se déclare incapable d'approvisionner Cytale en puces mémoire dans les quantités demandées. Sur les 6000 pièces commandées, Intel ne peut en livrer que 1000, ce qui limite à 500 le nombre de Cybooks que peut produire Cytale.

Extrait d'entretien

Au sujet de l'environnement de l'époque, j'aurais du dire : « D'accord ». Je n'aurais jamais du paniquer sur de telles données. Là, Éric Legros nous sauve... bien qu'*a posteriori*, je ne sois pas sûr qu'il nous ait sauvés. Il refait une carte en deux mois. Il nous fait deux empreintes supplémentaires de RAM, rééquilibre tout le système, refait le routage. [...] Et c'est une technologie RAM que nous avons utilisée pour l'exécution des tâches. Nous avons gardé les empreintes d'origine pour éventuellement pouvoir mettre de la Flash de nouveau, quand ce serait possible.

Olivier Pujol, 7 février 2004.

Face à la pénurie des marchés, les ingénieurs se montrent assez compétents pour contourner la difficulté. L'intelligence est la faculté de contourner un problème. Sans doute y a-t-il parfois des difficultés devant lesquelles il vaudrait mieux se montrer incapable. C'est la leçon qu'apporte l'histoire. Au vu des premières ventes effectives début 2001, Olivier Pujol a raison dans son appréciation *a posteriori* : il n'aurait pas fallu que Cytale tente d'être plus forte que son environnement, mais qu'elle en accepte

²⁴⁴ Madeleine Akrich, Michel Callon, Bruno Latour, « À quoi tient le succès des innovations », *Gérer et comprendre*, juin 1988.

les aléas, s'offrant ainsi les bénéfices d'une première sortie commerciale avant Noël 2000. Mais au vu des espérances de vente fin 2000, Olivier Pujol peut avoir eu quelque raison de « paniquer ». Une énigme demeure pourtant : pourquoi ne pas avoir profité du temps pendant lequel il a fallu à nouveau « ouvrir la bête » pour changer le processeur ? Il est probable que cette opération aurait rallongé d'encore quelques mois la sortie commerciale du produit, mais le Cybook « est typiquement un produit saisonnier qui se vend bien pendant les fêtes »²⁴⁵, et, comme la période des fêtes était passée, il s'agissait donc là d'une opportunité que Cytale aurait pu saisir.

2.1.3. L'écran

L'écran est *le* composant du Cybook qui symbolise l'envol des prix sur les marchés électroniques en 2000. Il témoigne aussi de l'urgence d'un développement attendu par le conseil d'administration. Face à la pénurie de composants, Cytale peut se contenter de remplacer certains éléments par d'autres, en réservant néanmoins une place aux absents lorsqu'ils seront enfin disponibles, mais cela ne peut pas être le cas pour tous : l'écran, par exemple, pièce maîtresse du dispositif, ne peut être remplacé par l'un de ses semblables. Nous devons ici avoir présente à l'esprit la chronologie des événements présentée au chapitre précédent, qui mènent à l'obtention de 6000 écrans par Cytale au mois de juillet 2000. Ce sont des écrans LCD qui offrent une résolution de 600 pixels par 800, ce qui fera du Cybook le premier livre électronique à présenter une pleine page de livre en couleurs. Lisa Manjikian précise que « le choix du grand écran se justifie d'une part parce que Cytale souhaitait dédier un même produit à plusieurs publics, d'autre part, par la volonté de " faire de belles pages " »²⁴⁶.

L'écran choisi est jugé « satisfaisant » par Olivier Pujol, et c'est une qualité que la presse note unanimement, avec une réserve dans le cas de l'utilisation du Cybook en plein soleil. Il correspond aux attentes fixées dès le départ pour un produit haut de gamme, mais il est néanmoins l'objet d'un compromis. « En regard de ce que nous avions déterminé, nous, comme idéal, il était un cran en dessous »²⁴⁷, regrette Olivier Pujol. Mais on choisit de manufacturer un appareil qui, malgré tout, soit financièrement le plus accessible possible. Choisir l'écran idéal, un NEC ultra wide angle, aurait eu pour conséquence de mettre sur le marché un Cybook qui avoisinait 10 000 francs. Cytale aurait pu suivre une tout autre politique, mais elle a préféré rester fidèle à l'idée d'un produit à la fois haut de gamme et accessible, compromis difficile à tenir en théorie, et qui fut en réalité impossible à mettre en pratique, puisque la tablette fut vendue en définitive deux mille francs plus cher que les prévisions initiales.

La seule réserve que l'on peut émettre à l'égard de l'écran choisi est l'angle de vision limité qu'il offrait, et qui oblige le lecteur à se positionner bien en face pour lire dans des conditions de confort optimales : « c'est un peu casse-pieds pour une machine qui coûte cher »²⁴⁸, admet Julie de Saint-Blanquat.

²⁴⁵ Extrait de l'entretien avec Éric Legros du 10 octobre 2003.

²⁴⁶ Extrait de l'entretien avec Lisa Manjikian du 16 janvier 2004.

²⁴⁷ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

²⁴⁸ Extrait de l'entretien avec Julie de Saint-Blanquat du 9 janvier 2004.

2.1.4. La batterie

À l'époque où les batteries lithium Ion sont largement répandues, Cytale s'intéresse, au printemps 1999, à une autre technologie, le lithium polymère. Ultralife²⁴⁹ propose alors un prototype de lithium polymère, ultra léger et ultra mince, qui serait sans doute, à terme, également moins cher que le lithium Ion. Le lithium polymère était, en outre, plus sûr : pendant son utilisation, la batterie pouvait être découplée (?), et néanmoins continuer à fonctionner. Elle pouvait être percée sans danger.

Mais les tests qu'effectue Cytale révèlent que le lithium polymère n'est pas au point. En respectant le cahier des charges d'Ultralife, Cytale constate que la batterie ne supporte pas plus de trois cycles de charge. « En 2000, la technologie était alors trop neuve », constate Éric Legros²⁵⁰. Cytale se replie donc sur le lithium Ion, moins cher et un peu plus lourd, mais qui garantit au Cybook une autonomie de six heures dans un environnement raisonnablement éclairé.

Si c'est une génération sans doute trop ancienne de microprocesseur que Cytale choisit, par sécurité et pour tenir ses délais, c'est une génération trop récente de batterie au lithium sur laquelle son choix se porte d'abord, pour tenir ses promesses en termes de compacité et de poids.

Ainsi peut-on rappeler les trois paliers générationnels d'une technologie : génération n : en cours de développement, prototypes déjà opérationnels ; n-1 : premiers produits déjà sur le marché depuis quelques mois, bugs connus, applicatifs déjà disponibles sur le marché ; n-2 : produits sur le marché depuis 2 ans au moins, technologie largement répandue, totalement maîtrisée, en phase d'obsolescence.

Cytale se rabat sur une technologie n-1 après avoir tenté une technologie n. De même, pour le processeur, Cytale aurait du se rabattre sur une technologie n-1 après avoir tenté une technologie n-2. Mais cette aventure décevante du lithium polymère explique pourquoi Cytale ne tiendra pas la promesse d'une machine censée peser 880 grammes²⁵¹, de sorte que certains déploreront son poids. Là aussi, tout comme pour le processeur, Cytale est dès le départ consciente de cette faiblesse. Néanmoins, s'il lui est alors possible de changer de processeur, il est en revanche impossible de proposer une batterie légère. Cytale n'a pas d'influence sur le poids de ces batteries. À son insu sans doute, Cytale a joué pour Ultralife le rôle de bêta-testeur d'un produit encore trop jeune.

Incertitudes sur le choix de composants tels que le processeur ou les batteries : d'autres ont été confrontés à des cas semblables à la même époque, et à des époques antérieures. John Tracy Kidder nous livre, presque vingt ans auparavant, un témoignage similaire dans son livre *The soul of a new machine*²⁵², qui est rapidement devenu un

²⁴⁹ <http://www.ultralifebatteries.com/product-display.asp?ID=39>

²⁵⁰ Extrait de l'entretien avec Éric Legros du 10 octobre 2003.

²⁵¹ Voir illustration « j » an annexes, présentant le Cybook prototype.

²⁵² John T. Kidder, *Projet Eagle*, Flammarion, Paris, 1982 (pour la traduction française).

best-seller aux États-Unis. L'une des nombreuses questions auxquelles sont confrontés les ingénieurs est de savoir si, pour la conception d'un nouveau micro-ordinateur, on peut faire confiance à une nouvelle puce, PAL, particulièrement performante, dont un producteur vient d'annoncer les prometteuses caractéristiques et dont la commercialisation devrait — mais en est-on vraiment sûr ? — coïncider avec le lancement du micro sur le marché. Ce sont de tels choix auxquels les projets d'innovation technique nous confrontent presque systématiquement.

2.1.5. Le système d'exploitation : la cathédrale ou le bazar

« La société a choisi d'utiliser le système d'exploitation Windows CE, jugé " plus fiable ". »²⁵³ Cet extrait d'article publié dans le magazine *Transfert* peut faire sourire *a posteriori*, quand on mesure le temps qui fut indispensable pour rendre le Cybook stable et contourner les bogues inhérents à Windows CE. Pourtant, Olivier Pujol « continue à penser que c'était la bonne solution », en août 2003. Cytale parvient à négocier un prix plancher pour la licence du système d'exploitation auprès de Dick Brass, dont la mission chez Microsoft se concentre alors sur le livre électronique.

Deux ans avant que certains pays, comme l'Allemagne, exigent de la part de Microsoft qu'elle « ouvre » une partie du code de Windows afin qu'il soit possible d'en comprendre la logique fonctionnelle, Cytale soumet la même requête, et essuie une fin de non recevoir, mais ses ingénieurs reçoivent une aide réelle de la part du centre SAV Microsoft de Munich, qui leur permet de venir à bout de certains problèmes.

Éric Legros note que ces problèmes n'existaient pas lorsqu'on travaillait avec des systèmes d'exploitation ouverts tels que Linux. Cytale envisage assez tôt l'éventualité d'une tablette Linux, en considérant la difficulté à contourner les bogues de Windows CE, précise pour sa part Sébastien d'Ornano. D'autre part, la nouvelle du divorce annoncé entre Motorola et Microsoft aurait pu, elle aussi, permettre de réviser l'optique d'un développement dans un environnement Windows. Cependant, les temps de développement n'auraient pas forcément été moins longs sous Linux : certes, le code source du système d'exploitation aurait été accessible, et donc toutes les opérations transparentes, lisibles, compréhensibles. De plus, Linux était un système d'exploitation plus léger. Mais à l'époque, le seul navigateur Web disponible sur Linux fonctionne mal, et Cytale doit réécrire un certain nombre de routines et de programmes qui, alors, ne sont pas développés pour Linux.

Précisons les obstacles liés au choix de Linux. Premièrement, Cytale aurait dû engager au moins trois ingénieurs-programmeurs supplémentaires : c'était un obstacle contournable. Deuxièmement, toute l'équipe de développement aurait dû se plonger dans Linux, ce qui eût représenté un retard estimé à 6 mois : cette difficulté aurait pu être acceptée dans la foulée d'autres redéveloppements, tels le passage à une autre famille de processeurs. Troisièmement, certains développeurs étaient « de stricte obédience Windows et il y avait des réticences » à passer sur une technologie Linux. Olivier Pujol lui-même regrette qu'un développement sous Linux « ait requis des connaissances, dit-il, que je n'avais pas ».

²⁵³ <http://www.transfert.net/a372>

Ainsi Linux fait-il peur, mais il ne s'agit pas ici uniquement de considérations d'ordre technique et de temps de développement additionnel. Pour comprendre le dernier point qui faisait obstacle à l'adoption de Linux, sans doute le plus important, il faut se représenter les modèles de la cathédrale et du bazar, décrits par Éric Raymond²⁵⁴. Il explique comment le modèle coopératif de développement de Linux, qui exploite les ressources d'Internet, remet en question les modèles traditionnels de gestion de projet. L'influence de ce texte a été telle que les propos d'Éric Raymond ont incité la société Netscape à rendre disponible le code source de Communicator 5.0, dont le navigateur ouvert Firefox est aujourd'hui l'héritier.

Dans cet essai, le courant cathédrale définit le développement « *corporate* » des entreprises qui fonctionnent en mode propriétaire ; le courant « bazar » recouvre une réalité de développement « mutualisé » en code ouvert et partagé (licence GPL). Il aurait fallu alors partir dans une logique stricte de code ouvert porté sur une tablette Linux. Cela aurait permis de ne pas être prisonnier des bogues et tarifs de Windows et de trouver en externe des collaborations et des synergies. À terme, cela aurait permis à Cytale d'avoir une tablette de lecture opérationnelle à moindre coût mais bien sûr sans espoir de pouvoir tirer profit de la création intellectuelle fournie, et il est probable que les actionnaires n'auraient pas été d'accord, pour une raison que nous détaillons au paragraphe suivant. Dans cette démarche, la couche Cytalepage aurait été abandonnée ou mise en code ouvert et en partage. L'ouverture du code aurait permis à des fabricants d'équipements de se lancer aussi dans la production de tablette. Ce modèle économique aurait incité « Cytale-bazar » à muter sous la forme d'une société de conseil en portage de logiciels de lecture sur des tablettes de divers fabricants et de prestation de service pour le formatage et la diffusion en ligne de livres au format OEB.

Mais Cytale se serait alors trop éloignée du modèle initial décidé en conseil d'administration et « vendu » aux éditeurs pour s'attirer leurs bonnes grâces. D'autre part, les actionnaires en capital-risque ne visaient pas un rendement de leur investissement par la rentabilité directe et immédiate de l'entreprise, les profits provenant des bénéfices de l'entreprise, mais plutôt par l'amélioration de la valeur de l'entreprise : quelle plus-value pouvait être espérée lors de sa revente ? La propriété intellectuelle constitue l'un des rendements vedette en capital-risque. Cytale était complètement ancrée dans un développement « *corporate* » avec une couche de formatage propriétaire (et qui a fait l'objet de dépôt de brevets), un mode de développement fermé, une démarche marketing pour occuper le terrain avant qu'une concurrence n'apparaisse.

La limite du modèle « *corporate* », indique Sébastien d'Ornano, « c'est qu'il faut avoir les reins très solides pour s'en tirer. Il y avait une trentaine d'ingénieurs chez Cytale. On aurait trouvé l'emploi pour le double. Pour le réseau de vente, idem. Pour le formatage, idem. Pour jouer selon le mode "*corporate*", il aurait fallu pouvoir disposer d'une mise de fonds de l'ordre de 25 millions d'euros et Cytale n'en a eu que la moitié. » Un an plus tôt, Cytale aurait probablement trouvé cette somme, elle qui avait déjà réussi à mobiliser 10 millions d'euros sur la seule base d'un prototype et d'une bonne idée. Mais les actionnaires n'auraient pas investi si la logique de Cytale n'avait pas été orientée « *corporate* ». Sans faire référence directement à l'essai de Raymond,

²⁵⁴ http://www.linux-france.org/article/these/cathedrale-bazar/cathedrale-bazar_monoblock.html

Olivier Pujol utilisera pour Cytale la métaphore d'une « cathédrale dont la flèche fut posée en décembre 2001²⁵⁵ ».

En dépit des réserves que nous avons pu émettre au cours de ce bref passage en revue des composants électroniques assemblés dans la plate-forme, le Cybook reste, six ans après sa conception, une machine bien notée. Après la liquidation de Cytale, deux ingénieurs rachèteront une partie du stock des appareils invendus et fonderont Bookeen, ressuscitant ainsi le Cybook. En février 2005, le magazine *CNET* lui décernera une mention plus qu'honorable²⁵⁶.

²⁵⁵ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 7 février 2004.

²⁵⁶ http://www.msncnet.fr/produits/materiels/assistants_personnels/test/0,39030995,39203970,00.htm

Bookeen Cybook

**7**

Bien

7

Note des utilisateurs :

Soyez le premier à donner votre avis sur ce produit

Prix indicatif : **710 euros**[Comparer les prix](#)

Résumé du Test

Par Daniel Simmons

Mardi 1 février 2005

Le livre électronique, disparu de la circulation en 2002, est de retour. Avec un écran de bonne taille, suffisamment de mémoire pour embarquer un minimum de trente livres et une ergonomie sans reproches, il remplit efficacement sa mission.

Plus : Excellent design, navigation aisée, fidélité dans la mise en page des livres, fonctions de visualisation pour les malvoyants, variété des connexions disponibles.

Moins : Faible autonomie, qualité de l'écran

Verdict : S'il n'est pas encore exempt de défauts, le Cybook remplit efficacement son office. La lecture d'ouvrages numériques sur son écran tactile de 10 pouces se révèle agréable, en dépit d'un angle de vision réduit. Il est particulièrement adapté aux malvoyants, grâce à plusieurs tailles de caractère et un haut contraste. Le prix est encore trop élevé pour que l'on puisse l'acheter sur un coup de tête.

2.2. Tablettes de lecture et plaisir de lire : le débat en France, la réponse de Cytale

Une première version prototypale du Cybook est présentée au Salon du livre 2000. Neuf mois plus tard s'engage sa première commercialisation. Cytale doit à la fois susciter et nourrir un débat animé sur la pertinence des tablettes de lecture. Les acteurs du secteur affichent leur scepticisme : « Ce qu'on aime, c'est le livre. Pas la lecture sur écran », assène François Bon, créateur du site littéraire remue.net. De même, Anne-Bénédicte Joly, écrivain, déclare en juin 2000 être « assez dubitative sur le "plaisir" que l'on peut retirer d'une lecture sur écran d'un roman de Proust », ajoutant : « Découvrir la vie des personnages à coups de souris à molette ou de descentes d'ascenseur ne me tente guère²⁵⁷. » Mais elle souhaite également « laisser à ce support le temps nécessaire pour acquérir ses lettres de noblesse²⁵⁸ ».

Si le livre papier a la vie dure, la croyance en l'impossibilité de lire confortablement sur écran l'a également. Il faut faire accepter l'idée — ou le fait — que le livre électronique, pour reprendre le titre d'un article de Birgit Lemken, est « le chaînon manquant entre le papier et l'écran ». Le livre électronique de Cytale pâtit de la mauvaise réputation des écrans, justifiée car en 2000 une grande majorité d'entre eux sont à tube cathodique et de qualité moyenne : ce sont eux qui sont installés dans les bureaux et dans les foyers.

Question cruciale, question centrale : la tablette développée par Cytale permet-elle une lecture agréable ? Avant de répondre à cette question, il convient de rappeler quels étaient les termes du débat à l'époque en France quand on parlait de la lecture sur écran. Cytale n'a pu ignorer ce débat, qu'elle a contribué à animer pour tenter d'inverser certaines tendances.

La tablette trahit-elle les œuvres, préalablement publiées dans un format précis, au sein d'une collection bien particulière ? Gare aux traductions hasardeuses dans des dispositifs étrangers au monde du livre, car « la forme affecte le sens » ! Roger Chartier avertit : « Il faut rappeler que donner à lire un texte en un format graphique qui n'est pas sa forme première est mutiler gravement la compréhension que le lecteur peut en avoir »²⁵⁹. Pour Roger Chartier, la lecture et la compréhension d'un texte dépendent du format et de la matière dans lesquels il s'affiche : « Les livres, dans leur matérialité même, commandent la possible appropriation du discours »²⁶⁰. C'est pourquoi la mutation du livre électronique peut être vue comme plus fondamentale que celle amenée par Gutenberg, dont l'invention modifie le mode de reproduction de l'écrit mais n'affecte pas le livre dans sa structure matérielle : avant comme après, le livre est un objet composé de feuilles assemblées. La révolution en marche à l'aube du XXIe siècle ne modifie pas seulement la technique de reproduction du texte mais aussi ses structures, sa matérialité même, et la place du lecteur face au texte. Cette mutation

²⁵⁷ Extrait d'entretien avec Anne-Bénédicte Joly du 18 juin 2000 dans Marie Lebert (LEB 01).

²⁵⁸ *Ibid.*

²⁵⁹ McKenzie, *La bibliographie et la sociologie des textes*, 1991.

²⁶⁰ *Culture écrite et société*, Albin Michel, 1999.

radicale en cours est donc plutôt à rapprocher de celle qui, dans les premiers siècles de l'ère chrétienne, mille ans avant Gutenberg, bouleversa la nature, la structure et le format du support de l'écrit en substituant le *codex* au *volumen* antique.

Au cours de l'expérimentation de prêts de livres électroniques en bibliothèques baptisée « Contrats de lecture », les lecteurs n'étaient pas du tout convaincus *a priori* que la lecture de romans sur tablette électronique pût sérieusement s'envisager. Comme le rappelle Claire Bélisle, les lecteurs « cobayes » doutent qu'il soit possible de lire agréablement sur une plaque de verre. De même, Christian Vandendorpe estime le rôle que joue le support sur lequel le texte est placé beaucoup plus important qu'on ne le soupçonne généralement : « Plus ce support est rigide, moins facilement le texte se prête à une appropriation par le lecteur et plus les conduites de lecture peuvent se faire erratique²⁶¹. » La presse, elle, pose la question de la qualité des tablettes commercialisées. Ainsi *Archimag* du mois de mars 2002 titre-t-il : « Ebooks, prêtés à défaut d'être prêts. »

Le scepticisme est alors de mise. L'écran fait-il écran ? La lecture sur écran peut-elle être considérée comme une authentique pratique de lecture ? « Les lecteurs sont-ils prêts à adopter ce nouveau support de lecture ? Si oui, pour quel type de lecture ? Avec quelles modifications dans leurs pratiques ? En inscrivant le texte littéraire dans le contexte numérique, les développeurs du livre électronique favorisent-ils une transition ou une rupture ? » Voici l'éventail des questions posées, que résume Claire Bélisle, auteur du rapport d'expérimentation de prêt de livres électroniques en bibliothèques, « Contrats de lecture »²⁶².

2.2.1. Rapports d'expérimentation aux États-Unis

Le débat en France s'engage alors que les premiers rapports d'expérimentation de livres électroniques en bibliothèques sont publiés aux États-Unis, dont l'enquête de Roberta Burk menée en 1999 dans l'Illinois. Dans son article « Apprivoiser le livre électronique » paru dans le *Bulletin des Bibliothèques de France* en 2000, Roberta Burk met en exergue l'empressement des usagers de la bibliothèque publique de l'Algonquin à s'inscrire en liste d'attente pour emprunter les livres électroniques mis à leur disposition. Elle note des réactions « très largement positives », notamment l'intérêt qu'affichent les lecteurs pour le rétro-éclairage, la maniabilité de l'appareil, l'opportunité qui leur est offerte de tester une invention nouvelle. Les quatre tablettes Rocket achetées en mai 1999 sont constamment empruntées par les lecteurs. Alors, est-ce l'effet de curiosité qui prime ? Apparemment non, puisqu'on apprend que la plupart des lecteurs qui ont essayé une tablette Rocket s'inscrivent en file d'attente pour pouvoir la réutiliser. L'enquête fait état d'expérimentations en cours dans d'autres bibliothèques américaines, où l'engouement est identique, ainsi à Richmond (Colombie britannique) et Patchogue-Medford (New York). Pas moins d'une centaine de bibliothèques nord-américaines expérimentent alors le livre électronique, note Christian Ducharme²⁶³.

²⁶¹ VAN 99.

²⁶² BEL 02b.

²⁶³ BEL 04.

2.2.2. L'enquête « Contrats de lecture » en France

Cette expérimentation de prêt de livres électroniques dans cinq bibliothèques de la région Rhône-Alpes se déroule du 15 janvier au 30 juin 2002. Des livres électroniques de Cytale et de Gemstar sont proposés au prêt pour une période de quinze jours. Elle rencontre un fort succès auprès des abonnés des bibliothèques qui proposent ce service, et bénéficie d'une couverture médiatique qualifiée de « très importante », sans que les médias aient été particulièrement sollicités.

L'enquête s'appelle « Contrats de lecture » en référence à Eliséo Véron²⁶⁴ qui définit ainsi la relation entre un support et son lectorat. Le succès d'un support écrit se mesure à sa capacité de proposer un contrat qui corresponde aux attentes, aux motivations, aux intérêts et aux contenus de l'imaginaire de la cible : l'activité de lecture se déroule à l'intérieur d'un ensemble de conventions fortes que le lecteur a déjà nouées avec l'écrit, et qui sont tributaires du rôle central du livre imprimé dans la culture et la société occidentales.

Sur la base des résultats de l'expérimentation de prêt de livres électroniques en bibliothèque, Claire Bélisle se propose de répondre à deux questions qui vont de pair : le livre électronique va-t-il influencer et orienter différemment les modes d'appropriation des textes ? Un nouveau contrat de lecture va-t-il se mettre en place à partir du moment où l'ergonomie visuelle et le confort du lecteur sont pris en compte par ce nouveau dispositif ? Dans quelle mesure peut-on valider l'affirmation de Christian Vandendorpe, pour qui « l'expérience de la lecture et l'appréhension du texte ne sont pas du même ordre selon qu'elles s'effectuent à partir d'un livre, d'un écran d'ordinateur, d'un livre électronique, ou demain, d'un codex numérique²⁶⁵ » ?

Le rapport d'enquête indique préalablement que les lecteurs qui ont emprunté des livres électroniques « ont en majorité été agréablement surpris de l'intérêt et du plaisir de l'expérience de lecture de romans sur écran²⁶⁶ ». Ce sont des lecteurs représentatifs des publics habituels des bibliothèques municipales : « actif à 72 %, le groupe des lecteurs comportait 13 % d'étudiants et 9,6 % de retraités. Ayant fait des études supérieures à 80 %, ce public était composé principalement de gros lecteurs et de lecteurs assidus²⁶⁷ . »

Document : À PROPOS / Contrats de lecture

À partir du moment où l'écran se rapprochait d'une ergonomie de lecture optimale (celle de certains livres papier), il n'y a plus eu, ou peu, de déterminisme de l'écran sur la lecture. C'est l'horizon de référence du lecteur dans son interaction avec l'œuvre qui a déterminé son attitude dans l'usage du livre électronique. Ainsi, les grands lecteurs de romans ont adopté facilement ce

²⁶⁴ VER 85.

²⁶⁵ LEB 01.

²⁶⁶ Claire Bélisle, Christian Ducharme, BBF 2003 – Paris, t. 48, n° 3, p. 74-86.

²⁶⁷ *Ibid.*

support parce qu'il reprenait le modèle familial de mise en page du texte, celui du livre papier. Ces lecteurs ont retrouvé la mobilité du livre papier, que l'on emmène avec soi, et son confort de lisibilité, tout en pouvant bénéficier des avantages du livre électronique, de sa capacité de stockage, de ses outils d'intervention sur le texte, et de la taille variable de la police. Il semble donc que la « perte de la structure feuilletée », que Vandendorpe a longuement analysée, ait peu altéré l'expérience de lecture. Ce sont davantage des caractéristiques plus conjoncturelles, comme le poids ou l'autonomie de la batterie, qui ont été ressenties comme gênantes.

Claire Bélisle, Christian Ducharme, BBF 2003 – Paris, t. 48, n° 3, p. 74–86.

Ce compte rendu d'enquête note, d'autre part, que l'ensemble des postures habituellement adoptées par les lecteurs se retrouvent avec le livre électronique : assis, étendus, au lit ou en voiture, avec le livre tenu, posé ou calé. L'une des nouveautés les plus appréciées du livre électronique a été la possibilité, grâce au rétro-éclairage, de lire dans le noir, au lit, sans gêner son compagnon ou sa compagne. Les critères de qualité jugés les plus importants sont la simplicité (100 %), la mobilité (90 %), l'autonomie (69 %) et la performance (63 %).

Si la lecture sur un écran d'ordinateur d'un texte très long reste une gageure sinon une épreuve, les résultats de l'expérimentation autorisent en revanche à penser que la lecture d'œuvres littéraires sur un livre électronique s'avère « une expérience beaucoup plus agréable que prévu et pourrait ouvrir un nouvel horizon dans les pratiques culturelles »²⁶⁸.

En conclusion, la tablette de lecture dédiée, qui prend en compte l'ergonomie visuelle et le confort du lecteur, fait disparaître l'incompatibilité entre le plaisir de lire et l'écran. L'expérimentation a mis en évidence le plaisir de la lecture sur écran chez de nombreux lecteurs, et une envie de lire dans ces conditions d'ergonomie visuelle. Dans son premier rapport d'expérimentation, Claire Bélisle conclut que le livre électronique a séduit une majorité de lecteurs. « Cela vaut la peine d'être souligné, tellement il pouvait sembler évident, avant le recueil d'information, de penser que l'allergie à l'écran allait l'emporter, surtout chez les "gros lecteurs" qui ont été les plus nombreux à emprunter des livres électroniques »²⁶⁹.

« Ça a l'air de drôlement bien marcher, ce machin-là » indique *Libération* le 15 février 2002, mettant en exergue de son article cette phrase de la standardiste de la bibliothèque lyonnaise de La Part-Dieu. Cette expérimentation offre à Cytale un moyen unique de vérifier les usages réels de sa technologie, et c'est également une belle publicité qu'elle peut s'offrir par ce biais, même si elle advient à un moment déjà critique pour l'entreprise. L'enquête que coordonne Claire Bélisle officialise les premiers rapports d'usage entre l'objet livre électronique et l'utilisateur en France. Le Cybook est alors en train de devenir un objet social à travers l'appropriation de l'utilisateur.

²⁶⁸ BEL 02a.

²⁶⁹ BEL 02b.

2.2.3. Autres enquêtes françaises

D'autres enquêtes, malheureusement plus confidentielles, ont été également réalisées en France à la même époque. L'enquête d'Angélica Léal²⁷⁰, réalisée dans la bibliothèque de Boulogne Billancourt, a un triple intérêt : premièrement, elle confirme les résultats obtenus dans l'enquête « Contrats de lecture », ensuite, l'enquête ne juge que les tablettes Cybook, les seules présentes dans la bibliothèque, alors que « Contrats de lecture » proposait les deux modèles Gemstar à côté du Cybook. Enfin, il s'agit, pour la bibliothèque Landowsky, non pas d'une expérimentation limitée dans le temps, mais d'un véritable service de prêt. Parmi les conclusions publiées, voici celles qui viennent en complément du rapport précédent :

- le temps consacré à la lecture numérique peut être comparé au temps de lecture sur papier car la moitié des lecteurs a lu au moins une fois tous les deux jours, et un tiers a lu tous les jours. Les séances de lecture ont eu une durée minimum d'une heure, arrivant à un maximum de trois heures ;
- les personnes préfèrent lire assises, mais une grande partie des lecteurs adopte également la position couchée ;
- le domicile est l'endroit préféré des lecteurs, et chacun adopte un endroit spécifique dans la maison pour mieux profiter de la lecture. Parmi les réponses, nous trouvons le salon, le bureau, la cuisine ou la chambre comme endroits privilégiés. Le canapé est cité le plus souvent parmi les meubles, suivi par le fauteuil et le lit. Quelques lecteurs sortent de leur domicile avec le livre électronique, en lisant dans les transports en commun ou dans des endroits publics (jardin et parc). Cependant, la crainte de perte ou de vol semble empêcher la majorité des lecteurs d'adopter ces habitudes ;
- les outils de réglage et boutons de manipulation, ainsi que le stylet, sont utilisés à 100 % par les lecteurs, mais assortis de commentaires négatifs et contradictoires comme « j'évite si possible », « il faut améliorer le toucher », « la vitesse laisse à désirer », « le stylet n'est pas pratique », entre autres ;
- la fonction de marque-pages est la plus utilisée, suivie par la fonction d'agrandissement de caractères. Les utilisateurs ont un avis plutôt favorable sur ces deux fonctions : « C'est pratique, confortable et utile », « indispensable ». La fonction dictionnaire n'est pas beaucoup utilisée, car les lecteurs estiment que le dictionnaire n'est pas assez détaillé et développé ;
- la fonction annotation n'est pas non plus beaucoup utilisée, et ceux qui l'utilisent déclarent le faire « plus par amusement » et pour « voir comment fonctionne l'outil ». Pour relever quelques passages, les lecteurs soulignent ou changent la couleur des lettres ; ils voudraient conserver (soit imprimer, soit sauvegarder) les annotations prises dans le livre électronique, ce qui n'est pas possible pour l'instant.

²⁷⁰ LEA 03.

2.2.4. Le temps des enquêtes

Le débat s'engage en France alors que les premiers rapports d'expérimentation sont publiés aux États-Unis (notamment l'enquête de Roberta Burk menée en 1999 dans l'Illinois). Par rapport à la vie relativement courte de Cytale, on peut dire que le débat français, censé trancher la question centrale du plaisir de lire sur une tablette électronique, s'engage relativement tard. Les résultats de l'expérimentation de prêt de livres électroniques en bibliothèques intitulée « Contrats de lecture » sont publiés en septembre 2002, quelques semaines après la fermeture définitive de Cytale. Il était pourtant difficile d'initier cette enquête plus rapidement, dans la mesure où ce projet s'est mis en place environ six mois après la première commercialisation du Cybook. Les enquêtes françaises ont lieu plus tard qu'outre-Atlantique, mais les tablettes électroniques sont également commercialisées plus tard sur le sol français qu'aux États-Unis. Pourtant, on ne peut s'empêcher de rapprocher ce « timing » malheureux du regret exprimé par Olivier Pujol²⁷¹ de ne pas avoir su profiter de cette expérimentation comme opération marketing de premier ordre, avant de s'ouvrir au public en commercialisant la tablette. Ainsi la presse, qui a joué un rôle important de relais d'opinion dans le cas du livre électronique, aurait-elle pu davantage relayer les résultats de l'expérimentation si le livre électronique français avait encore été d'actualité.

2.2.5. Une lecture immersive ou fragmentaire ?

Document

Le livre électronique est une avancée technologique toute récente.

Cela me laisse perplexe. Est-ce que ce mode de bibliothéconomie ne va pas modifier la façon de lire les romans de la nouvelle génération et des suivantes ? Quand je lis un livre, je lis du début jusqu'à la fin. Quand je suis face à un écran, je lis en diagonale. Que pensez-vous de cela ? Est-ce que je me trompe ? Est-ce qu'on ne va pas filtrer, découper, synthétiser la littérature pour finalement n'en retenir que la fiche de lecture ?

Le Verre lisant, librairie de livres et BD d'occasion

Groupe de discussion fr.soc.divers²⁷², 16 janvier 2000.

Va-t-on lire différemment, le livre électronique est-il susceptible d'engendrer de nouvelles pratiques de lecture ? De la même manière que la pratique usuelle du clavier pour une production intellectuelle ne fait pas cheminer la pensée au même rythme que le stylo, la lecture de romans sur Cybook va-t-elle être conditionnée par les (mauvaises) habitudes déjà prises lorsque nous lisons des textes affichés sur un écran, accordant alors un temps bien plus mince au texte que lorsqu'il est imprimé ?

²⁷¹ Cf. chapitre « Un produit en quête d'identité et de publics ».

²⁷² <http://groups.google.fr/groups?hl=fr&lr=&ie=UTF-8&selm=3881D205.17A5%40club-internet.fr>

Jusqu'à la publication des premiers résultats d'expérimentation de prêts de livres électroniques en bibliothèque, la quasi-totalité des articles de chercheurs parus sur la question trouve un intérêt au livre électronique pour la lecture fragmentaire, mais doute fort de la capacité de ces tablettes à nous plonger plusieurs heures durant dans un monde romanesque. Elle condamne le livre électronique en le restreignant à la lecture de consultation, et non à la lecture immersive, domaine auquel aspire le Cybook. Le livre électronique, pour Roger Chartier par exemple, prouve avant tout son utilité dans la consultation d'ouvrages de référence. Il note que le premier type d'ouvrages qui n'ont connu que les éditions électroniques ce sont justement les encyclopédies (*Encyclopaedia britannica*, *Encyclopaedia Universalis*) : « Tout se passe comme si les genres qui ne supposent pas la lecture du texte de la première à la dernière page, ni la perception nécessaire de sa totalité, étaient grandement favorisés par une textualité électronique qui permet d'aller directement aux fragments et qui permet, grâce aux liens hypertextuels, de multiplier les renvois²⁷³. » Ainsi, la forme électronique donnée à *L'Encyclopédie* de Diderot et D'Alembert permet au lecteur contemporain de lire *L'Encyclopédie* comme peut-être Diderot et D'Alembert rêvaient qu'elle le fût mais comme aucun lecteur de l'époque n'a pu le faire puisque le système des renvois était extrêmement lourd à manier et que la publication des différents tomes fut très étirée dans le temps. Les chercheurs ne sont pas isolés dans leur approche : Pierre Schweitzer, ingénieur qui présente alors son prototype de tablette de lecture, est persuadé que la seule utilisation pertinente de ces outils est la consultation fragmentaire de documents personnels ou professionnels.

En revanche, Roger Chartier, dans la même étude, voit une inadéquation à la lecture électronique de « tous les genres qui supposent une familiarité avec le texte et surtout, même si le lecteur n'en veut lire que quelques pages, une compréhension de l'identité du texte comme œuvre et comme création originale et cohérente ». Ainsi prend-t-il à témoin en décembre 2002 les tentatives des maisons d'édition qui ont abandonné leur projet d'édition électronique pour les essais ou les romans comme si, finalement, « les habitudes, les pratiques de lecture ne pouvaient être brutalement changées ».

Cette position est régulièrement défendue par Roger Chartier et par d'autres à la même époque : si le texte électronique est particulièrement efficace pour toutes les formes de la lecture de consultation (celles qui recherchent une entrée dans un dictionnaire, un article dans un journal, une information dans un site), il convient très mal à tous les genres (essais, romans, ouvrages d'étude) qui supposent la continuité de la lecture, la compréhension de l'œuvre dans sa totalité, « la saisie du projet esthétique ou intellectuel qui la fonde²⁷⁴ ».

De même, le GIS Sciences de la cognition, dans sa réflexion de prospective consacrée au livre électronique²⁷⁵, mentionne que « dans son principe, le livre électronique encourage et facilite des pratiques du type "furetage" ». Enfin, dans nombre d'entretiens menés par Marie Lebert dans le cadre de son travail sur le livre

²⁷³ Roger Chartier, *Langues, livre et lecture, entre l'imprimé et le numérique*, Genève, novembre 2002.

²⁷⁴ Roger Chartier, http://www.aliancafrancesa.com.br/Caderno_Cultural/livro_f.php

²⁷⁵ <http://www-apa.lip6.fr/GIS.COGNITION/livr4.html>

numérique²⁷⁶, on retrouve toujours cette même certitude que « le temps des dictionnaires, encyclopédies et autres ouvrages de références techniques et scientifiques sous forme papier est compté »²⁷⁷. En revanche, personne ne se risque à la même affirmation pour les romans ou les beaux livres.

Dans la pratique quotidienne, la lecture à l'écran est souvent décrite comme une lecture rapide, de surface, de balayage, de repérage. Devant le désagrément que peut procurer la lecture d'un long texte à l'écran, le lecteur analyse rapidement l'information qu'il juge digne d'intérêt. Le texte identifié comme représentant un intérêt réel est alors imprimé : la sélection se fait sur l'écran, idéal pour l'écramage ; l'imprimante prend ensuite le relais, substituant à l'écran un support mieux adapté à la lecture. Ainsi la « vraie » lecture se situe-t-elle toujours sur un support papier. C'est là le défi à relever, comme le synthétise Claire Bélisle dans le cadre du colloque « Les défis de la publication sur le Web » qui se tient en décembre 2002 à Lyon : « Mettre le livre imprimé sous une forme numérique, répondant ainsi à la généralisation du numérique, mais aussi aux contraintes de lisibilité et de présentation, de confort de l'œil et d'esthétique que le livre papier avait installées définitivement dans l'expérience de lecture »²⁷⁸. En ce sens, tout le travail des ambassadeurs du livre électronique est d'insister sur l'évolution et même la rupture que marque l'apparition de leurs tablettes dédiées dans l'univers du texte numérique lu sur écran.

Les conclusions positives sur le plaisir de lire un livre numérique sur une tablette électronique tirées de l'expérimentation de prêts de livres électroniques en bibliothèque nous paraissent ici d'autant plus importantes qu'il s'agissait de lecture de loisir, de détente et non d'usage professionnel ou académique de livres électroniques : « Ce qui s'impose dans l'expérimentation réalisée, c'est l'extrême importance pour le plaisir de lire de la mise en forme du texte et d'une ergonomie de lecture conforme aux horizons d'attente des lecteurs. Avec le livre électronique, l'écran ne semble plus être un obstacle à la lecture de loisir et de plaisir²⁷⁹. » Mais ces conclusions seront publiées un peu tard pour apporter à Cytale le coup de pouce nécessaire. Cytale doit donc défendre seule la capacité nouvelle de l'électronique à favoriser la lecture immersive. Si le Cybook est une tablette qui permet la lecture de romans traditionnels dans des conditions équivalentes à celles du livre broché, il permet également la lecture fragmentaire grâce à ses capacités hypertextuelles. Pour autant, convient-il de le dire ? Cytale ne risque-t-elle pas de brouiller l'image de son produit en suscitant des assimilations négatives ?

L'idée de lecture fragmentaire est défendue à plusieurs reprises par Jacques Attali : il évoque, trois ans avant la naissance de Cytale, la notion de connaissance labyrinthique, censée remplacer inexorablement le bel ordonnancement de la lecture et de la pensée linéaire, forme liée à celle du livre imprimé. « Dans un mode de lecture numérique, les textes deviennent enchevêtrés les uns aux autres dans des cheminements

²⁷⁶ LEB 01.

²⁷⁷ Extrait de l'entretien avec Nicolas Pewny dans LEB 01.

²⁷⁸ BEL 02a.

²⁷⁹ *Ibid.*

bifurcatoires²⁸⁰. » Il tient le même discours dans un reportage de *La Cinquième* consacré à Cytale, diffusé le premier février 2000 : « On commencera un livre, et puis sur le livre électronique, on aura une note en bas de page. Mais alors que dans le livre papier, c'est juste une note en bas de page, dans le livre électronique, c'est un lien hypertexte qui permet d'aller à un autre livre. Au lieu d'avoir seulement la note, on ira à l'autre livre. On sera peut-être tenté de rester dans l'autre livre, puis de revenir à l'ancien, ou vers un suivant. Et donc on lira comme on navigue, d'île en île²⁸¹. » Aux yeux des défenseurs de l'hypertexte, « écriture non séquentielle » selon la définition lapidaire de Ted Nelson, la séquentialité présente un double défaut : elle correspond mal au mouvement de la pensée, elle impose à tous les lecteurs une seule et même manière de parcourir le texte. « Au lieu de multiplier les écritures, et les présentations, l'hypertexte proposera différentes versions du même texte activées par différents parcours en fonction des stratégies des lecteurs. »²⁸², suggère Alain Giffard.

Vante-t-on une bibliothèque portable qui reproduit fidèlement les canons du livre, ou un outil qui faciliterait l'éclosion d'un nouveau genre de littérature ? En hypertextualité, la linéarité n'est plus un seuil, une donnée fondamentale, voire une contrainte dont on peut chercher à se libérer, elle est devenue une qualité accidentelle. Elle est, comme le dit Bernard Gervais, « une propriété qu'on peut tenter de récupérer afin, entre autres, de maintenir intactes les possibilités de raconter des histoires, de maintenir des discours cohérents et organisés »²⁸³. Mais il est important de rappeler que la littérature fragmentaire, discontinue, est née avant l'apparition de l'hypertexte. Dans la tradition philosophique occidentale, cette discontinuité est, pour Jean Clément, « le signe de la modernité : remise en cause des formes traditionnelles du discours, incertitude et inquiétude sur les fins de l'homme, parti pris esthétique »²⁸⁴. Cependant, même sous sa forme fragmentée, comme chez Pascal Quignard, le roman suppose d'être lu en suivant un fil continu, qu'il soit publié sous forme imprimée ou numérique.

La pratique de l'hypertexte provoque la perte de stabilité du texte. L'écrit devient mouvement perpétuel, il n'est plus porteur d'une pensée fixe, donc structurée. Avec le numérique, on peut lier sans lire et aussi lire sans lier. Bertrand Gervais s'interroge à plusieurs titres : « Les mots boutons sont-ils lus de la même manière que les mots sans fonction ? Ont-ils une même densité ? Sont-ils soumis aux mêmes usages ? »²⁸⁵ Le Cybook intègre les potentialités de l'hypertexte, et conduit donc à se poser toutes ces questions. Pourtant, à en juger par sa bibliothèque, le Cybook ne se met que rarement au service de la création d'œuvres numériques hypertextuelles et de leur univers de fluidité permanente. Au contraire, il va se rapprocher le plus possible du contrat que

²⁸⁰ Le Monde, « Les labyrinthes de l'information », 9 novembre 1995.

²⁸¹ *Ibid.*

²⁸² Alain Giffard, « *Banques de données et hypertextes pour l'étude du roman* », sous la direction de Nathalie Ferrand, PUF, coll. Écritures électroniques, 1997.

²⁸³ GER 02.

²⁸⁴ Jean Clément, *Du texte à l'hypertexte : vers une épistémologie de la discursivité hypertextuelle*, 1995.

²⁸⁵ GER 02.

propose le livre classique, qui fige la pensée dans un état stable et définitif au moment de la publication.

Alors, comment faire ? Comment dire, d'une part, que le numérique permet en effet ce bouleversement annoncé mais que, d'autre part, le livre électronique est suffisamment respectueux de nos yeux et des œuvres qu'il transpose à l'écran pour permettre aux lecteurs de continuer simplement à lire ainsi qu'ils le faisaient auparavant ?

Dans ce débat, deux éléments de nature très différente sont utilisés comme arguments au service de thèses opposées. Il est en effet possible de prendre prétexte de cette nature hypertextuelle du numérique pour douter de la possibilité d'une lecture longue sur ces tablettes. On peut aussi remarquer que si le livre électronique encourage une lecture fragmentaire par rapport au livre papier, celui-ci, à partir du moment où il s'est présenté sous forme de codex, encourageait déjà une lecture fragmentaire par rapport au rouleau. La lecture du rouleau dans l'Antiquité supposait une lecture continue, liée au déroulement du rouleau, et la mobilisation de tout le corps puisque les deux mains devaient tenir les supports autour desquels s'enroulait et se déroulait le rouleau. Le livre, lui, peut être indexé, permettant une relation analytique entre les index et le texte. Du coup, la lecture qui a été favorisée par le codex est déjà, dans une certaine mesure, une lecture fragmentée ou, du moins, une lecture qui peut être fragmentée et éclatée au gré du lecteur. Ainsi que le souligne Colette Sirat, « l'importance primordiale du codex pour notre civilisation a été de permettre la lecture sélective et non pas continue, contribuant ainsi à l'élaboration de structures mentales où le texte est dissocié de la parole et de son rythme »²⁸⁶. Certes, mais pour Roger Chartier, même si le codex, comparé à son ancêtre le rouleau, peut encourager une lecture fragmentée, il n'en demeure pas moins que l'œuvre, elle, reste perçue comme une entité unie, linéaire et toujours présente dans sa globalité, imposée par la matérialité même du livre.

La même année, à quelques semaines d'intervalle, le débat se structure entre chercheurs dubitatifs et chercheurs convaincus de la capacité des tablettes électroniques à se rapprocher du contrat de lecture du livre papier. En décembre 2002, suite à l'expérimentation de prêt de livres électroniques, Claire Bélisle répond à Roger Chartier en rappelant que « ce qui est significatif, c'est la quasi-transparence du dispositif pour la lecture en continu, qui est le mode habituel de lecture des romans, comme l'attestent des commentaires tels que "dans la page, pas de problème ; plus facile que le papier ; se lit assez bien, très bien ; ce sont les mêmes livres que les livres imprimés ; il y a un confort de lecture" »²⁸⁷.

Beaucoup d'acteurs de Cytale, dont Érik Orsenna, comparent le projet du Cybook à *La bibliothèque de Babel* de Jorge Luis Borges : un livre contenant tous les livres. Olivier Pujol évoque un autre roman de Borges, *Le livre de sable*, dont le nombre de pages est infini, et qui, chaque fois qu'il est rouvert, commence sur une nouvelle histoire. Ce *livre de sable* portait les germes de la lecture fragmentaire que permet l'écriture numérique. Beaucoup d'acteurs de Cytale, dont Érik Orsenna, citent régulièrement ces ouvrages de Borges, qui pourtant développent des figures et des thématiques moins positives, associant le livre au labyrinthe ou à la confusion des identités.

²⁸⁶ Colette Sirat, « Du rouleau au codex », dans *Le Livre au Moyen Âge*, sous la dir. de Jean Glénisson, Paris, Presses du CNRS, 1988, p. 21.

²⁸⁷ BEL 02a.

À titre anecdotique, on note l'omniprésence de Borges et l'absence remarquée de Mallarmé, dont le « Livre » était pourtant une anticipation théorique du potentiel artistique et dynamique des hypertextes : les pages du « Livre » contenues dans plusieurs fascicules non reliés entre eux devaient se recomposer en de multiples combinaisons selon des règles de permutation. Les premières et dernières pages de chaque fascicule, imprimées en couverture, marquaient un début et une fin de séquence, à l'intérieur de laquelle toutes les combinaisons possibles de pages devaient faire sens. Ce projet, qui n'a jamais été réalisé bien que le poète y ait travaillé toute sa vie, est considéré par Umberto Eco comme une œuvre par excellence, colossale et totale²⁸⁸.

L'apparition du Cybook comme nouveau support de texte pouvait changer les bases de la textualité, en modifiant substantiellement les rapports à la linéarité du texte. Il en avait les capacités techniques. Certes, il n'apportait rien de réellement nouveau puisque l'ordinateur rendait déjà possible cette modification, bien qu'il soit désagréable de lire sur un écran d'ordinateur, quel que soit le genre de l'œuvre. Sans doute trop soucieuse d'afficher son respect de l'œuvre littéraire, Cytale n'a que peu exploité les ressources hypertextuelles, si ce n'est par le biais de quelques « livres plus ». Ainsi l'un des grands enjeux de l'avenir réside-t-il dans « la capacité ou non de la textualité digitale à surmonter la tendance à la fragmentation qui caractérise à la fois la structure du texte et la relation du lecteur avec lui »²⁸⁹.

2.2.6. La lecture sur écran : la politique de Cytale

« L'imagination du futur reste toujours dépendante de ce que nous connaissons », rappelle Roger Chartier²⁹⁰ : en 2000, la culture du texte électronique est liée au monde des écrans d'ordinateur tels qu'on les connaissait alors. Pouvait-on concevoir les mutations qui étaient en cours et affectaient les supports matériels de la communication des textes électroniques ? Même si le débat en France a eu lieu, même si l'une de ses conclusions indiquait que la lecture sur l'écran du Cybook ne fatiguait pas les yeux, il n'empêche que cette tablette héritait de la réputation des écrans qui la précédaient : à tube cathodique, scintillants, émettant un rayonnement, imposants, finalement désagréables à l'usage. La lecture sur écran informatique a fait l'objet d'analyses des processus perceptifs, mnésiques et cognitifs, et les caractéristiques physiques des écrans cathodiques comme leurs modes d'affichage dynamique fatiguent plus rapidement le lecteur. La fréquence de balayage de l'écran induit un scintillement peu visible mais subi et altère le guidage oculaire. C'est contre cette *image* de l'écran que Cytale doit se battre, en répétant que le Cybook est un produit nouveau, entre l'écran et l'imprimé.

Cytale cherche à doter son livre numérique d'une qualité majeure : celle de se faire oublier de manière à « donner au texte un support parfaitement maniable et qui interpose le moins d'obstacles possibles entre le lecteur et la matière à penser du texte », comme le dit Christian Vandendorpe, dans son essai *Livre ou codex numérique*

²⁸⁸ Umberto Eco, *L'œuvre ouverte*, traduit de l'italien par Chantal Roux de Bézieux, Paris, Seuil, 1965.

²⁸⁹ Roger Chartier, « Langues, livre et lecture, entre l'imprimé et le numérique », Genève, novembre 2002.

²⁹⁰ Roger Chartier, *Le livre en révolutions*, Textuel, coll. Histoire, 1997.

²⁹¹ Pour arriver à ce but, donner à son produit la qualité de l'invisibilité, Cytale parie sur un grand écran de 25 cm de diagonale duquel sont évacuées les barres de défilement pour ne plus afficher que la page, sobre, pleine et entière. « Tout ce qui pouvait distraire a été enlevé²⁹². » Cet écran limite la fatigue oculaire, offre une résolution de 100 points par pouce et une fréquence de rafraîchissement de 90 Hz. Le Cybook est alors une tablette incomparable du point de vue de la qualité de lecture, mais se trouve entre la résolution des écrans traditionnels (72), de la presse (inférieure à 100) et du livre d'art (300 ou plus). La plaquette qui présente le stand de Cytale au Salon du livre 2001 annonce : « L'année 2000 a confirmé le parti pris de Cytale : offrir à chaque lecteur une expérience de lecture prolongée sans égale ».

A posteriori, les actionnaires et l'équipe de Cytale restent fiers d'une réussite qui n'a pas trouvé d'égale : la concurrence n'existait pas en matière de lecture confortable longue, estime Jean-Bernard Schmidt : « J'avais fait des tests qui m'avaient frappé dans le train : on lit un livre, et toutes les cinq ou dix minutes, on lève la tête. J'étais surpris qu'au contraire sur le Cybook, je lisais, peut-être pendant vingt minutes sans discontinuer, sans lever la tête. Je me sentais bien dans cet environnement. »²⁹³ Marc Vasseur, lui-même père du projet, considère que l'expérience de lecture d'une œuvre est la même, « que ce soit des gouttes d'encre ou des pixels ne change pas grand-chose »²⁹⁴.

Si la presse critique avec plus ou moins de sévérité les prix pratiqués par Cytale, en revanche elle lui accorde un *satisfecit* quasi unanime sur la question du confort de lecture. Citons pour l'exemple *Science et Vie* qui compare en mai 2001 l'eBookman, dont « la médiocre qualité d'affichage n'encourage pas aux longues lectures », le Cybook, « doté d'un écran couleurs grand format et d'une qualité d'affichage remarquable » et les deux modèles de Gemstar, dont les caractères et les couleurs affichés « n'atteignent pas la qualité du Cybook », qui se trouve être la seule tablette à « préserver la mise en page et la police de caractères de l'édition originale, tout en permettant de choisir parmi six tailles de police agréablement lissées »²⁹⁵. Le « Café littéraire » de la Fnac fait un constat similaire : « Par rapport à ses concurrents, le Cybook joue la couleur et le confort ». Si le Rocket eBook est jugé « petit, maniable, rapide, exempt de plantage », en revanche « l'écran verdâtre et le maquettage donnent l'impression de décrypter plus que de lire le livre »²⁹⁶. Cette différence avec le Rocket eBook (modèle que Gemstar rachète à Nuvomedia fin 2000) est soulignée par un acheteur du Cybook, Marc Verlingue, qui avait préalablement été utilisateur du Rocket eBook : « Si le Rocket possède l'avantage du poids, de l'autonomie, du logiciel de mise

²⁹¹ Bulletin des bibliothèques de France.

²⁹² http://www.chronicart.com/ebook/cy_itv.htm, mars 2001.

²⁹³ Extrait de l'entretien avec Jean-Bernard Schmidt du 26 juin 2003.

²⁹⁴ Extrait de l'entretien avec Marc Vasseur du 5 février 2004.

²⁹⁵ *Science et Vie*, « E-book : Gutenberg recalé en numérique », mai 2001.

²⁹⁶ http://www.fnac.net/le_cafe_litteraire/e-book/saga1.html, mars 2000.

en page et de conversion, l'écran étant de plus petite dimension, le plaisir d'une longue lecture est plus réduit : c'est une grosse différence »²⁹⁷, indique-t-il en janvier 2004.

Tout le monde est d'accord : d'une part, le Cybook propose la meilleure qualité de lecture comparativement à ses concurrents électroniques ; d'autre part, cette machine tient tout à fait la comparaison avec le livre papier. Néanmoins, c'est une question sur laquelle s'engage un débat au sein même de Cytale. Il y a d'une part une tendance, très majoritaire, qui décide d'anticiper la question consistant à savoir s'il est possible de lire en continu sur un écran. Olivier Pujol insiste sur le type de lecture, « immersive, celle où l'on prend un bon bouquin, on se plonge dedans et on y reste »²⁹⁸. Une telle pratique nécessite « un bon contraste, des lettres bien formées, des lignes pas trop longues, des repères dans l'espace et une mise en page verticale », et ceci explique les choix que nous avons décrits plus haut : « Nous ne pensions pas que l'industrie naissante du livre électronique était assez mûre pour un appareil dédié bas de gamme, doté d'un écran monochrome, trop proche d'un PDA »²⁹⁹. Deux ans plus tard, Olivier Pujol reste convaincu que « la qualité de lecture restait, en France, le seul moyen d'entrer sur le marché »³⁰⁰, et c'est bien cette « qualité française » que souligne *La Tribune* le 15 mars 2001.

L'autre point de vue juge la « certitude qu'on ne pouvait marcher qu'avec un certain confort de lecture comme proche du dogmatisme »³⁰¹, constatant qu'en réalité il est possible aujourd'hui de lire sur un PDA, comme en témoigne l'offre de Mobipocket par exemple. Cédric Diridollou, Alain Patez ou Corinne Aribaud, de la bibliothèque Landowsky à Boulogne-Billancourt, partagent cet avis. *A posteriori*, Michaël Dahan, premier entrant chez Cytale, s'accorde à dire que « Cytale a peut-être surestimé cette barrière, mais pour nous elle était relativement importante. Si nous voulions croire au produit, il fallait qu'on croie à la lecture sur écran »³⁰². Et la littérature sur écran nécessite la couleur, pour deux raisons :

Premièrement, Olivier Pujol considère que son prédécesseur américain, Softbook Press, a réussi à vendre son livre électronique pour la lecture immersive à partir du moment où il a proposé un écran couleur. Même si « 99 % de ce que nous lisons, c'est du texte noir sur fond blanc »³⁰³, comme le rappelle Pierre Schweitzer, qui juge le bilan énergétique de la production du blanc sur un écran couleur « catastrophique », Olivier

²⁹⁷ Extrait de l'entretien avec Marc Verlingue du 8 janvier 2004.

²⁹⁸ http://www.chronicart.com/ebook/cy_itv.htm, mars 2001.

²⁹⁹ *Ibid.*

³⁰⁰ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

³⁰¹ Extrait de l'entretien avec Cédric Diridollou du 6 février 2004.

³⁰² Extrait de l'entretien avec Michaël Dahan du 20 novembre 2003.

³⁰³ Extrait de l'entretien avec Pierre Schweitzer du 3 octobre 2003.

Pujol considère que seul un écran couleur permet d'avoir un blanc impeccable, qui ne soit pas « grisâtre, bleuâtre ou verdâtre »³⁰⁴ : « C'est incomparable ».

Deuxièmement, l'écran couleur offre à l'éditeur la possibilité de reproduire fidèlement à la fois la couverture et la marque de collection. Pierre Schweitzer reconnaît que la couverture du livre conservée à l'identique et vue par le lecteur sur la machine comme la couverture papier sur une table de librairie peut être un élément déterminant dans la relation que Cytale noue avec un éditeur. « Peut-être que sans cet argument, pour le monde de l'édition, le Cybook aurait plus facilement été un objet rédhibitoire »³⁰⁵.

Dans le même ordre d'idées, Olivier Pujol croit au transfert de la notion de marque ou de collection sur l'internet et sur tablette de lecture : « C'est elle, entre autres facteurs, qui va permettre au lecteur d'orienter sa recherche. » Beaucoup de collections « parlent » immédiatement au lecteur, qui sait d'emblée la nature des œuvres qu'il va pouvoir y trouver. « Au moment où elle paraît, précisent Jacques André et Alain Paccoud, une œuvre littéraire ne se présente pas comme une nouveauté absolue surgissant dans un désert d'information. Par tout un jeu d'annonces, de signaux, manifestes ou latents, de références implicites, de caractéristiques déjà familières, le public est prédisposé à un certain mode de réception. »³⁰⁶ La collection, la mise en page, le format font partie de ces signaux et de ces références. Sur certains ouvrages, comme des livres d'enfants de l'éditeur Rajot, Cytale place à gauche en modèle de page l'identité visuelle de la collection.

Enfin, la couleur a permis à Cytale de déborder du cadre strict du roman, pour éditer des ouvrages nécessitant beaucoup d'images, tels les recettes de cuisine, les œuvres de peintres ou les récits de voyages qui comportent des photos dans l'édition papier. La couleur était également très attractive pour le rendu des images des livres pour enfants, complète Marc Guiblin, employé à l'atelier formatage de Cytale. L'utilité de la couleur est par conséquent fonction de la conception originale de l'œuvre elle-même.

L'exploit, au-delà de la performance technique, est d'avoir su donner à l'objet froid, inerte, la capacité de susciter un sentiment de plaisir. Si la presse unanime juge excessif le prix du Cybook, elle voit en lui, en revanche, un objet de plaisir, à l'instar de *Ouest France*, qui publie cet article quelques semaines après le lancement commercial :

■ **Extrait de presse : « J'ai essayé pour vous : le livre électronique »**

Le premier « e-book » français vient de sortir. Un objet vraiment plaisant et plutôt facile à apprivoiser.

Les pages défilent : c'est agréable, silencieux. En bas de l'écran, une réglette appelée « pageomètre » m'indique où j'en suis dans les 217 pages du roman. Mieux, une fonction « marque page » me permet de retrouver le fil de ma lecture après interruption. Petit à petit, l'ardoise magique dévoile ses séductions : je peux surligner une phrase, souligner un paragraphe, prendre des notes (on

³⁰⁴ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 7 février 2004.

³⁰⁵ Extrait de l'entretien avec Pierre Schweitzer du 3 octobre 2003.

³⁰⁶ Jacques André et Alain Paccoud dans BEL 04.

les tape sur un clavier ou on les dessine à l'aide du stylet), vérifier le sens d'un mot grâce au dictionnaire intégré, agrandir le caractère (excellent pour les malvoyants).

Essayé dans toutes les positions, assis, couché, dehors, en voiture, le Cybook fonctionne. On finit par s'habituer à l'écran, sauf en forte lumière (soleil), où les lettres deviennent presque invisibles. Il faut bien le dire, au départ, j'ai fait la moue : l'engin pèse quand même son petit kilo, et il est impossible de le faire entrer dans une poche... Frustrant pour un drogué de lecture qui se promène toujours avec un bouquin sur lui !

Cette petite déception passée, j'ai aimé, dans la nuit, bien calé dans mon lit, la belle lumière bleutée de l'écran. Onirique... Seul le scintillement des signes vient occuper le silence. Puis je m'endors, l'écran s'affale sur ma poitrine. Il entre en sommeil en même temps que moi. Je me réveille. Il se rallume à la page dite. Pas de papier torturé ni de couverture massacrée. La lecture reprend comme dans un rêve.

Si la vraie question est : « Le Cybook peut-il devenir objet de plaisir, donc de lecture ? », après quelques jours d'utilisation, je réponds oui. Mais je n'abandonnerai pas mes vrais livres pour autant.

Georges Guitton, Ouest France, 4 mars 2001.

La tablette est chère et présente certains défauts mais elle est capable de susciter un enthousiasme « onirique », ce n'est donc pas un mauvais produit. Des produits comparables, qui n'étaient pas non plus exempts de défauts, commercialisés à des prix élevés, ont cependant réussi à trouver leur second souffle. La politique de Cytale est guidée par le pari de la qualité, pari justifié puisqu'il s'agit alors de dépasser des barrières culturelles établies et fortes : nous avons, en effet, souligné dans cette partie les résistances en France et le scepticisme quant à la capacité de ces tablettes à offrir des conditions de lecture aussi plaisantes que celles offertes par le livre papier.

Cytale a donc proposé un lecteur haut de gamme, sans pour autant, comme nous le verrons au chapitre suivant³⁰⁷, réaliser la tablette de lecture idéale. Toute la difficulté consistait, en effet, à offrir un produit séduisant, convaincant et en même temps d'un prix abordable. La période, comme on l'a vu, se prêtait difficilement à cette judicieuse association. Est-ce le choix d'une tablette haut de gamme qui a condamné Cytale ? Non, car l'entreprise aurait pu faire le choix d'une tablette bas de gamme, sans pour autant échapper à l'échec. Fallait-il plutôt proposer une tablette beaucoup plus chère, disposant des meilleures technologies alors disponibles ? C'eût été s'exposer au reproche encore aggravé de proposer un produit totalement inabordable et donc difficile à vendre.

Ceci dit, pourquoi n'avoir pas proposé d'alternative bas de gamme, à côté du produit de référence ? L'hypothèse a-t-elle été évoquée ? Cytale a-t-elle eu l'intention d'en commercialiser une ? Ou bien n'a-t-elle jamais souhaité le faire, pour ne pas brouiller l'image du livre électronique, qu'elle voulait associer à une représentation et une garantie de qualité ? Il est vrai que si la presse a pu se faire l'écho de certaines critiques

³⁰⁷ Voir « Les valeurs visibles et invisibles de la tablette » au sein du prochain chapitre.

justifiées telles que le prix de la tablette, en revanche elle a presque tout le temps loué la qualité du dispositif. Le Cybook, produit haut de gamme : c'était la politique de l'entreprise dès ses débuts. Le Cybook, produit unique : l'idée d'une tablette sans alternative ni produit dérivé a été un autre dogme fondamental de l'entreprise, qui semble n'avoir donné lieu à aucune discussion ou remise en cause. Ce « dogmatisme », que souligne Cédric Diridollou lorsqu'il évoque le point d'honneur à fabriquer un dispositif de qualité à tout prix, a-t-il écarté d'une main toute idée d'alternative ?

2.3. Un produit unique

Cytale gagne son pari de la qualité : si les ventes n'en témoignent pas, très rares sont les critiques formulées à l'encontre de la qualité d'affichage que procure la tablette. Le journal télévisé de 20h sur *France 2* se fait ainsi l'écho de visiteurs venus au Salon du livre le 17 mars 2000 découvrir le prototype du Cybook : « La lecture est très facile, ça me surprend un peu. Parce que par rapport aux écrans d'ordinateurs ou aux portables, la qualité est vraiment meilleure, je trouve. »

Jean-Bernard Schmidt justifie « un choix assez typiquement français », qui consiste à « chercher la perfection technologique »³⁰⁸. Ce choix « permettait un prix plus élevé », remarque-t-il, en utilisant de manière un peu curieuse un verbe exprimant une possibilité offerte à Cytale alors qu'elle fut largement tributaire de circonstances extérieures qui, loin de lui *permettre* une vraie marge de manœuvre, la *contraignirent* à proposer un appareil hors de la portée des bourses du grand public. C'est une conséquence que reconnaît Jean-Bernard Schmidt, qui reprend l'idée préalablement exposée de segments de marché grand public : « On ne s'adresse pas à tout le grand public, mais à des créneaux de clientèles spécifiques qui, eux, sont attentifs à la qualité »³⁰⁹. Ce choix typiquement français, c'est, dès le départ, l'esprit même dans lequel naît Cytale face à la concurrence qui s'annonce.

Il est dangereux de commercialiser un appareil qui n'offre qu'un confort de lecture relatif : c'est le concept même de lecture numérique que l'on « tue dans l'œuf », prévient Marc Devillard. Mais précisément, pourquoi ne pas imiter ce que fait la concurrence outre-Atlantique, où Gemstar commercialise alors deux modèles : un petit lecteur noir et blanc à un prix abordable, successeur du Rocket eBook, et un autre plus proche des exigences qu'affiche le Cybook. Olivier Pujol et un certain nombre de consultants ne comprenaient pas alors quelle logique il y aurait eu à entrer sur un nouveau marché de haute technologie « par le bas de gamme, en faisant des promotions ». En conséquence, si le Rocket eBook est celui des deux livres commercialisés par Gemstar qui se vend le mieux et de loin, en revanche il est peu utilisé : les téléchargements de livres numériques s'avèrent relativement rares. Le vrai concurrent, c'est le livre papier, martèle une fois encore Olivier Pujol, « les études de marché indiquaient à quel point le livre électronique allait devoir rivaliser d'agrément de lecture avec le livre papier »³¹⁰.

³⁰⁸ Extrait de l'entretien avec Jean-Bernard Schmidt du 26 juin 2003.

³⁰⁹ *Ibid.*

³¹⁰ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

Il est difficile de savoir si l'alternative proposée par Gemstar était le fruit d'une vraie politique ou un héritage du passé. Certes, rien n'obligeait Gemstar à racheter les deux sociétés pionnières Softbook Press et Nuvomedia, sauf dans le dessein d'étouffer toute concurrence sur le sol américain. Mais même dans ce cas de figure, Gemstar aurait pu décider de ne faire évoluer que le modèle de Softbook Press, en interrompant la commercialisation du Rocket eBook. Or, Gemstar a assumé ce double héritage, lourd parce qu'il l'obligea à adapter chaque livre numérique pour les deux plates-formes de lecture. En effet, le Rocket eBook et le Softbook « lisaient » chacun un format de fichier propriétaire différent. Il n'était donc pas anodin de continuer à offrir un tel choix au public américain.

Pourquoi Cytale ne propose-t-elle qu'un seul lecteur ? Si le Rocket eBook, alternative bas de gamme aux États-Unis, est rejeté par beaucoup en raison de la relative médiocrité de son écran, c'est tout de même le modèle qui se vend le mieux, même si, comme l'affirme Olivier Pujol, c'est un cadeau dont personne ne se sert, même si cette tablette devient un objet décoratif, ce dont se rend compte Gemstar en constatant que les étagères virtuelles restent souvent vides. C'est un modèle en lequel l'entreprise ne croit pas. Seule une tablette de qualité incitera ses utilisateurs à s'en servir toujours davantage pour la lecture, et donc les incitera à acheter des œuvres littéraires au format numérique. Or, tout le modèle économique de Cytale est basé non sur la vente du lecteur mais sur la vente des œuvres. L'ambition d'une tablette haut de gamme est un raisonnement logique, il restreint sans doute les cibles auxquelles la société peut s'adresser, mais ces cibles sont susceptibles d'apporter des bénéfices récurrents, car elles utiliseront réellement cet outil. Pour « blinder » l'argumentaire sur les plaisirs de lire, il faut un produit « haut de gamme » et un seul. Tout le discours d'Olivier Pujol va dans ce sens.

Le *staff* technique révèle que cette conviction, forte au départ, n'a fait par la suite que se renforcer. Ainsi Éric Legros rappelle-t-il que « sur la carte mère du Cybook de première génération, l'interface écran était reconfigurable pour une version noir et blanc : c'était possible, et ça a été envisagé ». Cytale ne franchira pas le pas pour plusieurs raisons que détaille Éric Legros : premièrement, l'écran aurait eu de plus petites dimensions que le précédent, cela aurait donc nécessité une autre coque, un autre moule, donc un autre million de francs, et ce n'était pas neutre. Deuxièmement, le prix de la machine aurait pu chuter de 40 %, mais sans que « Cytale puisse baisser le prix jusqu'à proposer une machine à 500 francs ». Troisièmement, il était alors prématuré de mettre sur le marché une deuxième machine bas de gamme : « Nous aurions tué dans l'œuf la première machine »³¹¹.

Le témoignage d'Éric Legros ne contredit pas forcément le discours de Cytale entendu (ou lu) jusqu'à présent. Dès la conception de son produit, Cytale prévoyait la possibilité de connecter à la carte mère un écran noir et blanc. C'était une piste envisagée. Le temps a-t-il manqué à la concrétisation de cette idée ? On sait que l'entreprise est morte brutalement, pourtant le temps n'a pas été ici un facteur déterminant : rappelons que, en décembre 2001, Olivier Pujol a proposé au conseil d'administration d'améliorer la tablette pour la rendre plus performante. Il n'a jamais été question d'en diminuer les qualités.

³¹¹ Extraits de l'entretien avec Éric Legros du 10 octobre 2003.

Éric Legros nous indique que le débat n'était peut-être pas aussi tranché au sein même de Cytale. Nous ne saurons pas qui est à l'origine de cette précaution (un ingénieur ? un dirigeant ?), mais c'est une liberté que s'offre Cytale : potentiellement, elle peut « diminuer » son produit pour le rendre plus accessible. Dans la réalité, l'entreprise n'aura jamais l'intention de mettre sur le marché un dispositif « low cost ». Elle préférera faire bénéficier son lecteur unique des offres promotionnelles. Le livre électronique doit d'abord apparaître comme un objet magique, une machine fascinante, un outil de conviction au service de la lecture numérique.

Extrait d'entretien

Est-ce qu'on pouvait lire sur écran ? C'était la première question. Il fallait vraiment différencier le produit d'un écran d'ordinateur ou d'un écran de portable, parce que finalement ça existait déjà. Nous devons fournir de la qualité, nous devons nous approcher d'une feuille de papier. [...] Après les premiers prototypes, nous évoquions couramment dans les comités de direction la possibilité de faire un produit plus bas de gamme, moins cher (parce qu'on s'était rendu compte que le prix en production grimpait, était assez élevé), qui pouvait atteindre plus facilement le grand public, sachant qu'on avait déjà passé cette première phase de lecture sur écran. La deuxième demande qui venait derrière, était : « Je veux que ce soit plus petit, plus léger, moins cher ».

Michaël Dahan, 20 novembre 2003.

Michaël Dahan, lui aussi père du Cybook, ne remet pas non plus en cause les choix stratégiques qui ont été faits. Mais on voit clairement qu'un courant de pensée se dessine. Éric Legros, Cédric Diridollou, Michaël Dahan, Julie de Saint-Blanquat : ils sont au moins quatre à souhaiter la production d'un autre modèle, ils souhaitent l'alternative. Puisque la concurrence ne vient pas, l'idée de proposer une apparence de choix au consommateur se tient. C'est une analyse que partage Marc Devillard, et qui, faute de temps ou de motivation unanime, n'a pu se concrétiser en acte : après avoir sorti un appareil cher, haut de gamme, avec toute la qualité qu'il était possible d'y mettre, Cytale aurait proposé dans un deuxième temps un appareil plus accessible, bas de gamme. Mais sans doute les appréciations varient-elles sur le moment où ce deuxième temps devait arriver. Tout le monde ne partage sans doute pas aussi tôt le constat que dresse Michaël Dahan, pour qui la lecture sur écran est acceptée.

Extrait d'entretien

On pouvait vendre les deux machines, en imaginant qu'il y aurait 5 % des ventes sur l'appareil haut de gamme et 95 % sur l'appareil bas de gamme, mais parce que les gens ont le choix. Je pourrais avoir une voiture toutes options, je ne la prends pas, c'est mon choix. Ce n'est pas le constructeur qui a décidé pour moi de ne pas me proposer la version basique parce que ce n'est pas bien.

Marc Devillard, 10 juin 2004.

La prudence exige de ne pas ternir l'image de la lecture sur livre électronique. Il y a donc une incompatibilité entre assurer la promotion d'un tel mode de lecture et la commercialisation de tablettes bas de gamme. Or, Cytale est à l'époque seule en France à promouvoir ce mode de consommation livresque. Elle attend Gemstar,

l'appelle même de ses vœux, parce que Cytale se retrouve bien seule à « éduquer » son public. Pourtant, l'entreprise songera rapidement à une alternative.

Le tableau est donc plus nuancé qu'il n'apparaissait en première instance. Il n'y a pas de consensus indéfectible sur la question : il y a ceux, majoritaires, qui ne jurent que par l'appareil haut de gamme, ceux qui ne jurent (parfois a posteriori) que par un appareil bas de gamme, ceux qui souhaitent proposer un choix au public (mais qui divergent sur les modalités et le temps de la mise en application), ceux enfin qui souhaitent le lancement d'un lecteur bas de gamme, mais après que la commodité de lecture sur le Cybook eut été reconnue par tous.

2.4. Mimétisme avec le livre

« Il a la taille d'un livre, la couverture d'un livre, mais ce n'est pas un livre³¹² » : *Télérama* annonce ainsi la venue prochaine du livre électronique de Cytale, curieux du sort que l'avenir réservera à ce « substitut électronique ». Ce qui nous intéresse ici, c'est de comprendre pourquoi Cytale a souhaité pousser le degré de ressemblance avec le livre papier aussi loin qu'il lui fut possible. Comme s'il fallait détourner la proposition de MacLuhan — le contenu d'un médium c'est le médium précédent —, Alain Giffard note que « la primauté était donnée à la recherche d'une ressemblance avec l'imprimé, donc à la définition d'une seule forme qui convienne, et d'une adéquation de l'écran et du papier »³¹³. Cette tendance contribua, selon lui, à bloquer l'évolution vers la lecture électronique, qui se définirait autrement que la lecture d'imprimés.

Un nouveau média commence par imiter les médias précédents : ainsi s'ouvre son histoire. Ses usages spécifiques naissent dans un deuxième temps, et ils peuvent redéfinir les usages de ses prédécesseurs. Quand la photographie imite la peinture, cette dernière trouve alors d'autres modes d'expression singuliers. À ses débuts, la radio diffuse des bulletins météorologiques accompagnés de radio-concerts : elle imite ou simule fonctionnellement le phonographe, réservé alors à la musique classique et à la chanson. Dans cette perspective, il paraît donc normal que le Cybook, reprenant le format *in-octavo*, ait cherché à imiter le livre classique. Lors de l'expérimentation « Contrats de lecture », les lecteurs ont souligné leur sensation de demeurer dans l'univers du livre plus que dans celui de l'informatique. Ils se sont même plus facilement concentrés et ont parfois lu plus rapidement que sur un livre papier. Et si le dispositif ne se rapprochait pas suffisamment de son homologue papier, ils l'ont remarqué, comme dans le cas du Rocket eBook qui ne disposait pas de foliotage.

La présentation de la page en mode portrait, donc « à la française », constitue l'aspect formel le plus marquant du Cybook, dont l'écran est caché derrière une couverture noire. En 2000, la quasi-totalité des écrans d'ordinateurs est orientée en mode paysage, « à l'italienne ». Les constructeurs qui avaient popularisé à la fin des années 80 l'écran pleine page A4, parmi lesquels Apple et Radius, ont tous abandonné la production de ces modèles pour se concentrer sur des écrans plus petits (12 à 16 pouces) ou plus grands (21 pouces) mais c'est la logique de l'orientation en mode paysage qui s'est imposée.

Alors, pourquoi revenir au format de la page imprimée, au mode portrait ? Pourquoi dépenser une énergie importante à faire pivoter les données de 90 degrés, ce qui implique notamment de trouver un substitut à la technologie Microsoft Cleartype de lissage des caractères, compatible uniquement avec les écrans en mode paysage ? C'est qu'au moment où naît Cytale, les premières études américaines démontrent que les consommateurs expriment une nette préférence pour l'orientation en mode portrait quand il s'agit de lire. Stanley Warden demande en 1998 à 200 « lecteurs sur écran » quelle est leur préférence : la majorité des personnes interrogées est plus à l'aise avec le format à la française qu'en présence du format à l'italienne. Roy Paul Nelson attribue

³¹² *Télérama* du 16 août 2000.

³¹³ Alain Giffard, « *Banques de données et hypertextes pour l'étude du roman* », sous la direction de Nathalie Ferrand, PUF, coll. Écritures électroniques, 1997.

cette orientation à la règle d'or des beaux-arts : ce ratio de 2 : 3 constitue pour lui le modèle de la page idéale. L'étude de Stanley Wearden³¹⁴ rappelle que l'orientation en mode portrait des documents date au moins des hiéroglyphes égyptiens, qui étaient organisés en colonnes verticales lues de gauche à droite. Tous les exemples qu'il nous est possible de recenser en 3000 ans, souligne Wearden, sont orientés sans exception en mode portrait. Tous, sauf un, qui s'est popularisé dans les années 80.

L'étude de Stanley Wearden indique par ailleurs que, confrontées à un écran vierge en mode paysage, les personnes interrogées s'attendent à y voir deux pages, comme les deux pages d'un livre ouvert. Ce serait là une métaphore encore plus complète que la simple tablette. « La dernière personne qui a aimé lire sur une tablette était sans doute Moïse », ironisa un jour Daniel Munyan, créateur du Dedicated Book, un livre électronique qui était doté de deux écrans pleine page à cristaux liquides, se faisant face. L'invention n'a jamais dépassé le stade du prototype. Cette idée commence timidement à être adoptée au Japon, qui a lui aussi connu un prototype similaire en 2001, le Personal Digital Book, conçu par l'éditeur et distributeur de livres électroniques eBook Initiative Japan, avec Toshiba et NTT Data.

La forme du Cybook est enflée au bas du côté droit pour permettre une prise en main sans couvrir l'écran, et sur le haut de l'appareil la coque reproduit l'impression d'un livre dont on verrait légèrement la tranche, une fois ses pages ouvertes. Mais ces aménagements, tout comme le respect du format de la page, ne sont pas les seules habitudes de lecture que Cytale préserve. Jacques André et Alain Paccoud notent que la typographie du livre électronique « acquiert l'une des plus grandes qualités : elle devient invisible »³¹⁵. Lors de l'expérimentation « Contrats de lecture », les lecteurs ayant participé à l'expérience ont simplement retrouvé les caractères familiers, « classiques », des livres papier. Ainsi, si certains lecteurs ont préféré la police de taille 2 sur le Cybook, c'est parce qu'elle a tout de « la vraie police des vrais livres ».

L'électronique se fait invisible, et voilà ce qu'on loue le plus : qu'elle sache se faire discrète. L'électronique doit remplir son office, mais ne doit pas s'afficher, laide, froide et sans saveur. Finalement, c'est la tablette tout entière qui est devenue invisible à force de ne pas exister, alors qu'elle aurait pu, à l'autre extrême de la réalité, devenir invisible à force d'exister. Mais il serait incomplet de s'arrêter à ce constat, en oubliant de souligner que « la formule adoptée de mimétisme avec le livre papier a produit des connotations d'anoblissement de l'objet électronique », comme le notent Claire Bélisle et Christian Ducharme³¹⁶.

Rien n'est neutre dans un objet technique, mais pour arriver à cet « anoblissement », Cytale respecte le « contrat de lecture » implicite qui définit les conditions minimales, les présupposés indispensables, pour que s'établisse une structure de communication. C'est de l'existence d'un tel espace de communication, censé être commun aux partenaires, que dépend la capacité du lecteur à s'approprier le texte, à l'interpréter et lui donner un sens. Comme le précise Claire Bélisle, « lire un texte, c'est activer un ensemble d'attentes par rapport à ce texte ; c'est s'inscrire dans un contexte de

³¹⁴ WEA 98.

³¹⁵ BEL 04.

³¹⁶ Claire Bélisle, Christian Ducharme, BBF 2003 – Paris, t. 48, n° 3, p. 74-86.

communication graphique ; c'est utiliser des indices fournis par la mise en page et les autres éléments typographiques ; c'est enfin avoir recours aux outils cognitifs mentaux que sont les schèmes de décodage des signes alphanumériques, et les schèmes d'organisation de ces signes en mots, phrases et paragraphes »³¹⁷. À l'inverse, ce qui peut rappeler l'univers de l'informatique, comme ce qui fait la complexité d'une page Web, dont les frontières se voient brouillées par celles des fenêtres multiples ou successives, disparaît.

On ne s'approprié que ce dans quoi on peut finalement se reconnaître, ce qui nous est familier, mais aussi ce qu'on peut transformer pour le rendre semblable à ce qu'on est. Le Cybook a, de ce point de vue, rempli la première moitié du contrat. La mise en page du Cybook reproduit fidèlement celle du codex. Comme le souligne Roger Chartier³¹⁸, le livre électronique « est aussi défini en réaction contre les pratiques actuelles, qui souvent se contentent de mettre sur le Web des textes bruts, qui n'ont été ni pensés par rapport à la forme nouvelle de leur transmission ni soumis à aucun travail de correction ou d'édition ». Mais dans cette quête qui vise à se rapprocher le plus possible du livre papier, à l'imiter au plus près, ne risque-t-on pas de limiter les potentialités nouvelles offertes par le numérique ? Pourquoi ne pas se séparer du livre, au lieu de le mimer ? On peut considérer, comme Jean Clément³¹⁹, que le livre électronique n'est que l'ultime avatar du livre. « Loin de constituer une avancée vers le futur, il est le dernier signe de notre attachement nostalgique à un objet désormais menacé de disparition », écrit-il. Si le livre a un passé, le texte, quant à lui, a un avenir dont le Cybook n'est qu'une des figures possibles.

Ainsi certains reprochent-ils à Cytale de « rester trop près du livre » : Jacques Attali, par exemple, considère que le Cybook « n'était pas assez différent du livre³²⁰ ». Alors même que l'on apprend au Cybook à être un livre, un roman, que l'on instille l'amour de la lecture dans la technique, l'un des pères fondateurs de Cytale le trouve trop semblable au livre ! Le responsable de la bibliothèque de Lyon regrette de même que Cytale « soit incapable de décoller du principe du livre ». Quelle alternative proposer ? Certaines propositions suggèrent un défilement vertical automatique, système qui s'apparenterait au processus de lecture du *rotulus*, rouleau qui, à la différence du *volumen*, se lisait de haut en bas. Cytale ne croit pas au défilement automatique des lignes, incompatible avec la lecture immersive qu'exige le roman : nous ne lisons pas deux lignes consécutives à la même vitesse. « Lisez *Belle du Seigneur* sur un écran qui défile, et dites-moi si vous y croyez une seconde. »³²¹ Cette proposition aurait eu l'avantage d'épargner à Cytale tout un travail de formatage, mais elle est incompatible avec le tempo de la lecture, à moins qu'un dispositif identifie la zone où l'œil est concentré.

³¹⁷ BEL 04.

³¹⁸ Roger Chartier, « Une nouvelle espèce de livre », *Le Monde*, 28 mai 1999.

³¹⁹ Jean Clément, *Le e-book est-il le futur du livre ?*, texte paru dans *Les savoirs déroutés* édité lors de la Biennale du Savoir, à Lyon, en janvier 2000.

³²⁰ Extrait de l'entretien avec Jacques Attali du 9 janvier 2004.

³²¹ Extraits de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

Est-il encore judicieux et nécessaire, effectivement, de découper le texte en chapitres, en paragraphes, d'avoir un titre courant pour se repérer ? Le choix du caractère et de la ponctuation ont-ils toujours autant d'importance ? Pour Jacques André et Alain Paccoud, « poser la question, c'est déjà y répondre³²² ». La typographie a un rôle irremplaçable dans la présentation des textes. Dans *Les deux vertus d'un livre*, Paul Valéry, en 1926, définissait l'équilibre subtil d'une bonne articulation entre le texte et son architecture : « À côté et à part de la lecture même, existe et subsiste l'aspect d'ensemble de toute chose écrite. Une page est une image. Elle donne une impression totale, présente un bloc ou un système de blocs et de strates, de noirs et de blancs, une tache de figure et d'intensité plus ou moins heureuses. Cette deuxième *manière de voir*, non plus successive et linéaire et progressive comme la lecture, mais immédiate et simultanée, permet de rapprocher la typographie de l'architecture³²³. » C'est bel et bien cette *image* qui fait défaut pour le visiteur venu au Salon du livre 2000 et qui déclare face aux caméras du journal télévisé de France 2, Rocket eBook à la main : « Moi, ce qui me manque, c'est la photographie de la page. Avant de lire une page, j'ai l'impression qu'on photographie l'ensemble, les paragraphes... et là, je ne l'ai pas. J'ai des morceaux de texte les uns après les autres. Ça me gêne un peu³²⁴. » Le Rocket eBook, modèle bas de gamme commercialisé par Gemstar, remarqué pour sa portabilité et sa légèreté, a les défauts de ses qualités. Pierre Schweitzer, en désaccord avec la complexité technique du Cybook, reconnaît là qu'« il faut respecter des constantes : une page est un objet qui s'est construit sur plusieurs siècles ; on ne lit pas sur un écran timbre poste. Cet ordre typographique correspond à des habitudes de lecture qu'on ne peut pas évacuer du jour au lendemain »³²⁵.

Le respect de la mise en page du livre papier est un élément essentiel du « contrat de lecture » rempli par le Cybook. Celui-ci est identifié comme livre parce que le même contrat de lisibilité visuelle est proposé par la typographie et les éléments de périphrase : découpage en pages, en paragraphes, présence des numéros de pages, des titres courants, recours aux césures. En reprenant les acquis de la lisibilité et de la mise en page résultant de cinq siècles de développement de la typographie, Cytale a permis aux lecteurs, selon Claire Bélisle, de « découvrir le plaisir de lire sur écran d'abord parce qu'ils se sont retrouvés dans un contexte connu, celui de la mise en page du livre papier : les usagers ont pu utiliser un objet innovant sans être déroutés, parce qu'il ne s'éloigne pas trop des supports habituels de lecture³²⁶ ». Les lecteurs ont été mis en présence d'indices, de signaux, de références implicites ou explicites, de caractéristiques familières qui correspondaient à leur horizon d'attentes. En conséquence, qu'il s'agisse d'un livre électronique ou papier, le plaisir de lecture est le même. « L'attachement au contenu, au texte, aux mots, existe toujours ! Certains ont même trouvé que la lecture était aussi agréable, plus confortable, aisée, l'accès au

³²² BEL 04.

³²³ Paul Valéry, *Pièces sur l'art*, « Les deux vertus d'un livre », paru d'abord dans *Notes sur le livre et le manuscrit*, Paris, 1926, repris dans *Œuvres*, t. 2, « Bibliothèque de la Pléiade », Paris, 1960, p. 1246-1247.

³²⁴ Journal télévisé de 20h, France 2, 17 mars 2000.

³²⁵ Extrait de l'entretien avec Pierre Schweitzer du 3 octobre 2003.

³²⁶ Claire Bélisle, Christian Ducharme, *BBF* 2003 – Paris, t. 48, n° 3, p. 74-86.

texte plus facile et plus rapide », note encore Claire Bélisle³²⁷. Le livre est un dispositif qui ne se limite pas à son papier et son encre, et le livre électronique peut être vu comme situé à l'articulation entre une pratique éminemment culturelle, la lecture, et l'univers d'abord technologique du numérique.

Cytale a donc su, sans trahir son attachement à l'édition papier, proposer un plaisir de lire nouveau et plaisant. Le témoignage de Catherine Gachadoat, « simple cliente » de Cytale, est suffisamment éloquent en ce sens pour que nous le reproduisons ici en guise de conclusion :

Extrait d'entretien

Avec le Cybook, j'ai découvert, en plus de la réponse à mon attente initiale de concentration d'un nombre important de livres dans un volume réduit, un bel écran lumineux et un choix de taille de caractères permettant une lecture sans aucune fatigue, mais surtout un plaisir de lire tout à fait différent : celui de s'immerger complètement dans le texte lorsqu'on utilise le Cybook dans l'obscurité. La lecture sur Cybook crée un univers très particulier, et cet objet reste « magique » même après plus de deux ans d'utilisation ! Rien ne vient me distraire de ma lecture. Je suis effectivement totalement absorbée dans l'œuvre. Je lis beaucoup plus et avec un plaisir accru depuis que je lis sur Cybook. L'écran lumineux crée une sorte de « bulle protectrice », de cocon à l'atmosphère un peu mystérieuse qui abolit le temps et le monde extérieur. C'est sans doute ce qui fait que je lis plus avec le Cybook : en fait c'est le temps de lecture nocturne qui augmente.

Catherine Gachadoat, 25 décembre 2003.

3. CytalePage

La page qui n'est plus faite de papier mais de photons projetés sur un écran demande de nouveaux outils pour être traitée. En 1998, un nouveau format dédié au livre numérique apparaît : Open eBook (OEB). Cytale encode ses œuvres au format OEB, censé devenir le standard d'une industrie naissante, mais ajoute une couche propriétaire supplémentaire, qu'elle appelle Cytalepage. Le choix de l'Open eBook est certes contraignant puisqu'il oblige à se plier aux règles de ce standard. Il est fait assez tôt par Michaël Dahan et Olivier Pujol, choix consensuel qui ne sera pas remis en cause, même *a posteriori*. Cytalepage est développé quelques mois plus tard, dans le double but « d'enrichir l'OEB pour avoir la meilleure présentation possible à l'écran³²⁸ », impératif incontournable dans l'optique d'une plate-forme haut de gamme, et de ne produire qu'un seul fichier pour plusieurs tailles d'écrans et plusieurs tailles de police par écran, ce qui lui permet d'afficher fièrement « une mise en page dynamique en XML »³²⁹ au National Institute of Standards and Technology (NIST) de 2001 : « Nous

³²⁷ *Ibid.*

³²⁸ Extrait de l'entretien avec Laurent Picard du 20 novembre 2003.

³²⁹ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

étions aussi bien capables d'afficher des grands caractères sur un petit écran que des petits caractères sur un grand écran. Cette recette, que nous étions alors seuls à maîtriser, nous rendait multi-appareils, et cela rendait l'industrie vivable »³³⁰, résume Olivier Pujol. Cytale déposera un brevet protégeant la couche Cytalepage. Concrètement, chaque acteur majeur du secteur applique sa couche propriétaire sur l'OEB. Microsoft, instigateur de l'OEB, crée ses fichiers au format LIT, Cytale crée ses fichiers au format Cytalepage. Gemstar, héritière de deux anciens formats propriétaires, doit migrer progressivement vers OEB.

C'est à l'instigation du NIST américain que naît en juin 1998 l'Open eBook Initiative, qui constitue un groupe de travail de 25 personnes, l'Open eBook Authoring Group. Ce groupe élabore l'OEB, un format fondé sur le langage XML pour normaliser le contenu, la structure et la présentation des livres numériques. Les membres sont des représentants de l'ensemble du secteur : éditeurs, libraires, producteurs de produits informatiques, producteurs de téléphones portables, etc. On y retrouve ainsi Motorola, Lucent, Barnes & Noble, Adobe, Simon & Schuster, MacMillan Publishing, Nuvomedia, Softbook Press, Bertelsmann, OOhOO, HarperCollins, Cytale, etc.

Le projet est lancé un an auparavant pour éviter la guerre des formats, alors que Softbook Press et Nuvomedia préparent deux livres électroniques incapables de lire les œuvres de la bibliothèque concurrente. Dick Brass, vice-président chargé des technologies chez Microsoft, précise alors qu' « il faut un format commun à toutes les "machines à lire" ou, en tout cas, des formats compatibles ». Il s'agit aussi de simplifier la vie des éditeurs, qui n'auront à utiliser qu'un seul format s'ils souhaitent publier une version électronique de leurs livres. Ces intentions sont déclarées en 1997, exactement à la même époque où dix poids lourds de l'industrie audiovisuelle, dont Philips et Sony, s'allient pour créer un nouveau format vidéo, le DVD. Le format Open eBook sera gratuit et accessible à tous. L'intérêt, pour Cytale, est de pouvoir à moyen terme ouvrir sa machine par le biais du format OEB : « l'ouverture de notre système passait par l'ouverture entre bibliothèques », où différents modèles de livres électroniques devaient pouvoir lire des œuvres numériques provenant indifféremment d'une bibliothèque Cytale ou d'une bibliothèque Gemstar, indique Olivier Pujol. Cytale choisit de se conformer à ce standard naissant, dans l'espoir d'adapter le plus rapidement possible des ouvrages qui ont déjà été formatés sous ce standard, que tous les fabricants de livres électroniques comme les éditeurs numériques espèrent universel. L'accord entre Cytale et Gemstar ne sera malheureusement jamais mis en pratique.

Cytale naît-elle « trop tôt », au moment de la naissance d'un standard « un peu jeune »³³¹ ? En 2004, *Le Monde* estime que le secteur du livre numérique « manque encore de lisibilité » aux yeux du « lecteur moderne » : « l'Open eBook Forum est souvent décrié pour n'avoir pas su forcer, comme il en avait la mission, les éditeurs de formats concurrents à se mettre d'accord entre eux³³² ». Aujourd'hui, six ans après sa création, ce standard n'est pas encore stabilisé : tout le monde sait ce qu'est un fichier PDF, mais qui sait ce qu'est le format OEB ? En 2005, le site eBookMall³³³ présente un

³³⁰ *Ibid.*

³³¹ Extraits de l'entretien avec Julie de Saint-Blanquat du 9 janvier 2004.

³³² *Le Monde*, « Mort et résurrection du livre électronique », 23 avril 2004.

³³³ <http://www.ebookmall.com/aboutebooks.htm#Chart>

tableau qui recense pas moins de dix formats différents dédiés au livre numérique, où n'apparaissent toutefois ni OEB ni une compatibilité avec OEB. Certes, OEB n'est pas censé connaître la même popularité que PDF dans la mesure où c'est un format commun pour l'édition numérique mais pas obligatoirement pour la diffusion des œuvres. Comme nous l'avons vu précédemment, il est possible « d'encapsuler » le texte formaté OEB dans un fichier au format propriétaire, Cytalepage ou Microsoft Reader par exemple. Mais tous les acteurs ne se sont pas rangés du côté de ce standard. Citons notamment Adobe ou Mobipocket. Ainsi, celui qui peut être tenté d'acheter un livre électronique, qu'il soit fabriqué par Gemstar ou Cytale, doit, en plus de toute une kyrielle d'autres interrogations, se poser deux questions : OEB va-t-il effectivement permettre cette ouverture entre les bibliothèques numériques ? Et le format que choisit le fabricant pour le formatage de ses fichiers est-il pérenne ?

Dans quelle autre direction pouvait s'orienter le choix de Cytale ? Dépendante du système d'exploitation de Microsoft, l'entreprise souhaitait apparemment avoir les mains libres pour développer et breveter son logiciel de lecture, d'agrandissement de caractères et de mise en page. Mais elle laissait une porte ouverte, en s'assurant de la compatibilité OEB. Elle s'offrait ainsi d'autres marchés (potentiels) et s'ouvrait à d'autres bibliothèques (potentielles elles aussi). Pour broser un tableau complet, il est important de rappeler les autres solutions que Cytale avait à sa disposition et qu'elle a écartées. Outre le choix qui a été fait de suivre une compatibilité OEB en ajoutant une couche qui enrichisse ce standard, Cytale avait à l'époque quatre autres pistes potentielles : HTML, PDF, Acrobat Book Reader, Microsoft Reader.

3.1. Les formats disponibles écartés par Cytale

3.1.1. HTML

La version 4.0 du langage HTML est diffusée en 1998 et stabilise ce langage. Massivement utilisé par les développeurs Web, HTML est un langage souple et très populaire. Cytale n'envisage pourtant pas de coder les œuvres dans ce langage car, du point de vue du lecteur de romans, il n'offre pas la souplesse de pagination et d'agrandissement de caractères qu'offre Cytalepage. Le texte encodé en HTML aurait été paginé à la volée, avec des résultats non prévus à l'avance : Cytale ne peut se contenter de résultats approximatifs.

3.1.2. PDF

Créé en juin 1993 par la société Adobe, Acrobat Reader permet de lire des documents au format PDF (Portable Document Format). Ce dernier est disponible sur toutes les plates-formes informatiques et se veut un standard universel. Ce format conserve le formatage, les polices, les couleurs et les images du document source, quelle que soit la plate-forme utilisée pour le créer et pour le lire. Compacts, les fichiers PDF peuvent être imprimés en conservant leur aspect d'origine. Au fil des années, le format PDF devient effectivement la norme internationale de diffusion des documents électroniques. Malgré la concurrence d'autres logiciels, Acrobat Reader reste l'outil le plus utilisé.

En 1999, PDF est un format qui est avant tout destiné à l'impression. « Le rendu sur écran n'est pas extraordinaire », constate Éric Legros : s'il est possible de zoomer dans le texte, la navigation s'avère alors pénible, sujette à l'utilisation de barres de défilement. Certes, si la taille de l'écran sur lequel le fichier doit être affiché est connue à l'avance, il est possible d'ajuster. « Mais pour sept tailles de caractères, il faut sept fichiers³³⁴. » PDF impose un fichier conformé pour un écran, un seul mode de lecture. De ce point de vue, Cytalepage était unique et apportait une réelle nouveauté. Ni Adobe, ni d'autres fabricants de livres électroniques tels que Gemstar n'avaient la même souplesse pour l'agrandissement de caractères. Là aussi, le consensus est général : le directeur technique, le PDG et le responsable de l'atelier formatage, Sébastien d'Ornano, sont tous trois d'accord : PDF n'est pas envisageable, l'ergonomie de lecture qu'il propose n'est pas satisfaisante, en tout cas dans sa version de l'époque. PDF n'est utilisé par aucun fabricant de livre électronique, parce que PDF n'est pas adapté aux besoins et aux contraintes identifiés pour ce type de diffusion.

3.1.3. Acrobat eBook Reader

Consciente des limites du format PDF, et face à la concurrence du Reader de Microsoft, Adobe annonce, en août 2000, l'acquisition de la société Glassbook, spécialisée dans les logiciels de distribution de livres numériques à destination des éditeurs, des libraires, des distributeurs et des bibliothèques. Adobe annonce également un partenariat avec Amazon et Barnes & Noble afin de proposer des titres lisibles sur l'Acrobat Reader ou le Glassbook Reader. En janvier 2001, la société commercialise deux nouveaux produits. Le premier, gratuit, est l'Acrobat eBook Reader, logiciel de lecture de fichiers au format PDF intégrant la gestion des droits au moyen de l'Adobe Content Server. L'Acrobat eBook Reader utilise la technologie d'affichage améliorée CoolType et permet de choisir la lecture en mode paysage ou portrait, ou encore de visualiser la couverture des livres dans une bibliothèque personnelle. Le second, payant, est l'Adobe Content Server, destiné aux éditeurs et distributeurs. Il s'agit d'un logiciel serveur de contenu, assurant le conditionnement, la protection, la distribution et la vente sécurisée de livres numériques au format PDF. Ce système permet de gérer les droits d'un livre selon les consignes données par le gestionnaire des droits, par exemple en autorisant ou non l'impression ou le prêt. En avril 2001, Amazon met en vente 2000 livres numériques lisibles sur l'Acrobat eBook Reader, parmi lesquels des titres de grands éditeurs américains, des guides de voyages, des ouvrages pour enfants.

Ce lecteur connaît un succès mitigé, et brouille l'image de format universel qu'Adobe veut imposer avec PDF. Aussi, en 2004, l'Acrobat eBook Reader est abandonné, et ses fonctionnalités sont intégrées à l'Adobe Reader. De toute évidence, en dépit des qualités de ce dernier, Cytale, en janvier 2001, avait déjà développé son logiciel de lecture et commercialisé le Cybook. Il était trop tard pour adopter ce format. Trois ans après la commercialisation du Cybook, d'anciens membres de Cytale reconnaissent les progrès qu'Adobe a fait faire à son logiciel. Il est concevable que Cytale, si elle était née cinq ans plus tard, aurait adopté la solution d'Adobe. Ainsi que l'atteste Pascal

³³⁴ Extrait de l'entretien avec Éric Legros du 10 octobre 2003.

Baumgarten, responsable de la branche « professionnels » chez Cytale, « le standard de la lecture sur écran, aujourd'hui, c'est Adobe Acrobat »³³⁵.

3.1.4. Microsoft Reader

En août 2000, Microsoft propose au grand public son Reader, compatible OEB et utilisable sur tout ordinateur capable de supporter le système d'exploitation Windows. Cytale utilise Windows CE. Le Reader de Microsoft utilise la technologie d'affichage ClearType, offre la possibilité de choisir la taille des caractères, l'accès d'un simple clic au Merriam-Webster Dictionary et la mémorisation des mots-clés pour des recherches ultérieures. Ce logiciel est téléchargeable gratuitement, mais Microsoft facture les éditeurs et distributeurs pour l'utilisation de sa technologie de gestion des droits numériques et touche une commission sur chaque vente de livre numérique. Microsoft passe aussi des partenariats avec les grandes librairies en ligne – Barnes & Noble.com en janvier 2000 puis Amazon.com en août 2000 – pour lancer la vente de livres numériques lisibles sur le Microsoft Reader.

La repagination à la volée, la fidélité à la version papier (dans deux tailles de caractères sur sept) des espaces blancs, des retraits de paragraphes, des alinéas, du choix d'images ou de tableaux au milieu d'une page et de lettrines constituent la marque de fabrique de la société, ce qu'aucune autre entreprise ne sait faire. Le 15 décembre 2000, le magazine *01Net* loue « la qualité de présentation, l'adaptation de l'appareil au lecteur » : l'article indique qu'« Olivier Pujol se dit très fier du rendu et de la richesse de son application de visualisation ». Ce choix, « effectué au détriment de Microsoft Reader, se justifie amplement ». Mais chez Cytale, pour une fois, on est plus modéré et on aurait tendance à calmer les ardeurs de la presse : Michaël Dahan compare Cytalepage à Microsoft Reader qui, « comme Cytalepage, est parvenu à un bon niveau de typographie³³⁶ ».

On se rend compte ici que la solution de Microsoft ne posait aucun réel problème technique de portage sur la tablette de Cytale (si ce n'est qu'il n'était pas disponible pour la version 2.12 de Windows CE). Si la compatibilité OEB était une condition *sine qua non* pour Cytale, elle était ici respectée. En définitive, il semble que Cytale ait préféré développer seule sa technologie, tout en respectant les normes édictées par le NIST. Rappelons que Cytalepage a fait l'objet de dépôts de brevets. Précisons surtout que Cytale et Microsoft furent en compétition sur le même marché et, pour des raisons éthiques et politiques, Cytale préféra avancer l'argument d'une solution entièrement propriétaire et moins sujette au piratage auprès des éditeurs pour s'attirer leur confiance.

3.2. Le formatage³³⁷

³³⁵ Extrait de l'entretien avec Pascal Baumgarten du 16 janvier 2004.

³³⁶ Extrait de l'entretien avec Michaël Dahan du 20 novembre 2003.

³³⁷ Cf. photographies « o », « p », « s », « w » à « z » et « aa » à « ad » en annexes.

3.2.1. Les étapes du formatage

Cytale assure elle-même le formatage des œuvres, selon des méthodes qu'elle invente et qu'elle peaufine. Ce métier, étroitement lié au format propriétaire Cytalepage, doit devenir à terme le cœur du métier de Cytale, diffuseur numérique. Nous nous proposons ici de rappeler le chemin que suit un livre, de l'accord de diffusion numérique validé par l'éditeur à sa disponibilité dans le catalogue en ligne. Ce chemin peut être découpé en sept étapes, ainsi que le résumait Marc Guiblin et Sébastien d'Ornano :

1. Prétraitements

Les éditeurs fournissent à Cytale l'œuvre sous un format plus ou moins propre, et plus ou moins directement exploitable. La variété des sources constitue la première difficulté, note Sébastien d'Ornano, qui cite une proportion de 25 à 30 % de documents au format xPress³³⁸, 25% au format XML (éditeurs du groupe Hachette), 10 % au format Microsoft Word, 15% au format texte brut (Projet Gutenberg). Quelques ouvrages sont livrés au format PDF. Les sources se décomposent ensuite en des formats plus « exotiques ». Certains ouvrages manuscrits doivent être resaisis. Une fois ces sources unifiées en XML, elles sont converties en XHTML. L'atelier formatage se voit progressivement doté d'outils de conversion adaptés, qui permettent d'automatiser une partie de ce processus.

2. Mise en forme OEB

Le contenu, encodé au format XHTML, est mis en forme par le biais de feuilles de styles (CSS). Cytale dispose de feuilles de styles de base et les affine en fonction des spécificités de chaque ouvrage. C'est ici « le cœur du métier de compositeur numérique »³³⁹. Cette étape pouvait être relativement rapide s'il fallait traiter une série de livres avec une présentation homogène, mais le plus souvent les livres parvenaient de manière discontinue et il fallait reprendre la « mise en style » à chaque fois.

3. Mises en forme particulières

Il s'agit essentiellement de traiter la couverture, les pages d'index et de sommaire, les lettrines. Si le respect de la mise en page originale du format papier des éditeurs constituait le premier impératif, le Cybook pouvait par ailleurs supporter quelques fantaisies de mises en forme rendues possibles grâce à la programmation (liens, ouvertures d'images en fenêtre pop-up, agrandissement d'images, mises en couleurs complémentaires pour une meilleure lecture, navigation à l'intérieur des tableaux, adaptation pour la tablette du contenu agrandi pour malvoyants, etc.).

4. Format Cytalepage

Cette partie du traitement, spécifique au Cybook, consiste à « découper » l'œuvre, page par page. Le mode page à page de Cytale était de type statique. Gemstar avait adopté un mode page à page dynamique : c'est la tablette numérique qui calcule le découpage au moment du chargement du document sur la tablette. En mode statique, le découpage est préétabli et les instructions

³³⁸ Format standard de mise en page imprimée.

³³⁹ Extrait de l'entretien avec Sébastien d'Ornano du 19 mars 2004.

sont stockées dans un fichier particulier (le 'cpg') et la tablette affiche les pages en fonction de ces instructions. Cytale développe un progiciel qui « découpe » le fichier. Il faut un découpage pour chaque feuille de style, soit sept passages à la découpeuse (un passage par taille de caractères). Il faut ensuite vérifier la pertinence du découpage. En cas de correction dans le contenu ou dans la feuille de style, il faut reprendre le découpage.

5. Vérification interne
6. Vérification par l'éditeur
7. Cryptage et sécurisation de l'ouvrage

Ces étapes sont résumées graphiquement dans le document « Processus de traitement des fichiers », présenté en annexes.

3.2.2. Le temps passé à formater une œuvre

Comment expliquer que le catalogue compte moins de 800 titres lors de la sortie officielle du Cybook ? Le temps passé à formater les ouvrages peut apporter une réponse. Cytale a tâtonné pendant une certaine période avant de mettre au point un traitement informatique adapté et homogénéisé grâce à des outils spécifiques. Aussi, lorsque Érik Orsenna défend sur les ondes de *France Culture* l'idée selon laquelle dix ventes d'un exemplaire numérique suffisent pour assurer sa rentabilité³⁴⁰, il est, semble-t-il, loin de la réalité. Certes, il s'agit d'une époque où l'ensemble d'une nouvelle chaîne de fabrication naît. Cytale l'optimise aussi rapidement qu'elle le peut, mais comme les outils d'optimisation naissent en même temps que cette chaîne, le temps de fabrication des livres est au début nettement en deçà des espérances. L'éclairage que nous portons sur le temps passé à formater une œuvre est un premier indice qui explique la taille du catalogue, honorable mais encore modeste : les éditeurs, parfois accusés de distribuer leurs œuvres au compte-goutte, ne sont sans doute pas seuls responsables. La question consiste ici à savoir si l'équipe de formatage était sous dimensionnée par rapport au flux des œuvres accordées par les éditeurs, ou si la situation était inverse. Cytale a-t-elle correctement estimé la participation des éditeurs ?

Chaque œuvre apporte son lot de complexité technique, aussi est-il difficile d'indiquer une moyenne de traitement. Les quatre premières étapes sont les plus critiques. Le cryptage, par exemple, ne nécessite que quelques minutes. En revanche, la première étape peut faire varier considérablement le délai de traitement, qui est tributaire du temps passé à nettoyer les fichiers initialement fournis par les éditeurs. Marc Guiblin explique : « Certains éditeurs ont fourni des fichiers de qualité remarquable, tels ceux d'Albin Michel, simples dans leur conception et peu volumineux car assez proches des 200 pages, et qui pouvaient n'exiger que trois à cinq heures de travail correspondant aux cinq premières étapes »³⁴¹. Mais en règle générale, les difficultés de nettoyage des fichiers des ouvrages fournis sont identifiées comme les premières causes de retard

³⁴⁰ Voir « Éléments générateurs de profits » au chapitre II consacré au modèle commercial.

³⁴¹ Extrait de l'entretien avec Marc Guiblin d'octobre 2003.

notables. Progressivement, certaines moulinettes progiciels de nettoyage créées par Cytale allègeront considérablement l'opération de prétraitement.

D'autre part, Cytale doit trouver une harmonisation dans le balisage des contenus. Or, cette harmonisation intervient sans doute un peu tard, à un moment où les œuvres classiques du catalogue ont déjà été encodées. Elles seront remaniées à diverses reprises. Le traitement des images, de leur retouche, les problèmes liés à la mise en page de tableaux, occasionnant souvent des problèmes de découpe, ou bien des corrections apportées aux textes et contenus allongent d'autant les délais de fabrication. La vérification interne est une étape qui n'est pas négligeable, dans la mesure où il faut ici s'assurer de la pertinence des découpes virtuelles des pages. Cette vérification doit s'effectuer systématiquement dans les sept catégories de mise en page ou de caractères.

En conséquence, la situation décrite jusqu'à présent donne lieu à plusieurs conclusions :

Premièrement, Michaël Dahan considère que Cytale avait atteint « un point d'équilibre » : « Le flot rentrant était traité pile poil pour que le flot sortant l'égalise. Si les éditeurs avaient haussé un peu plus, nous n'aurions pas pu suivre³⁴². » Deuxièmement, Laurent Picard estime qu'« avec une méthode différente, et des choix légèrement différents, Cytale aurait pu sortir un plus grand nombre de titres et donc aurait pu demander plus rapidement de nouveaux titres aux éditeurs ». Il admet que ces derniers ont été « lents à démarrer », mais Cytale est parvenue à « lancer la machine³⁴³ », même à un rythme modeste. Selon Laurent Picard, il est donc difficile de blâmer les éditeurs. L'atelier formatage a une lecture un peu différente de celle des ingénieurs : si Sébastien d'Ornano partage l'opinion selon laquelle Cytale aurait pu opter pour des choix de formatage légèrement différents, en revanche Marc Guiblin et lui-même sont plus nuancés quand il s'agit de mesurer la contribution des éditeurs. « En réalité, juge Marc Guiblin, peu d'éditeurs ont joué le jeu quand ceux-ci ont daigné apporter des contenus suffisamment propres comme ce fut le cas pour Albin Michel, qui s'est en outre efforcé de dépêcher une correctrice sur place afin de vérifier la découpe, voire conseiller sur la mise en page et sur l'amélioration visuelle de la lecture. Certains fichiers nous ont posé problème comme ceux relevant du domaine classique et dont le texte brut et de qualité médiocre est fourni par l'éditeur sur le site Gallica en partenariat avec la BNF. »

Extrait d'entretien

Devant la vague du numérique, les éditeurs ont accepté (mais avec force réticence) de mettre quelques œufs dans le panier de Cytale, au cas où et pour éviter de se retrouver complètement distancés si les tablettes de lecture venaient à prendre. Ils ont misé un peu, pour voir (comme au poker). Ils ont marché avec Cytale qui leur paraissait le moins pire en terme d'image du livre et du respect de la lecture et ils ont été séduits par le verrouillage de la tablette.

³⁴² Extraits de l'entretien avec Michaël Dahan du 20 novembre 2003.

³⁴³ Extraits de l'entretien avec Laurent Picard du 20 novembre 2003.

Certains, toutefois, ont joué assez vite plus franchement avec Cytale. Mais il y avait derrière, en fait, une politique globale de modernisation des modes de traitement des sources. Pour le groupe Hachette, la tendance était de passer toutes ses sources en format XML selon une DTD assez pointue puis de valoriser ses contenus selon différents canaux : livre traditionnel, livres ebook, etc. [...] Nous avons donc eu des flux à peu près corrects de certains partenaires comme Albin Michel, Stock, Hachette, Rageot, mais c'était beaucoup plus aléatoire pour d'autres qui nous faisaient l'aumône de quelques titres de temps à autres.

Durant les premiers mois avec nos désastreuses méthodes de production nous étions en charrette continue. Mais en 2002, nous avons repris le dessus et nous occupions les vides entre les livraisons éditeurs par le formatage de sources issues du Web (Projet Gutenberg).

Sébastien d'Ornano, 19 mars 2004.

Difficile, donc, de parler *des* éditeurs globalement : certains acceptent volontiers de se prêter au jeu, d'autres se montrent infiniment plus réservés. Mais Cytale reconnaît d'elle-même l'existence en son sein d'un goulot d'étranglement, qu'elle aurait pu faire sauter. Ainsi, au-delà de ces jugements portés sur la collaboration des éditeurs à l'expérience du livre électronique français, quels sont les « choix légèrement différents » qui auraient pu être entrepris, choix *a posteriori* partagés par les ingénieurs et l'atelier formatage ? Et pour quelle raison la direction de Cytale n'a-t-elle pas décidé de les intégrer, au démarrage ou au cours de l'existence de la société ?

En 2000, Sébastien d'Ornano reconnaît « des temps de production abominables ». Si l'atelier parvient à mieux maîtriser l'organisation de la production, s'il parvient à se doter d'outils de plus en plus stables, le temps de traitement moyen en juin 2001 est de l'ordre de 18 heures par ouvrage. En 2002, ce temps descend à 11 heures. Il s'agit là toujours d'une moyenne : il suffit de 4 heures pour traiter un fichier XML Hachette ; un livre à images ou de poésie nécessite 20 heures ; une édition du *Monde* requière une demi-heure à une heure et demie en fonction du volume. Cependant, une moyenne de onze heures « reste encore inacceptable », selon Sébastien d'Ornano.

Cette situation s'explique par deux séries de facteurs, les premiers liés à la mise en place d'un nouveau métier, les seconds liés à des choix d'entreprise.

Première série de facteurs :

L'inexpérience de l'équipe de formatage est un fait que reconnaît Sébastien d'Ornano : la totalité de l'atelier était composée de « novices en matière de langages XHTML et CSS ». Une année fut nécessaire pour « avoir le sentiment de maîtriser ce que nous faisons », et deux ans plus tard « il restait encore beaucoup à apprendre ». Ce n'est pas là un choix d'entreprise qui peut être discuté, dans la mesure où, à l'époque de la création de Cytale, ces compétences étaient des denrées rares et, bien qu'à un degré moindre, elles le restent encore à l'heure actuelle : les codeurs-stylistes forment un club sympathique mais malheureusement restreint.

Le manque d'outils de conversion est l'autre élément : le prétraitement s'opère par l'intermédiaire de « moulinettes » plus ou moins élaborées, censées assurer une première étape du nettoyage du fichier. Peu à peu, l'équipe de formatage crée ses propres outils et l'équipe de développement lui en fournit d'autres. Mais cette dernière,

saturée de travail, n'avait pas la disponibilité pour fournir tout ce dont l'atelier formatage aurait eu besoin. L'équipe de développement était centrée sur le moteur de découpage pour Cytalepage. Quelle que soit l'époque à laquelle serait née Cytale, cette série de facteurs serait restée incontournable : l'initiation à un nouveau métier et l'initialisation d'une chaîne de traitement nécessitent un temps de démarrage difficilement compressible.

Deuxième série de facteurs :

On peut d'abord supposer qu'il fallait vérifier trop de catégories différentes de caractères, ainsi que l'avance Marc Guiblin. Cytale vise le confort de lecture maximal, et souhaite donc assumer ce choix jusqu'au bout.

La mise en forme OEB et CSS peut être plus ou moins sophistiquée ; par exemple on peut affecter ou non un style particulier aux strophes d'un poème isolé au milieu d'un texte. Cytale a l'ambition d'un niveau de mise en page élevé, au plus près de la mise en page imprimée. Cela représente donc un travail important.

La phase Cytalepage en vue d'une mise en page statique est un choix « qui coûte très cher à Cytale ». L'avantage de ce type de mise en page, par rapport à un mode dynamique, est de permettre le contrôle fin du bas de page et d'éviter par exemple de couper un poème ou une citation en deux. L'introduction de règles dans le mode dynamique permet d'éviter les cas flagrants de lignes veuves ou orphelines, mais il ne permet pas de traiter les cas demandant une interprétation sémantique, même s'il serait possible à l'heure actuelle d'y parvenir, avec un bon balisage du code XHTML. Cytale « voulait une mise en page la plus irréprochable possible » et a donc opté pour l'option du pré-découpage. Dans la pratique, même quand l'ensemble du traitement ne posait aucun problème, cette phase restait très fastidieuse puisqu'elle nécessitait de faire défiler un livre sept fois page à page. Or, il était rare que cela se passe bien car le calcul de la longueur d'une page dépend du logiciel d'affichage (c'est-à-dire du « navigateur »). Dans le cas du Cybook, la tablette est construite sur un système Windows qui utilise le navigateur Internet Explorer 4 (IE4). Mais la découpeuse était basée sur des fonctionnalités informatiques qui n'étaient présentes que dans la version 5 d'Internet Explorer (IE5). Or ces deux versions du même logiciel ne suivent pas tout à fait les mêmes règles d'affichage, ainsi que nous le conte Sébastien d'Ornano :

Extrait d'entretien

IE5 laisse systématiquement une espace après les séquences en italique pour éviter qu'une lettre haute en italique ne vienne s'écraser sur la lettre suivante. Et la taille de cette espace varie en fonction de la police et de la taille du caractère. Bien sûr la règle de calcul de la taille de l'espace fait partie du code propriétaire de Microsoft et reste donc inaccessible. C'est un micro détail, invisible pour un utilisateur courant, mais pour nous ce fut un casse-tête énorme qui nous a coûté des centaines d'heures de travail, car lors de l'affichage sur la tablette, le passage aux règles d'affichage IE4 provoquait parfois un décalage qui pouvait entraîner le passage d'un mot sur la ligne suivante. De fil en aiguille, la dernière

ligne de la page se trouvait coupée ou invisible. Il fallait reprendre le découpage en anticipant le décalage.

Sébastien d'Ornano, mars 2004.

Toutes ces préoccupations visent en définitive à soigner le pied de page. Or, dans les enquêtes utilisateurs de l'expérimentation « Contrats de lecture » qui mettaient en concurrence le Cybook et les deux modèles de Gemstar (donc une mise en page statique et une mise en page dynamique), il n'y a pas eu de différences d'appréciation majeure faites sur la mise en page. L'apport remarqué du Cybook fut la multi-présentation en gros caractères, mais l'ajustement fin du bas de page ne fut apparemment pas remarqué par les lecteurs. À ce sujet, l'équipe de Bookeen a résolu le problème en abandonnant le pré-découpage pour passer à la mise en page dynamique. Pour Sébastien d'Ornano, qui rappelle son refus d'une chaîne de formatage entièrement automatique dans la mesure où il est impossible de prévoir *a priori* tous les cas de figure, la mise en page statique n'était néanmoins pas un choix raisonnable économiquement et techniquement parlant. Il exprime à cet égard à l'époque une divergence avec les dirigeants de Cytale et avec une partie de l'équipe de développement informatique. Mais l'opinion des membres de l'équipe de formatage n'avait « pas le poids nécessaire » pour remettre certains choix en question. De plus, Cytalepage était la seule couche propriétaire, défendue par des brevets, dans le processus de formatage des livres numériques.

Montrer « qu'on était plus purs que les plus purs des plus purs » : Marc Devillard résume en une phrase l'ambition, sinon l'obsession, de Cytale. Mais le souci de la parfaite similitude, du respect rigoureux de l'œuvre n'entraînent-ils pas des dérives que l'entreprise peine à assumer ? Les différents acteurs que constituent les éditeurs, la clientèle à laquelle s'adresse Cytale et Cytale elle-même sont sans doute tous attentifs au détail du bas de page, mais on comprend ici que le compromis n'existe pas. Et si c'était à refaire, il n'est pas impossible que les mêmes choix seraient faits à nouveau.

Pour ne pas être dépendant à 100% de Microsoft, la solution du Microsoft Reader est écartée. C'est un choix qui s'explique et qui a pu se justifier. Pourtant, en se liant entièrement à une solution logicielle Microsoft, Cytale aurait probablement économisé beaucoup de temps, tout ce temps passé à apprivoiser le moteur d'Internet Explorer sans qu'il se dévoile de lui-même. Mais c'est une analyse qui ne peut se faire que parce que Cytale a emprunté cette voie bien précise. Il est difficile d'affirmer que les choses se seraient passées bien différemment avec une autre solution, même entièrement contrôlée par Microsoft.

3.2.3. Purisme

Extrait d'entretien

Cytale aurait pu produire beaucoup plus de titres numériques. D'un peu moins bonne qualité, mais beaucoup plus. Cytale visait le haut de gamme. Elle voulait que tous ses livres soient parfaits, dans toutes les tailles d'affichage. Cytale a été précurseur, donc c'était normal de dépenser un peu de temps et d'argent en recherche et développement dans ce domaine, mais il y a eu trop de temps investi dans la recherche d'une mise en page idéale suivant les différentes tailles d'affichage.

« Plus le matériau à lire est régulier, d'un bel équilibre entre les lettres et d'un encre constant, plus facilement l'œil peut automatiser la saisie des indices visuels et glisser sans effort sur la surface du livre, permettant à l'esprit de se consacrer tout entier à la fabrique du sens, sans être distrait par aucune irrégularité »³⁴⁴ : sans doute est-ce selon l'idéal de Christian Vandendorpe que Cytale s'est construite. Olivier Pujol reconnaît volontiers « l'espèce de purisme que Cytale avait de la littérature »³⁴⁵. Ce purisme va de pair avec le développement d'une plate-forme de lecture haut de gamme, mais retarde le développement du catalogue. Ainsi les exigences de qualité décrites précédemment interdisent-elles, par exemple, de reprendre les documents de la BNF numérisés en mode image, car ils ne peuvent recevoir les attributs de mise en page prévus par Cytale ou bénéficier du redimensionnement de caractères. D'autre part, des 2000 documents libres de droits publiés en mode texte en 2001 sur le site Gallica de la BNF, seul un maigre pourcentage est proposé sur Cybook : « L'idée de la boîte, ce n'était pas de reprendre les fichiers publiés sur Gallica pour en proposer la lecture sur Cybook. Il fallait reformater ces fichiers proprement, étant donné qu'en l'état ils n'étaient pas "dignes" de figurer au catalogue de Cytale³⁴⁶. » Cette relative intransigeance à l'égard des contenus imparfaits n'incitera pas Cytale à reprendre des contenus qui existaient déjà ailleurs sur le Web puisqu'il aurait fallu de toute façon les « traduire » pour le Cybook.

Néanmoins, quelques actions sont tentées, mais qui n'ont pas le temps d'aboutir : à côté d'un catalogue « coûteux à développer³⁴⁷ », Lisa Manjikian, parmi d'autres, souhaite « profiter du contenu qui existe déjà sur l'internet ». Une démarche est initiée avec Plurimedia, une filiale de Lagardère « spécialisée dans l'édition et la distribution de contenus et services mobiles³⁴⁸ ». Plurimedia distribue les contenus des marques du groupe Lagardère et d'éditeurs tiers sur les supports Web, SMS, MMS etc. Il est à l'heure actuelle le premier « agrégateur de contenus » en France. L'idée de Lisa Manjikian est de faire, par ce partenariat, bénéficier la tablette immédiatement d'un flot nourri et diversifié de contenus issus de magazines tels que *Elle*, d'ouvrages comme *Le Guide du Routard*, etc : « C'était le *switch* magique, cela créait une sacrée valeur ajoutée. Nous élargissions beaucoup plus le catalogue, même sans ouvrir la machine. Nous étions tous d'accord sur les bienfaits de cette initiative. Nous en étions là malheureusement au moment où nous ne pouvions plus avancer. »

Il est possible d'établir une division assez nette au sein de Cytale entre les authentiques amoureux de la lecture, pour qui aucune compromission ne doit exister, et d'autres, peut-être plus pragmatiques, qui cherchent par tous les moyens à enrichir l'offre. Si sur le point de la qualité à tout crin, l'unité de Cytale connaît quelques

³⁴⁴ Christian Vandendorpe, *Livre virtuel ou codex numérique ? Les nouveaux prétendants*, BBF 2000, Paris, t. 45, n°6.

³⁴⁵ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

³⁴⁶ Extrait de l'entretien avec Lisa Manjikian du 16 janvier 2004.

³⁴⁷ *Ibid.*

³⁴⁸ *Dixit* le site www.plurimedia.fr

fissures, l'idée d'une diffusion sur la tablette de contenus issus de magazines ne prendra, elle, jamais corps. On se reportera aux réserves exprimées par Marc Vasseur, père du projet, pour s'en convaincre³⁴⁹. Si, comme le rappelle Christine Graffard-Lenormand, la presse magazine est un milieu éditorial en pleine santé, le fait que cette trajectoire soit prise un peu tard n'est, là encore, sans doute pas un hasard. Marc Vasseur doute que « ce soit auprès des lecteurs de magazine qu'on trouve forcément le plus de personnes attirées par le numérique », et son opinion est corroborée par le responsable de l'atelier formatage, Sébastien d'Ornano : « Techniquement, dit-il, ce sera difficile de concevoir une tablette de lecture de magazines qui puisse entrer en compétition avec le papier. » Autant d'arguments qui « contraignent » Cytale à suivre l'idée d'origine, sans réel compromis, malgré l'introduction de quatre magazines. Dire qu'il y avait unanimité sur cette question est sans doute un raccourci historique que Lisa Manjikian s'autorise avec quelque témérité.

Cytale compte proposer à terme, chaque année, 5000 nouveaux titres. Pour cela, d'une part elle attend en amont une meilleure collaboration des éditeurs : Cytale espère que la norme OEB va progressivement se répandre au sein du monde de l'édition comme format unifié de production pour les éditeurs. Dans cette attente, l'atelier formatage s'occupe de ce travail et atteint quinze personnes, même si le double aurait pu être employé.

Dans un deuxième temps, Cytale fait appel à un sous-traitant, saisie.com, qui, sur la base des exigences formulées par Cytale, propose les services de ses ateliers de formatage à Madagascar. L'atelier parisien doit à terme se charger uniquement des questions de multi-présentation et de découpage Cytalepage. Il aurait par ailleurs pris un rôle de conseil technique auprès des éditeurs, de recherche graphique et de liaison entre les éditeurs et Madagascar. Bien sûr, cela reposait sur l'hypothèse d'un décollage du marché, avec un rythme de production qui passe de 1000 titres par an à 5000 titres par an et une disponibilité en investissement de l'ordre de 500 000 euros, qui était espérée dans la levée de fonds finale.

Cela n'était pas complètement irréaliste, aux yeux de Sébastien d'Ornano : l'atelier de Paris coûtait pour 15 personnes 2 millions de francs par an. Le budget annuel de Madagascar pour 280 personnes était à l'époque de 3 millions de francs par an, et saisie.com respectait des critères éthiques. Actuellement, une partie du formatage des éditeurs est désormais délocalisée au Maroc ou à Madagascar. Les sociétés comme Nord Compo, IGS, Jouve, Berger-Levrault, qui assurent l'essentiel de la composition éditoriale, ont tous une filiale ou un partenaire dans un pays francophone du Sud.

Enfin, il n'était pas absurde d'envisager que tôt ou tard, la crise éclaterait autour de la couche de Cytalepage, laissant place à du page à page dynamique. Le formatage aurait alors gagné énormément en productivité. La question reste de savoir dans quelles conditions les éditeurs auraient fourni un flux à la hauteur.

4. Conclusion : naissance d'une innovation

³⁴⁹ Voir « À destination de quel public ? », au sein du chapitre II dédié au modèle commercial.

Pour comprendre comment un produit tel que le Cybook vient à l'existence, il nous a fallu le suivre dans ses pérégrinations lorsqu'il n'était encore qu'à l'état de projet. Ainsi que le rappellent Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour, « il est facile, après coup, d'expliquer le succès ou l'échec par quelque trait de génie ou quelque erreur flagrante. Mais sur le moment ? Comment l'innovateur doit-il naviguer pour échapper aux écueils qui le menacent ? »³⁵⁰

L'histoire de Cytale, on le voit, se déroule à une époque donnée dans un contexte technologique donné. Née quelques années plus tard, Cytale n'aurait pas été victime des aléas qu'elle a subis. « Ce sont des années de technologie rapide, qui perturbent beaucoup l'analyse », confie Olivier Pujol, qui note le décalage entre le Softbook et le Cybook : l'un est conçu en 1996, l'autre en 1999. Il manque au premier deux éléments qui auraient pu assurer le succès du second : l'exploitation du catalogue par un site Internet ; un écran découvert en 1999. Les problèmes techniques n'ont pas représenté un obstacle fondamental : en accord avec Olivier Pujol, nous pouvons dire qu'aucun n'a été la cause de l'échec de Cytale ; d'autres entreprises du secteur ont été victimes des mêmes jeux d'enchaînements. À une tout autre échelle, où les risques sont de nature différente mais en réalité de même envergure, Apple se voit en 2005 contrainte d'abandonner les processeurs développés par IBM et Motorola pour migrer vers des solutions Intel. Ce sont des moments critiques, où la transition est autant technique que symbolique chez Apple qui a tant communiqué contre l'image d'Intel au cours de la dernière décennie.

Le mérite de la réussite technique de Cytale est d'avoir ouvert la voie à la lecture immersive sur support électronique, grâce à un écran l'autorisant et à un processeur suffisamment performant pour permettre à la tablette de lecture de répondre à l'objectif assigné. Ce processeur se révélera inadapté lorsque Cytale voudra s'adresser à des niches professionnelles, mais il ne s'agira alors plus de livre électronique. Le système d'exploitation est instable au début, mais Cytale parvient à le maîtriser en quelques mois. Windows, même s'il est choisi en parfaite connaissance de ses imperfections, paraît cohérent dans la politique que suit Cytale. Toute la stratégie de Cytale est donc guidée par une logique propriétaire, qui vise à développer une valeur ajoutée, grâce notamment aux brevets déposés. Cette logique est « dirigée » par les actionnaires, qui n'auraient pas investi dans le cas où Cytale se serait détournée du modèle « *corporate* » pour se tourner vers le « bazar », pour reprendre les termes d'Éric Raymond.

Un écran qui respecte la vue du lecteur, une mise en page qui respecte les vues de l'auteur. Ce double pari est gagné, et réalisé dans un temps qui est celui de l'urgence. Les choix alternatifs, lorsqu'ils existaient, étaient rarement faciles à adopter. Ils correspondaient à de bonnes idées, à des intentions louables, mais ils avaient un prix, pour Cytale comme pour ses clients. Certains points ne sont pas évoqués : ce sont ceux qui n'ont pas donné lieu à un débat à l'époque, et qui ne donneraient pas lieu à un débat aujourd'hui. Par exemple, le choix de l'usine d'Hitachi est justifié *a posteriori* par Jean-Bernard Schmidt (« un partenariat qui donnait confiance ») comme par Éric Legros, pour qui « Hitachi disposait d'un savoir-faire et d'une culture de qualité ainsi que des équipements particuliers : nous n'avons pas été déçus ; ils ont été fidèles à leur

³⁵⁰ Madeleine Akrich, Michel Callon, Bruno Latour, « À quoi tient le succès des innovations », Gérer et comprendre, juin 1988.

image », ajoute-t-il. Ces points méritent d'être soulignés ici, car il existe *aussi* des situations où le débat n'existait pas parce qu'il n'avait pas strictement lieu d'être.

Le retard de commercialisation (le Cybook doit d'abord débarquer sur le marché quelques semaines après sa présentation au Salon du livre 2000, alors que sa première sortie officielle ne se fera que le 22 janvier 2001) est imputable à une série de facteurs : d'abord d'ordre technologique (les composants introuvables ou vendus à des prix prohibitifs), technique (les bogues à résoudre), éditoriaux (négociations avec les éditeurs, nettoyages et formatages des fichiers plus longs que prévus) et structurels (la chaîne de formatage « idéale » se crée et se met en place au cours de l'année 2001). Mais un projet d'innovation est, semble-t-il, quasi systématiquement victime de retards liés à son lancement. On peut dresser une comparaison avec la sortie de la Twingo, autre projet innovant, initialement prévue pour juillet 1992 et qui ne sera commercialisée qu'un an plus tard. L'accord qualité nécessaire à la commercialisation ne sera acquis qu'au début de janvier 1993. Le projet est donc retardé sur l'autel de la « qualité totale ». Comme dans le cas de l'assemblage du Cybook, Christophe Midler note que plusieurs facteurs se conjuguent pour produire une histoire beaucoup plus chaotique et une performance de développement bien moindre que celles envisagées à l'initiation du projet³⁵¹.

Cytale est confrontée aux mêmes défis, et sa réactivité doit être optimale. Dans un environnement où l'innovation est guidée par une logique d'accélération permanente, seule une *start-up* pouvait sans doute réaliser le Cybook. La complexité liée à l'assemblage des éléments nécessaires à la création de la tablette et aux modifications de dernière minute qu'entraînent les dérapages des marchés de composants a été dans l'ensemble bien gérée. La taille de l'entreprise est aussi un atout car elle élimine toute lourdeur structurelle : ainsi que le conte Éric Boissy, ce sont parfois les ingénieurs eux-mêmes qui se procurent les composants nécessaires auprès des détaillants en électronique du boulevard Daumesnil. Il n'y a pas d'intermédiaire. Malgré le retard que prend Cytale, tout va très vite. Les imprévus sont ainsi, dans l'ensemble, bien gérés.

Réactive, l'équipe de Cytale l'a été. Sans doute parfois trop : ainsi en a-t-il été de l'achat des composants, ou de la modification de la carte mère du Cybook afin de se passer de mémoire Flash. Parfois même, paradoxalement, la non-réactivité par impossibilité d'agir peut avoir du bon. Mais c'est une analyse qui ne peut être faite qu'*a posteriori*. Dans tous les domaines du développement, les choix doivent être rapides, et cette course va empêcher de stopper net une stratégie de développement qui s'avèrera non pérenne, comme le choix d'un processeur par exemple. Ainsi une cathédrale a-t-elle été bâtie, mais il est difficile de s'accorder sur son état de finition. Comme le note Sébastien d'Ornano, « le Cybook première mouture n'était pas encore la tablette de lecture idéale », même si elle respectait les impératifs d'une lecture immersive. Sans aller jusqu'à parler d'un écart comparable à celui qui sépare l'avion des frères Wright du Concorde, il y avait encore un peu de chemin à parcourir. Mais le Cybook a permis de franchir un stade : passer de l'idée à l'objet, et faire vérifier l'hypothèse de l'agrément de la lecture longue sur écran, à une époque où « pour l'informatique, la littérature est encore une idée neuve »³⁵². Vue de 2005, la mise au

³⁵¹ MID 98.

³⁵² Alain Giffard, « *Banques de données et hypertextes pour l'étude du roman* », sous la direction de Nathalie Ferrand, PUF, coll. Écritures électroniques, 1997.

point d'une tablette semble un exploit tout à fait relatif. Mais en 1998, c'était un défi et il y aurait eu bien des raisons pour que Cytale n'arrivât même pas à sortir un prototype opérationnel. La contribution décisive de Cytale (et de Gemstar) fut, tous comptes faits, de montrer que c'était possible.

Bien des choix sont ici apparus sur un mode binaire : technologie PowerPC ou ARM, modèle *corporate* ou bazar, machine unique ou offre plurielle, etc. Gardons présent à l'esprit que de notre position, celle où nous nous trouvons alors que l'histoire a déjà été jouée, il est possible de choisir. Tel n'a pas souvent pu être le cas alors. Notre propos, en expliquant au cours de ce chapitre la raison des choix qui ont alors été validés, a été de rendre compte d'une innovation en entreprise selon la perspective qu'en propose Alain Jeantet, pour qui « c'est aussi décrire un ensemble de situations sociales, multiples, où des hommes, différents les uns des autres, se confrontent entre eux, construisent des compromis, mobilisent des objets.³⁵³ »

Les ingénieurs ne cessent de prendre des décisions alors même que le projet baigne dans de grandes incertitudes. La machine est modifiée, souvent de façon imprévisible. Pour Madeleine Akrich, Sophie Dubuisson et Vololona Rabeharisoa³⁵⁴, « un produit est le fruit d'une myriade de transformations dont on dispose rarement de la liste à l'avance » : le Cybook n'a pas dérogé à la règle. Processus d'action, la conception n'en reste pas moins en même temps un processus de construction de connaissances relatives au futur produit. Selon Christophe Midler³⁵⁵, ces processus se déroulent d'une façon inversée, qu'il résume à l'emporte-pièce de la manière suivante : « au début de la conception, on peut tout faire mais on ne connaît rien, à la fin on connaît tout mais on ne peut plus rien faire ».

Ce chapitre a enfin tenté de démythifier l'histoire brossée par les acteurs eux-mêmes de la rencontre heureuse de concepteurs et ingénieurs de génie coordonnés par un décideur particulièrement perspicace. Non que ces acteurs aient été sans talent, ni que les compétences n'aient été réunies, mais l'examen au quotidien de l'établissement de cette innovation nous permet aussi de considérer, à l'instar de Norbert Alter dans *L'innovation ordinaire*, qu'il ne s'agit pas moins d'un processus ordinaire, suscité au quotidien par des acteurs modestes.

³⁵³ Christian Thuderoz, « L'usine et le petit pot. Pour une sociologie de l'innovation industrielle », *Sociologie du travail* n° 3/97, pp. 347-369.

³⁵⁴ Madeleine Akrich, Sophie Dubuisson et Vololona Rabeharisoa, « Comment naît un produit ? », *Les cahiers de l'Anvie, Sciences Humaines* n° 53, août – septembre 1995.

³⁵⁵ Christophe Midler, « L'acteur-projet : situations, missions, moyens », dans Giard V., Midler C. (coord.), *Pilotage de projet et entreprises*, Paris, Economica, 1993.

Chapitre V
Résistances

1. La naissance d'une évidence

1.1. Le prototype du Cybook au Salon du livre 2000

Avant d'examiner quelles résistances, et de quel ordre, le Cybook a rencontrées, il convient de rappeler ici dans quel contexte l'invention de Cytale fut accueillie avant sa première commercialisation. C'est, en l'an 2000, le Salon du livre qui « marque vraiment le début de la médiatisation du produit », constate Julie de Saint-Blanquat, en précisant que « c'était avant tout la machine qui capitalisait toute l'attention »³⁵⁶, plus que la solution complète de services qui gravitait autour. Un événement médiatique d'envergure se préparait, mais en 2000 Cytale l'accompagnait sans doute plus qu'elle ne l'avait elle-même suscité.

2000 est l'année de gloire du tout-numérique. Cytale est qualifiée de « star », de « vedette » ou « fleuron » qui prépare le livre à entrer dans une nouvelle ère. « Retenez bien son nom. Le Cytale, premier e-book *made in France*, devrait être la coqueluche du 20e Salon du livre, à Paris » : c'est par cette phrase que commence l'article de *L'Express*, « L'e-book au Salon du livre », paru le 16 mars 2000, 24 heures avant l'ouverture du Salon. « L'apparition du livre numérique a été, comme prévu, la grande nouveauté du Salon. Dans une salle feutrée, les visiteurs venaient essayer les différents modèles de " e-book ". Cytale a tenu la vedette »³⁵⁷, indique *Le Monde* quelques jours après la clôture du Salon, confirmant ainsi les prédictions de *L'Express*. Pendant toute la durée du Salon, le stand de Cytale « n'aura pas désempilé »³⁵⁸. Un mois plus tard, *Micro Hebdo* constate que les « apôtres » du livre électronique « ont réussi leur coup » : « L'insolent objet high-tech a presque réussi à voler la vedette au bon vieux bouquin d'encre et de papier »³⁵⁹.

Se répand ainsi l'opinion selon laquelle « le livre du futur sera électronique »³⁶⁰, ce qui marque une des étapes cruciales du projet. C'est la première fois que l'objet est présenté officiellement au grand public venu se rendre en masse à ce Salon. Le marché envisagé prend forme, devient moins virtuel, car le public est venu, apparemment enthousiaste dans sa grande majorité. Le « village e-book » crée la surprise, et tous les médias sans exception lui consacrent leurs colonnes ou leur temps d'antenne. Nous sommes en mars, la « reine du jour » est incontestablement « la jeune société Cytale avec son livre électronique »³⁶¹. L'entreprise, encore ignorante des avanies que les

³⁵⁶ Extraits de l'entretien avec Julie de Saint-Blanquat du 9 janvier 2004.

³⁵⁷ Alain Salles, « Le Salon du livre a battu des records de fréquentation », *Le Monde*, 23 mars 2000.

³⁵⁸ *Ibid.*

³⁵⁹ *Micro Hebdo*, 25 avril 2000.

³⁶⁰ *Ibid.*

³⁶¹ <http://archimag.com/html/flash.html>

marchés des composants vont lui occasionner, pense commercialiser son produit à la rentrée littéraire, en septembre. Tout va alors au mieux : le livre électronique, objet de toutes les attentions, est en phase avec son époque, avec l'an 2000, l'entrée dans une ère nouvelle.

Cytale sait tirer parti de cet événement, mais en réalité c'est une autre start-up, qui organise ce « village e-book » : 00h00, qui dans quelques mois deviendra une filiale de Gemstar. 00h00 parvient à convaincre l'ensemble des sociétés américaines de présenter leurs travaux au sein de cette « exposition » consacrée au thème de la lecture de demain. Les produits déjà commercialisés côtoient les prototypes, tels l'encre et le papier électronique développés par elnk et Xerox. À une époque où « Cytale ne savait pas encore ce qu'était la communication »³⁶², Olivier Pujol tire pleinement profit du coup de projecteur sur ce village nouveau entièrement monté par 00h00. C'est un événement unique par sa portée médiatique, à la fois pour Cytale et pour le livre électronique en France. Cytale parvient à faire se déplacer Lionel Jospin, alors premier ministre³⁶³, et Jacques Chirac, président de la République, pour une démonstration.

Extrait d'entretien

Un déplacement présidentiel, c'est une grappe en mouvement. Il y a une foule de gens qui veulent être photographiés en présence du président, les gardes du corps et la presse. À un moment, je me suis dit : « C'est maintenant ou jamais. » J'ai vu la bulle s'entrouvrir comme une huître et je suis allé droit sur lui, je l'ai salué. Je le connaissais, pour avoir voyagé avec lui. « Je vais vous montrer quelque chose que vous n'avez jamais vu. » Les agents de sécurité étaient un peu gênés. Il se tourne vers son chef de cabinet, et dit : « Est-ce qu'on a le temps ? », l'autre lui répond par la négative. « Vous n'allez quand même pas passer à côté d'une réalisation française exceptionnelle ! » Et je l'ai amené. Avec toutes les télévisions en temps réel.

Jacques Lewiner, 11 septembre 2003.

Olivier Pujol et Jacques Lewiner racontent chacun comment la classe politique a accueilli le livre électronique. Un homme politique de premier ordre qui se rend au Salon du livre déplace avec lui tout un dispositif médiatique, une « bulle », qui le suit. En quelque sorte, présenter le livre électronique à ces hommes politiques hyper médiatisés, c'est le présenter à la France. Il faut montrer au président l'utilité et la simplicité du produit. Jacques Perriault nous apprend dans ses *Logiques de l'usage* que Clément Ader cherchait désespérément à convaincre le président de la République, Jules Grévy, de se servir du téléphone, précisément pour offrir la caution que son usage est utile et licite. Plus près de nous, l'informatique a été légitimée sans interruption depuis la fin des années 70 par les chefs d'État successifs, les autorités politiques, les syndicats. Même le cartable électronique a, dans une moindre mesure, été légitimé par des instances politiques régionales qui en ont financé l'expérimentation dans des classes pilotes. Ainsi, faire se déplacer Jacques Chirac et Lionel Jospin contribue à asseoir la légitimité du produit. Pourtant, c'est le caractère exceptionnel même de

³⁶² Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

³⁶³ Cf. le chapitre suivant, « Le Cybook ne vient pas à la rencontre de son public ».

l'événement qui servit probablement de déclencheur à une politique commerciale imprudente :

Extrait d'entretien

Quand on repense à la commercialisation, c'est là que j'ai fait l'erreur. Nous aurions dû nous préparer à un purgatoire d'un à deux ans. Il fallait accepter nos chiffres de vente réels en toute tranquillité, sans annoncer dans la vague internet des chiffres de vente qui n'avaient pas de sens. C'est le respect qu'on devait à un produit nouveau. Mais comme le produit avait suscité tellement d'imaginaire, et que le Salon du livre 2000 avait été si extraordinaire pour nous, nous nous sommes crus autorisés à rêver. Mais c'est aussi ce qui nous a permis de nous financer. Dans ces années-là, vous étiez mis en concurrence pour les fonds et si vous ne faisiez pas rêver, vous n'aviez rien.

Olivier Pujol, 13 août 2003.

Effectivement, quatre ans après ce Salon emblématique des rêves de la « nouvelle économie », *Le Monde* résume ainsi, dans un dossier rétrospectif publié le 23 avril 2004, l'état d'esprit de l'époque : « Le livre électronique va remplacer le livre : c'est la prophétie que beaucoup ont en tête quand arrivent les premiers ebooks, ces tablettes informatiques portables sur lesquelles on pourra lire bientôt, promet-on, tout imprimé, du dictionnaire au roman. » On comprend que le Salon du livre a été un moment clé de l'histoire de Cytale. C'est, en effet, un événement qui a conforté les espérances de vente du Cybook. D'autres témoignages, dont celui de Jean-Bernard Schmidt, corroborent cette analyse.

1.2. Un optimisme favorisé par l'environnement

Mais ni le Salon du livre ni les études de marché conduites par Cytale n'expliquent seuls l'empressement de Cytale à commercialiser son lecteur : la peur de la concurrence, avant l'arrivée de laquelle il convient de s'installer, est attisée par les ténors de l'industrie informatique et les consultants, dont l'optimisme « prudent » prévoit un développement rapide de l'édition numérique. Ainsi *Business Week* relaie-t-il sur son site³⁶⁴ en avril 2000 les propos de Dick Brass, alors vice-président de Microsoft en charge du développement du livre électronique, selon lequel « en 2020, 50 % de tout ce que nous lirons sera sous forme électronique ».

Ce genre de propos est repris sans nuance par les médias français, par exemple dans les reportages de plusieurs stations de Radio France le 14 janvier 2000. Il nous reste évidemment encore quinze ans avant de pouvoir vérifier la véracité de cette prédiction. Le même Dick Brass déclara lors du Seybold Seminar organisé à San Francisco en août 2000 qu'en 2002 le nombre d'exemplaires numériques vendus atteindrait le milliard. Dick Brass, journaliste, puis éditeur, avant de devenir le promoteur du Microsoft Reader, répand sa bonne parole aux États-Unis, mais aussi en Allemagne, en Italie et au Japon notamment. Un an plus tôt, en août 1999, il estimait que les ventes de titres au format électronique dépasseraient les ventes de livres papier en 2008. Et quatre ans

³⁶⁴ www.businessweek.com

plus tard, en 2012, l'industrie du livre lancerait, selon lui, une campagne pour vanter les mérites du papier avec, comme slogan déjà tout trouvé, « De vrais livres, venant de vrais arbres, à destination de vrais lecteurs »³⁶⁵. On peut terminer cet instructif tour d'horizon de la parole prophétique de Dick Brass par SVM qui rapporte en 1999 dans son dossier « Le livre électronique est né » : « Je suis certain que, dans dix ans, c'est ce que nous appelons aujourd'hui livre électronique que nous appellerons tout simplement livre. Quant aux livres actuels, eh bien, nous dirons livres en papier ».

Ce point de vue, qui paraît aujourd'hui excentrique ou « typiquement américain », ne faisait pas forcément sourire à cette époque où, en France, Havas appelait les livres « p-books », pour *paper books*, en opposition aux e-books³⁶⁶. Trois mois plus tard, O1Net publie le point de vue d'Agnès Touraine, directeur général de Havas, en charge des activités édition et multimédia grand public : « Dès l'an prochain, 8 000 nouveautés et une sélection de 60 000 références pourront être consultées à partir de nos sites internet. Elles seront téléchargeables au format Open eBook. »³⁶⁷ En réalité, à peine quelques centaines de titres seront proposés sur epocket.fr en 2001, avant la fermeture de ce portail un an plus tard.

En 2002, la seule bonne nouvelle du secteur vient d'un communiqué de presse du directeur de l'Open eBook Forum : il indique une bonne santé des ventes de livres numériques, tout en précisant « qu'il est difficile de vérifier la réalité des ventes ». En guise de chiffres approximatifs, le lecteur apprend que le directeur « a lu des rapports selon lesquels l'industrie est sur sa lancée pour vendre un million de livres numériques en 2002, mais il attend confirmation de ces chiffres ». Cette information étayée est publiée le 5 décembre 2002 sur le site ebook.com, avant qu'il ne disparaisse lui aussi. En réalité, c'est en 2003 et surtout en 2004 que le marché du livre numérique commence à prendre son envol aux États-Unis, où plus de 400 000 ouvrages sont vendus au format numérique au cours du troisième trimestre 2004, représentant des revenus estimés à plus de 3 millions de dollars³⁶⁸.

Microsoft et les autres promoteurs de l'industrie du livre numérique ne sont pas les seuls à avoir prédit trop tôt un avenir brillant à l'édition électronique. En 1999, une enquête du cabinet Andersen Consulting concluait qu'en 2005 la vente des livres numériques représenterait 10 % des ventes de livres au total (soit 2,3 milliards de dollars par an). Cette étude fut relayée par les principaux médias, tel CNN le 20 septembre 2000. Jupiter Research annonçait pour 2005 1,9 millions d'utilisateurs du livre électronique. Forrester Research promettait des revenus estimés à 7,8 milliards de dollars pour 2005. Ces chiffres encouragent alors beaucoup d'éditeurs outre-Atlantique, tels que Random House, Time Warner, Simon & Shuster et d'autres à développer une collection e-book. La taille du marché futur n'était pas discutée, mais sa vitesse de développement, en revanche, était beaucoup plus difficile à établir. Dès 2001, certains cabinets d'études font amende honorable : « J'ai pensé, à tort, que l'e-

³⁶⁵ *Wired*, « Microsoft : Paper is dead », 30 août 1999.

³⁶⁶ *Le Monde* du 3 mars 2000.

³⁶⁷ O1Net, « Agnès Touraine (Havas) : "Le papier ne mourra pas, il cohabitera avec le livre numérique" », 21 juin 2000.

³⁶⁸ <http://www.openebook.org/pressroom/pressreleases/2004bestsellers.htm>

book allait décoller », confesse Mark Mulligan, analyste senior chez Jupiter Mediametrix³⁶⁹.

Les prédictions de vente de livres numériques étaient trop optimistes, mais la réalité ne les a pourtant pas complètement remises en cause. En revanche, 2002 et 2003 ont démenti les projections concernant les ventes de livres électroniques, dont les promoteurs disparurent prématurément. En 2000, Thomson Multimedia évoquait le lancement de 500 000 eBooks Gemstar avant 2001. Cytale pariait sur la vente de 40 000 tablettes au cours de l'année 2001³⁷⁰. *Le Monde*, qui observe à juste titre une prudence à l'égard du livre électronique, estime néanmoins que l'avenir du livre électronique « ne semble guère faire de doute »³⁷¹. « Avant même d'être disponible, le livre électronique fascine », indique, en 2000, Pierre Le Loarer³⁷². Au final, on estime qu'il s'est vendu 50 000 eBooks Gemstar et 1000 Cybooks. Certes, d'autres époques ont péché par le même excès d'optimisme en matière d'innovation technologique, cependant les prédictions fantaisistes de l'an 2000 auraient pu être appréciées avec plus de prudence, si l'on avait songé à quelques exemples semblables du passé. Car ce type de discours prophétique, et l'erreur d'appréciation qui le caractérise, n'était pas nouveau : à un journaliste du *New York Dramatic Mirror* qui l'interviewait en 1913, Thomas Edison avait assuré que tout l'enseignement américain se ferait dix ans plus tard par le film. D'autres exemples existent, et Cytale devait sans doute les connaître. Elle savait qu'elle ne vendrait pas 40 000 tablettes, mais espérait néanmoins atteindre la dizaine de milliers.

Marc Vasseur concède que l'euphorie suscitée par le Salon du livre et par d'autres facteurs, tel l'accord scellé avec la Fnac pour vendre le Cybook dans son réseau de distribution, aurait dû être contenue : « Exactement, nous y avons cru. C'est vrai. Il aurait fallu avoir la tête un peu plus froide à ce moment-là, et ne pas se laisser emporter par l'enthousiasme. On se rendait compte, surtout Jean-Bernard Schmidt, qu'il fallait bien focaliser les choses, mais en même temps, il y avait toute une série de signaux très positifs qui nous ont entraînés. »³⁷³

Il est intéressant de noter que dans ce concert, certains préfèrent jouer une partition différente : pour eux, la révolution technique n'est pas encore arrivée. Ils l'attendent, avant de prévoir une mutation des usages. Ainsi en août 2000, dans son ouvrage sur la filière numérique, Emmanuel Jehanno rapporte que « le livre électronique est considéré comme une étape de transition vers un support qui, lui, sera révolutionnaire : l'encre et le papier électroniques. Certains l'attendent dans un horizon proche (deux ou trois

³⁶⁹ *Newbiz*, juillet / août 2001.

³⁷⁰ L'article du *Point* du 12 janvier 2001 intitulé « Un Cybook pour lire branché » conclut : « Cytale espère vendre 40 000 Cybooks par an. Vous avez dit ambitieux ? ». Dans l'article de *OINet* paru le 26 janvier 2001, « Cybook, premier livre électronique français : une sortie en demi-teinte », Olivier Pujol indique d'autre part que la capacité de production devrait attendre 8000 modèles par mois.

³⁷¹ Michel Alberganti, « Le premier livre électronique français mise sur le confort de lecture », *Le Monde*, 16 décembre 1999.

³⁷² Pierre Le Loarer, « Lecteurs et livres électronique », *BBF* 2000, Paris, t. 45, n°6.

³⁷³ Extrait de l'entretien avec Marc Vasseur du 5 février 2004.

ans), d'autres ont la conviction qu'il ne s'imposera pas avant une durée de cinq ans »³⁷⁴. Là aussi, il convient de doubler le temps des prédictions les plus pessimistes. Cette thèse de la tablette électronique comme objet transitoire est notamment défendue par Christian Vandendorpe, professeur à l'Université d'Ottawa et spécialiste des théories de la lecture, pour qui la structure feuilletée du codex restera fondamentale.

À chacun sa révolution. L'encre et le papier électroniques sont montrés, même sous leur forme prototypale, au Salon du livre de Paris en 2000, à côté d'autres prototypes, les tablettes. Ces dernières, avant même d'être disponibles, sont considérées comme déjà obsolètes par ceux qui attendent la révolution suivante. Christian Vandendorpe estime, en mai 2001, que si « le livre électronique va accélérer la mutation du papier vers le numérique, surtout pour les ouvrages techniques, les développements les plus importants sont encore à venir. Lorsque le procédé de l'encre électronique, ajoute-t-il, sera commercialisé sous la forme d'un codex numérique plastifié offrant une parfaite lisibilité en lumière réfléchie, comparable à celle du papier – ce qui devrait être courant vers 2010 ou 2015 –, il ne fait guère doute que la part du papier dans nos activités de lecture quotidienne descendra à une fraction de ce qu'elle était hier »³⁷⁵.

En fait, au cours de cette année 2001, un changement commence à s'opérer dans les esprits : en mars, *l'Agefi* titre : « Les fabricants de livres électroniques restent très confiants dans leur avenir », mais note que leur essor risque d'être très lent. Le même mois, Nicolas Robaux, conquis par l'expérience de lecture sur Cybook, décerne dans *SVM* quatre étoiles sur un total de cinq au livre de Cytale. Mais « le livre électronique n'a pas tenu ses promesses », analyse, dans le même *SVM*, Fabrice Neuman neuf mois plus tard, le 5 décembre 2001. Au printemps 2002, alors que Cytale n'est pas encore en dépôt de bilan et que Gemstar continue d'annoncer la disponibilité en France de ses livres électroniques pour la fin de l'année, *Le Figaro* titre : « E-book : une révolution reportée à plus tard »³⁷⁶, et *Transfert.net* annonce de même que « le livre électronique attend des jours meilleurs »³⁷⁷. On trouve même sur le site *france5.fr*, fin décembre 2001, un article, dans la rubrique « Arrêt sur images », intitulé « Le Cybook : histoire d'un bide », qui commence par ces phrases : « Je me souviens, à l'époque, on croyait que passé le deuxième millénaire, on mangerait des pilules, on roulerait dans le ciel et on combattrait avec des rayons laser... En l'an 2000, il s'en est même trouvé pour penser qu'on lirait des livres sur un cyber-book. » On est alors bien loin du respect qu'impose « l'objet qui pourrait bien révolutionner le monde » (*Capital*, juin 2000). Le livre électronique, projet jugé prometteur par tous les spécialistes, s'effondre soudainement. Des enthousiasmes se muent de manière inattendue et soudaine en scepticisme, puis en rejet.

Il serait néanmoins un peu hâtif de généraliser un revirement brutal qui aurait consisté à brûler ce qu'on aurait encensé : le 28 mars 2002, Alain Paccoud, certes fervent défenseur du livre électronique et du livre numérique, titre dans *Le Progrès* du 28 mars 2002 : « Le livre électronique a de l'avenir », et le même *Progrès* du 11 avril 2003 titre :

³⁷⁴ JEH 00, p. 84.

³⁷⁵ <http://www.etudes-francaises.net/entretiens/vandendorpe.htm>

³⁷⁶ *Le Figaro* du 31 mai 2002.

³⁷⁷ *Transfert* du 29 mars 2002.

« Le livre électronique, un support d'avenir pour la lecture. Alain Pacoud a évoqué ce nouveau support de plus en plus apprécié par tous ses utilisateurs et notamment des "grands lecteurs". » Cette prise de position témoigne alors d'un certain courage, au moment où Cytale a cessé toute activité et où Gemstar met la clé sous la porte.

1.3. Quand la lumière vient du livre

L'accueil réservé à Cytale au Salon du livre avait été chaleureux, les analyses des consultants et des professionnels du secteur encourageantes et enfin, malgré le lot des avanies techniques analysées au chapitre précédent, Cytale pouvait croire aux vertus de son produit. « Alors que nous rêvions tous de l'an 2000 comme d'une époque où les voitures voleraient, il n'y avait, en fait, aucun produit révolutionnaire », constate Marc Devillard, sinon l'innovation de Cytale qui est, pour lui, celle qui « change le cours de l'histoire pour le lecteur : il y avait vraiment un avant, et un après ». Chez Cytale, beaucoup s'accordaient alors sur « la pureté de l'objet, dédié à sa fonction : une page illuminée de l'intérieur. La page qui brille de sa propre lumière, c'était magique, poétique, proprement fascinant. C'était un rêve de grand lecteur »³⁷⁸. Totalemment en phase avec cette vision un brin idyllique, Nicolas Robaux se montrera « surpris par la qualité d'affichage » du Cybook dans *SVM* de mars 2001, insistant sur « l'expérience convaincante [d'un] confort de lecture réellement étonnant ». « Magie », « beauté des pages »... il n'y a guère que le prix qui laisse le journaliste sceptique. Mais, même à un prix qui le rend inaccessible aux bourses prolétariennes, l'objet se voit dans les colonnes de la presse, toutes tendances confondues :

Extrait de presse : « Cybook, quand la lumière vient du livre »

Olivier Pujol : « Nous avons fait une première étude qualitative et quantitative et avons réalisé depuis une étude du marché. Le critère essentiel, ce n'est pas la lecture en voyage, c'est la lecture tout court, la quantité de livres lus. Le premier frein au livre électronique, c'est l'absence de papier. On s'aperçoit que ce premier frein est d'autant plus faible que la personne est un gros lecteur. Plus les gens lisent, plus ils séparent le support du contenu. Moins ils lisent, plus ils sacralisent le produit papier avec lequel ils ne sont pas familiers. [...] On a découvert un troisième niveau d'intérêt pour le livre électronique et on est surpris par son ampleur : le plaisir. La lecture sur le livre électronique est plaisante et magique. »

L'Humanité, 19 mars 2001.

Certes, tempère Lisa Manjikian, il s'agit d'un domaine où les performances doublent d'année en année. Cinq ans plus tard, l'écran gagnerait à offrir un angle de vision beaucoup plus large. Mais il n'en reste pas moins que, pour elle, dès ce moment-là « c'est un vrai confort pour l'œil de lire sur un support parfaitement éclairé : lire sur un écran, je trouvais ça très agréable, dit-elle, grâce au rétro éclairage, qui est un avantage de la technologie que n'aura jamais le papier »³⁷⁹. Même avec le recul, chez

³⁷⁸ Extrait de l'entretien avec Marc Devillard du 10 juin 2004.

³⁷⁹ Extrait de l'entretien avec Lisa Manjikian du 16 janvier 2004.

Cytale tout le monde est d'accord pour reconnaître cette part de magie qu'autorise la technologie, vue comme un monstre si froid par ailleurs. Cette page illuminée de l'intérieur, ce caractère magique, n'échappe pas à la presse qui souligne, dans la veine du titre de *L'Humanité*, cette curieuse propriété de la page illuminée, cette lumière qui jaillit du texte lui-même. Pour *Le Matin* suisse du 29 avril 2001, le Cybook est « une Rolls de l'ombre », un livre dont « le plaisir de lecture est bluffant dans l'obscurité ».

■ Extrait d'entretien

Quand nous avons fait tester le prototype, la référence à l'odeur du papier, au bout de cinq minutes, a été complètement oubliée : tout le monde s'en fichait en fait. Tourner la page ne présente aucun intérêt : pour des gens qui ont utilisé le Cybook, l'habitude de tourner la page est disparue aussi vite qu'elle est venue. Ce sont des questions pour des gens qui n'ont pas essayé. Et rapidement, il y avait une réaction de fascination devant l'écran, devant l'objet lumineux qui brillait de sa propre lumière. Et ça tue tout le reste. Les gens voient ça, ils sont convaincus.

Marc Devillard, 10 juin 2004.

Ils sont d'autant plus convaincus que, d'après Alain Schmidt, libraire à *La lettre ouverte*, au bout de quelques pages « on oublie très vite qu'on est sur un écran »³⁸⁰. La technique sait se faire discrète et le Cybook fascine, il n'est pas à l'usage cet objet hostile qui doit signer la mort du livre. Au contraire, il en respecte le format, la présentation et lui apporte la lumière. Cytale n'est pas la seule à rester « béate » devant son « fils prodige ». Cytale a identifié un marché, elle a réussi à passer tous les obstacles techniques qui se sont mis en travers de sa route, tous les indicateurs prédisaient une explosion rapide des ventes de livres numériques. Alors comment expliquer que nous en soyons aujourd'hui à tenter de comprendre son échec ?

2. Scepticismes

Le livre électronique est donc « à la page », pour autant est-il, comme semble en douter *Le Figaro* du 26 mai 2001, « au point » ? C'est une autre relation à l'œuvre et à la lecture que propose Cytale. Et sans doute faut-il prendre le Cybook en main, prendre le temps de comprendre cette nouvelle proposition, certes non négociable, pour se convaincre de sa pertinence. Le site *ciao.fr*, qui recueille « l'avis du consommateur », enregistre au moment du Salon du livre 2000, des remarques en général très positives de celles et ceux qui ont pu utiliser le prototype de Cytale. Peut-être s'agit-il là de premières impressions, mais les défauts pointés sont presque exclusivement liés au prix de la machine. En revanche, le principe de lecture sur écran, la qualité du matériel testé emportent l'adhésion. Les entretiens menés avec quelques utilisateurs du Cybook tendent à montrer d'une part que leur achat tient en général du coup de foudre, d'autre part que l'expérience de lecture les séduit. Mais le coup de foudre est plutôt rare pour une telle machine, qui souffre en réalité de ses « origines honteuses », l'ordinateur ayant d'abord été conçu comme une machine à traiter des chiffres, comme le souligne

³⁸⁰ Extrait de l'entretien avec Alain Schmidt du 1^{er} juillet 2004.

Christian Vandendorpe, auteur de l'ouvrage *Du papyrus à l'hypertexte*³⁸¹. Proposant une nouvelle approche de la lecture, Cytale se heurte à une résistance qui n'étonnera pas Jacques Perriault : « L'histoire montre qu'il y en a eu pour le téléphone, pour le phonographe, pour la télévision. L'acceptation, c'est-à-dire le calage final de la niche d'usage, intervient au terme d'une sorte de procès qu'instruisent les utilisateurs. La logique de l'usage, en soi, est l'artisan de la résistance »³⁸². L'innovation est par définition neuve, alors que le contexte de réception, le public, est vieux. Ainsi s'est faite jour la thèse selon laquelle les innovations techniques vont beaucoup plus vite que les usages auxquels le public doit s'adapter (ou qu'il doit créer !).

Ce sont donc « surtout des inconvénients du produit dont il a été question », note Pierre-Yves David : c'est un produit lourd, qu'on ne peut pas prêter, dont le prix est prohibitif et qui décourage donc un couple d'en faire l'acquisition. Les ouvrages ne peuvent pas être partagés. Les limites technologiques imposent une lecture limitée par l'autonomie de la batterie et de préférence à l'ombre du soleil³⁸³. *Science et Vie* ajoute à cette liste : « consommateurs fantômes, réticents, absence de standard industriel »³⁸⁴. Guillaume Peter, directeur qualité chez SFR, partage le sentiment que le Cybook part mal armé sur des terres où le papier règne en maître :

■ Extrait d'entretien

Avec un Cybook, vous transportez 25 bouquins ; sur certains essais économiques, les notes, au lieu de les chercher à la fin du bouquin, vous pouvez les taper tout de suite et elles apparaissent ; vous pouvez lire des ouvrages bilingues avec dictionnaire intégré... bon, d'accord. Mais je trouve que ça fait un peu gadget. Vous ne pouvez pas tout faire avec votre Cybook. Le papier, le livre a un avantage concurrentiel incroyable. Il ne coûte pas cher, il n'est pas fragile, vous pouvez l'emporter partout, sans parler de tout le côté affectif.

Pour le coût, l'affectif, l'ergonomie, le papier est meilleur. Pour le volume, l'interactif, le numérique est meilleur. Alors, pour moi, le Cybook est la preuve d'un aveuglement. Vous parliez de foi... c'est un peu ça. Olivier Pujol, Marc Devillard avaient la foi, c'était fantastique. Mais ils étaient un peu aveuglés. Pour le grand public, l'outil est cher, pas tout à fait au point, pas compétitif par rapport à d'autres outils de loisir grand public. Il faut savoir que la lecture, c'est complètement minoritaire comme forme de loisir.

Guillaume Peter, 10 juin 2004.

« Quel est l'intérêt de ce truc-là ? Ce bundle n'a aucun sens » : Marc Devillard résume lui-même les sentiments *a priori* des premiers focus groups organisés par Cytale pour

³⁸¹ VAN 99.

³⁸² PER 89 : 230.

³⁸³ Extrait de l'entretien avec Pierre-Yves David du 21 novembre 2003.

³⁸⁴ *Science et Vie*, « E-book : Gutenberg recalé en numérique », mai 2001.

tester l'état du marché. On note un fort scepticisme, comme lors des questionnaires préalables à l'enquête « Contrats de lecture ». Marc Devillard insiste sur l'incompréhension de ce public-test, qui voit dans le Cybook « un mariage contre-nature³⁸⁵ ». La force de ce sentiment, contrairement à ce qu'estime Michaël Dahan cité au chapitre précédent, a sans doute été sous-évaluée par Cytale.

3. Les limites du mimétisme

Nous pouvons considérer les livres qui constituent notre bibliothèque comme une extension de nous-mêmes : ils reflètent certains de nos goûts, certaines de nos aspirations, en même temps qu'ils ont contribué à nous construire. C'est ainsi qu'on a interrogé la bibliothèque de Montaigne pour mieux comprendre l'homme et l'œuvre. Les livres imprimés, conservés et alignés sur les rayons d'une bibliothèque, sont les témoins de nos parcours. Le Cybook est-il de même en mesure de prolonger la personne ? Peut-il, à l'instar du livre imprimé, aller jusqu'à devenir une partie de nous ? Le Cybook sait-t-il reproduire « les manières multiples dont une œuvre, en agissant sur un lecteur, l'affecte », ainsi que le suggère Paul Ricœur ?³⁸⁶ En d'autres termes, est-il « compatible culturellement » ou doit-il se définir comme une innovation de rupture ?

3.1. Le Cybook uniformise les genres et les types d'ouvrages

Le « livre » désigne à la fois l'objet et l'œuvre. Cette liaison fondamentale, imposée depuis le début de l'ère chrétienne, bien avant Gutenberg, disparaît avec l'écran. Le Cybook est un appareil qui mélange l'objet avec toutes les œuvres qu'il héberge dans sa mémoire. C'est ce « mariage contre-nature » que ressentent les premiers focus groups : « Dans l'imaginaire collectif, un livre, c'est les deux choses à la fois : c'est le contenu et le contenant. Personne n'a jamais lu autrement, de toute façon. Donc, les gens se disaient qu'on forçait le contenu à rentrer dans un contenant qui ne lui était pas adapté³⁸⁷. » Le témoignage de Marc Devillard rappelle que différents « contrats de lecture », correspondant à différentes manières de lire, différents supports, co-existent depuis un bon siècle. Christian Vandendorpe estime³⁸⁸ que « l'on répugnerait aujourd'hui à enfermer dans un livre de petit format la variété des textes composant un journal. Inversement, si le format du journal pouvait encore accueillir au XIX^e siècle des romans sous la forme du feuilleton, ce modèle est tombé en désuétude, notamment parce que le journal a accentué son organisation en mosaïque, profondément étrangère à celle du roman. »

Or, le Cybook, tout comme n'importe quelle tablette de lecture électronique, aussi respectueuse de la mise en page originale soit-elle, force les romans comme les

³⁸⁵ Extraits de l'entretien avec Marc Devillard du 10 juin 2004.

³⁸⁶ Paul Ricœur, *Temps et récit*, tome III : *Le temps raconté*, Paris, Seuil, 1991.

³⁸⁷ Extrait de l'entretien avec Marc Devillard du 10 juin 2004.

³⁸⁸ Christian Vandendorpe, « La lecture au défi du virtuel : les défis de la publication sur le Web. Hyperlectures, cybertextes et méta-éditions », juin 2003, http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000498.html.

magazines à s'adapter à son format physique. Ainsi sur une tablette *Le Monde* n'est pas plus grand qu'un livre broché. Force est de constater qu'il s'agit bien là d'une habitude de lecture qu'on doit traduire, adapter. Mais il est fort difficile de traduire dans un simple espace logiciel ce qui fait *aussi* la singularité d'un roman par rapport à un autre, voire d'une édition d'un même roman par rapport à une autre, c'est-à-dire son format physique, ses dimensions. Rappelons à ce sujet les réticences de Cytale à proposer la presse magazine sur un support qu'elle juge inadapté à ce type d'expérience.

Pour Roger Chartier, c'est fondamentalement la notion même de « livre » que met en question la textualité électronique : « Dans la culture imprimée, une perception immédiate associe un type d'objet, une classe de textes et des usages particuliers. L'ordre des discours est ainsi établi à partir de la matérialité propre du support : la lettre, le journal, la revue, le livre, l'archive, etc. » Ajoutons que le genre littéraire d'un livre, voire certains de ses caractères propres, sont révélés d'emblée par l'aspect extérieur de l'objet livre : le roman, le livre d'art, la thèse scientifique, le recueil de poésies, etc. se reconnaissent visuellement dès l'abord sans même qu'on ait besoin d'ouvrir le livre ; ce qui distingue un bref essai comme *La Première Gorgée de bière* de Philippe Delerm d'un roman plus dense comme *La Possibilité d'une île* de Michel Houellebecq, qui fait près de 500 pages, est révélé, en partie, par la forme physique de l'objet qui les porte. Il n'en va plus de même dans le monde numérique où tous les textes, quels qu'ils soient, sont donnés à lire sur un même support (l'écran de l'ordinateur) et dans les mêmes formes (généralement celles que décide le lecteur). Un « continuum » est ainsi créé qui ne différencie plus les différents genres ou répertoires textuels, devenus semblables dans leur apparence et équivalents dans leur autorité. « De là, conclut Roger Chartier, l'inquiétude de notre temps confronté à l'effacement des critères anciens qui permettaient de distinguer, classer et hiérarchiser les discours³⁸⁹. » Trois ans plus tard, dans une intervention confiée au *Monde*, Roger Chartier expose le défi de l'ère numérique à la catégorie du « livre » : « Si toute la culture écrite basculait sur les écrans, ce serait la fin du livre.³⁹⁰ »

La relation forte entre des objets (manuscrits ou imprimés) et des genres de textes ou des genres de discours, relation dont la perception est immédiate, disparaît en numérique. La perception immédiate de ce rapport permet au lecteur d'organiser sa relation. Or, l'objet Cybook est unique, et sur son écran apparaissent tous les genres de textes. Mais le cas particulier du Cybook amène à nuancer un peu ce propos : on ne peut pas affirmer totalement que cette tablette a contribué à gommer les différences entre genres littéraires dans la mesure où le genre qui y fut représenté à 95 % était le roman. Un choix discutable sans doute, mais un choix fort qui a rendu possible une lisibilité du genre par rapport au format physique.

³⁸⁹ Roger Chartier, « Lecteurs et lectures à l'âge de la textualité électronique », Bibliothèque publique d'information, 2001.

³⁹⁰ Roger Chartier, « Une révolution dans les critères de validation du discours », *Le Monde*, 13 avril 2004.

3.2. La perte de la structure feuilletée

Document : Usages de l'espace feuilleté

Christian Vandendorpe nous ramène à la dimension intime et technesthésique de la lecture continue, à la procession fascinante de son déroulé. Le soulèvement de la page de droite par la phalangette de l'index, peau agrippée au bord supérieur de la page impaire, séparée des suivantes par un pincement furtif avec le pouce, écrasée du bout des doigts dans un mouvement nonchalant de la main vers la gauche, sur le stock des pages déjà lues, du côté des pages paires. Mouvement ventilé qu'il est possible d'adapter, suivant la posture du lecteur, par un mouvement du pouce gauche agrippant le bord inférieur de la page droite, la soulevant puis la refoulant par le seul repli du pouce sous la main gauche.

Nous faisons corps avec le livre. Avec sa forme contemporaine, cristallisée par l'évolution séculaire de ses moyens de production et par les fonctions fondamentales que ce simple « tas de feuilles sèches » supporte – comme marchandise négociable, comme objet accessible d'une collection en bibliothèque, comme objet manipulable de lecture, comme support de conservation, pour n'évoquer que l'essentiel... -. L'intégration parfaite des performances fonctionnelles qu'il offre et l'économie de moyens qu'il permet font du livre papier un summum technologique absolu, vraisemblablement indépassable.

Pierre Schweitzer, 14 décembre 2002, forum :

http://interdisciplines.org/defispublicationweb/papers/7/6#_6

Le Cybook respecte fidèlement la mise en page des œuvres qu'il adapte sur sa tablette. Le maintien de la pagination renseigne avec précision le lecteur sur le point de son voyage imaginaire, ce qui lui permet de gérer son temps de lecture. Mais le Cybook se révèle incapable de restituer la « mise en feuille ». Le découpage formel en feuilles, attribut fondamental du codex, ne peut techniquement pas être repris ni même adapté sous une forme électronique. Les nouvelles modalités de parcours de l'œuvre et la perte des repères matériels comme la couleur d'un livre, son épaisseur, son odeur, sa finition, le bruit du papier quand on tourne les pages posent-elles problème ? L'impossibilité de reproduire l'expérience sensorielle que peut procurer un livre imprimé décrite avec une exactitude clinique par Pierre Schweitzer gêne-t-elle l'appropriation du texte ? À l'ombre du débat qui vise à déterminer si l'écran de la tablette est suffisamment respectueux de nos yeux pour autoriser une lecture immersive, la perte de la structure feuilletée nourrit une autre discussion. Ainsi, pour Jean-Gabriel Ganascia, « contrairement à ce qui pouvait être imaginé, ce n'est pas l'écran lui-même, ce n'est pas la fatigue visuelle qui sont contraignants, c'est autre chose : nous sommes quelque peu perdus à l'intérieur d'une œuvre numérique sur livre électronique. Dans un livre en papier, on dispose d'une dimension supplémentaire : l'épaisseur des pages. On sait qu'on est en haut à gauche, dans le premier tiers du

livre. Cela sert à fixer la mémoire, lorsqu'on lie la fenêtre de lecture par rapport à l'ensemble³⁹¹ ». On trouve au sein de ce débat essentiellement trois attitudes :

La première, défendue par les adeptes fervents du livre de papier, considère que cet attribut du livre et de la lecture est inaliénable. Le livre électronique est donc une impasse.

La deuxième est défendue par les porte-parole du livre électronique : ils reconnaissent en leur invention cette lacune mais estiment que le livre électronique apporte d'autres avantages qui compensent avantageusement la perte de la structure feuilletée.

La troisième partage l'opinion des adeptes du livre papier, mais attend une autre révolution, celle du livre électronique à feuilles.

Précisons ici les arguments du premier groupe. Christian Vandendorpe rappelle que « feuilletter offre l'avantage de jumeler un contrôle visuel et manuel créant un espace large qui permet justement au lecteur de se donner un contexte de lecture. » C'est ce contexte qui est important pour « comprendre ce qu'on lit, s'assurer qu'on ne fait pas de faux-sens, se localiser et se repérer³⁹² ». Poursuivant cette réflexion dans *La lecture au défi du virtuel*³⁹³, il précise que l'espace feuilleté du livre permet au lecteur d'effectuer facilement des retours en arrière sans perdre de vue la page qu'il est en train de lire, en bénéficiant du double repérage qu'est la pagination et sa position de lecture dans l'espace fixe de la page. D'autre part, cet espace donne au lecteur des repères analogiques sur l'ampleur du texte à lire ainsi que la position où il est arrivé, en mobilisant la mémoire attachée au spatial et au sens du toucher. Le Cybook est donc pour lui un « avatar virtuel du livre » qui « prive le lecteur de l'illusion de la coprésence du texte lu et du texte à lire dans la fenêtre de l'écran³⁹⁴ ».

Au-delà de la lecture, l'espace feuilleté du livre participe aussi, et peut-être d'abord, chronologiquement, aux approches d'évaluation rapide du contenu imprimé. Pierre Schweitzer rappelle la déambulation du lecteur en librairie, où « le livre s'offre comme une marchandise feuilletée »³⁹⁵ : « Qui accepte de bon cœur d'acheter un livre bâillonné sous cellophane ? »³⁹⁶ De même en bibliothèque, « feuilletter permet au lecteur l'accès non séquentiel et rapide au sommaire, à la bibliographie, à la cinématique feuilletée des illustrations contenues, etc. »³⁹⁷. À la bibliothèque comme à la librairie, les dimensions physiques du paquet de feuilles pincées permettent une évaluation quantitative et temporelle de la lecture qui s'annonce, grâce à des formats et à des

³⁹¹ Émission « Sciences Frictions », France Culture, 20 mars 2004.

³⁹² *Le Devoir*, 21 décembre 2002.

³⁹³ VAN 03.

³⁹⁴ *Ibid.*

³⁹⁵ Pierre Schweitzer, « Usages de l'espace feuilleté », http://interdisciplines.org/defispublicationweb/papers/7/6#_6, 14 décembre 2002.

³⁹⁶ *Ibid.*

³⁹⁷ *Ibid.*

épaisseurs nécessairement différenciés. Or, la plupart de ces autres fonctions fondamentales de l'espace feuilleté « sont profondément remises en cause ou violemment reconfigurées avec le numérique »³⁹⁸. Comment ici examiner d'un coup d'œil un texte dans sa totalité, celle à laquelle le livre nous avait habitué, balisée par un poids, un volume, des formes ?

Les porte-parole du livre électronique ont, eux, un discours qui peut varier sensiblement. D'un côté, certains estiment que le feuilletage est une rémanence d'un comportement archaïque : fondamentalement, il n'apporte rien. Marc Devillard se rapproche de cette tendance : « l'écran qui brille de sa propre lumière » tue tous les *a priori*, et l'expérience de lecture sur Cybook fait très vite oublier l'action du feuilletage. Selon lui, le regret, ou plutôt la crainte de ne plus pouvoir tourner les pages existe avant tout pour ceux qui n'ont pas eu de Cybook entre les mains.

Olivier Pujol reconnaît, lui, l'absence d'épaisseur du livre électronique. Au cours de l'enquête « Contrats de lecture », il note que « certains lecteurs se sentent un peu perdus et regrettent la perte de toute expérience sensorielle. Cette réaction, ajoute-t-il, est liée pour une part au manque de la culture spécifique qui s'acquiert par l'expérience de la lecture sur tablette. Mais il est incontestable que la lecture sur écran est une lecture en 2D alors que la lecture continue se situe en 3D (la "longueur" d'un roman, c'est en fait l'épaisseur du livre, or, un écran n'a pas d'épaisseur). Cela n'est pas gênant sur le Web pour une consultation segmentée, mais cela est déroutant pour la lecture classique continue (romans, essais...). Cytale a développé la règle de navigation (pageomètre) mais il faudrait aller au-delà. »³⁹⁹ L'écran n'a pas d'épaisseur, les chemins hypertextuels ne sont pas matérialisés ; ainsi, la navigation dans l'épaisseur du document nous échappe complètement, ce qui peut être déroutant pour des personnes qui éprouvent certaines difficultés à se figurer l'arborescence de leur parcours. Roger Chartier va, lui, jusqu'à estimer que l'épaisseur du livre est remplacée dans la tablette par l'hypertextualité qui confère au livre électronique sa troisième dimension.

Le point le plus sensible reste sans doute celui de la consultation du livre avant l'achat. Cytale propose sur son site des fiches de lecture, des extraits, des critiques, des informations sur l'éditeur après la sélection du titre. L'objectif est de « retranscrire le plus fidèlement possible les attitudes et les habitudes d'un lecteur dans une librairie »⁴⁰⁰ en proposant davantage : « interviews, biographies, forums de discussions, ou encore des séances de dédicaces virtuelles »⁴⁰¹. Mais une différence fondamentale entre ici en jeu avec une librairie traditionnelle : dans cette dernière, il est possible de feuilletter le livre pour s'arrêter sur le passage que l'on choisit. Sur le site de Cytale, deux notions s'abolissent : celle du hasard de la page sur laquelle le lecteur va s'arrêter, et celle de la liberté de parcourir le livre. Cytale choisit pour le lecteur un extrait ou une sélection de passages, et offre un éventail de critiques. Ce palliatif permet sans doute un gain de temps, encore faut-il que le passage retenu soit

³⁹⁸ *Ibid.*

³⁹⁹ BEL 02b.

⁴⁰⁰ Cytale, 2001.

⁴⁰¹ *Ibid.*

représentatif de l'ensemble de l'œuvre. Matthew Rose déplore, dans le *Wall Street Journal Europe* de novembre 2000, ce « désastre du livre électronique rendant impossible le parcours rapide d'un roman avant d'y plonger. » Amazon a tenté depuis d'apporter une solution en numérisant sous forme d'une image une sélection de doubles pages de certains ouvrages, ainsi consultables sur leur site. Mais la « photographie » que propose Amazon du livre n'est pas d'excellente qualité, elle est difficilement imprimable et la lecture sur écran d'ordinateur est pénible. Les données sont bien différentes lorsqu'il s'agit de feuilleter un livre numérique depuis son livre électronique.

Comment feuilleter un livre numérique sur une tablette procurant une lecture agréable sans qu'il perde de sa valeur marchande ? Abordée sur le plan économique, la question du feuilletage peut se voir comme la mise à disposition gratuite d'un contenu informationnel, visant à réduire l'asymétrie d'information dont pâtit le lecteur potentiel avant sa lecture. Ce service peut être complémentaire de (voire se substituer à) celui qu'exerce un intermédiaire informationnel comme le libraire, et stimuler la demande de lecture, facilitée par l'accès au feuilletage des œuvres du catalogue. Certains éditeurs, dont les Éditions de l'Éclat depuis 2000 ou les Éditions Luc Pire depuis 2001, proposent en téléchargement gratuit depuis leur site Web l'intégralité de certaines œuvres. Le « petit traité » de Michel Valensi dont nous reproduisons un extrait ci-dessous donne la :

■ **Document : extrait du « petit traité plié en dix sur le Lyber »**

Pourquoi achète-t-on un CD ? Parce que la plupart du temps, il nous a été possible d'en entendre des extraits à la radio, ou chez des amis, ou à la télévision [...]. Quelquefois même parce qu'il nous a été donné de l'entendre intégralement à plusieurs reprises, et donc qu'un certain plaisir (lié à une accoutumance, sans doute) nous décide à dépenser 120 francs en musique plutôt qu'en produits de première nécessité [...].

Pourquoi ne pourrait-on pas lire les livres intégralement avant de les acheter ? [...] Ne vous est-il jamais arrivé d'acheter un livre que vous aviez déjà lu, ou même d'acheter un livre dont vous savez pertinemment que vous n'en commencerez pas la lecture avant plusieurs années, vous contentant – avec délice – de la simple présence silencieuse de son dos dans votre bibliothèque ?

Site Web des Éditions de l'Éclat, depuis 2000 (www.lyber-eclat.net).

L'initiative des Éditions de l'Éclat, qui consiste à proposer en intégralité le contenu de quelques romans sur leur site, reste à ce jour confidentielle mais elle n'est pas complètement isolée puisque les Éditions Luc Pire proposent, elles aussi, depuis 2001 des ouvrages téléchargeables gratuitement en ligne tout en les publiant sur papier. « Internet sert alors d'outil promotionnel pour un texte qui ne peut guère se faire connaître seul. Et la Toile encourage la vente papier »⁴⁰², affirme Nicolas Ancion. Il s'agit ici de se faire une idée de l'ouvrage en parcourant sur son écran d'ordinateur quelques fragments, en arrêtant au hasard le défilement du texte. Ce « feuilletage » doit déboucher sur l'achat de l'œuvre papier. Cytale, qui ne peut proposer pareil

⁴⁰² Martine Jacot, « Envol des ventes de livres en ligne », *Le Monde*, 29 avril 2004.

« feuilletage » sur sa tablette, ne manque pas d'imagination pour trouver d'autres moyens à offrir aux lecteurs désireux de se plonger quelques minutes ou plus dans l'univers d'un roman sans pour autant valider un acte d'achat immédiatement. Chaque jour, du 20 août au 6 octobre 2001, les lecteurs sur Cybook ont reçu un livre en cadeau pour 24 heures, de minuit au lendemain minuit.

■ Document : « Le livre de minuit »

Les fous de lecture sont des ogres, jamais rassasiés. Ils ne peuvent vivre sans dévorer. Encore et encore. Toujours plus d'histoires. Toujours d'autres livres. Les fous de lecture sont également d'impénitents curieux, des fouineurs, des guetteurs, des renifleurs. Ils n'aiment rien tant que découvrir, chemin faisant, que s'inviter, par effraction, dans des univers inconnus. Aussi, pour accompagner cette fabuleuse tribu des dingues de lecture dans sa quête, à toute heure du jour ou de la nuit, en tout lieu, Cytale s'est appuyé sur la magie du numérique pour donner naissance au premier livre éphémère, un livre volage, « LE LIVRE DE MINUIT ».

Cytale, 13 août 2001.

Inédit, le service du « livre de minuit » est aussi éphémère. Cytale veut donner à ses abonnés l'envie de lire davantage en essayant des livres, et propose des services qui n'existaient pas jusqu'à présent avec le papier. Mais, comme le note Julie de Saint-Blanquat, « certains lisent vite, surtout en période de vacances, donc les ventes de livres numériques ont chuté ». Même si le lecteur ne parvenait pas à la fin de sa lecture, « c'était relativement peu frustrant puisque tous les jours, il en arrivait un nouveau »⁴⁰³.

Enfin, dans l'attente de la prochaine révolution, diverses hypothèses de développement ont été avancées, dont celle d'un livre électronique qui reprendrait la structure d'un livre papier, prolongeant ainsi le codex au lieu de le supplanter comme dans le cas de la tablette électronique. Mais il faudra sans doute plusieurs années avant que ne soit produit à un coût abordable un codex digital susceptible de supplanter le livre. Christian Vandendorpe, qui estime la perte de la structure feuilletée comme « le défi le plus important à relever pour des lecteurs formés par deux millénaires de domination du codex »⁴⁰⁴, imagine « un codex ayant au minimum une douzaine de pages pour que celui-ci offre une réserve de texte suffisante afin de donner au lecteur l'expérience d'une structure feuilletée »⁴⁰⁵. La proposition de Christian Vandendorpe a suscité le débat, notamment au sein d'un forum⁴⁰⁶ dédié à ce thème. Même en réunissant toutes les conditions nécessaires à la popularisation du papier électronique (poids, souplesse, autonomie, épaisseur, coût), Pierre Schweitzer estime ce formalisme « un peu factice » : cette proposition consistant à « maintenir une pluralité de pages dans un objet

⁴⁰³ Extrait de l'entretien avec Julie de Saint-Blanquat du 9 janvier 2004.

⁴⁰⁴ *Ibid.*

⁴⁰⁵ *Ibid.*

⁴⁰⁶ <http://interdisciplines.org/defispublicationweb/papers/7/1>

standardisé rechargeable mais indistinct par rapport aux contenus, ne se trouve justifiée qu'au seul titre du déroulement de la lecture continue, ou supposée telle »⁴⁰⁷. En effet, impossible alors de juger les « dimensions » réelles de l'œuvre. Même le feuilletage furtif pose encore question sur un tel dispositif. Il faudrait en réalité un codex électronique suffisamment volumineux pour faire face à tous les cas de figure : on arrive alors à un livre électronique de quatre cents pages. Et même alors : que se passe-t-il si le lecteur active un lien hypertexte, page 33 ? Nous n'avons aucune réponse à cette question, à moins d'écarter cette potentialité.

Dans toute transformation, il faut faire la somme de ce que le lecteur gagne (l'interactivité) et de ce qu'il perd (la structure feuilletée). « Si le bilan est positif, nous avancerons, avec ou sans page qui tourne »⁴⁰⁸, conclut, pour sa part, Pierre Schweitzer. Ce débat, qui met en balance les avantages et inconvénients de la structure feuilletée, par rapport aux avantages et inconvénients du texte numérique, implique lui aussi directement la lecture sur livre électronique. Les résultats de l'enquête « Contrats de lecture » attesteront que « la “perte de la structure feuilletée”, que Vandendorpe a longuement analysée, a peu altéré l'expérience de lecture. Ce sont davantage des caractéristiques plus conjoncturelles, comme le poids ou l'autonomie de la batterie, qui ont été ressenties comme gênantes. »⁴⁰⁹

3.3. Le handicap du poids et de l'encombrement

Un peu lourd, un peu grand : le choix d'un écran légèrement plus grand que celui proposé dans la première maquette (« le plus beau Cybook qu'on ait jamais eu », confessa Olivier Pujol), diminue la portabilité du livre électronique. En attendant l'avènement du papier électronique, dont la démocratisation est attendue depuis 1999, et que l'on pourra rouler et placer dans sa poche, l'art de la conception des livres électroniques est celui du meilleur compromis entre la parfaite lisibilité de la page intégrale sur l'écran et la portabilité de l'appareil.

Au chapitre précédent, nous avons conclu en soulignant la capacité du Cybook à se faire oublier : respectueux de nos yeux, le Cybook est néanmoins un compagnon encombrant lorsqu'il s'agit de le transporter avec soi à l'autre bout du monde, chargé des dernières nouveautés littéraires de l'édition française. Le poids et le volume du Cybook déterminent la portabilité du livre électronique, donc sa capacité à être nomade... et à être livre, en fin de compte :

Extrait d'entretien

La qualité de la plate-forme, de l'écran, était exceptionnelle, mais elle était trop lourde. Est-ce que j'allais l'utiliser, moi ? J'étais exactement le cœur de cible. C'est-à-dire pas de problème d'argent, grand lecteur et grand voyageur. Et je me suis rendu compte qu'au fond, je n'en avais pas besoin. Parce que les livres

⁴⁰⁷ *Ibid.*

⁴⁰⁸ Extrait de l'entretien avec Pierre Schweitzer du 3 octobre 2003.

⁴⁰⁹ Claire Bélisle, Christian Ducharme, *BBF* 2003 – Paris, t. 48, n° 3, p. 74-86.

étaient encore plus... plus... oui, un peu plus pratiques. Moi, je veux un livre de poche. Un livre qui soit nomade. Que la bibliothèque unique soit un livre de poche, simple, léger, réduit. Et je suis indifférent à cette soi-disant sensualité du papier.

Érik Orsenna, 17 octobre 2003.

Le nomade ressent vite les kilos sous son bras... à un tel point que *Le Temps* de Genève regrette, dans son édition du 15 mai 2001, que cette tare fasse du Cybook « tout sauf une invitation au voyage ». Le poids, l'encombrement et l'autonomie relative de la machine nuancent le caractère nomade du Cybook.

3.4. Dématérialise-t-on un livre comme une œuvre musicale ?

Cytale diffusait une idée qui semble bien avoir été partagée par les fondateurs du projet : Jean-Bernard Schmidt, d'abord, atteste que « Cytale était un projet intéressant pour Sofinnova, dans le contexte de l'époque : on avait beaucoup parlé de la dématérialisation de la musique, pourquoi également ne pas dématérialiser la lecture ? »⁴¹⁰ Olivier Pujol évoque sur les ondes de *France Culture* en mars 2001 le constat des pionniers de Cytale, pour qui « le numérique avait fait beaucoup dans beaucoup de domaines, mais encore rien pour la lecture sinon pour une partie de la chaîne de production de l'édition. Il y avait donc possibilité de changer un mode de relation avec le livre et de fluidifier, de rendre plus aisée cette relation »⁴¹¹. *L'Usine Nouvelle* se fait, en juin 2001, l'écho des interrogations de Marc Vasseur qui « transportait avec lui quinze kilos de livres dans un avion qui l'emmenait, en décembre 1997, à San Diego, en Californie ». L'article nous conte qu'il contacte à son retour Jacques Attali, à qui il pose cette question : « Tout se dématérialise, lui dit-il, pourquoi pas les livres ? » En septembre 2000, Julie de Saint-Blanquat note que « de la même manière que des appareils nomades ont été mis sur le marché pour bénéficier de la technologie MP3, des produits similaires apparaissent pour lecture : les livres électroniques »⁴¹².

Mais le raccourci est sans doute un peu abrupt. D'une part le rapport à la musique a toujours été différent du rapport à la lecture, d'autre part la numérisation de la musique date du début des années 80 : le format MP3 n'en est que le prolongement. Si bien que pour la musique, quelle que soit la source, l'écoute est à peu près la même. Il n'y a pas de changement de comportement. Pour un texte, le fait qu'il soit imprimé sur papier ou diffusé sur un écran implique de grandes modifications dans le rapport qu'on a avec lui. De la modification des habitudes de lecture dépend l'émergence d'une édition électronique. Roger Chartier rappelle que « le livre véhicule des données historiques de très longue durée, depuis l'invention du codex au II^e siècle et de l'imprimerie au XV^e siècle. Le lecteur est héritier de ces durées. C'est une grande erreur

⁴¹⁰ Extrait de l'entretien avec Jean-Bernard Schmidt du 26 juin 2003.

⁴¹¹ Net Plus Ultra, France Culture, 21 mars 2001.

⁴¹² Julie de Saint-Blanquat, « Gestion de la relation client sur Internet de Cytale », septembre 2000.

de croire que ces données vont disparaître rapidement. Cela ne peut être qu'un rêve utopique ou intéressé⁴¹³ ».

Or, les bibliophiles trouvent absurde l'idée que nous puissions abandonner un jour le plaisir sensuel de la lecture (l'odeur du papier, l'épaisseur d'un livre) pour un texte dématérialisé sur un écran. Cependant, les collectionneurs de vinyles ont brandi exactement le même argument au sujet du disque compact, se plaignant de la perfection stérile du son digital et de la disparition des grandes pochettes d'albums. Depuis, une nouvelle génération est née, qui accepte l'idée d'une musique dématérialisée et encodée de manière digitale. Au lieu des vinyles, les nouveaux objets fétiches sont les iPods, qui sont en fait plus appréciés pour leur portabilité et leur capacité de stockage que pour la musique qu'ils délivrent.

Cytale innove, mais il ne suffit pas que le progrès rende possible la technologie requise pour un produit comme la tablette de lecture électronique : le Cybook est une offre, qui doit répondre à une demande. Le marché est à créer, et Cytale a sans doute sous-estimé le temps qui lui serait nécessaire pour le faire arriver à maturité. Pour autant, il serait tout aussi rapide de conclure à une erreur de stratégie globale, car les usages évoluent et naissent aussi de l'offre de produits issus de l'innovation, quel que soit le secteur :

■ Extrait d'entretien

C'est de l'innovation, et on est dans un marché d'offre, donc on crée une demande. Le meilleur exemple, c'est le Renault Espace. Au départ, le consommateur ne voulait pas de monospace. Mais Matra s'est dit : on y croit, on y va. Maintenant, il y en a partout. Donc, il ne faut pas dire que ça ne marchera jamais, mais le Cybook est une innovation qui a prétendu se substituer à quelque chose d'extrêmement fort, le papier et l'impression papier, et cela sur un marché décroissant, celui de la lecture, et sans se tourner vers des applications spécialisées.

Guillaume Peter, 10 juin 2004.

3.4.1. La page tournée, l'odeur du papier

Le Cybook n'est pas près d'entrer chez Emmanuel Delhomme, du Livre Sterling à Paris, pour qui « le livre, c'est la chair, un objet intime, une certaine lenteur, un instrument de paix avec soi-même. Il ne peut pas y avoir de vraie lecture sur ordinateur ! » : *Le Figaro* se fait l'écho des tempêtes de ce libraire, évoquant « le plaisir de redécouvrir une fleur séchée oubliée, un soir d'été, en plein cœur d'un chapitre »⁴¹⁴. Trois ans plus tard, Régis Debray répond, dans *Le Monde*, que le codex a « fait au monde antique de l'écrit le même coup que l'imprimerie lui fera à son tour mille ans plus tard : le coup du léger, du méprisable, du portatif »⁴¹⁵. Les mêmes reproches sont adressés aux machines

⁴¹³ Roger Chartier, « Une révolution dans les critères de validation du discours », *Le Monde*, 13 avril 2004.

⁴¹⁴ *Le Figaro*, « La fin des fleurs séchées », 1^{er} janvier 2001.

⁴¹⁵ *Le Monde*, « Comment lira-t-on demain ? », 29 avril 2004.

supposées porter les livres de demain. Aucune ne satisfait pleinement nos exigences de lecteur « choyé » par deux mille ans d'histoire du livre. Ces reproches sont formulés essentiellement « par des personnes qui lisent peu ou qui n'ont pas essayé le Cybook »⁴¹⁶, se défend Marc Devillard. Olivier Pujol fait le même constat : « Dans toutes les analyses que nous avons faites en marketing, les gens qui sacralisaient le plus le produit livre étaient en général ceux qui lisaient quatre livres par an. Cette enquête nous a bluffés. »⁴¹⁷ Sans doute, mais Cytale a connaissance de ces *a priori* : notamment, l'une des enquêtes que commande Lisa Manjikian, directrice marketing chez Cytale, révèle l'importance du papier pour les femmes en particulier.

Extrait de presse

Les amoureux du papier crient au sacrilège et à la duperie. Quoi de plus ergonomique qu'un livre imprimé : il se renifle, se tord, s'annote, se met dans la poche, se prête... Ses qualités intrinsèques d'objet, presque un prolongement de soi-même, arrachent des trémolos à ses preux défenseurs.

Libération, 16 mars 2000.

François Taillandier signe un manifeste vengeur dans *Livres-Hebdo* titré la « e-barbe », dont nous reproduisons un extrait trois pages plus loin. Michel-Édouard Leclerc approche un Rocket eBook de son nez pour déclarer sur *Arte* : « Ça fondamentalement, pour ceux qui aiment les livres, ça n'a pas d'odeur, ça n'a aucune sensualité, ça n'a rien à voir avec un livre dont la couverture a été travaillée, pour lequel on a le plaisir de l'odeur, du grammage du papier. Le rapport au livre n'est pas qu'un rapport utilitaire. C'est aussi un compagnon de vie⁴¹⁸. » De tels avis ont leur importance : Cytale a réussi à assurer une présence dans les Fnac, mais pas à installer son livre électronique au sein de la première des enseignes de grande et moyenne surface en France⁴¹⁹. Le discours de Michel-Édouard Leclerc peut être symptomatique d'une méfiance de la grande distribution à l'égard de ce dispositif. Il y a des distributeurs avec lesquels Cytale choisit de ne pas négocier dans une première approche de marché, sans doute parce qu'on avait connaissance de ces propos tenus trois mois avant la commercialisation du Cybook, mais aussi parce qu'il est difficilement imaginable de voir un distributeur « en lutte contre la vie chère » proposer un livre frôlant les six mille francs sur ses rayons. Certes, Cytale peut prouver que l'agrément de lecture est identique, voire meilleur, sur Cybook que sur son équivalent papier. Mais même dans le cas très rare où le public en est *a priori* convaincu, tout se passe comme si la technique, froide, inerte et dépourvue d'âme, ne pouvait pas devenir ce compagnon de quelques fragments de nos vies, statut auquel le livre a accédé.

⁴¹⁶ Extrait de l'entretien avec Marc Devillard du 10 juin 2004.

⁴¹⁷ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

⁴¹⁸ *Arte, Tracks*, 17 octobre 2000.

⁴¹⁹ Michel-Édouard Leclerc est co-président de l'association des centres distributeurs E. Leclerc, enseigne sous laquelle sont regroupés plus de 500 hypermarchés et supermarchés, ainsi qu'une quarantaine de magasins spécialisés.

Télérama se demande, le 16 août 2000, si les fétichistes des livres traditionnels abandonneront le grumeleux des pages, la douceur d'une couverture cartonnée et l'odeur délicieusement âcre de la colle. Le débat s'approfondit en termes de qualité de papier : « Certains valent le coup, quelques autres valent surtout le coup d'être abandonnés », tempère Olivier Pujol⁴²⁰. Olivier Nora, interviewé par Florence Noiville dans *Le Monde* du 3 mars 2000, suggère « qu'il faut être fétichiste du contenu, pas du contenant. Il ne me semble pas, poursuit-il, que nous ayons collectivement assez respecté l'objet dont nous sommes supposés défendre la survie, pour pouvoir faire des procès d'intention aux nouvelles technologies ». La romancière Madeleine Chapsal est plus directe⁴²¹ : « Il y a 25 ans, les livres étaient imprimés noir sur blanc ; aujourd'hui, c'est gris sur blanc. C'est dégueulasse ». Mais le livre de papier a la vie dure, et à ce titre certains forums valent également le coup d'œil : Gilles, « grand sentimental du livre objet » déclare « ne pas trop aimer l'odeur des Presses Pocket » et trouve que « les nouveaux Folio sont neutres. En revanche, les Pléiades sont un régal au nez »⁴²².

Document

Le livre électronique, ça marchera jamais...

Bouh ! moi j'aimerais pas ça, hein, de ne plus pouvoir aller dans une librairie feuilleter un bouquin, ou de ne plus pouvoir aller chercher les livres poussiéreux qui sont bien cachés en haut de la bibliothèque pour qu'on se sente obligé de faire l'effort d'aller les chercher honteusement en cachette, ni de pouvoir prêter un bouquin écorné tellement il a été lu, ni de retrouver un livre qui a été il y a un siècle le compagnon d'un de mes aïeux, ni...

Gilles, qui se shoote au papier

Groupe de discussion fr.comp.sys.mac, 15 novembre 2000.

Ce sont des questions quotidiennement posées à Cytale. Aussi, lorsque les journalistes, lors de conférences de presse, font remarquer à Érik Orsenna, parrain du Cybook, qu'on ne retrouve pas l'odeur du papier, ce dernier ironise : « Vous avez raison. Je vais demander aux ingénieurs qu'ils rajoutent un goutte-à-goutte de colle. Parce qu'il faut bien dire que le livre papier, c'est l'odeur de la colle, et ça me manque énormément⁴²³. » À force d'entendre la même objection, Cytale finit par trouver des réponses non dénuées d'humour. Dans le même temps, Cytale insiste : le Cybook ne prétend pas remplacer le livre papier. Ainsi, l'entreprise communique sur ce que le livre électronique apporte en plus, pas uniquement sur son habileté à reproduire les caractéristiques du livre traditionnel :

⁴²⁰ *Ibid.*

⁴²¹ *SVM*, « Le livre électronique est né », 1999.

⁴²² Groupe de discussion fr.comp.sys.mac (<http://groups.google.fr/groups?hl=fr&lr=&ie=UTF-8&selm=1ek5ajk.j5mt7z1ftw0opN%25aurejacgil%40ifrance.com>), 15 novembre 2000.

⁴²³ Extrait de l'entretien avec Julie de Saint-Blanquat du 9 janvier 2004.

Document

Question : J'aime les livres papier. Alors pourquoi lire sur un livre électronique ?

Réponse : Toucher, regarder, sentir le papier d'un livre est un plaisir éternel que le livre électronique ne remplace pas. En revanche, le livre électronique offre des possibilités supplémentaires : l'accès instantané à une source inépuisable de lecture, l'agrandissement des caractères pour une lecture confortable, ainsi que le stockage de plusieurs dizaines d'ouvrages de toutes sortes pour un poids et un encombrement réduits.

Document interne Cytale « Base de connaissance », mai 2001.

La position que choisit Cytale lui épargne de gérer une concurrence frontale avec le livre, qu'elle cherche à tout prix à éviter. Ainsi Alain Schmidt, libraire conseil chez Cytale, évoque-t-il les qualités propres de chaque support : « Le support papier se caractérise avant tout par son aspect sensuel. C'est un objet que l'on prend en main, que l'on oriente vers la lumière afin d'éclairer le fond et la forme. Le papier a sa propre odeur. Celle-ci fait réagir le lecteur, elle lui permet de s'appropriier le livre et plus tard de s'en souvenir. Le Cybook se démarque par sa capacité technique. Cette qualité permet au lecteur d'entrer en immersion dans le texte. La lumière diffusée par le système de rétro-éclairage embellit les pages et offre un grand confort de lecture. De plus, grâce à ce système, l'utilisateur du Cybook peut lire à tous moments de la journée.⁴²⁴. » Nous reviendrons en détail sur cet aspect précis de la communication de Cytale, visant à ne pas opposer le Cybook et le livre papier au chapitre suivant.

C'est au sein d'un débat parfois exacerbé, comme en témoignent les deux extraits suivants où les tenants du « oui » au livre électronique sont minoritaires, que Cytale tente d'imposer sa parole. En contraste avec toutes les louanges exprimées ici en faveur de la page tournée et de l'odeur du papier, un article du *Washington Post* apparaît comme un pavé dans la mare. Rappelons que nous sommes en 2000, alors à l'aube du livre électronique :

Extrait de presse

Ils sont si encombrants, si peu maniables. Ils tombent en morceaux. Vous ne parvenez pas à remettre la main dessus lorsque vous en avez besoin. Ils pèsent une tonne. Ils coûtent une fortune à expédier par courrier. Ils attirent la poussière, moisissent et nous font éternuer.

Lire ces vieux livres est une expérience pire encore. Parfois, la typographie est minuscule, parfois elle est trop grande. Impossible d'en changer la taille. Impossible d'appuyer sur un bouton « recherche » pour se rendre rapidement à un passage particulier. Impossible de lire sans lumière, et ces toutes petites loupottes de livres vous blessent si vous avez le malheur de vous endormir dessus.

⁴²⁴ Extrait d'une interview accordée à manuscrit.com en mai 2001.

Les livres changent rarement. L'information évolue à une vitesse quasi instantanée à présent. La mise à jour d'un livre est un enfer. Si un livre contient une erreur — et il y en a toujours— cela prend des semaines, des mois ou des années pour qu'elle soit corrigée.

Un professeur pourrait souhaiter réorganiser les chapitres d'un manuel. Ou combiner les chapitres de différents manuels, évitant ainsi à l'élève de porter une centaine de manuels en classe.

Les livres sont restreints au texte et à la photographie. Si vous lisez studieusement le délicieux roman de Harper Lee *To Kill a Mockingbird*, n'auriez-vous pas envie de regarder sur la même page des extraits du classique hollywoodien mettant en scène Gregory Peck, ou écouter quelques bribes de dialogue lues par l'auteur, peut-être même sentir les magnolias de Maycomb en Alabama ?

Linton Weeks, Washington Post, 25 avril 2000.

3.5. Incompatibilité entre certaines habitudes de lecture et le respect de la technique

■ Extrait de presse

Résumons-nous : le « e-book », aux yeux de n'importe quel lecteur sérieux, n'apporte rien, sauf des complications. Il coûte cher. Il peut donc être fauché. Il faudra penser à le recharger. Il peut aussi tomber en panne. Il ne supportera pas l'eau de la baignoire. Ni le sable de la plage. Ni d'être balancé sur le coin d'une table. Ou sur la moquette. On ne pourra ni corner les pages ni écrire dessus avec son stylo habituel. Ni le jeter à la figure de la personne aimée sans l'endommager (le e-book).

Le e-book a tous les inconvénients et il n'a que des inconvénients. Axiome : quiconque vous vante le e-book ne lit jamais.

François Taillandier (dont le roman Anielka est pourtant publié sur Cybook), Livres Hebdo, 26 janvier 2000.

Voici résumées les deux positions antithétiques : d'un côté, les fervents défenseurs du livre électronique répètent que les nostalgiques du livre papier sont ceux qui ne lisent pas. D'un autre, les non moins fervents défenseurs du livre papier martèlent que tout vrai lecteur ne saurait lire sur une tablette électronique, dont l'usage est trop différent de son frère aîné, et légitime. Le livre électronique ne peut mériter ni le prestige, ni le mépris d'un livre qu'on respecte ou qu'on jette. Aussi futile que cette question puisse paraître, on réfléchit à deux fois avant de jeter un appareil cher et rempli d'électronique, alors que certains jettent sans vergogne des romans de gare remplis de feuilles de papier. Pour Pierre-Yves David, « même si le prix était aujourd'hui à la portée de tous, il faudrait des avancées technologiques majeures permettant d'avoir un produit très léger, qu'on puisse transporter sans risquer de le faire tomber et adieu

mes 200 ou 400 euros »⁴²⁵ : ce sont, encore à l'heure actuelle, des contraintes technologiques lourdes. Faux, répond Olivier Pujol, qui laissait traîner son Cybook dans la cuisine, l'emmenait avec lui sous la douche, et le fit tomber du deuxième étage de Cytale. L'un des clients de Cytale a fait le tour du monde en bateau, et le Cybook a survécu... sur le pont. Certes. Mais, malgré tout, la technique, et le prix auquel elle est associée, imposent un maniement délicat de l'objet. Il ne s'agit ici que de potentialités : le livre papier apparaît plus résistant qu'un livre électronique. Pour autant, lorsque Olivier Pujol demande : « Vous jetez souvent des bouquins ? », cette question sonne comme une conclusion.

3.6. De nouvelles complicités de lecture

« Les livres changent rarement. L'information évolue à une vitesse quasi instantanée à présent » indique Linton Weeks dans le *Washington Post* d'avril 2000. Mais c'est peut-être justement une vertu majeure du livre que de nous couper du monde dans lequel nous sommes inscrits, pour quelques dizaines de minutes ou quelques heures. Le Cybook reproduit cette faculté, et nous accompagne dans notre « mutation » nomade : voilà pourquoi, selon Jacques Attali, le livre électronique correspond à une nécessité culturelle. « On est nomades, on se promène dans beaucoup plus d'endroits qu'avant. Aujourd'hui, on a besoin d'avoir en permanence avec soi non pas une bibliothèque, mais une bibliothèque en permanence mise à jour. Cela, seul le livre électronique le permet. D'être un objet qui nous donne accès au monde, qui nous plugge. Qui nous désisole. Ce qui pour un nomade est fondamental. »⁴²⁶

Sans doute, à une nuance importante près, car, si le livre électronique nous connecte à un même univers culturel quel que soit le coin du globe où nous nous trouvons, il n'en garde pas moins la faculté traditionnelle du livre à créer un écran de silence avec la société qui nous entoure, le temps de la lecture. Roger Chartier rappelle⁴²⁷ que l'histoire longue de la lecture enseigne que celle-ci est devenue au fil des siècles une pratique silencieuse et solitaire, rompant toujours plus fortement avec les partages autour de l'écrit qui ont cimenté durablement les existences familiales, les sociabilités amicales, les assemblées savantes ou les engagements militants. La lecture s'est identifiée à une relation personnelle, intime, privée avec le livre.

Si le livre a été pendant longtemps un élément fort dans la manifestation de la sociabilité, s'il permettait de partager des expériences et de mettre en commun des solitudes, il est maintenant plutôt renvoyé dans la sphère privée, d'autres produits culturels l'ayant relayé dans l'échange quotidien, comme le révèle l'une des conclusions d'une enquête du ministère de la Culture sur la lecture en 1998 :

Document : Benchmark E-Books

⁴²⁵ Extrait de l'entretien avec Pierre-Yves David du 21 novembre 2003.

⁴²⁶ Arte, *Tracks*, 17 octobre 2000.

⁴²⁷ Roger Chartier, « Lecteurs et lectures à l'âge de la textualité électronique », Paris, Bibliothèque publique d'information, 2001.

Le temps du loisir est d'abord vécu comme celui de la convivialité :

- La lecture en tant qu'activité librement choisie en dehors de toute contrainte scolaire ou professionnelle subit la concurrence d'autres activités de loisirs (télévision, sport, musique, jeux vidéo, voyages, sorties)
- Les Français sortent davantage (notamment aux concerts et au cinéma) et ont une vie associative (dont sportive) plus forte depuis 1973.

Cegetel, 2002.

Si le livre électronique est un objet de communication, on peut éprouver une certaine difficulté à imaginer de quelle manière il nous connecte au monde. En réalité, le Cybook est avant toute chose perçu comme un outil de solitaire, tout comme l'est le livre papier. « La vraie difficulté, note *a posteriori* Jacques Attali, c'est que le marché a besoin d'un projet qui soit admis très vite. C'est ce qui a été la chance du téléphone portable : le marché l'a avalé tout de suite. Le téléphone portable, c'est un outil de communication et les gens détestent être seuls, tandis que le livre, c'est un outil de solitaire. Donc, cela exigeait plus d'efforts en termes d'apprentissage, plus de temps pour être admis. Or, le marché ne permet pas cela, ne donne pas le temps. Donc, c'est là le conflit entre un bien qui arrive tôt avant d'être admis et un marché qui exige des résultats très rapides. »⁴²⁸

Paradoxalement, la campagne de publicité ne fait rien pour gommer cette impression : après plusieurs propositions de l'agence Eccla où on voit l'utilisateur de Cybook entouré de personnes curieuses ou envieuses, c'est finalement des propositions où une seule personne est mise en situation qui sont retenues. Sur l'une d'entre elles, elle est même photographiée de dos, pour la rendre encore plus anonyme.

Objet éminemment individuel, si ce n'est intime, le téléphone portable est en même temps synonyme d'ouverture, d'écoute et de parole. Le Cybook, en revanche, est un outil de solitaire, parce que la lecture est une activité solitaire. Le walkman, outil pourtant grand public et accepté massivement, est lui aussi dédié à un usage solitaire. Même si « écouter et lire exigent des conditions très différentes » selon Jacques Attali, même si on peut écouter une chanson au sein d'une foule, on reste néanmoins isolé.

Avec le livre électronique, un nouveau lien avec le monde pourrait se créer. Il permettrait à des personnes situées sur les différents continents de la planète de se retrouver autour d'intérêts littéraires communs. Ainsi passerions-nous progressivement de communautés de proximité à des communautés virtuelles géographiquement éclatées, où chacun se trouve à la fois proche du lointain et éloigné du proche. Le livre jouait un rôle « monumental » en constituant l'un des ciments des communautés rassemblées. Le livre numérique s'inscrirait dans un espace marqué à la fois par la mondialisation des échanges et l'insularisation des pratiques sociales.

Extrait d'entretien

⁴²⁸ Extrait de l'entretien avec Jacques Attali du 9 janvier 2004.

Lorsque Jacques Attali vous dit : « Il y a une différence avec le téléphone parce que ce dernier est un instrument de communication tandis que là c'est un outil de solitaire », il a entièrement raison. Et en termes de marketing du produit, les acteurs de la téléphonie mobile ont, eux, des moyens gigantesques. Et le produit a un tel avantage pour tant de personnes, qu'il est poussé par de l'argent : c'est la StarAc de la techno. Mais là, ça n'a pas été le cas. Là où Jacques a raison, c'est que le livre est un objet de solitaire.

Pierre Sissmann, 6 février 2004.

« Il faut que quelque chose soit fondamentalement nécessaire », considère *a posteriori* Marc Vasseur. Le livre électronique n'était pas nécessaire pour tout le monde, dans le sens où, si la communication est aujourd'hui l'impératif premier, le Cybook n'est pas un produit apte à rencontrer un succès commercial « grand public ». Mais le Cybook aurait pu devenir nécessaire comme un objet de valeur « à forte attractivité sociale ou gadgétariale »⁴²⁹. Pourquoi n'en a-t-il rien été ? Avant de revenir plus en détail sur cette question quelques pages plus loin (« Les valeurs visibles et invisibles de la tablette »), une première réponse, directement liée à cette problématique, est apportée ici par Marc Devillard :

Extrait d'entretien

Dès le départ, il y a eu une grosse discussion, Jacques Lewiner en particulier étant convaincu que c'était plutôt vers les malvoyants qu'il fallait se tourner. On avait identifié quatre usages : l'usage grand public proprement dit, et là on ne savait pas très bien quelle était la cible, au fond on n'arrivait pas très bien à la définir, à la rencontrer, on ne savait pas qui c'était. C'était des gens intéressés, des *early adopters*. Mais franchement, un *early adopter* va plutôt acheter six téléphones ce mois-ci et montrer qu'il en a un qui brille d'un certain bleu qui est à la mode. Il y a un effet d'exhibition du téléphone portable qui n'existera pas avec le bouquin. Le bouquin, on va s'en servir au lit. Qui va le voir ? Tu ne vas pas faire venir les gens chez toi et leur dire : Regardez sur quoi je lis. C'est extrêmement intime, c'est personnel, c'est une démarche individuelle, la lecture. Ce n'est pas quelque chose que tu partages facilement à l'extérieur. Cela n'intéresse personne, tu ne vas pas t'en vanter.

Il y a une fonction sociale du livre. Chez toi, tu as une bibliothèque dans ta chambre, et une dans ton salon. Ce ne sont pas les mêmes livres. Le livre électronique n'avait pas vocation d'être dans le salon, mais dans la chambre.

Donc, on ne peut pas compter sur un effet de contagion, un effet viral du type : « T'as pas la dernière version, et moi si ». On ne peut pas compter là-dessus. Donc, cette partie grand public, en fait, on l'a jouée parce que c'était important pour avoir la résonance à l'extérieur, mais on n'imaginait pas tout de suite des grosses ventes sur ce marché-là.

Marc Devillard, 10 juin 2004.

⁴²⁹ Extraits de l'entretien avec Marc Vasseur du 5 février 2004.

Dans nos bibliothèques, le livre existe en groupe. Ce qu'une bibliothèque peut dire est, selon Gérard Mauger, Claude F. Poliak et Bernard Pudal (MAU 99), de trois ordres, en fonction de la place qu'elle occupe dans l'espace. Ils distinguent :

- la bibliothèque exposée, qui concorde avec la vie publique contemporaine du lecteur, et qui se trouve dans son bureau ou son salon : c'est le lieu d'exhibition de la culture ;
- la bibliothèque dissimulée, qui se trouve dans la chambre à coucher et qui correspond à « sa vie secrète » : c'est peut-être, plus que le salon, le lieu où les livres constituent notre identité ou ont contribué à la forger ;
- la bibliothèque enfouie, qui correspond au passé du lecteur et se trouve dans son garage, dans l'attente sans doute vaine que ses livres soient un jour reclassés ailleurs.

Ainsi, la distribution des livres dans l'espace domestique matérialise différentes bibliothèques qui correspondent à autant d'aspects de la trajectoire culturelle du lecteur. Si la vision de Marc Devillard est parfaitement justifiable, dans la mesure où il paraît impossible d'exposer les œuvres numériques que l'on possède, on peut en revanche s'interroger sur l'adéquation du catalogue de Cytale avec cette idée : un coup d'œil aux extraits du catalogue présentés en annexes permettra de se poser la question de savoir s'il ne s'agit pas là d'une bibliothèque de salon. De ce point de vue, Cytale n'a-t-elle pas donné accès à la mauvaise bibliothèque ? On relira sur ce point l'analyse du catalogue, proposée au chapitre II, pour s'en convaincre.

D'autre part, Bernard Pudal indique une spécificité du lieu où se tiennent des livres, dont les regroupements obéissent à des sens particuliers. Or, Le Cybook uniformise également les valeurs que l'on accorde aux livres en fonction d'une part de la place qu'ils occupent au sein de la bibliothèque, d'autre part de la bibliothèque à laquelle ils appartiennent : ici, plus de distinguo possible entre les bibliothèques du salon, du bureau, de la chambre, de la cuisine ou du garage, qui peuvent refléter un premier tri en fonction des œuvres et ouvrages que l'on souhaite exposer, consulter, lire en toute intimité, auxquelles on se réfère ou que l'on relègue. La bibliothèque numérique du lecteur, elle, est unique, et n'opère aucune segmentation de cet ordre.

Il est certain que le livre papier recèle en lui des valeurs affectives et sociales qui dépassent le seul intérêt porté au contenu. Il existe entre un livre et son lecteur une relation particulière et complexe, où interviennent la qualité du papier, les caractéristiques de la couverture, de la typographie, jusqu'à l'odeur. Le livre papier incarne aussi un patrimoine culturel et historique. Il est, en outre, un objet privilégié choisi pour les cadeaux, d'où la création d'une valeur affective supplémentaire, ainsi les périodes de fêtes sont une période faste pour les ventes de livres qui atteignent des sommets.

De plus, la bibliothèque, en plus de sa valeur d'usage, est un signe de distinction sociale et de curiosité intellectuelle. Le sociologue Pierre Bourdieu la catégorise comme une preuve de capital culturel objectivé dont la possession, en plus d'autres formes de capitaux, marque l'appartenance à la classe sociale supérieure qualifiée par l'aisance et la distinction. La prégnance de ces modèles et pratiques liés au pouvoir symbolique du livre traditionnel dans notre société laisse penser qu'il est fort improbable de voir disparaître totalement le livre papier au profit d'une machine, aussi évoluée que soit sa technologie. Cependant, nos pratiques sociales ne sont pas figées et le nouveau se mêle à l'ancien pour générer de nouvelles pratiques.

3.7. Un livre captif, qu'on ne peut prêter

Dans la pratique, le livre électronique ne se prête pas, et les œuvres numériques ne s'échangent pas puisqu'elles sont liées à un Cybook. Pour prêter une œuvre, il convient donc de prêter son Cybook. Catherine Gachadoat, que l'on a vu enthousiasmée par la capacité de son livre électronique à la transporter dans l'imaginaire du roman, note cependant trois aspects négatifs du système : l'impossibilité de feuilleter un livre (ou à défaut d'en lire le premier chapitre) avant achat ; l'impossibilité de prêter à un autre possesseur de Cybook les livres achetés ; l'impossibilité de « posséder » réellement les livres achetés. Si elle a présenté le Cybook à ses proches pour leur en montrer le fonctionnement, elle avoue en revanche « avoir été trop égoïste pour [se] séparer de [son] Cybook et le prêter à des amis »⁴³⁰. Or, lors d'un débat sur France Culture diffusé au moment du Salon du livre 2001, qui opposait Olivier Pujol à Michel Valensi, ce dernier défendait l'idée selon laquelle « la musique, les livres, c'est fait pour être partagé : il y a une transmission » et précisait : « S'il n'y a pas de lecture d'auteurs inconnus, il n'y a pas d'auteurs qui deviennent connus. La transmission de la connaissance est essentielle. »⁴³¹.

« C'est fait pour être partagé » : Jacques Attali a beau dire que la lecture est un acte solitaire, il est tout de même bien dommage que le Cybook n'ait pas pu rendre possible le prêt de livres entre utilisateurs. La seule manière de prêter un livre, c'est de prêter la tablette, puisque contenus et contenant sont *devenus* indissociables l'un de l'autre. Sans doute Cytale a-t-elle été contrainte d'adopter cette position dans l'attente d'obtenir plus facilement des accords de diffusion numérique avec les éditeurs. Originellement, le projet était pourtant différent.

Un an avant le débat de France Culture, Pierre Le Loarer notait qu'au cours du Salon du livre 2000, la question du prêt des livres numérisés entre personnes privées disposant chacune d'une tablette avait été évoquée lors d'une table ronde : « Jacques Attali, un des fondateurs de la société Cytale, défendit le principe qu'à l'instar du livre imprimé, on puisse prêter un livre numérisé, et qu'à l'image de ce qui se passe pour l'exemplaire imprimé, la personne qui prête ce livre numérisé (c'est-à-dire un fichier) ne puisse plus lire ce titre sur son LET pendant la durée de ce prêt et jusqu'à sa restitution. »⁴³² Cette solution aurait eu l'intérêt de reproduire les conditions du prêt d'un exemplaire imprimé, en interdisant la copie pure et simple du fichier. La faisabilité technique de ce transfert semblait aux yeux de Pierre Le Loarer « probable, au moins pour des livres électroniques d'une même marque »⁴³³. Mais Cytale n'apporta aucune réponse à sa question : « La société Cytale offrira-t-elle cette fonctionnalité sur ses appareils ? »⁴³⁴

⁴³⁰ Extraits de l'entretien avec Catherine Gachadoat du 25 décembre 2003.

⁴³¹ Net Plus Ultra, France Culture, 21 mars 2001.

⁴³² Pierre Le Loarer, « Lecteurs et livres électroniques », *BBF* 2000, Paris, t. 45, n°6.

⁴³³ *Ibid.*

⁴³⁴ *Ibid.*

L'intention de départ, formulée par Jacques Attali, n'est pas une simple « parole en l'air ». On retrouve cette proposition par ailleurs dans des plaquettes de présentation⁴³⁵ publiées en 2000 : il y est mentionné la possibilité d' « envoyer son livre-fichier vers un autre eBook via la liaison infrarouge ». Notons que le port infrarouge existera bel et bien mais, comme les autres ports de communication de l'appareil, sera désactivée tout au long de la vie de Cytale. La presse relaie pourtant l'idée d'une tablette ouverte sur d'autres périphériques⁴³⁶. Alors en phase de prototypage, le Cybook a bel et bien été l'objet de débats qui sont sortis du cadre restreint de l'entreprise. Pourtant les responsables du Cybook n'ont, sur ce point, engagé aucune négociation ni intégré aucune de ces traductions suggérées.

Le recours à Jeremy Rifkin (RIF 00 : 78) peut nous aider à problématiser cette question : pour lui, « dans une économie en réseau, la propriété continue à exister sous diverses formes, mais elle est moins souvent échangée. Aux acheteurs et aux vendeurs se substituent des prestataires et des usagers. [...] L'accès à court terme devient plus important que l'acquisition et la possession à long terme. Le fonctionnement en réseau de l'activité économique repose désormais sur la marchandisation de la relation entre deux ou plusieurs parties qui partagent l'accès à des biens matériels et immatériels ».

Ainsi l'idée de posséder un fichier numérique peut-elle sembler désuète si on se réfère aux économies d'accès prônées aussi bien par Cytale que par Gemstar. C'est même une absurdité pour Olivier Pujol. Néanmoins, à l'époque, c'était une économie de la propriété qui était mise en œuvre. Celle de l'accès n'avait alors pas pu voir le jour. Donc, il était légitime que le possesseur de Cybook puisse avoir à la fois le droit et la possibilité de lire ses œuvres sur une autre tablette d'un autre constructeur. Cela aurait été un pas pour sortir de ce système inertiel que reconnaît et que décrit Michaël Dahan⁴³⁷.

Tout au début de l'enquête sur les caractéristiques du livre électronique publiée en mars 2002 par Harold Henke (HEN 02), on apprend que les usagers veulent avoir le « droit » de lire le même livre numérique, le même fichier, sur plusieurs machines, et pas uniquement des machines de type livre électronique : ordinateur portable, station de travail et PDA sont cités. Cette enquête indique que les personnes interviewées souhaitent acquérir le « droit » de donner un livre numérique à une bibliothèque, d'en prêter à un ami, ou d'en vendre. Près de 41 % des personnes interrogées expriment alors le désir de partager des livres numériques ou de les revendre, ou encore d'avoir le droit de lire le même livre numérique acheté sur plus d'un dispositif de lecture (c'est-à-dire pouvoir passer leur livre numérique du micro-ordinateur portable à l'assistant personnel comme ils peuvent le faire avec leur agenda électronique et leur carnet d'adresses). Cette idée de la « mobilité » du contenu numérique paraît très importante en termes d'usage, étant entendu qu'il est acceptable que, pour des raisons de protection et de viabilité économique de l'édition, un titre donné (un exemplaire, en quelque sorte) ne soit lisible que sur un support à la fois.

⁴³⁵ Cf. documents « j » et « r » en annexes.

⁴³⁶ *Télérama* du 16 août 2000 indique notamment qu'il sera possible d'imprimer les notes.

⁴³⁷ Voir au sein du chapitre VII dédié à l'association avec le monde de l'édition : « Les concessions faites aux éditeurs —> La plate-forme fermée —> Lire en dehors de la bibliothèque de Cytale ».

On peut définir deux paliers de prêt : le premier implique la possibilité technique de lire une œuvre stockée dans une bibliothèque (un compte en ligne d'un utilisateur) sur n'importe quelle tablette électronique qui partage les mêmes dispositifs de protection contre la copie. Cytale et Gemstar souhaitaient y parvenir. Le deuxième, qui implique la lecture de ces œuvres sur des dispositifs « ouverts » (PC, PDA, etc.), impose une redéfinition du système de protection de fichiers, qui soit à la fois simple d'emploi pour les usagers et assez protecteur pour mériter la confiance des auteurs et des éditeurs.

Mais que possède-t-on, si on ne peut pas prêter l'œuvre qu'on vient d'acheter ? Cette pratique sociale qui consiste à prêter des objets culturels est ancienne, et on peut comprendre que l'impossibilité de prêter une œuvre numérique, procédure que Jacques Attali pensait pourtant réalisable, ait joué en défaveur de l'achat de la tablette. On peut penser aux jeux informatiques, échangés dans des clubs au cours des années 80 : pendant le moment du prêt, on ne pouvait plus jouer soi-même au jeu dont on était propriétaire, car, dans la plupart des cas, l'application requérait la disquette originale pour s'exécuter proprement. Mais le XXI^e siècle a rendu l'acte de piraterie si simple que ces clubs, qui maintenaient un lien social, n'ont plus de raison d'être. Néanmoins, le piratage de logiciels, de musique ou de livres numériques n'est pas uniquement une contrefaçon. C'est aussi, comme l'indique Jacques Perriault (PER 89 : 198), un facteur d'échanges dans un réseau de socialité où c'est moins le contenu des logiciels qui importe que le fait d'en collectionner sans cesse de nouveaux : « On pourrait se demander si ce ne sont pas ces raisons-là qui font que la société admet massivement ces machines, en fin de compte pour pallier divers déséquilibres. Ce qui pourrait passer pour déviance devient alors leur raison d'être. »

Si la lecture est une activité solitaire, le lien social de don et de contre-don peut compenser cet usage solitaire. Mais le Cybook n'est pas un appareil de communication, ainsi que le mentionne Jacques Attali. Il ne permet pas non plus, à l'instar d'autres « machines à communiquer » du même type, le contact né de l'échange. Pour reprendre Jacques Perriault (PER 89 : 229), il ne faut pas oublier que ces machines « gèrent plus une fonction de contact qu'une fonction de communication ». L'informaticien amateur collectionne des logiciels dont il ne se servira pas, mais il a tissé des liens avec une communauté. Apple a su faire de même avec son iPod et son iTunes Music Store, qui permet de découvrir les « playlists » musicales d'un collègue ou d'un ami. Certes, Cytale a su créer une communauté, par l'intermédiaire de son site Web, les « Cytaliens », mais cette fonction essentielle du prêt, elle n'a pu l'offrir.

De même, comment, en accord avec les éditeurs, aurait-elle pu reproduire dans le monde numérique, cette initiative du « *bookcrossing* » lancée en 2000 ? Depuis quelques années, le site Bookcrossing.com invite les internautes à « libérer » un de leurs livres dans la nature, pour qu'il passe dans de nouvelles mains⁴³⁸. Ce sont là des

⁴³⁸ *Le Monde* du 26 avril 2004 a publié dans un article intitulé « Passeurs de livres et étiquettes intelligentes » le mode d'emploi de cette pratique : « Le "passeur" choisit un ouvrage qui lui tient à cœur et lui colle une étiquette, assortie d'un numéro d'identité unique, généré par Bookcrossing. Sur le site, il annonce qu'il a déposé le volume à un certain endroit – un supermarché, un parc, un café ou tout autre lieu de son choix. Les autres internautes peuvent alors se lancer à la "chasse" au livre. Et annoncer fièrement sur le site la découverte du spécimen. "C'est surtout un mode d'échange, permis par l'interactivité du Réseau. Il a généré une communauté autour des livres", se félicite Ron Hornbaker, un informaticien américain de 37 ans, à l'origine de cette initiative. »

pratiques importantes liées au livre que le numérique n'a pu accompagner. Et Cytale n'a pas fait exception.

Si, par certains aspects, le livre électronique tente de nous connecter à un monde nouveau, et se propose de nous « désisoler » pour reprendre le terme de Jacques Attali, en revanche il contribue aussi à nous déconnecter en interdisant la poursuite de pratiques déjà bien établies, dont celle du prêt. Gérard Mauger (MAU 99 : 305) considère ainsi que « la mise en circulation de biens culturels par les femmes (celle des livres en particulier) peut être analysée comme une technique d'entretien des relations sociales dans (et de) la famille ». Lorsqu'un livre nous plaît, nous le recommandons, nous le prêtons ou nous l'offrons. Cette mise en circulation des livres peut aussi avoir une fonction explicite de communication. L'accès à la littérature par ce biais n'était pas possible dans l'économie que mit en place Cytale.

3.8. Une mobilité réduite

L'ensemble des choix passés en revue au sein du précédent chapitre et qui consistent à développer un ordinateur miniature caché sous un écran de haute qualité coûtent cher et pèsent lourd. Le respect de la page implique un grand écran gourmand en énergie qui a pour double conséquence de rendre la tablette plus lourde qu'un livre de poche et donc de l'empêcher de trouver place dans une poche. Ici aussi, on retrouve l'antagonisme entre les défenseurs du Cybook littéraire et ceux qui soutiennent une autre logique, celle d'un Cybook-PDA plus petit et multifonctions. Ainsi, Pierre Sissmann estime que « contre lui, le Cybook avait sa taille. Moi, je me suis toujours battu pour qu'on l'allège en poids et qu'on le diminue en taille, afin qu'il soit facilement transportable »⁴³⁹. D'autre part, le Cybook n'est pas multifonctions, donc il s'ajoute aux autres outils mobiles, tels le téléphone cellulaire, le PDA ou le PocketPC. « C'est un objet que l'on doit porter en supplément », indique par exemple Corinne Aribaud de la bibliothèque Landowsky à Boulogne-Billancourt. Reconnaisant qu'on ne lit pas dans les mêmes conditions sur un PDA et sur une tablette, « plus reposante, plus respectueuse de la typographie », elle note que la tablette reste en général « au chevet du lit »⁴⁴⁰. Si la lecture nomade fait partie de la batterie d'arguments de Cytale, Olivier Pujol affirme, tout comme Marc Devillard, que le poids et l'encombrement de la tablette ne sont pas des griefs majeurs dans la mesure où le lieu où on lit le plus, c'est dans son lit.

En effet, le témoignage de Corinne Aribaud ne dérange pas Marc Devillard, qui considère que le Cybook était essentiellement utilisé dans le lit, en fin de soirée, là où précisément l'écran pouvait le mieux briller de toute sa lumière. Le témoignage d'Olga Faure-Olory, « qui lit avec le Cybook tout un week-end dans sa chambre », va dans le même sens⁴⁴¹. Les témoignages directs d'autres lecteurs, comme Catherine Gachadoat qui lit sur Cybook « à domicile essentiellement », confortent cette idée. Même si elle est le plus souvent évoquée, la chambre n'est cependant pas le lieu unique de lecture sur

⁴³⁹ Extrait de l'entretien avec Pierre Sissmann du 6 février 2004.

⁴⁴⁰ Extraits de l'entretien avec Corinne Aribaud du 5 février 2004.

⁴⁴¹ Cf. le chapitre « Un produit en quête d'identité et de publics ».

Cybook pour l'ensemble des utilisateurs : certains déclarent lire sur cette tablette plus souvent pendant leurs trajets en train que chez eux⁴⁴².

3.9. Les valeurs visibles et invisibles de la tablette

Il serait naïf de traiter les décisions prises en matière de design, de matériaux, de couleurs, etc., comme des éléments secondaires d'un objet, considère Dominique Boullier : « C'est en effet à travers la médiation de ces sensations que nous entrons en relation avec ces objets, ce sont elles qui vont nous donner prise, qui vont même faire pli⁴⁴³. » Il est donc essentiel de prendre en compte au même titre toutes les « dimensions communicantes » du Cybook.

« On a besoin d'avoir une relation affective avec l'objet : on le touche, il a une matière, une texture, une chaleur, il vieillit avec le temps... » : le micro-trottoir du *Six minutes* diffusé sur M6 le 9 mars 2000 est un autre plaidoyer en faveur du livre, et contre le livre électronique. Le Cybook a-t-il été victime d'un « déficit d'amour » ? Les objets techniques ne sont pas nécessairement des objets froids et inertes, ils comportent au contraire une valeur affective. La relation d'usage est un composé complexe d'instrumentalité et de symbolique⁴⁴⁴. Il y a, à côté de la valeur d'usage du Cybook, d'autres valeurs : esthétique, sentimentale, sociale. Le Cybook pouvait-il être un signe extérieur distinctif, de la même manière que l'iPod est le signe d'appartenance à une communauté regroupée sous la bannière, frappée d'une pomme, d'une marque célébrée pour sa capacité à innover et à « penser différemment » ? Claire Bélisle (BEL 02a) note que « la formule adoptée de mimétisme avec le livre papier a produit des connotations plutôt favorables d'anoblissement de l'objet électronique ». Le *debriefing* de la Foire de Francfort à laquelle participe Cytale en octobre 2000 note qu'en matière de design, les visiteurs ont trouvé l'appareil « réussi », « moderne et agréable », « appréciable pour sa couverture en cuir », mais regrettent dans le même temps une « apparence *cheap* »⁴⁴⁵ et l'impossibilité de choisir entre plusieurs couleurs. Olivier Pujol remarque lui-même, dans ses conclusions adressées aux actionnaires en novembre 2002, que « le produit final a péché dans sa finition : la coque et la couverture étaient clairement deux points faibles du produit, dénoncés par certains journalistes ». Il faut préciser que Cytale assurait elle-même le suivi technique du design et de l'industrialisation de la coque et de la couverture. L'entreprise avait reculé devant le risque d'aller chercher des partenaires étrangers, plus difficiles à gérer, étant donnée son inexpérience.

Les journalistes ne sont cependant pas unanimes dans leurs critiques. Alain Salles du *Monde*, par exemple, décrit la tablette comme « une ardoise grise et élégante » (15 décembre 2000). Pour Marie Karel et Thierry Virolan, de *OINet*, « sa taille et sa couverture de cuir lui confèrent fière allure, celle d'un vrai livre ». *Le Point* décrit le

⁴⁴² Extrait de l'entretien avec Jacques Yvon du 1er mars 2004.

⁴⁴³ Dominique Boullier, « Anthropologie des objets communicants », dans *Ces objets qui communiquent*, Les cahiers du numérique vol. 3, n° 4, 2002.

⁴⁴⁴ Voir à ce sujet Jacques Perriault (PER 89 : 213).

⁴⁴⁵ Extraits du document interne Cytale « Debriefing hôtesse de la Foire de Francfort », 27 octobre 2000.

Cybook comme « très séduisant », « magique » (12 janvier 2001), *La Tribune* du 15 mars 2001 le voit comme « une (très belle) tablette numérique », enfin *NewCom* de juillet 2001 juge l'objet « plutôt élégant et réussi » et *Windows News* « pas encore parfait mais diablement séduisant » (juin 2001). Finalement, ce n'est la plupart du temps qu'en dehors de nos frontières qu'on le caractérise comme « une apparence désincarnée » (*Le Temps*, Genève, 15 mai 2001).

Le Cybook est-il « féminin » ? Les photographies promotionnelles montrent régulièrement la tablette tenue par une main de femme⁴⁴⁶, mais ce public a-t-il été suffisamment pris en considération lors du dessin de la coque ? Cette question n'est pas neutre : Cytale se place sur le terrain de la lecture de loisir, à laquelle les jeunes filles et les femmes adultes restent davantage attachées que les hommes⁴⁴⁷.

Apple, très soucieuse de créer des machines aux allures séduisantes et aux lignes épurées (iPod, iMac G4, iMac G5), est toujours louée (presque avant toute chose) pour la beauté de ses ordinateurs et de ses baladeurs. Steve Jobs, PDG d'Apple, ne met jamais en avant ses techniciens, mais Jonathan Ive, le designer des produits de la marque. Ainsi est-on fier de posséder un produit Apple. Or, alors que Cytale aurait souhaité faire du Cybook un objet tout aussi mythique, il a fallu compter avec un concurrent charismatique et solidement implanté que ne connaissait pas l'ordinateur : le livre papier, objet consacré, qu'on est tenté sans cesse d'opposer à cette « sale » tablette électronique.

Une idée était défendue par une minorité chez Cytale : développer non pas une machine plus accessible, un modèle d'entrée de gamme comme cela a été par ailleurs fréquemment débattu, mais au contraire une machine plus chère, plus riche. Marc Devillard constate que Cytale ne pouvait pas espérer avec le Cybook un effet de contagion, un désir d'exhibition semblable à ceux dont avait bénéficié le téléphone portable, pour des raisons qui ne sont pas uniquement liées au produit lui-même mais aussi à son champ d'application. « Du côté des techno-frics, il est clair qu'on n'était pas bien positionnés. Ce n'était pas assez bandant. On imaginait le grand public suffisamment important pour pouvoir se passer de ce genre de clientèle »⁴⁴⁸, précise Cédric Diridollou. Lisa Manjikian atteste qu'« il y avait un courant de pensée au sein de Cytale qui disait : "Il faut faire un produit hyper hype. Cet objet électronique, il faut en faire le top du Palm. C'est encore vachement plus chic que d'avoir eu un Palm en 2000". »⁴⁴⁹ Le Cybook aurait pu devenir ce bijou imaginaire du corps, fonction à laquelle certains téléphones portable ont accédé, mais la machine n'était pas adaptée à cette cible particulière. « C'était une solution possible », estime sans état d'âme Olivier Pujol : « Ce sont là des grands choix d'entreprise. La culture de départ de Cytale, ce n'était pas ça. Est-ce que c'est par là qu'on s'en serait sorti ? Tout aurait été différent.

⁴⁴⁶ Cf. illustrations « m » et « n » en annexes.

⁴⁴⁷ Voir MAU 99 et le *Dictionnaire de sociologie*, Le Robert – Seuil, 1999, article « lecture ».

⁴⁴⁸ Extrait de l'entretien avec Cédric Diridollou du 6 février 2004.

⁴⁴⁹ Extrait de l'entretien avec Lisa Manjikian du 16 janvier 2004.

Se dire qu'on aurait dû se lancer dans un produit plus puissant, avec plus d'ingénierie, et carrément passer la barre des 10 000 francs... ce n'est pas stupide du tout⁴⁵⁰. »

Mais, comme nous l'avons déjà souligné, Cytale tente des compromis technologiques dans le but d'offrir un outil qui soit le plus accessible possible. Indépendamment de l'accessibilité, on peut imaginer le choix d'un processeur différent qui aurait pu, par la suite, faire gagner du temps à Cytale. Le processeur Motorola est choisi parce qu'il permet de gagner quinze dollars en coûts de fabrication, quant à l'écran choisi, il est d'une qualité un cran au-dessous du NEC Ultra Wide Angle TFT que Cytale avait utilisé pour emporter la conviction des éditeurs.

C'est une question intéressante, puisqu'elle montre que la réalisation technique a été l'objet d'une négociation, au moins entre Cytale et l'image que Cytale se faisait de ses consommateurs. Souvenons-nous du même Olivier Pujol qui fait le tour des éditeurs avec un écran aux qualités irréprochables : si la technique n'avait subi aucune modification, le Cybook sortait à 12 000 francs. Mais la réalisation technique doit s'accommoder de compromis qui permettront de rencontrer plus facilement un marché. Cytale travaille selon une logique qui consiste à sortir un produit à bas coûts, au moment même où le prix des technologies flambe. La technique joue alors un tour à la société, faisant s'envoler l'espoir d'un positionnement « démocratique ». Donc, s'il était resté un objet technique « pur » et sans concessions, le Cybook, totalement hermétique aux traductions qu'on lui propose, serait devenu autre chose. Dès le départ, nous pensons en effet que, pour s'imposer, le Cybook doit se transformer pour tenir son environnement. Si cet environnement lui échappe, s'il ne l'encaisse plus, il perd en existence. Ainsi en avons-nous conclu au sujet des avis divergents du C.A. Pourtant, ici, un avis contraire se fait jour. Resté un objet pur, un pur objet, loin du social, le Cybook très haut de gamme aurait pu, paradoxalement, s'inscrire dans un marché.

Mais au prix où la tablette est vendue, n'y a-t-il pas une politique de repositionnement à définir ? À la base, Cytale souhaite offrir un lecteur accessible au plus grand nombre. Manque de chance, la hausse des prix et la pénurie de composants rendent ce souhait impossible. Le Cybook sera donc destiné à une clientèle aisée. Problème : cette clientèle est alors en droit de s'attendre à un produit qui lui corresponde, un produit mieux fini, même s'il doit au final coûter encore plus cher. Le Cybook est donc un produit conçu pour une cible à laquelle il n'a pu s'adresser, à cause de son prix. Il s'est donc adressé à une autre cible, pour laquelle il n'avait pas été spécifiquement conçu.

Le Cybook a-t-il été victime d'un problème de positionnement ? Correspondait-il aux attentes de sa cible ? Un modèle encore plus haut de gamme aurait-il pu s'adresser à une clientèle plus élitiste ? L'histoire du Cybook est-elle la chronique d'un échec commercial, au même titre que le Renault Avantime a pu l'être à la même époque, le véhicule ne correspondant pas aux attentes d'un public lui aussi plutôt élitiste ? C'est une question qu'il est très difficile de trancher, mais ce détour par l'industrie automobile peut apporter un début de réponse. Comme pour le Cybook, l'échec de l'Avantime n'est sans doute à imputer ni au design, ni au concept de coupéspace, mais au positionnement sur le marché. Lors de son lancement en octobre 2001, le Renault Avantime était censé offrir une séduisante alternative aux berlines haut de gamme (Peugeot 607 ou Audi A6). Renault et Matra visaient essentiellement des couples de

⁴⁵⁰ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 7 février 2004.

retraités plutôt aisés, ayant possédé auparavant un monospace. Renault dédia son véhicule à une clientèle de segment S, l'une des plus exigeantes du marché automobile. Or, bien que l'Avantime présentât une image et une personnalité forte, ce n'était cependant pas suffisant pour faire oublier une finition médiocre : l'Avantime souffrait d'économies de conception et de fabrication que la clientèle de segment S n'a, semble-t-il, pas pardonné. Renault aurait sans doute réussi à imposer son véhicule en le présentant dans un segment intermédiaire (celui des Peugeot 406 ou Renault Laguna) et une politique tarifaire plus agressive aurait rendu le concept moins élitiste.

3.10. Conclusion : un univers de substitution ?

Les objets les plus ordinaires, tels le livre, ont souvent nécessité un long apprentissage, notamment dans l'enfance. Jean-Claude Kaufmann cite un instrument aussi élémentaire que la cuillère : « elle exige des années d'exercice physique et d'inculcation culturelle pour être enfin correctement tenue jusqu'à l'aboutissement que représente l'outil de cet apprentissage »⁴⁵¹. Le Cybook, s'imprégnant tellement du livre, sera-t-il un objet capable de reproduire un tel aboutissement ? Tel n'est sans doute pas le dessein de Cytale, qui s'efforce de ne pas voir autre chose en son Cybook que le frère fidèle du livre. Mais si le livre est un objet saturé de significations implicites, tel n'est pas le cas du Cybook, dont les interviewés des micro-trottoirs peinent à en deviner les usages. La signification de l'objet n'en transpire pas de son enveloppe.

Faisons le bilan : transposition réussie de la mise en page du livre papier, mais perte de certaines caractéristiques de l'objet livre. On constate que le Cybook est resté fidèle au contenu en recréant un contenant à la fois différent et unique, c'est-à-dire commun à tous les contenus. Mais nous sommes ici dans un univers de substitution, ce qui donne à Pierre Le Loarer l'occasion de constater que « de même qu'avec les cassettes vidéo, selon le "bon mot" de Jean-Luc Godard, on "regarde une reproduction de film" et l'on perd de ce fait l'espace de la salle de cinéma, la présence et la taille de l'écran sur lequel est projeté le film, le faisceau lumineux qui va du projecteur à l'écran, etc., de même avec le livre électronique, on voit et on lit une reproduction de livre imprimé et l'on perd le rapport physique à l'imprimé, à l'action de feuilleter pour lui substituer un écran à l'affichage de textes devenus volatils⁴⁵² ».

En somme, on serait presque tenté de conclure de la sorte : en dépit du respect que le Cybook affiche du livre et de la page, il ne propose pas la même expérience de lecture. Le livre électronique peut sans doute être considéré comme un produit de substitution, il n'empêche qu'il s'agit d'introduire des changements d'attitude par rapport à un même produit culturel, le livre. Le Cybook, nouveau support de lecture, influence le geste de lecture, et limite la portée du mimétisme voulu par Cytale. L'expérience de lecture qu'il propose n'est pas moins agréable, elle est différente de ce que nous avons connu jusqu'alors. C'est précisément ce qui a conduit Jacques Attali à considérer *a posteriori* qu'en ce sens, le Cybook n'était pas assez différent du livre. Les usages ou, plus précisément, les modes de consommation du Cybook restent à imaginer. Un nouveau support, de nouveaux modes d'affichage des textes et de nouveaux modes de

⁴⁵¹ Jean-Claude Kaufmann, « Le monde social des objets », *Sociétés contemporaines* n° 27, 1997, p. 111-125.

⁴⁵² LOA 02.

consultation « provoqueront nécessairement des bouleversements dans nos fonctionnements cognitifs »⁴⁵³, souligne Jean-Louis Lebrave, directeur de recherche au CNRS. Tout ne fut sans doute qu'affaire de nuance : pour Cytale, comme pour beaucoup d'autres, le Cybook propose une évolution de la lecture, pour d'autres, il crée un bouleversement. L'échelle de temps n'est pas la même. Enfin, sans doute qu'à l'exception des publics handicapés, pour qui, comme nous le verrons au sein du chapitre consacré à la quête de publics, le Cybook n'était pas suffisamment nécessaire. C'est pourquoi, dans cette bataille, le livre papier a eu raison de l'électronique.

Document : L'encyclopédie de l'Agora : livre électronique

Un humoriste faisait circuler récemment sur l'internet la description de la technique la plus parfaite pour la diffusion de l'information : il faudrait que l'outil soit à l'épreuve des chocs, des changements climatiques, passe-partout, recyclable et écologique. En définitive, c'est la définition même du livre qu'il donnait. Le livre papier, outre ses qualités physiques, l'élégance de sa présentation, la richesse de son matériau, présente encore une palette d'avantages qui compliquent singulièrement la tâche des promoteurs du livrel. Bien que des centaines de milliers d'ouvrages soient déjà disponibles en format numérique, leur diffusion à grande échelle attend toujours le support adéquat qui rende le livre électronique réellement « portable ».

http://agora.qc.ca/mot.nsf/Dossiers/Livre_electronique

Toutes les questions qui se sont posées ici apparaissent fatalement à la naissance d'une innovation technique. Souvenons-nous avec quelle perplexité nous avons accueilli le téléphone portable au milieu des années 90 lors de son essor : par exemple, on se demandait s'il serait un outil de libération de la femme ou de régression de sa condition (JAU 03). Quelques témoignages nous rappellent, sans rire, que le téléphone portable « est un peu le prolongement de soi : il a notre odeur » (*Ibid.*). Les usages du portable dans les lieux publics sont mis en question : franchit-on un seuil d'incivilité en téléphonant en présence physique d'autrui, le « branché » s'absentant de son interlocuteur pour se rendre présent à un absent qui s'impose prioritairement ? Se laisse-t-on déposséder de sa propre temporalité ? Accepte-t-on l'intrusion dans sa vie privée d'un outil de contrôle d'employés « nomades » ? Quid de l'inégalité entre ceux qui ont le pouvoir d'imposer aux autres leur inaccessibilité en se déconnectant et les autres ? Toutes ces questions restent aujourd'hui d'actualité, elles sont du même ordre que celles qui ont émergé lors de la naissance du livre électronique : elles n'ont pourtant pas empêché la création d'un marché pour le portable qui, en moins de dix ans, est arrivé à saturation.

4. Entre respect et innovation : le livre plus

Trois courants de pensée chez Cytale affichent au regard de l'œuvre et du type d'œuvre publiée sur Cybook des buts différents :

⁴⁵³ Arte, *Tracks*, 14 avril 2000.

Le premier, très largement majoritaire, souhaite que le Cybook donne à son lecteur tout le confort de lecture qu'il attend pour se plonger dans l'univers romanesque. L'ambition est ici d'une part d'apporter des avantages que la technologie peut seule proposer (compacité de la bibliothèque nomade, rétro-éclairage), d'autre part de rester le plus proche possible du livre classique et de sa page.

Le second, très minoritaire, estime que le Cybook « ne doit pas servilement copier sur écran ce qui existe déjà sur papier », car on risquerait de s'exposer à la critique : « Pourquoi existez-vous si c'est pour faire la même chose ? »⁴⁵⁴ Cette position, que défend notamment Marc Devillard, est confortée par Marc Vasseur qui regrette là une « erreur », alors qu' « une rupture aurait été plus intéressante » : mis à part le souci de convaincre les éditeurs, il n'y avait pas de raison de mimer quelque chose d'existant. On est sur un nouveau média, il faut que tout soit adapté à ce nouveau média et tire partie des avantages de ce dernier »⁴⁵⁵. Cette idée est développée, mais « très tard »⁴⁵⁶, dans l'histoire de l'entreprise. Que le Cybook propose une alternative qui n'est « pas assez différente » mérite qu'on s'y attarde un instant. Dans un autre domaine, on voit bien que le rythme de lecture d'une bande dessinée est différent du rythme d'un film qui en serait l'adaptation : ainsi *Sin City* est une admirable transposition de l'œuvre de Frank Miller au cinéma, mais le film en reste au stade du respect absolu de la bande dessinée, sans chercher à traduire cette œuvre en créant un rythme propre au cinéma.

Le troisième courant de pensée enfin, moins minoritaire que le précédent, estime qu'il convient de procéder en deux étapes : le Cybook doit d'abord faire ses preuves pour ensuite muer vers de nouveaux usages. En cela, il respecterait la chronologie traditionnelle d'un média, qui imite ses prédécesseurs avant d'inaugurer des usages neufs, inédits. Claire Bélisle note à ce sujet que, « d'abord très proches des livres papier, les nouveaux livres numériques viendront de moins en moins du transfert de livres papier, mais plutôt d'expérimentations innovantes faites par des auteurs utilisant d'emblée pour l'écriture les supports numériques »⁴⁵⁷.

Nous allons en premier lieu étudier les nouveaux usages, ou la nouvelle expérience de lecture que Cytale aurait pu envisager, puis exposer la voie que l'entreprise décida de suivre, sur la base de deux livres numériques développés selon cette orientation.

4.1. Une œuvre originale écrite pour le support numérique

Document

Le monde numérique est le premier qui permet la transmission dans le même objet des textes, des images (y compris mobiles) et des sons. Il y a là de quoi

⁴⁵⁴ Extraits de l'entretien avec Marc Devillard du 10 juin 2004.

⁴⁵⁵ Extraits de l'entretien avec Marc Vasseur du 5 février 2004.

⁴⁵⁶ Selon Marc Devillard.

⁴⁵⁷ BEL 04.

alimenter des formes nouvelles de la création esthétique, du travail intellectuel et des rêveries du lecteur solitaire.

Interview de Roger Chartier, site de l'Alliance Française à Sao Paulo : www.aliancafrancesa.com.br/Caderno_Cultural/livro_f.php

On peut opposer, ainsi que le propose Joëlle Farchy (FAR 03), « le texte numérisé, simple reproduction d'un texte destiné d'abord à une lecture papier et le texte numérique qui offre des possibilités de création, de transformation, de manipulation et de traitement, et constitue un nouveau paradigme ». Pour reprendre les termes que propose Joëlle Farchy, Cytale a proposé à ses lecteurs des textes numérisés. Mais on peut se poser la question de savoir si le véritable enjeu du livre électronique n'est pas celui du devenir des pratiques de lecture, et de sa capacité à intégrer et promouvoir une diversification de ces pratiques, en fournissant des outils permettant d'enrichir la lecture. Un nouveau contenant peut amener un nouveau contenu. Dès 1999, le Rapport Cordier⁴⁵⁸ remarque qu'« une technologie de l'information sans contenu serait vide de sens, de même qu'un contenu qui n'épouserait pas les formes culturelles de nouveaux contenants risquerait de rater sa cible ».

On peut effectivement construire un nouveau moyen d'expression qui, tout en empruntant aux autres médias une part de leurs attributs, reste dans le cadre de la littérature. SFR estime en mars 2002 que « le livre électronique connaîtra un véritable essor grand public (chez les jeunes notamment) lorsqu'à l'instar des consoles de jeux, un nouveau concept mariant un contenu littéraire multimédia à créer et un contenant adapté sera proposé »⁴⁵⁹.

Cytale ignore cette voie, qui se rapproche des expériences de romans hypertextuels déjà publiés sur le Web. L'œuvre de Lucie Boutiny, « Non roman », finement analysée par Serge Bouchardon⁴⁶⁰, constitue un exemple convaincant. On se rend compte que la complexité accrue de ce dispositif d'écriture polyphonique, due à l'intermodalité, à l'intertextualité et à l'hypermédialité, change les conditions de perception et de création à un point tel que de nombreuses études sont encore nécessaires pour en mesurer tous les impacts. Ce dispositif inaugure un récit dans lequel la fin ne serait qu'une péripétie et où la lecture resterait toujours inachevée. De manière un peu provocatrice, Pierre Le Loarer pose la question des motifs de ce désir affirmé de disparition de la linéarité d'un récit ou d'un discours : le fait pour un document d'avoir un début et une fin présente bien souvent une série d'avantages. Même l'écriture romanesque peut vite perdre de son intérêt à devenir infinie dans un roman à parcours multiples. « L'exercice de style est intéressant, mais dans bien des cas, qu'apporte-t-il sinon la dissolution ou la disparition du sujet (aussi bien écrivant que lisant) ? Les possibilités offertes par la navigation hypertextuelle sont énormes, mais leur usage devrait être davantage réfléchi. Savoir poser les limites et différencier les discours (et d'où ils viennent) reste essentiel et un usage indifférencié de l'hypertexte provoque surtout une perte de repères et une juxtaposition indifférenciée des énoncés qui nuit à

⁴⁵⁸ COR 99.

⁴⁵⁹ SFR, *Benchmark E-Book*, 27 mars 2002.

⁴⁶⁰ Serge Bouchardon, « Hypertexte et art de l'ellipse », *Les cahiers du numérique Vol.3-n°3*, Hermès-Lavoisier, 2002.

la production de sens. »⁴⁶¹ Il n'en reste pas moins vrai que cette nouvelle technologie ouvre des voies inédites à l'écriture romanesque et peut modifier le rapport auteur / lecteur et, du coup, l'acte même de lecture.

Peut-être que l'attachement au répertoire romanesque existant et le seul souci de le reproduire ont naturellement incité les responsables de Cytale à ne pas toucher à son intégrité. De nouvelles formes d'écriture hypertextuelle auraient sans doute joué contre l'immersion dans le monde de la lecture que visait et garantissait le Cybook, selon le témoignage même des lecteurs-testeurs.

4.2. Une œuvre originale enrichie pour le support numérique : le « livre plus » de Cytale

Le Cybook offrait toutes les possibilités de développement que nous venons d'évoquer. Mais la crainte d'offrir à son public des œuvres jugées trop expérimentales, et la production encore trop rare de ce type de création amenèrent Cytale à ne pas proposer ce « contrat de lecture » pour suivre une autre piste. Après l'avoir définie, il s'agira de déterminer quelles ressources elle y a investies.

Dès lors, il ne s'agissait pas de créer un nouveau mode d'expression qui serait spécifique au livre électronique, mais plutôt d'entourer l'œuvre de tout son contexte périphérique. L'œuvre est le fait d'un auteur, elle ne peut être le fruit d'un diffuseur tel que Cytale. Or, à l'époque, les œuvres créées spécifiquement pour un univers numérique n'étaient pas légion. Le « non roman » de Lucie Boutiny constitue sans doute l'exception qui confirme la règle. En revanche, il est tout à fait envisageable d'exploiter tout le matériau qui précède et qui suit l'œuvre aboutie pour faire partager au lecteur la construction de l'œuvre : le livre, comme moyen d'expression littéraire, reste inchangé, mais se voit entouré de toute une série d'éléments multimédia corrélatifs, faisant ainsi la spécificité indiscutable du livre électronique.

Suzanne Bertrand-Gastady estime que « les publications numériques seront d'autant mieux acceptées qu'elles offriront une forte valeur ajoutée »⁴⁶². En parfait accord avec cette idée, Julie de Saint-Blanquat considère que le Cytalien doit acheter deux éléments, la machine et le livre numérique : « Cela coûte horriblement cher pour un résultat équivalent au livre papier : on comprend que le public, pour suivre, attende un véritable avantage. C'est pour cela que je vous parle du livre enrichi : si on trouve des ressources supplémentaires par rapport au papier, là, on acceptera de payer soit le même prix, soit plus cher qu'un livre papier⁴⁶³. » Stratégie éditoriale intéressante, le « livre plus » propose sur un support numérique l'œuvre littéraire enrichie de contenus liés, comme aujourd'hui le DVD avec ses bonus pour les films qu'il édite.

Ici, il y a unanimité au sein de Cytale pour reconnaître les mérites d'un « livre plus », en accord avec le débat qui a alors lieu. Pour une fois, on ne conteste pas l'évidence. C'est

⁴⁶¹ LOA 02.

⁴⁶² BER 02.

⁴⁶³ Extrait de l'entretien avec Julie de Saint-Blanquat du 9 janvier 2004.

une position qui est rapportée par Claire Bélisle à l'issue de l'enquête « Contrats de lecture » : si l'expérience du plaisir de lire sur écran est « indispensable comme matrice culturelle », en revanche le véritable renouveau des pratiques de lecture « est d'abord une invitation aux lecteurs et aux auteurs à élaborer de nouveaux contrats de lecture⁴⁶⁴ ». Claire Bélisle note ainsi que la demande de développement de l'appareil critique pour chaque œuvre a été forte : les lecteurs ont considéré que la présence d'un bon dictionnaire et de ramifications vers des contenus annexes n'augmenterait pas le poids du livre électronique, étant donné sa capacité de stockage. Ainsi des informations sur l'auteur, sur le contexte de l'ouvrage, une bibliographie complète, seraient-elles des atouts non négligeables pour l'exploitation efficace du dispositif.

Extrait d'entretien

Pour moi, pour vraiment faire décoller le livre électronique, et donc la lecture numérique, il faut proposer plus, exactement comme le DVD. Il faut que le livre numérique apporte plus que le livre papier. [...] Or, nous n'avons fait que plagier le livre papier. [Mais nous avons] commencé avec le livre d'Érik Orsenna, *La grammaire est une chanson douce*. On a l'œuvre, et tout ce qui tourne autour de l'œuvre : avant l'œuvre (les manuscrits, les enquêtes qui ont pu être faites etc.), après l'œuvre (les interviews, pour aller plus loin au travers d'autres livres, de voyages, de rencontres) et tout ce qui touche à l'œuvre (reportages photographiques...). [...] Les écrivains ont une matière importante lorsqu'ils écrivent un livre, comme une enquête policière : des fiches sur les personnages, sur les lieux, ils se documentent... et tout cela, on ne le retrouve nulle part après ! Les passionnés du bouquin aimeraient avoir accès à cette matière, à tous ces compléments. C'est tout un matériel diffusable qui bénéficie à la fois à l'auteur et au lecteur.

Julie de Saint-Blanquat, 9 janvier 2004.

Ce « livre plus », défini comme le DVD de la littérature, n'est pas envisagé comme une écriture originale et spécifiquement conçue pour pleinement profiter des potentialités de la navigation hypertextuelle au service de romans interactifs, permettant au lecteur de manipuler le temps et l'espace d'une histoire. Le « livre plus » recouvre donc l'acception d'un livre enrichi de « bonus » périphériques à l'œuvre. Laurent Picard constate, avec Érik Orsenna, que si la couverture en couleurs et le texte en noir et blanc restent le modèle dominant à l'heure actuelle, en revanche sur livre électronique toutes les pages peuvent être « enluminées » de couleur. On peut donc également faire cet autre rapprochement avec le DVD : outre les bonus autour de l'œuvre qu'il propose, le livre numérique, comme le DVD qui a supplanté la bande VHS, peut présenter une version du livre de meilleure qualité, avec une esthétique différente.

Le tout premier « livre plus » auquel s'essaie Cytale est adapté de « C'est mon tour » d'Éric Fotorino, qui tente de comprendre la vie d'un cycliste pendant le Tour de France. Cytale remet en page son livre en insérant systématiquement dans tous ses commentaires des articles du *Monde*, qu'il écrit au cours de son odyssée. Dans le domaine du livre d'art, Cytale présentera en juin 2001 la première adaptation d'un livre

⁴⁶⁴ BEL 02a.

d'art pour le livre électronique : « Marcel-Louis Bagniet – Dans le tourbillon des avant-gardes ».

En 1996, deux ans avant la naissance de Cytale, le GIS « Sciences de la Cognition », que coordonnait Jean-Gabriel Ganascia, analyse les enrichissements que l'hypertexte et le multimédia viennent apporter au texte original : « Il est désormais loisible d'accéder aux différentes variantes d'un texte, à un fac-similé de manuscrits originaux, aux corrections apportées par l'auteur, aux commentaires, à l'appareil critique, aux notes de lecture, à la voix de l'auteur lisant son texte, aux documents iconographiques, biographiques ou historiques ». Huit ans plus tard, Jean-Gabriel Ganascia reconnaît néanmoins que « la production de ce DVD-livre est très chère, et elle s'apparente au moins partiellement à la production de films »⁴⁶⁵.

■ Extrait d'entretien

L'idée, c'était de prendre de très belles ventes, comme le dernier Amélie Nothomb, et d'en faire des « livres plus ». Apporter une valeur ajoutée à ce livre enrichi aurait donné une raison de l'avoir sur Cybook et pas seulement sur papier.

À l'époque, j'y croyais beaucoup. [Mais] vu la vitesse à laquelle on avançait... c'est là où il faut voir la contradiction, ou plutôt le décalage entre la bonne idée d'une part, et les coûts et temps de développement d'autre part. Alors qu'en même temps, on est en train de mettre la pression pour essayer de vendre les machines. On travaillait simultanément sur des projets à cinq ans, à trois ans, à deux ans, tout ça avec une épée de Damoclès à cinq mois. Là état le dysfonctionnement.

Parce que les « livres plus », je vous avoue que c'était passionnant. Sur le coup, j'étais hyper emballée par ça, j'ai poussé pour ça, pour qu'on fasse des livres à valeur ajoutée, vraiment en transposant du marché du DVD. Mais finalement, c'était irréaliste parce qu'on n'a pas réussi à en produire deux en l'espace de plusieurs mois.

Lisa Manjikian, 16 janvier 2004.

Le « livre plus » est un ensemble de « bonus » périphériques à l'œuvre, que le Cybook restitue dans son intégralité et sa linéarité. Mais le marché du DVD est plus concentré que celui de la littérature, où les « très belles ventes » n'ont pas de commune mesure avec la vente de *blockbusters* disponibles en vidéo. Cytale était encore en phase de recherche et de développement lorsque l'aventure s'est figée. Pour autant, il est sans doute vrai, comme l'atteste Laurent Picard, que « le livre numérique n'a pas fait son temps »⁴⁶⁶. Et s'il n'est pas qu'« un fac-similé de livre pour quarante fois plus cher », s'il offre au lecteur un contrat de lecture différent, s'il vient carrément à raconter les histoires d'une autre manière qu'un livre traditionnel, réussissant ainsi à trouver son propre langage, alors peut-être que le livre papier deviendra, comme le prédit l'écrivain

⁴⁶⁵ Extrait de l'entretien avec Jean-Gabriel Ganascia du 6 février 2004.

⁴⁶⁶ Extrait de l'entretien avec Laurent Picard du 20 novembre 2003.

Alexandre Jardin, « le signe distinctif d'une classe sociale restreinte, enfermée dans sa bulle et déconnectée des modes d'expression modernes⁴⁶⁷ ».

5. Conclusion : un projet entre substitution et exploration

L'obstacle culturel à une commercialisation et une distribution efficaces du Cybook a rendu Cytale vulnérable. Pourtant, à l'inverse, par exemple, du CD-ROM culturel⁴⁶⁸, le Cybook ne légitime pas un usage fragmentaire de la lecture, même s'il le permet, tout comme le livre.

Les nouvelles idées peuvent avancer masquées ; un nouveau média commence par reprendre les usages de ses prédécesseurs : c'est sans doute avec cette conscience que Cytale se méfiait des révolutions brutales. Le mimétisme dont fait preuve le Cybook peut ainsi être considéré comme un masque dissimulant d'autres rapports au texte, à venir. Le Cybook n'a pas eu le temps de se transformer en vecteur de nouvelles pratiques littéraires, à la fois en termes de création et de lecture. Il lui aurait pourtant été possible de proposer un autre regard, au lieu de se contenter de reproduire une littérature académique, traditionnelle. Mais nous ne sommes pas là face à une révolution culturelle manquée, car tel ne fut pas l'objectif de Cytale.

Les recherches d'une écriture expérimentale ne sont pas nées avec le numérique : le surréalisme ou l'Oulipo ont existé bien avant l'apparition du premier ordinateur personnel. De même, le livre imprimé s'inspire aujourd'hui des révolutions techniques qui se sont popularisées au cours des deux dernières décennies. Ainsi, *La maison des feuilles*, de Mark Z. Danielewski⁴⁶⁹, véritable mise en abyme de récits pluriels, intègre une forme d'hypertexte dans son codex. *Le livre machine*⁴⁷⁰ de Philip Goy est un autre exemple, plus précoce encore. Mais le numérique permet à présent d'explorer d'autres domaines. Écrire de la cyberlittérature, écrit Jean Clément, c'est « céder au lecteur une part du processus de création de l'œuvre et s'aventurer aux marges de la littérature. La plupart des "productions" (terme plus souvent employé que le mot "œuvre") relèvent de la littérature expérimentale, contestataire ou avant-gardiste. Elles s'hybrident le plus souvent avec les autres médias. C'est toute la force du numérique que de favoriser cette convergence entre les médias et entre les arts.⁴⁷¹ »

⁴⁶⁷ *Newbiz*, « Alexandre Jardin, écrivain », 21 juin 2000.

⁴⁶⁸ Cf. à ce sujet l'étude de Jean Davallon, Hana Gottesdiener et Joelle Le Marec, *Une approche de la construction des usages de CD-ROM : le cas des CD-ROM de musées*, Dixième congrès national des sciences de l'information et de la communication, Grenoble, 1996.

⁴⁶⁹ Édition Denoël, 2002.

⁴⁷⁰ Même éditeur, 1975.

⁴⁷¹ http://www.uoc.edu/in3/hermeneia/sala_de_lectura/entrevista_jean_clement.htm.

Chapitre VI

Politiques de communication et de marketing

Le quatrième chapitre a introduit l'idée développée par certains employés et actionnaires de Cytale, selon lesquels l'histoire de Cytale n'avait pas laissé au marketing le temps d'exister : inexistant ou sous dimensionné pendant la conception du Cybook, le département marketing s'est ensuite attelé à vendre un objet dont l'usage n'avait pas été négocié au préalable avec son public : il lui a donc fallu prendre en charge cette mission, en tentant d'adapter l'unique réponse donnée le 22 janvier 2001, lors de la première commercialisation du Cybook, à la gamme de ce qui devait à terme constituer *les publics* de Cytale.

Ce chapitre détaille certaines thématiques abordées au sein des deux chapitres consacrés à l'exploit technique et au produit en quête d'identité et de publics. Il pose essentiellement les questions suivantes :

Premièrement, dans quel contexte s'initie la commercialisation du Cybook ? La concurrence existe-t-elle ? De quel type est-elle ?

Deuxièmement, quelle réponse marketing propose Cytale ? Quels sont les moyens utilisés ? Quels sont les moyens mis en œuvre ? Comment tente-t-elle de construire les usages de sa machine ?

Cette dernière question est en fait centrale. Cytale doit construire les usages du livre électronique. Or, quoi de plus difficile que de faire faire à quelques centaines de milliers de personnes quelque chose qu'ils n'ont jamais fait auparavant ? On peut dresser ici, en guise d'introduction, un parallèle avec l'ampoule à incandescence d'Edison : la vraie difficulté pour commercialiser son invention résidait dans l'ignorance absolue du grand public des mérites jusqu'à l'apparence même de cette ampoule. Comme nous l'apprend Jacques Perriault dans *La logique de l'usage* (PER 89), quelques milliers de personnes avaient pu se rendre à son laboratoire et voir les ampoules en activité, mais elles constituaient une infime proportion de la population des États-Unis. Les journaux en rapportaient des descriptions très complètes, accompagnées d'illustrations fidèles, mais à moins de pouvoir bénéficier d'une expérience personnelle, il était difficile de se figurer concrètement des avantages de cette invention, voire même de se la représenter mentalement. Seule la connaissance des mérites de cette invention pouvait, en fin de compte, susciter le désir d'achat. Les gens attendaient que l'objet leur soit présenté. Dans le cas de l'ampoule d'Edison, une campagne d'éducation est une condition fondamentale de succès. Dans le cas du Cybook de Cytale, cent vingt ans plus tard, les données demeurent inchangées. Nous avons compris, dans la synthèse de l'enquête « Contrats de lecture », l'importance non seulement de faire connaître cette invention nouvelle, mais surtout de la mettre entre les mains d'un futur public. L'emportement de l'adhésion doit passer par là. Ce n'est sans doute pas le cas de toutes les inventions, mais c'était semble-t-il le chemin que devait suivre le livre électronique. C'est une véritable mission d'« éducation », ce qui n'échappe d'ailleurs pas à l'esprit des membres de Cytale.

Il ne s'agit donc pas ici de mettre en question la validité des technologies, la pertinence des services mais bien plutôt d'analyser la manière dont Cytale a, en dépit de toutes les résistances pointées au chapitre précédent, tenté de faire accueillir son invention auprès de son public, de ses publics.

1. Un produit sans concurrence ?

1.1. Établir une place de marché avant l'arrivée de la concurrence

Dans la chronologie des événements, il est à peu près certain que l'ordre des priorités de Cytale change à plusieurs reprises. Et il est probable qu'avant de se poser la question de l'éducation d'un public à un produit d'innovation, Cytale cherche avant tout à établir une place de marché et à définir un positionnement concurrentiel favorable. Cette course au marché est influencée par la perception, dès novembre 1998, qu'il est urgent de prendre des positions fortes en Europe, pour préempter un marché sur lequel les concurrents sont attendus rapidement. En 2000, Gemstar annonce sa venue prochaine sur le territoire français avec des moyens marketing colossaux. Deux certitudes dominant alors : c'est essentiellement Gemstar qui jouera le rôle de brise-glace, contribuant majoritairement à l'éducation de ce public, et en occupant le marché avant sa venue, Cytale se sera bâti une légitimité qui lui permettra de rattraper sa relative jeunesse par rapport à son concurrent annoncé, et ainsi de jouer une partie relativement équilibrée.

« Être premier sur le marché, c'était la règle d'or de l'époque », confirme Jean-Bernard Schmidt, pourtant l'un des actionnaires les plus prudents du conseil. Il était « important, dans cette course, d'être premier sur le marché »⁴⁷² à une époque où Gemstar, que l'on voyait alors conquérir le marché américain, constituait en collaboration avec 00h00 un catalogue français encore modeste. Les arguments concurrentiels de type « first mover advantage » ont contribué à des décisions de développement précoce d'un réseau de distribution large (200 points), à augmenter les moyens techniques pour accélérer la sortie commerciale, et à lancer une campagne de communication en novembre 2001. Il est très important d'avoir en tête cet état d'esprit contradictoire en apparence : d'une part, Cytale sait ou pressent le temps que va exiger son invention pour devenir véritablement un produit négocié avec le public : Cytale est dans l'obligation de donner au Cybook la longueur nécessaire que son histoire va requérir pour qu'il s'inscrive dans les usages. D'autre part, une dynamique s'est créée, dans laquelle Cytale estime avoir une avance sur son rival, qu'elle doit conserver. Donc, comme le rappelle Marc Devillard au sein du chapitre qui présente les centres de décision, « il y a eu vraiment des divergences de fond au sein du C.A. qui ont été masquées au départ, parce que tout le monde était d'accord pour sortir la machine rapidement. La partie marketing, consistant à déterminer à quel marché s'adresse le Cybook, était très secondaire »⁴⁷³.

Ce contexte jette une lumière nouvelle sur d'autres éléments : l'achat de composants technologiques en juillet 2000, alors que leurs prix sont à leur sommet, « avec la conscience de le faire »⁴⁷⁴, s'explique aussi par la peur de se voir distancé par un

⁴⁷² Extrait de l'entretien avec Joël Bauer du 26 juin 2003.

⁴⁷³ Extrait de l'entretien avec Marc Devillard du 10 juin 2004.

⁴⁷⁴ *Dixit* Cédric Diridollou dans l'entretien du 6 février 2004.

concurrent qui bénéficie déjà de retours d'expériences. L'un des moments cruciaux de Cytale se situe ici, dans le choix entre l'abandon pur et simple et l'urgence de capter le marché. Trois mois plus tôt, cette même année, au cours du XXe Salon du livre de Paris, l'annonce officielle de la commercialisation du Cybook au mois de septembre sonne comme « un défi lancé aux pionniers américains qui s'apprêtent, dit-on, à envahir l'Europe »⁴⁷⁵. Gemstar annonce la première commercialisation de ses tablettes en France pour 2001⁴⁷⁶. Mais pour Cytale, le compte à rebours commence en septembre 2000, date à laquelle Gemstar rachète l'éditeur en ligne 00h00 afin, commentent journalistes et dépêches « de s'implanter sur le marché français »⁴⁷⁷.

Un an plus tard, Lisa Manjikian commande une étude marketing à l'agence Eccla. Les premières conclusions arrivent dans un rapport remis à Cytale le 22 juin 2001. L'objectif est d'augmenter les ventes du Cybook à court terme, et d'occuper une place prépondérante sur le marché à moyen terme : le rapport indique notamment « la possibilité pour Cytale d'ériger dès à présent des barrières à l'entrée pour bloquer les nouveaux entrants ». Une même logique se poursuit. Il faut aller vite, notamment pour s'assurer « la maîtrise du catalogue français pour imposer une norme » du côté des éditeurs, et devenir la référence du côté des utilisateurs (le rapport cite notamment l'exemple du Walkman de Sony).

Eccla présente donc comme une opportunité « la possibilité pour Cytale de créer ce segment de marché en s'y installant le premier ». En ce sens, il ne s'agit pas de le « découvrir », mais bien de le construire. Eccla mentionne la « mission d'éducation » que doit assurer le pionnier d'un segment de marché, et qui bénéficiera aux futurs entrants. Pourtant, trois ans plus tard, Lisa Manjikian, directrice marketing de Cytale, estimera qu'il n'était pas évident de voir l'histoire se retourner « si nous étions arrivés en deuxième position »⁴⁷⁸.

1.2. Quelles concurrences ?

Cytale craint la venue de Gemstar, en même temps qu'elle la souhaite. Cédric Diridollou estime que Cytale « voyait aussi son concurrent comme son partenaire », pour collaborer dans l'éducation du public, et dans son écoute également. La politique de développement de la société calcule l'arrivée d'une concurrence qui permettra à Cytale de ne pas être seule à porter l'idée du livre électronique au devant du public. De ce point de vue, une longue hésitation de la part de Gemstar serait une catastrophe, et en réalité Gemstar ne commercialisera jamais ses modèles sur le sol français. Cytale ne pourra donc pas profiter de la grande campagne de plusieurs millions d'euros promise ou prévue par Gemstar en France. Olivier Pujol reconnaît là « une grosse faute : nous avons été totalement intoxiqués par Gemstar »⁴⁷⁹. L'influence des annonces de Gemstar

⁴⁷⁵ *Micro Hebdo*, 25 avril 2000.

⁴⁷⁶ *Le Monde* du 15 décembre 2000.

⁴⁷⁷ AFP du 20 décembre 2000.

⁴⁷⁸ Extrait de l'entretien avec Lisa Manjikian du 16 janvier 2004.

⁴⁷⁹ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

sur les décisions de Cytale a été « démesurée », indique-t-il dans ses conclusions aux actionnaires en novembre 2002 : « Ce que nous vivions, ils le vivaient aussi. Leur position était moins bonne que la nôtre (technique et catalogue). Je connaissais assez leur situation réelle pour pouvoir ignorer leurs effets d'annonce⁴⁸⁰. Une partie du cash dépensé a ainsi servi à nous assurer une primauté inutile sur eux, alors qu'ils ne sont toujours pas sur le marché aujourd'hui. » Sur un marché complètement nouveau, où les positions se créent lentement, l'anticipation du comportement commercial des concurrents est moins importante que sur un marché établi.

Pourtant, l'arrivée supposée de Gemstar n'est pas la seule préoccupation de Cytale : la concurrence ne vient pas que des livres électroniques concurrents. Le Cybook se définit également par rapport au livre papier et aux appareils électroniques auxquels il peut s'apparenter. Dans ce dernier domaine, le danger est double :

Premièrement, comme le Cybook est le seul « membre de son espèce » en France, qu'il ne connaît pas de concurrence, il est isolé. Les ordinateurs portables ne sont pas considérés par Cytale comme des concurrents directs du livre électronique⁴⁸¹. Mais dans la réalité, les distributeurs tels que la Fnac ne créent pas de linéaire spécifique « livre électronique ». Pour cette raison, Cytale attend « comme une bénédiction l'arrivée de Gemstar »⁴⁸² sur le marché. Dans cette attente, les distributeurs préfèrent plutôt associer le Cybook à un type de produit qu'ils considèrent comme le plus proche : à l'époque, il s'agit des PDA et des Pocket PC. Cytale ne prend pas assez rapidement conscience que son produit, loin d'être isolé, est associé à une famille dans laquelle il n'a pas sa place. Comparativement, le Cybook est plus cher, plus encombrant qu'un PDA et il ne propose pas d'agenda. C'est une caricature à peine forcée de la manière selon laquelle le Cybook est parfois réellement présenté par les vendeurs. Le Cybook est un objet totalement dédié à un usage, la lecture d'œuvres numérisées, et sur ce point il ne souffre alors aucune comparaison. Mais, anticipant ce jeu de comparaisons défavorable à l'idée du livre électronique en lui-même, Julie de Saint-Blanquat note dès l'été 2000 que « les préférences du consommateur et le fait qu'il privilégie des outils multi-tâches ne garantissent pas un succès immédiat pour le livre électronique »⁴⁸³. Quelques mois avant la première commercialisation, elle émet ainsi quelques réserves sur l'évidence du concept, dont la popularité ne promet pas d'être immédiate. En définitive, Cytale présentera le Cybook sur un mobilier distinct, mais sans parvenir à ce que les vendeurs sachent en faire une promotion pertinente.

Le deuxième risque vient de l'évolution de cette famille de PDA et de Pocket PC. En 2001, Cytale sait que le concept des TabletPC arrive à maturité, et leur commercialisation peut intervenir un an plus tard. Le TabletPC est une ardoise dotée du système d'exploitation Windows XP et de toutes ses potentialités. Trois fois plus cher

⁴⁸⁰ Le 16 décembre 2000, *Libération* indique, dans un article intitulé « Livre électronique, chapitre I » : « Gemstar a racheté en janvier les deux start-up pionnières de la côte ouest des États-Unis, Nuvomedia et Softbook Press, qui commercialisaient respectivement le Rocket-eBook et le Softbook. Aucun chiffre de vente n'a été rendu public. C'est dire leur succès. »

⁴⁸¹ Voir Julie de Saint-Blanquat, « Gestion de la relation client sur Internet de Cytale », septembre 2000.

⁴⁸² Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

⁴⁸³ *Ibid.*

qu'un Cybook, le TabletPC présente néanmoins les avantages cumulés d'un écran très agréable, d'une portabilité équivalente à celle du Cybook et de l'ouverture du PC. Marc Devillard considère qu'en connaissance de l'annonce de la venue du TabletPC, il fallait lancer au plus vite le Cybook : « Couper l'herbe sous le pied d'éventuelles tablettes ouvertes, c'était l'idée. Si la question ne se posait pas alors, elle ne se serait même plus posée par la suite : notre produit n'aurait plus alors été qu'une vue de l'esprit, il n'aurait plus eu aucun sens. Il fallait le distribuer très vite, pour en justifier l'existence dans les librairies spécialisées. Après, cela était trop tard, puisque les généralistes allaient prendre cette place, et faire ça très bien. »⁴⁸⁴ Cytale doit rapidement créer la dynamique qui va justifier l'existence d'un marché. Mais il n'est pas seulement question de sauver une technologie déjà sur le point d'être dépassée : Cytale existait aussi « dans un intérêt global de l'écosystème »⁴⁸⁵ : son existence était une garantie de survie pour les éditeurs. En prouvant l'existence d'un marché du livre numérique, Cytale devait aussi persuader les éditeurs qu'il ne pouvait y avoir d'alternative crédible et sécurisée dans ce domaine au livre électronique. Mais, et ce n'est pas neutre, le milieu de l'édition « devait s'en rendre compte ». Dans cette aventure, du point des éditeurs, il s'est agi de savoir quelle était la moins mauvaise solution de diffusion, et la solution de Cytale revêtait à la fois l'avantage et l'inconvénient de bloquer le marché de la diffusion numérique d'œuvres littéraires, limité aux tablettes dédiées et fermées. Nous reviendrons en détail sur cette question au prochain chapitre.

En réalité, de tous les risques présentés jusqu'à présent, excepté celui de la comparaison aux PDA et PocketPC alors disponibles sur le marché, aucun ne s'est révélé vrai. Ni Gemstar, ni aucun autre fabricant de livre électronique n'a débarqué en France, et les TabletPC, devenus disponibles à la vente au cours de l'année 2003, ont constitué un marché de micro-niche, qui pouvait attaquer le Cybook essentiellement sur le terrain des services professionnels. Il est *a posteriori* évident de reconnaître un empressement qui, au vu de la chronologie des événements, n'aurait pas dû être de mise. Or, seul sur le marché, le Cybook demande du temps pour apprendre au public de nouveaux usages, pour lui faire prendre conscience des potentialités des nouveaux outils qu'on offre à sa disposition. Le manque de temps est ainsi très souvent présenté comme une cause qui fut fatale à Cytale. Du temps, il en a manqué pour « éduquer » tout un marché à de nouvelles pratiques de lecture, et pour donner à la tablette toute sa place. Dans ce cas de figure, plus on est seul, plus la tâche demande du temps. En avril 2002, ZDNet rapporte qu'« Olivier Pujol en vient même à se plaindre d'être privé de... concurrents ! " Quand vous êtes seul pour éduquer le public sur ce type de produit vraiment spécifique, c'est très lourd à porter " »⁴⁸⁶ Seule, Cytale ne trouvera pas les moyens d'une campagne de publicité ambitieuse, qu'Olivier Pujol voulait nationale, estimée à un million et demi d'euros. « Là aussi, atteste Jean-Bernard Schmidt, cela a rajouté encore une difficulté à l'exercice : vous êtes tout seul. C'est vous qui avez à créer le marché. Créer un marché, cela coûte »⁴⁸⁷.

⁴⁸⁴ Extrait de l'entretien avec Marc Devillard du 10 juin 2004.

⁴⁸⁵ *Ibid.*

⁴⁸⁶ ZDNet, 5 avril 2002.

⁴⁸⁷ Extrait de l'entretien avec Jean-Bernard Schmidt du 26 juin 2003.

L'installation de la concurrence stimule un marché et bénéficie à tous les acteurs du secteur. À l'inverse, l'acheteur ressent l'inertie que crée une situation où un seul « pure player » représente son secteur, et la difficulté qu'il aura, seul, à le dynamiser. Par rapport à la France, le marché américain se structure presque immédiatement grâce à une offre alimentée par deux constructeurs, dont les modèles diffèrent. Le public a ainsi le choix⁴⁸⁸. C'est ainsi qu'on apprend, dans l'article de Roberta Burk, « Apprivoiser le livre électronique », que chaque bibliothèque en charge d'expérimenter le livre électronique affiche ses préférences pour l'une ou l'autre des tablettes. La bibliothèque de Patchogue–Medford de l'état de New York opte pour le Rocket eBook, moins cher à l'achat et équipé d'un dictionnaire intégré, alors que la préférence de ses collègues de la région « va plutôt au Softbook, plus plat et muni d'un écran plus grand ». Une décision émanant d'un choix peut avoir lieu, que la situation française n'a pas rendu possible. Certes relative, la pluralité de l'offre américaine autorise le choix et crée au moins l'embryon d'une famille en éclatant l'unicité de l'offre.

En connaissance de l'histoire solitaire de sa tablette, Olivier Pujol estime *a posteriori* qu'au lieu de développer de manière plus précoce encore les moyens marketing pour éduquer le public à de nouveaux usages, Cytale pouvait s'autoriser un rythme de croissance beaucoup plus modeste, laissant le temps à son produit d'arriver à maturité avant d'embaucher une équipe de marketing-vente et de déployer d'importants moyens marketing en septembre 2002, au plus tôt. Entre temps, Cytale se serait fixé « des objectifs de formation et de notoriété précis sur les segments seniors, malvoyants, et handicapés moteurs, via les bibliothèques, et les maisons de retraite »⁴⁸⁹. La société se serait restructurée en octobre 2001 pour aborder la commercialisation avec une structure optimisée. Ce plan supposait trois éléments : premièrement, que des coups d'accordéon puissent être donnés sur les ressources humaines. L'application stricte d'une telle tactique est probablement difficilement compatible avec la gestion humaine d'une équipe motivée. Deuxièmement, avoir la conscience que les développements techniques nécessiteraient bien plus de temps qu'ils n'avaient au préalable été estimés, maintenant un département marketing dans l'attente. Troisièmement, aborder la commercialisation en faisant fi de l'environnement et des annonces de concurrents.

1.3. Une tablette qui doit seule passer le purgatoire

Dans ces calculs qui amènent les dirigeants de Cytale à réécrire l'histoire, un facteur est toujours présent à l'esprit : le temps. Cytale sous-estime le temps nécessaire à son invention pour qu'elle devienne produit fonctionnant sur un marché. Pierre Sissmann explique : « Cytale avait identifié un marché, mais n'a pas eu suffisamment de carburant pour le rencontrer, et ce marché n'était pas assez ciblé pour qu'il puisse être supporté au démarrage »⁴⁹⁰. La diffusion d'un produit ne peut se faire sans que le marché ne l'ait au préalable sanctionné, et incite l'entreprise à réviser sa stratégie. Ce type de négociation a lieu avec les malvoyants. Mais cette négociation intervient trop tard, et Cytale surestime le nombre de jours qui lui sont comptés.

⁴⁸⁸ Cf. au sein du chapitre « L'exploit technique » la section consacrée au « produit unique ».

⁴⁸⁹ Conclusions d'Olivier Pujol aux actionnaires, novembre 2002.

⁴⁹⁰ Extrait de l'entretien avec Pierre Sissmann du 6 février 2004.

Quel que soit le secteur de marché, quelle que soit la cible, quels que soient les avantages du produit, et quels que soient (ou presque) les moyens financiers dédiés à la communication, la commercialisation d'un produit nouveau demande plusieurs années, dont au moins un an de « purgatoire ». La stratégie commerciale et financière doit suivre : la configuration de la société doit permettre deux ans d'opération sans rentrée de cash au début de la commercialisation.

Conclusions d'Olivier Pujol aux actionnaires, novembre 2002.

Olivier Pujol estime avoir « de vrais regrets » concernant la commercialisation. « Ce purgatoire était quelque chose que je conceptualisais, mais je n'en ai pas tiré les enseignements jusqu'au bout. »⁴⁹¹ Sans évoquer le téléphone qui a demandé plusieurs décennies pour se populariser dans les foyers, les produits nouveaux demandent du temps pour émerger. Cela fut le cas du Palm, par exemple, disponible en 1993 et dont les ventes ont réellement décollé quatre à cinq années plus tard. « Il fallait accepter nos chiffres de vente réels en toute tranquillité, sans avoir annoncé dans la vague Internet des chiffres de vente qui n'avaient pas de sens. C'est le respect que nous devons à un produit nouveau. Mais comme c'est un produit qui avait suscité tellement d'imaginaire, et que le Salon du livre 2000 avait été si extraordinaire pour nous, nous nous sommes crus autorisés à rêver. » C'est ce constat que nous avons déjà mis en lumière au chapitre précédent : l'histoire longue de la lecture montre avec force que les mutations dans l'ordre des pratiques sont souvent plus lentes que les révolutions des techniques et toujours en décalage par rapport à celles-ci. De nouvelles manières de lire n'ont pas découlé immédiatement de l'invention de l'imprimerie. Dans ce contexte, Roger Chartier pose la question de « la capacité de ce livre nouveau à rencontrer ou produire ses lecteurs »⁴⁹².

Le téléphone arrive en France en 1881. Près d'un siècle plus tard, en 1974, 75 % des ménages ne sont pas équipés, et 64 % déclarent ne pas être intéressés par le téléphone, essentiellement en raison de son inaccessibilité (il faut compter alors 16 mois pour avoir le téléphone, et on se résigne à l'idée qu'avoir le téléphone est chose impossible). Le délai d'obtention d'une installation décroît pour tomber à une moyenne de trois mois en 1981, et c'est alors 21 % des ménages qui disent ne pas être intéressés⁴⁹³. L'accessibilité du matériel joue ainsi un rôle primordial. En terme d'attente d'équipement pour le téléphone, en terme de coût d'investissement initial pour le Cybook.

Ainsi, les appareils tels que le téléphone ou le phonographe ont mis beaucoup de temps à s'établir. Leur niche a été le fruit d'une lente érosion. Néanmoins, on constate une accélération du processus d'intégration pour les nouvelles machines, telles le

⁴⁹¹ Extraits de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

⁴⁹² Roger Chartier, « Lecteurs et lectures à l'âge de la textualité électronique », Bibliothèque publique d'information, 2001.

⁴⁹³ PER 89 : 176.

Minitel, le micro-ordinateur ou encore le téléphone cellulaire. On passe de plusieurs décennies à quelques années. Ainsi, Roberta Burk constate-t-elle, dans son article « Apprivoiser le livre électronique », que « le changement technologique est généralement très rapide (dix ans après son invention, le magnétoscope est entré dans tous les foyers), et que les nouvelles technologies ne suppriment pas nécessairement les outils qui leur préexistaient. » Toute la question est d'évaluer, pour le livre électronique, le temps de son « purgatoire », au terme duquel il ne se cantonnera plus à un marché de niche. Le téléphone, plusieurs décennies ; le téléphone cellulaire, quelques années. Les marchés paraissent donc de plus en plus réactifs et plus rapidement prêts à intégrer de nouvelles technologies dans leur quotidien. Des voix discordantes viennent pourtant nuancer ce tableau, dont celle du Rapport Cordier⁴⁹⁴, qui indique que « les freins sont beaucoup plus nombreux que lors de l'essor de la radio, du téléphone, de la télévision, du caméscope ou du magnétoscope. La séduction et l'instantanéité de l'écrit papier sont réelles et forte. »

De quel ordre est le décalage entre les objectifs de vente initiaux et la réalité de la commercialisation du Cybook ? Le 26 janvier 2001, *OINet* fait état des attentes de la Fnac du Forum des Halles et de la librairie Dialogues de Brest qui tardent à être livrés en Cybooks. Olivier Pujol indique une capacité de production « qui devrait atteindre 8000 modèles par mois » à partir d'avril. Mais aucune étude n'est disponible pour estimer ce qui peut être attendu comme ordre de grandeur. En interne, l'objectif de 2000 ventes d'ici fin 2001 est fixé. En réalité, 950 machines arriveront dans les mains d'un lecteur. « Et, somme toute, sur une première année de commercialisation, ce n'était pas si mal » estime Olivier Pujol qui, dans le même temps, conclut à l'échec « au vu de ce qui avait été créé comme attente : mettre la barre si haut ne fut pas astucieux »⁴⁹⁵.

Même si l'énergie développée par l'ensemble de l'équipe de Cytale pour la commercialisation a obtenu des résultats exceptionnels (référencement en Fnac, présentation en réseaux d'opticiens), même si l'entreprise invente des méthodes de promotion séduisantes et intelligentes (jeux, « Le livre de minuit », le Goncourt des Lycéens), et si elle est présente dans les salons importants (livre, vue et handicap), elle ne réussit pas de percée commerciale. Ce n'est pas anormal : Olivier Pujol note lui-même que « les lancements de produits qui aboutissent à une pénétration immédiate du marché dans la première année sont rares ».

Néanmoins, Olivier Pujol ne regrette pas de présenter le plus tôt possible son appareil, même s'il arrive aux Galeries Lafayette encore truffé de bogues. On se souvient du film *Tucker* de Francis Ford Coppola, sorti en 1988, où Preston Tucker, brillant ingénieur automobile, conçoit un véhicule révolutionnaire. Quelques minutes avant la présentation du véhicule à la presse, celui-ci connaît quelques avaries. En coulisses, les ingénieurs s'évertuent à des réparations de fortune, tandis que Tucker doit faire patienter la presse avant que le rideau ne s'ouvre. Il faut que la presse en parle, que le public fasse connaissance avec la tablette. C'est l'idée que développe Olivier Pujol : « Plus on lance le produit tôt, même s'il n'est pas prêt, mieux on s'en sort. » Il s'agit de

⁴⁹⁴ COR 99.

⁴⁹⁵ *Ibid.*

créer la notoriété du livre électronique, de « faire vieillir le concept et le produit le plus vite possible », quitte à ce que « le produit, pas encore prêt, soit critiqué »⁴⁹⁶.

Cytale a conscience que le grand public n'est pas un marché à court terme. Les gros lecteurs ne constituent pas une cible facilement accessible, car les circuits grand public empêchent de cibler, et les clubs du livre barrent leur entrée à Cytale. En revanche, l'entreprise estime que quatre ventes peuvent démarrer plus rapidement : le public malvoyant, pour lequel Cytale encode les œuvres en sept tailles de caractères, avant de se rendre compte « que cela ne suffisait largement pas, qu'il fallait repenser toute l'ergonomie »⁴⁹⁷. « C'est un vrai segment, mais très lent à se développer »⁴⁹⁸. Deuxièmement, les seniors ne deviennent un vrai segment qu'à compter du moment où Cytale essaie de les atteindre par le biais de la CNP. Jusqu'à ce moment, elle s'y adresse par les circuits grand public, où ils sont présents, mais difficiles à cibler. Troisièmement, les expatriés, « perdus dans la brousse et qui n'ont pas de librairie »⁴⁹⁹ : cela a toutes les caractéristiques d'un segment de marché, sauf une : l'accessibilité, largement surestimée. L'expatrié vivant à New York dispose de librairies françaises, et Cytale ne voit pas, ne sait pas comment contacter l'expatrié véritablement « perdu dans la brousse ». « Il n'y a pas de circuit actionnable facilement »⁵⁰⁰. Enfin, à destination des professionnels, le Cybook proposait des solutions moins convaincantes que celles alors promises par le TabletPC. Il a fallu beaucoup de temps pour sortir une machine correspondant aux besoins des malvoyants, et en définitive, tous les marchés dans lesquels Cytale a tenté de rentrer sont des marchés à décollage très lent. Mais c'est l'expérience qui a ici servi de leçon. Olivier Pujol rappelle que « Pierre Sissmann était le seul à avoir une idée de la vitesse à laquelle démarre un marché », avec la nuance que c'était un homme issu du marketing grand public : en réalité, personne ne savait le temps que nécessiterait « un nouveau produit de technologie sans précédent »⁵⁰¹ pour émerger sur le marché.

1.4. Une tablette vraiment seule ?

Extrait de presse

« L'an 2000 était en quelque sorte pédagogique. Les choses sérieuses commencent en ce moment », dit un des responsables de l'américain Gemstar, Bruno de Sa Moreira. La société lancera ses propres eBooks (un petit et un grand) d'ici la fin de l'année simultanément dans plusieurs pays européens. « On va arriver à séduire un large public », fait-il valoir. Pour sa part, le

⁴⁹⁶ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

⁴⁹⁷ Extraits de l'entretien avec Marc Devillard du 10 juin 2004.

⁴⁹⁸ Courrier d'Olivier Pujol du 2 novembre 2005.

⁴⁹⁹ Extraits de l'entretien avec Marc Devillard du 10 juin 2004.

⁵⁰⁰ Courrier d'Olivier Pujol du 2 novembre 2005.

⁵⁰¹ Extraits de l'entretien avec Olivier Pujol du 7 février 2004.

directeur général de Cytale, Marc Devillard, compare son entreprise à « un brise-glace qui va vers une “ terra incognita ”. C’est le moment le plus dur de notre jeune histoire mais nous sommes confiants dans l’avenir ».

L’Agefi, 19 mars 2001.

Que Gemstar s’implante ou non en France, sa communication peut nuire à la commercialisation du Cybook. Ses annonces ont pour effet potentiel de faire patienter les acheteurs, dans l’attente qu’une concurrence s’établisse. Julie de Saint-Blanquat regrette une certaine presse qui « tape sur l’entreprise française et encense l’industrie américaine »⁵⁰². Ses propos ne sont pas si caricaturaux qu’ils paraissent, preuve en est : « Pour acquérir le Cybook, premier livre électronique disponible, il faudra déboursier 5600 F. Mais les concurrents devraient débarquer sur le marché d’ici à la fin de l’année », indique le magazine *Mieux vivre votre argent* en mai 2001. Une invitation à temporiser son achat, que reprend *Archimag* en mars 2002 : « Cytale annonce plus de 1000 titres disponibles, à des prix fort voisins de ceux pratiqués en librairie. Ses petits concurrents, s’ils arrivent un jour, devraient être mieux lotis, tout du moins les anglophones, grâce à leur expérience acquise outre-Atlantique ». D’autres exemples similaires peuvent être recensés, difficile néanmoins d’affirmer qu’ils soient légion. Plus généralement, la presse informe des desseins de Gemstar en brochant des portraits plus neutres des deux entreprises, voire favorables à Cytale.

Mais l’expérience de Gemstar plaît, le rapport d’enquête « Apprivoiser le livre électronique » que publie en 2000 dans le *Bulletin des Bibliothèques de France* Roberta Burk peut être aussi vu comme une publicité indirecte à Gemstar. C’est en tous cas par ce biais qu’Alain Patez, bibliothécaire à Boulogne-Billancourt, prend connaissance de la pertinence de l’utilisation de ces tablettes en bibliothèque. Très vite, des liens sont noués avec Gemstar et 00h00, et le rapport écrit en 2001 exclut Cytale pour manque d’expérience. Guy Sorman⁵⁰³, journaliste, philosophe, écrivain français et à l’époque maire-adjoint de Boulogne-Billancourt en charge des affaires culturelles, donne son accord pour l’achat de livres électroniques mis à disposition du public de la bibliothèque en indiquant qu’ « il ne peut y avoir d’autre choix que Cytale »⁵⁰⁴ : Cytale est boulonnaise.

Même si, comme on a pu le voir au cours des chapitres précédents, la presse a tendance à louer la qualité d’affichage du Cybook et son respect de la page, l’expérience dont jouissent les modèles américains nuit sans doute au Cybook de Cytale. 00h00 en profite pour alimenter à la fois la rumeur et l’attente. 00h00 annonce la venue de Gemstar sur le marché français, elle est sans cesse retardée. En 2002, le Salon du livre ouvre ses portes sans Cytale. Son absence est considérée comme l’un des signes les plus visibles de l’état de santé de cette industrie naissante. Seule 00h00 présente les modèles de Gemstar. Bruno de Sa Moreira dit alors que 00h00 a délibérément choisi de retarder le lancement du livre électronique Gemstar en France et en Europe, originellement prévue en 2001, parce que les conditions ne s’y prêtent pas. Jean-Pierre Arbon, dans une interview accordée à *ZDNet* le 5 avril 2002, indique que

⁵⁰² Extrait de l’entretien avec Julie de Saint-Blanquat du 9 janvier 2004.

⁵⁰³ Quelques ouvrages de Guy Sorman se retrouvent dans le catalogue de Cytale.

⁵⁰⁴ Extrait de l’entretien avec Alain Patez du 5 février 2004.

« le marché n'est pas là et l'expérience de Cytale a été une bonne étude de cas pour ne pas nous précipiter. [...] Il peut y avoir les premiers essais avec les bibliothèques à la rentrée 2002, et la distribution grand public dans les mois qui suivent, en 2003. »

Cette attente, entretenue par Gemstar et par une partie de la presse autour des modèles américains, qui propose aux acheteurs potentiels d'être patients, génère un autre effet, sans doute moins visible mais plus féroce encore : elle entretient en définitive le doute des marchés financiers sur le caractère pérenne de ce secteur. Ce facteur, analyse Pierre Sissmann, contribuera au scepticisme de partenaires qui auraient pu éviter à Cytale l'arrêt de son activité : « Même Gemstar n'est pas venue, c'est qu'elle ne croit pas au produit ».

Sans doute Cytale aurait-elle eu d'autres opportunités si elle avait exporté son produit aux États-Unis : beaucoup font ce constat, parmi lesquels Julie de Saint-Blanquat. Elle considère en effet qu'en connaissant la difficulté d'être seul sur son marché, et dans l'attente d'un concurrent qui, bien qu'absent, a pu nuire à la crédibilité du Cybook, l'alternative aurait consisté à exister sur des terres déjà partiellement « évangélisées ». En accord avec cette analyse, Alain Patez donne l'exemple de Mobipocket, société française qui diffuse des ouvrages à lire sur PDA ou sur PC, et dont l'essentiel des revenus est réalisé sur le sol américain. Enfin, Jean-Michel Salaün relève une étude du ministère français de la Culture qui constate que l'achat en ligne de livres a concerné en 1999 0,2 % du chiffre d'affaires de la filière en France, contre 7 % aux États-Unis.

2. Les politiques de marketing

Si la technique a été l'enfant roi chez Cytale, alors le marketing en a été le parent pauvre. Ce constat est *a posteriori* unanime. L'histoire du marketing chez Cytale est courte, et pourtant elle témoigne de la complexité des cibles que la société a tenté d'adresser. L'application, en novembre 2001, d'une politique décidée à l'été 2001, est le seul fait marketing de Cytale.

L'agence Eccla liste en juin 2001 dans un dossier remis à Cytale différents freins :

- Manque de crédibilité de Cytale
- Difficulté de compréhension du produit / concept
- Nouveauté du concept
- Prix du Cybook
- Investissement consenti pour acquérir des livres

Eccla identifie quatre cibles : grands lecteurs (cœur de cible de 400 000 à 600 000 consommateurs), grands voyageurs (100 000 à 200 000), high tech grand public (Eccla ne risque là aucune estimation) et seniors, et deux cibles supplémentaires « à potentiel immédiat » : malvoyants (800 000 à 1 400 000), expatriés et émigrants (400 000 à 600 000). Les quatre premières cibles sont, pour Eccla, « le vrai positionnement du Cybook », et les deux autres, « la cible prioritaire pour un business rapide ».

Par ailleurs, Eccla conseille à Cytale de procéder à des aménagements sur son site Web, d'initier une formule d'abonnement autour du Cybook, enfin de déployer une

campagne publicitaire à l'automne. Avec quelques nuances, ces conseils sont appliqués par Cytale.

Premièrement, le site dispose d'accès par catégories de cibles (B to B, particuliers, malvoyants), d'outils qui permettent la création d'une communauté (forum, chat, critiques de livres publiées par des Cytaliens) et d'une démonstration interactive du Cybook, « belle réussite que son utilisation croissante confirme »⁵⁰⁵. Cette dernière va dans le sens de ce qu'Eccla définit comme « l'objectif prioritaire » : « Faire se rencontrer le Cybook et ses acheteurs pour pouvoir les convaincre et les séduire »⁵⁰⁶. D'autres propositions comportent la création d'un prix littéraire spécial Cybook (Cytale s'associera au « Goncourt des Lycéens »), l'animation du réseau classique pour qu'il soit prescripteur (qui explique selon Olivier Pujol pourquoi le Cybook doit se trouver à la Fnac et pas uniquement chez les opticiens spécialisés) et la multiplication des occasions de rencontres entre le Cybook et sa cible : plusieurs solutions de location sont proposées (notamment dans les hôpitaux), mais aucune n'aura le temps d'être mise en place. De la même manière, Eccla suggère le prêt de Cybooks à domicile ou lors de soirées littéraires. Il est notable qu'il n'est jamais proposé de partenariat avec les bibliothèques.

Deuxièmement, Cytale retient la formule de l'abonnement. Eccla propose une gamme de forfaits associés au Cybook (deux, trois ou quatre livres téléchargés par mois inclus dans le forfait), Cytale offre en définitive dans sa formule un accès gratuit à 300 classiques de la littérature française et anglo-saxonne, et des ouvrages à tarifs préférentiels. Ce qui est maintenu est la division par deux du prix de la tablette à l'achat (2990 francs ou 455 euros), assortie d'un abonnement d'un an minimum à 129 francs mensuels (20 euros).

Troisièmement, les moments clés de consommation sont soulignés, particulièrement l'été, Noël et la rentrée littéraire de septembre. Cytale organisera sa campagne de publicité avant Noël 2001. Eccla propose un slogan pour la campagne à venir : « Cybook, vous n'aviez jamais lu comme ça », qui deviendra « Cybook, le livre qui ne se referme jamais »⁵⁰⁷. Cytale suit la recommandation d'Eccla pour son dispositif de campagne : presse (plusieurs répétitions), affichage aéroport et bannering sur portails Web. Mais le « plan concentré sur une période de pré-achat de Noël : octobre » ne sera mis en œuvre qu'en novembre, ce qui, accorde Olivier Pujol, est tard par rapport à l'objectif des fêtes de fin d'année. Les supports proposés par Eccla sont *Télérama*, *Le Monde*, *Lire*, le plan médias privilégiera en définitive *Télérama*, *Lire*, *Elle* (en affinité avec les grandes lectrices), *L'Express*, *Le Nouvel Observateur*. Parallèlement à cette campagne de pleines pages magazines, une campagne d'affichages est menée pendant 14 jours, du 1^{er} au 15 novembre (Orly, Roissy, CNIT). L'affiche reprend le même modèle créatif que les annonces parues dans la presse. Une campagne Web est également menée sur les portails les plus visités dont Yahoo, les sites littéraires (*lire.fr*, *dicosdor.com*, *auteurs.net*, *lexpress.livres*, *telerama.fr*) et un mailing à l'attention de « 50 000 provinciaux à hauts revenus ayant la lecture comme loisirs » est envoyé. Les

⁵⁰⁵ *Marketing Direct* n°62 de février 2002. Cf. impression d'écran « ap » en annexes.

⁵⁰⁶ Ce point, dont nous avons déjà relevé l'importance, sera étudié plus loin (voir « À mettre entre les mains du public »).

⁵⁰⁷ Cf. affiche « am » et encart presse « an » en annexes.

cibles spécifiques expatriés et malvoyants ne sont pas oubliées : *L'Agrandi* (presse⁵⁰⁸ et site Web), *Mieux Voir* ; expat.org, expatmag.com.⁵⁰⁹

Enfin, Eccla insiste sur le « bouche à oreille » et la manière de créer ou de canaliser la rumeur, en proposant de « s'approprier le débat pour ou contre la lecture électronique ». Olivier Pujol fait à juste titre remarquer dans l'émission⁵¹⁰ qui l'oppose à Jean-Gabriel Ganascia en mars 2004 que Cytale ne pouvait pas être absente de ce débat. Ce débat existait, elle ne pouvait pas l'ignorer, avec le « risque » de conférer à un produit qui a toutes les propriétés d'un objet grand public une image grand public.

2.1. La légitimité des études marketing

Au sein du chapitre dédié à « l'exploit technique », nous avons déjà exposé la méfiance d'une partie de l'équipe à l'égard des études marketing : Cédric Diridollou estime qu'« on ne peut pas décemment dire qu'on pouvait prendre une décision rationnelle à partir de ce genre de document, dans la mesure où si une offre doit correspondre à une demande, la demande ne s'écoute pas uniquement à travers des études marketing bateau qui fonctionnent sur des produits qui sont établis »⁵¹¹. Ce sentiment du « coup de poker » est partagé. Érik Orsenna ne « croit pas une seconde » ni aux questions, ni aux réponses posées lors de ces enquêtes. Michaël Dahan reste mitigé devant les conclusions tirées, et estime que « sur un produit aussi neuf, l'étude marketing n'est pas pertinente et il faut utiliser un peu de bon sens pour savoir si le produit va plaire ou pas ».

L'innovation est une affaire de croyances, souligne Norbert Alter dans *L'innovation ordinaire*, et c'est un domaine où aucune étude d'aucun ordre, pour rationnelle qu'elle fût, n'aurait pu donner une indication précise sur l'acceptation d'un marché. Le succès d'un nouveau produit, tel le Cybook, n'est que très faiblement prévisible. Les méthodes mises en œuvre pour innover « ne sont donc pas soumises directement à des principes de gestion "rationnels", mais bien plus largement à l'intuition, à la conception du "bien" et la reconnaissance ».

Norbert Alter introduit une distinction fondamentale entre injonction dogmatique à l'innovation, ou invention et innovation. La première suppose connues de la part du décideur à la fois les questions pertinentes et les réponses efficaces, quand la seconde se définit comme un lent travail de découverte, d'appropriation par les acteurs qui lui donnent sens en l'aménageant.

Trois études « qualiquantives » sont menées. Ce sont des études préliminaires sur ce que pourraient être les comportements des consommateurs, dans la mesure où il n'y a aucun référentiel. Julie de Saint-Blanquat reconnaît que « c'est difficile pour le consommateur de se projeter dans quelque chose qu'il ne connaît pas lui-même ». La

⁵⁰⁸ Cf. encart presse « ar » en annexes.

⁵⁰⁹ Sources : dossiers de l'agence Eccla (juin, juillet 2001) ; *Marketing Direct* n°62 de février 2002.

⁵¹⁰ Science-Frictions, France Culture, 20 mars 2004.

⁵¹¹ Extrait de l'entretien avec Cédric Diridollou du 6 février 2004.

première étude réalisée par l'agence Repères en 1999, avec des maquettes, « est plutôt réconfortante », souligne Christine-Graffard Lenormand. Mais Marc Devillard reconnaît qu' « il n'y avait pas de compréhension fine des usages », et l'analyse du directeur marketing se cantonnait à estimer que le produit intéresserait des “ *early adopters* ” : « nous aurions du plus tôt nous rendre compte des limites de notre compréhension du marché »⁵¹². Les deux autres sont réalisées par Lisa Manjikian sur un marché plus lucide, et les premiers freins apparaissent. Ces études révèlent, en dépit de ce qui vient d'être dit jusqu'à présent et également de l'impression globalement positive qui se dégage de la première, que le pari de faire adopter le livre électronique dans les foyers français est très risqué. Ces conclusions arrivent à un moment où le Cybook entre en production et où des investisseurs comme Azéo intègrent l'entreprise pour une optique grand public, « seul moyen d'obtenir des financements »⁵¹³.

Cette légitimité contestée des études marketing remet également en cause la politique de Lisa Manjikian : si des moyens marketing ont en effet été donnés à partir du moment où Lisa Manjikian est arrivée à la tête du département, en février – mars 2001, sans doute ne furent-ils pas utilisés de la bonne manière. De la même façon que les études commandées peuvent fonctionner sur des produits établis, « Lisa Manjikian venait du marketing où les produits sont des produits établis ». Or, le problème est « complètement différent », insiste Cédric Diridollou : « il ne s'agissait pas de faire de la communication ». Cytale imposait au public une solution figée. « C'est un coup de poker qui a été tenté à notre désavantage, alors qu'il aurait fallu faire un travail en amont. Être plus à l'écoute des premiers utilisateurs. Voir quelles attentes ils avaient, quelles représentations ils avaient de ce produit. »⁵¹⁴

En réalité, Lisa Manjikian ne conteste pas la réflexion, reportant la faute plus en amont : « on essaie d'adresser des cibles très hétérogènes avec un produit mixte ». Pascal Baumgarten s'accorde en effet à considérer le Cybook comme « un produit multiniches ». C'est ce qu'elle considère une « aberration marketing » : fabriquer un produit, puis le vendre avec la conviction que des personnes très différentes en auront besoin. « Cela ne rime à rien de vouloir vendre la même chose pour tout le monde ». Plusieurs courants naissent au sein de Cytale, dont celui qui souhaite faire du Cybook « un produit hyper hype ». Mais « le chemin est pris à l'envers » : un produit existe déjà, des stocks existent, et cette situation réduit la souplesse des options. Il s'agit, comme l'atteste Marc Devillard, d'abord de sortir une version commerciale de la machine pour faire parler du concept avec d'identifier des marchés, alors que la logique voudrait d'abord identifier une cible avant de concevoir un produit qui lui soit adapté. Cela pourrait se concevoir dans une logique à long terme, où le premier lancement commercial n'est rien d'autre qu'une enquête en grandeur nature. Mais il est difficile de penser que le conseil ait fait ce pari. Au contraire, alors même qu'Olivier Pujol a conscience que « le produit n'adresse pas une cible en particulier », il faut « provoquer des ventes, même artificiellement ». Or, si la machine remplit l'ensemble des fonctions qu'on lui avait demandé de remplir, elle n'a pas les caractéristiques qui s'adaptent à un public en particulier. « Et donc elle ne s'adapte à personne »⁵¹⁵, déplore

⁵¹² Extrait de l'entretien avec Marc Devillard du 10 juin 2004.

⁵¹³ Extraits de l'entretien avec Christine Graffard-Lenormand du 19 novembre 2003.

⁵¹⁴ Extraits de l'entretien avec Cédric Diridollou du 6 février 2004.

⁵¹⁵ Extraits de l'entretien avec Lisa Manjikian du 16 janvier 2004.

Lisa Manjikian. Ainsi, le Cybook initial ne peut être une réponse pertinente aux malvoyants : pour aboutir à ce constat, les débats ont été « très générateurs de temps perdu ». Sur ce point, elle s'accorde sur ce « constat très précoce : évidemment, pour les malvoyants, il y a un truc logique qui fait beaucoup plus de sens », attestant de l'enthousiasme d'Olivier Pujol à ce sujet. « Oui, mais j'avais l'impression de ne pas être à ma place : j'ai dit à Olivier : “ Tu as raison, c'est sans doute ça, il faut le faire, mais tu t'es trompé de personne. Il faut prendre quelqu'un du marketing médical ”. Moi, je fais le grand public. Le marketing médical, c'est spécifique, c'est toute une autre démarche, que je n'ai pas pratiquée. »⁵¹⁶

Dès le départ, Lisa Manjikian sait dans quelle direction Olivier Pujol souhaite aller, ou souhaite *également* se diriger, mais elle prévient qu'elle n'est pas le profil qui convient à ce type de démarche. Dès lors, et en connaissance de ce « handicap », si Olivier Pujol ne licencie pas Lisa Manjikian, c'est qu'il estime que le produit peut avoir sa chance auprès d'autres cibles. Cytale intègre dès le départ les malvoyants dans sa réflexion, mais s'adresse en même temps à d'autres cibles. Lisa Manjikian n'était pas la personne la mieux placée si l'on considère *a posteriori* que Cytale devait avant tout autre chose s'adresser à des marchés de niche. Mais Lisa Manjikian n'est pas la seule personne « coupable » de se retrouver au mauvais endroit au mauvais moment : si elle est embauchée chez Cytale avec ce profil du marketing grand public, c'est un indice supplémentaire qui pousse à croire que Cytale voulait aussi, et peut-être avant tout, croire à ce grand public.

Cette question du grand public *versus* les marchés de niche « hante » toute cette thèse parce qu'il s'agit là d'une thématique transversale clé. Il apparaît sans doute que l'échec de Cytale peut se comprendre notamment par le prisme de cette dichotomie.

Ainsi, la légitimité des études marketing recouvre au moins en partie la légitimité de Lisa Manjikian. Cette dernière permet de débloquent certaines choses, et elle donne au marketing le poids nécessaire pour lancer la première — et l'unique — campagne publicitaire qui promouvra le Cybook. Mais Lisa Manjikian « fait le grand public », elle vient effectivement du marketing où les produits sont établis, et utilise huit millions de francs mis au service d'un plan de communication et d'un plan de marketing commercial sans doute à mauvais escient. Néanmoins, les échelles de temps ne sont pas les mêmes pour tous : l'épée de Damoclès est à quelques mois, la politique que lance Lisa Manjikian prévoit de s'étaler sur le long terme. « Il y avait un malentendu sur les espérances de vente : des chiffres tellement abracadabrants m'avaient été annoncés, personne n'y croyait, Olivier Pujol en premier »⁵¹⁷. Un flou, mis au point à l'été 2000, est entretenu sur les besoins réels de la société.

2.2. Une communication dépendante des positionnements du produit

En accord avec l'analyse de Lisa Manjikian, Pascal Baumgarten considère que « Cytale n'était pas adaptée à son client. Nous étions trop axés produit, nous regardions notre

⁵¹⁶ *Ibid.*

⁵¹⁷ *Ibid.*

produit en disant : « Oh il est beau, il est beau, il est beau ! », et nous n'étions pas orientés, même dans notre organisation, vers le client. » D'autre part, en faisant la somme des niches, Pascal Baumgarten considère que Cytale fit l'erreur de croire que « s'il y en avait un peu pour chacun, on pouvait faire la somme : à la fin, le produit était entré dans un positionnement grand public, parce qu'à force de faire la somme de toutes les niches qui pouvaient être intéressées, on a confondu ça avec un positionnement grand public »⁵¹⁸.

L'optique grand public est, pour Julie de Saint-Blanquat, l'erreur la plus flagrante. Pour cette cible, le Cybook est « une technique qui, au fond, rend un service dont les gens n'ont pas besoin », ajoute Érik Orsenna : « cela permettait magnifiquement de lire des livres qu'on peut lire autrement. On ne paie pas six mille francs pour avoir un adverbe en plus dans une phrase (magnifiquement). »⁵¹⁹ Il dénonce « l'illusion du grand public » à laquelle Cytale s'est prise, la condamnant à « trop embrasser, et mal étreindre ». On trouve ce doute exprimé de façon assez violente dans le *Chicago Tribune* par ce titre : « Les livres électroniques résolvent un problème auquel les consommateurs ne sont pas confrontés »⁵²⁰, une phrase attribuée à l'analyste Devin McDonell. Le chroniqueur David Streitfeld revient sur les promesses des fabricants de livres électroniques de rendre l'édition papier obsolète et les prévisions d'Andersen Consulting selon lesquelles 10 % des ventes de livres se feraient par voie électronique.

Cet aspect, déjà abordé au sein du « modèle commercial » et des « centres de décisions » et sur lequel nous reviendrons plus en détails deux chapitres plus loin pour analyser la quête d'identité et de publics du Cybook, mérite néanmoins d'être rappelé ici tant une politique de marketing dépend du positionnement que l'on souhaite donner au produit. Antoine Lafon, directeur commercial de Cytale, précise que lors du premier lancement commercial en janvier 2001, « Cytale est loin d'imaginer un positionnement basse vision. Le marché basse vision n'était pas du tout envisagé au départ. Au lancement, les études marketing montrent qu'il y a une cible qui est intéressée par ce produit, qui est une cible de gros lecteurs, un peu "early adopters". En définitive, il s'avèrera que ce n'est pas si évident, cette histoire. [...] Très vite, nous nous sommes aperçu que le positionnement n'allait pas. Le produit n'intéressait pas suffisamment de gens. Donc, nous nous sommes tournés vers des marchés pour lesquels le produit avait un intérêt immédiat : la basse vision. »⁵²¹ Un certain nombre de grands lecteurs recule devant l'objet technologique. Quant aux « early adopters », ce ne sont pas obligatoirement de grands lecteurs et comme le précise Marc Devillard, il est peu envisageable de compter sur un effet de contagion pour une telle tablette.

Il s'agit de faire émerger et de structurer une demande de consommation. Le marché du Cybook doit résulter d'une création d'un usage attendu par une clientèle concrète, bien qu'il n'y ait rien de moins concret qu'un public : pour Madeleine Akrich, le client est, au contraire, l'abstraction la plus forte qui soit : « Il est multiple, évanescent, il tient plusieurs discours et vous lâche au moment même où vous pensiez le tenir. Au

⁵¹⁸ Extraits de l'entretien avec Pascal Baumgarten du 16 janvier 2004.

⁵¹⁹ Extrait de l'entretien avec Érik Orsenna du 17 octobre 2003.

⁵²⁰ David Streitfeld, « E-books solving a problem consumers don't have », *Chicago Tribune*, 9 août 2001.

⁵²¹ Extrait de l'entretien avec Antoine Lafon du 24 juin 2004.

lieu d'un seul représentant ou d'un seul porte-parole, vous êtes confrontés à plusieurs intermédiaires qui prétendent vous dire ce que veulent les utilisateurs. Si le client était clairement identifiable, prévisible, loyal et s'il savait toujours ce qu'il veut vraiment, alors l'innovation serait une véritable partie de plaisir. Pour se développer, il lui faut souvent cet espace incertain, ces mouvements inattendus qui font s'évanouir des marchés qui semblaient durables et laisse entrevoir des réorganisations bénéfiques.⁵²² »

2.3. Une négociation avec le public qui n'a pas lieu

Ainsi que l'atteste Antoine Lafon, comme Cytale constatait que « ce pour quoi le Cybook était destiné ne marchait pas, il fallait donc trouver des marchés de niche ». Il y a, précise-t-il, des « destins heureux dans l'histoire de l'industrie » : des produits qui sont vendus pour des usages auxquels ils n'étaient pas destinés, malheureusement « cela n'a pas été le cas pour nous »⁵²³. Le produit a été conçu pour les grands lecteurs, et à l'exception du marché basse vision, Cytale n'a pas réussi à le mettre suffisamment au point pour d'autres publics. Mais quel que soit le public auquel Cytale a destiné l'une des déclinaisons du Cybook, on peut se demander si le travail d'ajustement, la négociation nécessaire avec le public a pu voir le jour, dans les temps plutôt courts où une commercialisation fut possible.

L'innovation ne devient produit qu'à partir du moment où il y a un accord tacite, un ajustement entre le producteur et le consommateur. Cette phase de transformation ne se fait pas avec un seul acteur. Le consommateur a la faculté de s'approprier la technique et d'en créer des usages spécifiques : l'entreprise innovante doit avoir la capacité de les observer, pour ensuite les intégrer, rendre ces usages nouveaux officiels. Cette interaction avec le public n'a sans doute pas été suffisante. Cédric Diridollou regrette qu'en regard de cet idéal, Cytale ait imposé une réponse binaire : la solution plaît / la solution ne plaît pas.

Il est intéressant de constater que Cytale s'est d'abord adressée au grand public (ou à une frange de ce grand public, via les grands lecteurs) avant de s'adresser à une cible comme celle des malvoyants, à la lumière de l'histoire de quelques inventions : Jacques Perriault nous apprend, par exemple, que Charles Cros, qui conceptualisa en avril 1877 le phonographe, poursuivait le même but qu'Edison (qui fut le premier à breveter le phonographe) ou que Bell (qui inventa le téléphone) : donner des prothèses à des sourds-muets. Son souhait était que les infirmes puissent porter en bandoulière une boîte munie d'une provision de phrases pour la journée. « Je n'ai pas entendu un oiseau depuis que j'ai douze ans », écrivit Thomas Edison. Et d'ajouter : « La surdité est responsable, je pense, de la perfection du phonographe et a eu quelque chose à voir avec le développement du téléphone dans une forme utilisable »⁵²⁴. Enfin, l'exemple de la radio est lui aussi instructif : à la fin de la première guerre mondiale, on s'en sert pour envoyer des signaux pour guider les navires, des repères horaires, des mesures

⁵²² Madeleine Akrich, Michel Callon, Bruno Latour, « À quoi tient le succès des innovations », *Gérer et comprendre*, juin 1988.

⁵²³ *Ibid.*

⁵²⁴ PER 89 : 70.

scientifiques. Rien ne dit à l'époque que ce sera une autre fonction, celle d'information et de distraction, qui prévaudra dans les décennies à venir⁵²⁵.

La logique est donc inverse, mais Cytale a su assez rapidement tirer la leçon de l'usage qui semblait le plus naturellement couler de source de son Cybook. Mais il y a aussi des inventions qui se destinent à un large public, et qui ne rencontrent en réalité qu'une niche pour, semble-t-il, s'y installer en définitive. Il en est ainsi de la C.B. (Citizen Band) que l'on imaginait à la fin des années 70 devoir équiper toutes les automobiles, et qui n'est plus utilisée que par les chauffeurs de poids lourds. Ceci dit, la logique de l'usage décrite par Perriault qui nous incite à penser que l'invention répond d'abord à un usage immédiat avant de toucher le grand public connaît ses exceptions : quand Sony commercialise le walkman, en 1979, il est le premier à le faire, et il le fait à grande échelle. Le walkman est un produit destiné à un marché de masse, à une consommation de masse.

Fabrice Forest estime que « pour concevoir le dispositif dans une logique de cohérence sociotechnique, l'enquête doit révéler la “ banalisation ” des nouvelles techniques par rapport aux anciennes, “ l'hybridation ” des nouvelles pratiques aux anciennes, la possibilité pour l'utilisateur d'avoir une “ identité active ” et enfin l'accompagnement de “ l'évolution ” de l'environnement social »⁵²⁶. Dans ce cas, la validation des critères de significations d'usage indique que l'innovation fait sens pour les usagers dans une logique de réception négociée. Si l'un des critères démontre « l'idéalisation » des nouvelles techniques par rapport aux anciennes, la « substitution » des nouvelles pratiques aux anciennes, l'imposition d'une « identité passive » à l'utilisateur ou la « révolution » de son environnement social, le dispositif doit être modifié en conséquence pour générer des significations d'usage négociées. Les critères non validés dans une logique négociée désignent des zones de réticences au nouveau dispositif. Il s'agit alors d'identifier et de traiter ces points de réticence pour améliorer la valeur d'usage et renforcer les chances d'intégration de l'innovation. Cytale a donc le choix entre une logique de persuasion qui permet de recruter rapidement des usagers « pionniers » mais comportant des risques de démobilité ultérieure, et une logique de négociation qui exige de nombreux aller-retour entre les impératifs techniques et les usagers pendant la conception, mais qui favorise une diffusion plus large et plus durable. On a l'impression que cette négociation a eu lieu uniquement pour le Cybook Vision. Les usagers « pionniers » ou « *early adopters* » sont très fréquemment cités par Cytale, bien qu'ils ne constituaient pas, de l'aveu même d'Antoine Lafon et Marc Devillard, une cible évidente à définir parce qu'hétérogène.

La théorie de la diffusion d'Everett Rogers décrit en 1962 la manière dont une communauté absorbe une innovation technologique. Dans ce modèle « diffusionniste », l'adoption d'une technologie par les réseaux sociaux se déroule en phases successives, depuis la confrontation des premiers usagers à l'innovation (Innovateurs) jusqu'à son adoption, ou rejet, par les profils d'utilisateurs les plus réticents (Retardataires). Ce modèle est illustré par une courbe qui présente la division du public selon un axe d'aversion pour le risque face à l'innovation technologique : précocité d'une part, retard de l'autre. On découvre, notamment avec Geoffrey Moore, que cette courbe, qui avait jusqu'à aujourd'hui une utilisation essentiellement marketing (en divisant les

⁵²⁵ PER 89 : 148.

⁵²⁶ FOR 02.

segments de marché), ne fonctionne pas de manière aussi linéaire. Surtout, elle ne permet pas de comprendre le rôle des usages ou des représentations des individus dans la diffusion des technologies nouvelles d'un profil à l'autre. Certes, les différents publics d'une nouvelle technologie d'information se succèdent dans le temps, mais les valeurs des profils pionniers sont tellement différentes de celle des pragmatiques, que la transition des nouvelles technologies entre ces profils d'utilisateurs échoue fréquemment. Fabrice Forest précise que « les concepteurs et diffuseurs d'innovation technologiques franchissent difficilement le gouffre situé au point de transition entre pionniers et pragmatiques. Seule la prise en compte des valeurs d'utilisateurs différentes de ces profils pendant la conception des NTIC permet de le franchir. »⁵²⁷

Enfin, une innovation présentée comme « révolutionnaire » est confrontée à l'usage et assume difficilement les attentes idéales qu'elle a suscitées auprès des utilisateurs effectifs. Elle risque d'être rejetée par son public. Inversement, une logique de cohérence sociotechnique recherche l'interaction entre le nouveau dispositif et les pratiques existantes. Ce processus de conception intègre ce que font les utilisateurs des technologies nouvelles auxquelles ils sont confrontés. Cette démarche considère que l'intégration sociale des NTIC dépend davantage de leur valeur d'usage que des seules sophistications techniques et fonctionnelles proposées. Cette logique s'inspire directement des travaux sociologiques sur la réception qui considèrent que les publics remplissent un rôle actif dans l'attribution du sens aux objets techniques ou symboliques qu'ils s'approprient.

Souvenons-nous que Cytale prend bien soin, dans sa communication, à ne jamais prétendre que son invention va remplacer le livre. C'est un autre moyen de lire, dans le respect des règles typographiques en usage. Le Cybook n'est pas présenté comme un objet révolutionnaire : Cytale rejette le slogan « Vous n'aviez jamais lu comme ça ». Si on peut sans doute reconnaître que le public n'a pas assez participé à l'attribution du sens de cette tablette, c'est que ce dernier *pouvait* paraître couler de source à ses innovateurs. On constatera d'ailleurs qu'il y a eu négociation sur le Cybook Vision, modèle sur lequel Cytale fera porter ses efforts fin 2001. Il y a eu une conception assistée par l'usage sur ce modèle puisque le Cybook original était déjà commercialisé. Cytale a identifié les significations d'usage défaillantes pour ce profil, a actualisé son concept et a retravaillé son modèle à destination des malvoyants, précisément pour éviter que l'idée géniale ne rencontre pas ses utilisateurs.

Ainsi que le disent Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour, « le client est roi, mais d'un empire dont les frontières sont mal définies et dont les lois sont floues. C'est un être énigmatique. C'est pourquoi les études de marché ou le contact avec les utilisateurs ressemblent parfois à des traques nécessaires mais désespérées »⁵²⁸. S'il arrive encore à certains ingénieurs d'appliquer la belle mais trompeuse maxime de l'exposition universelle tenue à Chicago en 1933 : « La science découvre, l'industrie applique et l'homme suit », il arrive à l'homme de ne pas suivre. Le succès d'une innovation est dû à l'art de l'intéressement que l'entreprise a su manier autour de son produit. « L'innovation, c'est l'art d'intéresser un nombre croissant d'alliés qui vous

⁵²⁷ FOR 02.

⁵²⁸ Madeleine Akrich, Michel Callon, Bruno Latour, « À quoi tient le succès des innovations », Gérer et comprendre, juin 1988.

rendent de plus en plus fort »⁵²⁹, nous apprennent Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour. Ainsi, « plutôt que de rationalité des décisions, il conviendrait de parler de l'agrégation d'intérêts qu'une innovation est ou non capable de produire ».

De ce point de vue, et presque par opposition, Cytale a adopté le modèle de la diffusion, où le produit lancé sur le marché finit, en vertu de ses qualités propres, par se répandre à travers la société par effet de démonstration. Ou bien les résistances finissent par céder, ou bien les temps ne sont pas mûrs et les usagers accusés d'être empêtrés dans leurs préjugés... qui coûtent cher à l'innovateur. « L'échec comme le succès tiennent à l'adaptation mutuelle d'un produit bien défini et d'un public bien identifié. Dans le modèle de la diffusion, la symétrie n'est pas totale. Ce qui ne saurait être remis en cause, c'est la technique et les choix auxquels elle a donné lieu. Aux utilisateurs, aux intermédiaires de s'adapter, soit de force, soit de guerre lasse »⁵³⁰. Ce modèle suppose une séparation entre l'innovation et son environnement socio-économique. Mais, pour afficher ici une nuance qui s'avère nécessaire, le Cybook originel a, cependant, souligné l'existence de tout un faisceau de liens qui l'ont uni à tous ceux qui ont contribué à le façonner et à le faire circuler (éditeurs, libraires notamment, bien qu'insuffisamment). Enfin, commercialisé à la suite de cette première tablette, le Cybook Vision, ainsi que nous allons le détailler au chapitre VIII, se démarque de son grand frère et se rapproche du dispositif d'intéressement.

2.4. Une campagne de publicité grand public

En septembre 2001, Cytale n'a pas encore lancé de campagne de publicité. Comme le note Éric Legros, « nous pouvions nous dire que le produit n'était pas encore connu du grand public : il y a donc eu une campagne pour lui donner plus d'impact »⁵³¹. Le Cybook peut être considéré comme un produit saisonnier, et les fêtes de fin d'année se profilaient.

Les annonces presse ont commencé fin septembre, et une deuxième vague a suivi en novembre. Au vu des résultats, les affichages en aéroport « n'avaient pas lieu d'être », estime Lisa Manjikian : « Nous tenions à être dans les aéroports parce que cela paraissait aller de soi », compte tenu de la nature nomade du Cybook, de son potentiel à s'adresser à des hommes d'affaires, mais les publicités n'ont pas d'impact. En revanche, une pleine page dans le magazine *Télérama* « a remonté beaucoup d'appels : c'est aussi à cela qu'on mesure l'impact d'une publicité ». Quant à la communication à destination des malvoyants, elle fut « vraiment confidentielle »⁵³². Le plan de communication cible les médias considérés comme les plus porteurs. Il s'élève à hauteur de trois millions et demi de francs. C'est peu, ce plan est qualifié de « dernier sursaut qu'il aurait en réalité fallu répéter »⁵³³, et à ce moment certaines voix dans le

⁵²⁹ *Ibid.*

⁵³⁰ *Ibid.*

⁵³¹ Extrait de l'entretien avec Éric Legros du 10 octobre 2003.

⁵³² Extraits de l'entretien avec Lisa Manjikian du 16 janvier 2004.

⁵³³ Extrait de l'entretien avec Jean-Bernard Schmidt du 26 juin 2003.

conseil s'élèvent pour investir l'ensemble du capital restant, soit douze millions de francs, et déployer une campagne massive. « En décembre, nous aurions été en cessation de paiement. Ce n'était pas sérieux, ce n'aurait pas été normal. Et pourtant, peut-être que c'est ce qu'il aurait fallu faire »⁵³⁴, considère *a posteriori* Olivier Pujol.

Cytale estime que cette campagne lui permet de vendre plus de 500 machines à l'approche de Noël. C'est plus que le nombre total de machines vendues jusqu'alors. Mais il aurait fallu en vendre 1500 pour atteindre l'objectif de 2000 ventes pour l'année 2001. Le nombre de 500 machines, vendues assez rapidement, constitue un « signal » pour Olivier Pujol, mais c'est là un des problèmes du marketing des nouvelles technologies : à partir de quel nombre peut-on parler de succès ? 500, 2000 ou 6000 ? Une fois encore, les actionnaires que sont Jean-Bernard Schmidt et Pierre Sissmann invitent à patienter, dans la mesure où ils pressentent que le véritable décollage commercial du produit peut en réalité prendre encore du temps.

Fin décembre, Cytale organise son premier plan social, à la lecture des chiffres de vente pour la période de Noël. Entre septembre et décembre, la corde est raide : le portage des tablettes sous Windows CE 3.0 est plus long qu'escompté. Il faut huit mois pour y parvenir, et Cytale propose des machines totalement stables début novembre. Il est très difficile de savoir à quelle période il sera possible de communiquer sur des machines qui auront passé les tests d'utilisation avec succès, mais finalement les deux événements coïncident relativement bien.

En dépit de son impact limité, cette campagne a néanmoins un double mérite : premièrement, Antoine Lafon et Julie de Saint-Blanquat considèrent qu'elle remotive l'équipe, et fédère Cytale et ses partenaires autour du produit. Deuxièmement, elle donne enfin à Cytale l'opportunité d'intégrer son image dans l'espace public, chose impossible en se reposant uniquement sur la revue de presse qui peut être faite au sujet du livre électronique. Et justement, la campagne intervient à un moment où la presse commence à changer d'opinion au sujet du concept de livre électronique.

Prenons un parallèle avec l'industrie automobile : Christophe Midler nous indique⁵³⁵, au cours de son étude de la conception de la Twingo, « projet innovant conduit de manière innovante », comment Renault décide d'investir massivement dans une campagne de publicité à la télévision, malgré la notoriété acquise par l'accueil médiatique du produit au Mondial de l'Automobile d'octobre 1992. Christophe Midler se demande « pourquoi tant d'argent pour ce lancement médiatique ? » La réponse tient à la combinaison de quatre facteurs : « L'importance de l'enjeu, l'incertitude des phénomènes en cause, la faible maîtrise que l'entreprise peut avoir sur eux ». Il faut prendre en compte l'incertitude des phénomènes qui façonnent l'image d'une voiture dans le public. L'image s'installe dans le public avant que celui-ci ait eu le loisir d'apprécier objectivement les caractéristiques du produit. « Ne pas imposer un puissant message au lancement de la Twingo, c'est risquer de provoquer des malentendus sur ce qu'elle est et les attentes auxquelles elle veut répondre. »

Pour conclure, nous proposons les constats suivants : d'abord, la campagne de Cytale est, bien entendu, sans comparaison avec celle que peut se permettre une société aussi

⁵³⁴ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 7 février 2004.

⁵³⁵ MID 98.

solide qu'un constructeur automobile. Ensuite, elle intervient tard dans l'histoire de l'entreprise (novembre 2001 pour un produit sorti en janvier 2001). Enfin, et surtout, Renault souhaite imposer un message puissant, alors que, pour originale qu'elle soit, la Twingo n'en reste pas moins une voiture, c'est-à-dire un produit qui baigne dans un monde de références. Le Cybook, lui, n'a pas d'équivalent en France, et de manière générale pas d'équivalent connu. Ce point est souligné par beaucoup (Julie de Saint-Blanquat, Cédric Diridollou font remarquer à plusieurs reprises que le Cybook n'a rien d'un produit établi comme une lampe, un chocolat, un yaourt). Pire, lorsqu'il est présenté à son public, on le compare à la lecture sur les écrans qu'on connaît : désagréable, pénible, inadaptée. Ainsi le référant le plus proche qu'il est possible d'associer au Cybook est-il un référant négatif. Cet avis n'est évidemment pas unique, mais néanmoins majoritaire. On le remarque bien lors de l'expérimentation « Contrats de lecture » : Claire Bélisle note, avant le prêt, l'*a priori* en général négatif des personnes désireuses néanmoins de participer à l'expérience. Mais lors de sa publication, cette expérimentation indique que la lecture sur écran n'est pas incompatible avec le plaisir de lire⁵³⁶. Cependant, qui a accès aux conclusions de cette enquête ? Personne, en réalité, puisque Cytale disparaît un mois avant la publication des résultats de l'enquête.

En définitive, Cytale suit les conseils de son agence de communication, Eccla, qui préconise une campagne à destination du grand public. Cette décision n'est pas prise facilement, car elle ne s'adresse pas directement à des cibles que certains actionnaires jugent prioritaires : « Puisque le critère d'achat est l'agrandissement des caractères, il faut que cela apparaisse sur les affiches, en grand », insiste alors Jacques Attali. Or la stratégie élaborée par Eccla interdit ce message. Pour elle, le bénéfice d'une campagne « grand public », qui ne cible pas les segments malvoyants, est d'installer le concept du livre dans le public, qui serait le prescripteur pour les personnes âgées (élément que nous développons au point 4 du présent chapitre). C'est, confie Olivier Pujol, « l'argument massue alors développé ». Eccla réfléchit sur le long terme, alors que Cytale veut un résultat immédiat, dans la mesure où les investisseurs demandaient un signal de démarrage des ventes pour accepter de considérer un financement de la *start-up*. Doutant de l'efficacité d'une campagne ciblée, Olivier Pujol n'ose alors remettre en cause les recommandations de l'agence, intelligentes, argumentées, malheureusement inadaptées à la réalité du produit et incapables de le traduire fidèlement à destination de son vrai public.

2.5. Une importante revue de presse

Les relations que Cytale entretient avec la presse sont ambivalentes. « La presse, c'est ce qui nous donnait l'espoir de réussir »⁵³⁷, résume Joël Bauer. Les actionnaires constatent « une communication importante »⁵³⁸, et Olivier Pujol admet que Cytale constitue sans doute « le plus beau dossier de presse de l'industrie française depuis

⁵³⁶ Cf. au chapitre « L'exploit technique » : « Plaisirs de lire : le débat en France, la réponse de Cytale ».

⁵³⁷ Extrait de l'entretien avec Joël Bauer du 26 juin 2003.

⁵³⁸ *Ibid.*

longtemps »⁵³⁹. « C'était phénoménal », dit avec lui Jacques Lewiner : « Je ne connais aucune *start-up* que j'ai fait qui a eu une telle revue de presse. »⁵⁴⁰

Difficile, effectivement, de rêver couverture plus grande. Comme l'indique Jacques Lewiner, Cytale croit que par ce biais, le concept du livre électronique va se populariser. Et personne, au sein du conseil, ne critique l'action menée « parce qu'on parlait de Cytale ». Il n'y a sur ce point aucune voix discordante. L'analyse est de constater qu'à défaut d'une véritable campagne de publicité, il n'y a en définitive « pas de meilleure campagne de pub que les journaux qui en parlent »⁵⁴¹.

Mais Cytale ne peut cependant pas contrôler le message véhiculé par la presse. « Le journaliste fait une partie de l'opinion », constate Olivier Pujol. Plus la revue de presse s'épaissit, et moins Cytale a de prise sur les discours relatifs à sa machine et au livre électronique. « Ils ne se rendaient pas compte que leur discours nous faisait du tort, parce qu'ils nous disaient grand public : personne n'est arrivé à présenter le fait qu'aujourd'hui, le Cybook a un sens pour une petite catégorie de personnes », considère Olivier Pujol. Pour cette raison, il souhaite lancer au plus tôt le livre électronique sur le marché : il faut qu'une première vague, caractérisée par le scepticisme, s'effondre. Cytale sait que la presse critiquera l'impossibilité de lire sur Cybook en plein soleil : « Il fallait que les gens le disent, que ce temps existe avant de s'écraser ». La question est de savoir comment travailler les premiers marchés, pendant ce temps, notamment celui des seniors.

Alors, le regret est sans doute de n'avoir pas su se cantonner à une communication ciblée, à un marketing direct, sans jamais avoir recours à la communication grand public, sans jamais participer aux Salons du livre. Peut-être est-ce là « le vrai modèle », atteste *a posteriori* Olivier Pujol. Néanmoins, nous l'avons déjà noté par ailleurs : la presse est, dans son ensemble, moins vindicative que ce que peuvent laisser penser les propos d'Olivier Pujol. Mais Cytale attendait, sans doute dans l'esprit du Salon du livre 2000, que certains journalistes fassent davantage, et prennent ouvertement position en faveur du livre électronique. Après tout, on trouve certes une majorité de critiques plutôt positives ou nuancées, et quelques papiers franchement assassins. En revanche, où sont les auteurs, éditeurs et journalistes qui défendent avec ferveur et assiduité le Cybook dans les colonnes des quotidiens ? C'est un regret qu'exprime Marc Devillard, en notant que « Cytale n'a pas eu de champion pour populariser le Cybook », constatant que les jeux d'influences avec le monde médiatique étaient davantage favorables à Gemstar et sa filiale 00h00, dont les rumeurs très directes, comme nous l'avons vu plus tôt au sein de ce chapitre, coupaient sans doute l'herbe sous le pied du Cybook. Il aura manqué au Cybook des « passeurs de relais », des réseaux d'influence permettant de transformer des pratiques, innovantes ou originales, en pratiques « normales », pour reprendre les termes propres à Joseph A. Schumpeter, dont l'analyse est résumée par Norbert Alter (ALT 01). Ce chaînon manquant eut été indispensable pour qu'essaime cette technologie.

⁵³⁹ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

⁵⁴⁰ Extrait de l'entretien avec Jacques Lewiner du 11 septembre 2003.

⁵⁴¹ *Ibid.*

Dressons un parallèle avec la stratégie que déploya, en son temps, Edison. Madeleine Akrich nous apprend⁵⁴² qu'à Menlo Park, Edison ne s'est pas uniquement entouré de scientifiques de haute volée, de financiers hors pair et de juristes chevronnés. « Il s'est aussi construit une bibliothèque qui, par articles interposés, rattachait son projet au monde (de l'électricité), si ce n'était pas l'inverse. C'est dans cette capacité à ramener le monde à lui pour y insérer son projet que résidait sa puissance ».

3. Donner confiance

Thomas Edison avait prédit la disparition du livre comme médium d'instruction en 1913 et son remplacement par le film. Marshall McLuhan a également prédit la mort du livre dans la *Galaxie Gutenberg* en 1962 et Anthony Smith a fait de même dans *Goodbye Gutenberg* en 1980⁵⁴³. Dans la presse, à la radio et à la télévision, quelle est la voix de Cytale ? Quel est l'élément le plus caractéristique de son discours ? C'est un propos qui se veut avant tout rassurant. Certes, Cytale évoque longuement les perspectives enthousiasmantes de la lecture numérique mais, comme s'il s'agissait de contrebalancer une peur, il semble que la politique de communication se centre autour d'une idée : déminer le terrain. On célèbre le moment technologique, et pourtant le papier n'est pas mort : voilà l'ambivalence du discours que doit répéter sans cesse Cytale. « Le livre électronique ne remplace pas le papier » : cette phrase sera souvent répétée.

Lors du « lancement plateau » qui précède le reportage du 20^{ème} Salon du livre, Béatrice Schonberg prévient que cette « merveille de la technique, qui ne devrait pas faire oublier le goût du papier, [...] est incapable de concurrencer le bon vieux livre que l'on aime, que l'on aime feuilleter encore dans les pages »⁵⁴⁴. C'est un exemple révélateur du débat dans lequel Cytale s'apprête à entrer.

Il s'agit donc de parler non de concurrence mais bien de complémentarité. Face à ceux qui opposent le livre et la tablette, Cytale parle d'usages liés et multiples. Aucun document de Cytale ne mentionne l'objectif de remplacer le livre papier. Sans doute l'entreprise sait-elle à l'avance ce qui l'attend, car elle naît au moment de la publication d'articles outre Atlantique et outre Manche de la trempe de celui du *Sunday Times* publié en avril 1998 et intitulé : « La naissance du livre qui va tuer tous les livres ». L'amalgame peut être très vite fait avec le roman de Ray Bradbury, *Fahrenheit 451*. La presse véhicule à la fois les espoirs et les craintes liés à cette tablette qui, en définitive, lui confèrent auprès du grand public une sympathie limitée. Ainsi, la communication de Cytale va au-delà d'une adresse aux cibles auxquelles elle se destine prioritairement : prenant part au débat qui se crée alors, elle porte un message également au grand public, pour le rassurer, et lui faire prendre conscience que le Cybook n'est pas destructeur, mais bien créateur d'un choix nouveau. « Remplacer le livre papier, non »,

⁵⁴² Madeleine Akrich, Sophie Dubuisson et Vololona Rabeharisoa, « Comment naît un produit ? », Les cahiers de l'Anvie, Sciences Humaines n° 53, août – septembre 1995.

⁵⁴³ Ces deux derniers sont cités dans l'article d'Eli Noam, « Will books become the dumb medium ? », *Educom Review*, vol. 33, n° 2, mars / avril 1998.

⁵⁴⁴ Extrait du Journal télévisé de 20h, France 2, 17 mars 2000.

martèle Olivier Pujol au Journal télévisé de 20h sur TF1 le 17 mars 2000. Et ce discours a lieu très tôt : tous les porte-parole de Cytale répèteront à la presse ces mêmes paroles, chaque fois qu'il sera possible de le faire. Un mois et demi plus tôt, le même Olivier Pujol atteste, sur France 5, qu' « il ne s'agit pas de concurrencer le livre papier. Tous les gens qui travaillent sur ce projet sont d'abord des amoureux du livre, et le livre papier reste un objet absolument extraordinaire⁵⁴⁵. » Exercice de style difficile, où il s'agit tout à la fois de concéder son attachement au livre papier, demander ce qu'il peut y avoir « de plus magique qu'un livre qui devient une bibliothèque à lui tout seul » et se récrier en insistant sur la coexistence des deux supports lorsque Frédérique Roussel demande : « Est-ce la mort du livre ? »⁵⁴⁶ Olivier Pujol n'est pas seul à prêcher cette parole. Érik Orsenna défend l'idée du livre électronique, « un moyen très souple d'ajouter de la lecture à la lecture »⁵⁴⁷. *Newbiz* titre, le 21 juin 2000 : « Joël Bauer (Cytale): " Un complément, pas un concurrent du livre " ». Et quand la presse ne vient pas diffuser la voix de Cytale, l'entreprise la propage par l'intermédiaire de ses plaquettes : le livre électronique a « l'ambition non pas de se substituer au livre papier, mais de proposer une forme complémentaire de diffusion de l'écrit »⁵⁴⁸. Mais la presse peut s'accorder à penser comme Cytale, ainsi que le fait *Le Monde*, qui écrit à la veille du Salon du livre : « Le livre électronique n'est plus un rêve futuriste mais une réalité. Sans concurrencer son frère de papier, il va élargir l'offre et les supports de lecture. »⁵⁴⁹

Le Cybook est un complément, ce n'est pas un remplaçant. Peut-on parler de stratégie habile ou de constat lucide ? Cytale propose d'autres lectures, qu'elle estime différentes mais qu'elle ne s'aventure pas à qualifier autrement. *Les Echos* reprennent, lors de la première commercialisation du Cybook le 22 janvier 2001, en titre une phrase d'Érik Orsenna : « Le livre numérique est un complément absolu du papier. Je me vois très bien aller chez un libraire et, en fonction des titres disponibles, acheter trois livres papier et télécharger cinq ouvrages numériques ».

Contre les prédicateurs alarmistes, tel *La libre Belgique* qui titre sur « l'avenir incertain du papier » le 2 août 2000, le livre électronique se définit comme « complément de lecture »⁵⁵⁰, et n'entend pas concurrencer pas le papier. Réciproquement, le concurrent du Cybook, en 2001, est à l'évidence moins le PDA que le livre papier. C'est cette réalité que Cytale tente de gommer, du début à la fin : la tablette ressemble à un livre, le logiciel de lecture et l'équipe de formatage respectent à la lettre la présentation des pages, mais dans les faits, le Cybook n'est pas encore accueilli ou perçu comme un

⁵⁴⁵ Extrait de Net Plus Ultra, France 5, 1er février 2000.

⁵⁴⁶ Extraits d'un article de *Libération*, « Le Cytale et la souris. Le premier livre électronique français arrive. », paru le 28 janvier 2000.

⁵⁴⁷ Extrait du discours d'Érik Orsenna à la bibliothèque de Boulogne Billancourt, 5 février 2002.

⁵⁴⁸ Cytale, plaquette « Avec Cytale, la lecture en liberté », mars 2000. Une interview d'Olivier Pujol précise : « Si notre livre électronique est un merveilleux outil qui me permet d'assouvir sans limite ma boulimie de lecture, je n'ai pas pour autant oublié le plaisir de manipuler un bel ouvrage. Le papier est parfois une contrainte et parfois une source de plaisir. »

⁵⁴⁹ Florence Noiville, « Le livre entre dans l'âge du virtuel », *Le Monde*, 3 mars 2000.

⁵⁵⁰ Interview d'Olivier Pujol dans LEB 01.

livre. Il faut faire connaître le livre électronique, lui conférer une légitimité qui le rende fréquentable. L'agence Eccla travaille dans le sens. Sa mission vise à faire gagner le produit en notoriété, et à le faire essayer par le plus grand nombre possible. « Notre premier défi était de gommer l'opposition entre ouvrages électroniques et papier. De ne pas positionner le Cybook comme un objet du futur, censé détrôner l'édition classique, mais de le placer "ici et maintenant", comme un outil complémentaire », précise Yaël Gabison, chargée du budget à l'agence Eccla. « Le livre qui ne se referme jamais », selon le slogan de la campagne, entend ainsi créer une relation entre lecteurs et auteurs, qui, elle aussi, jamais ne s'interrompt. C'est là qu'il est très intéressant de ressortir les premiers brouillons de l'agence Eccla. La « *baseline* » disait alors, en juin 2001 : « Cybook, vous n'aviez jamais lu comme ça ». Finalement, l'entreprise choisit de ne pas capitaliser sur la qualité de son écran : Cytale se bat contre un courant de pensée selon lequel il est mieux de lire sur n'importe quel livre de poche plutôt que sur un livre électronique, sans souhaiter toutefois prétendre qu'on lit mieux sur Cybook que sur un livre papier. Cytale préfère éviter les comparaisons qualitatives. Jusqu'au bout, Cytale défend la complémentarité, sans doute dans le but de rassurer. Ironie de l'histoire, le monstre tant redouté aurait sans doute eu besoin d'une indulgence plus large pour ne pas être acculé à la mort dans un combat dès le départ inégal.

Ici, l'explication de l'échec selon laquelle Cytale aurait pratiqué la politique de la terre brûlée, ou tenu des discours méprisants sur le livre papier, ainsi que le laissent sous-entendre certaines rumeurs véhiculées par quelques bibliothécaires, ne tient pas. À ce jour, il n'a été possible de retrouver aucun document, extrait de conférence, acte faisant preuve d'un comportement agressif ou autre personne dont le témoignage pourrait concorder avec ce sentiment. Plus précisément, nous pouvons analyser de quelle manière Cytale a tenté un pari pas moins difficile : s'attirer les bonnes grâces d'un secteur qui pouvait voir en la « bibliothèque infinie » un inquiétant concurrent : les librairies.

3.1. Donner confiance aux libraires

Extrait de presse : Librairie : le livre électronique a débarqué

Un vent de modernité a soufflé sur la librairie Louis XIV qui présente désormais à sa clientèle le livre électronique. « Il ne faut pas avoir peur de la modernité, commente Vincent Lafon, libraire sur la place Louis XIV. Le livre électronique n'a pas vocation à remplacer le livre papier. Ils sont complémentaires ».

Sud Ouest, 27 août 2001.

Un libraire qui défend Cytale : est-ce là l'exception qui confirme la règle ? Pierre Le Loarer estime en 2002 qu'« en France, très peu de libraires, même dans les librairies d'université, envisagent ou imaginent l'éclosion du livre numérique dans leur sphère d'activité »⁵⁵¹. En effet, l'ensemble de cette profession se sent menacée à long terme par une économie parallèle naissante, même si la vente depuis le site Internet de Cytale ne parvient pas à mimer l'échange qui peut souvent avoir lieu entre un libraire et un client désireux de se laisser guider dans son achat par quelques conseils.

⁵⁵¹ LOA 02.

Le risque est rapidement identifiable : il est attendu qu'une part croissante des achats de livres se fasse directement depuis l'internet. Olivier Pujol le concède, tout en restant « convaincu que la dématérialisation totale est une illusion », dans la mesure où, à ses yeux, aucun moteur de recherche ne peut fournir le résultat d'un dialogue nourri entre un libraire et son client. « Le libraire a un rôle de conseil que le site Web n'a pas »⁵⁵², renchérit Julie de Saint-Blanquat.

Cette situation contribue à expliquer le prix auquel les livres numériques se sont vendus. Comme nous le verrons au chapitre suivant, les éditeurs n'avaient pas l'intention de brader des œuvres actuelles pour le numérique. Mais il faut ajouter à cela que les éditeurs n'avaient aucune envie de se brouiller avec les libraires, circuit alors quasi unique de distribution des livres, et les éditeurs doutaient que la filière numérique puisse représenter à court terme une part significative de leur chiffre d'affaire. Or, une même œuvre vendue nettement moins chère en numérique allait créer une concurrence très nette au désavantage des librairies. Dans l'attente de trouver un compromis acceptable pour ce secteur, les livres numériques sont vendus au même prix que leur équivalent papier. Avec quelque euphémisme, Alain Schmidt, libraire à *La lettre ouverte* à Paris, qui fut aussi employé chez Cytale, déclare au printemps 2001 que « les libraires veulent comprendre leur rôle dans ce nouveau paysage »⁵⁵³. Érik Orsenna explique qu'en la matière, ce sont les libraires qui détenaient une partie du bras de levier, et avec lesquels il fallait trouver une solution qui bénéficie à l'ensemble des acteurs du marché.

Alors Cytale tente deux opérations, successives et complémentaires. Dans un premier temps, elle propose aux librairies avec lesquelles elle souscrit un partenariat de vendre la tablette dans leur magasin. Le libraire est commissionné sur cette vente. Mais ce n'est pas un modèle que les libraires ressentent comme pérenne dans la mesure où ils craignent à très court terme de se départir de leur clientèle, comme l'indique Alain Schmidt. Ce dernier ajoute que certains clients « avaient également peur de se retrouver autonomisés »⁵⁵⁴.

Très rapidement, Cytale propose une solution intelligente : prenant conscience que « Cytale risquait d'être une menace pour les libraires, et réciproquement »⁵⁵⁵, elle développe une offre conjointe avec les libraires, qui peuvent également vendre les livres numériques disponibles dans le catalogue de Cytale, en percevant une rémunération sur ces ventes. Techniquement, le libraire charge lui-même le compte de l'utilisateur avec les ouvrages qu'il achète. Pour le client, le prix reste le même que s'il les avait commandé directement depuis le site Web de Cytale. Dans cette optique, le rôle du libraire reste un rôle de conseil, de « facilitateur d'accès »⁵⁵⁶ précise Alain Schmidt. Cytale monte une économie où les éditeurs acceptent de donner 8 % du prix de l'œuvre à Cytale, et dans le cas d'une vente par un libraire, 7 % sont directement

⁵⁵² Extrait de l'entretien avec Julie de Saint-Blanquat du 9 janvier 2004.

⁵⁵³ manuscrit.com, « Alain Schmidt, libraire conseil chez Cytale », mai 2001.

⁵⁵⁴ Extrait de l'entretien avec Alain Schmidt du 1^{er} juillet 2004.

⁵⁵⁵ Extrait de l'entretien avec Julie de Saint-Blanquat du 9 janvier 2004.

⁵⁵⁶ *Ibid.*

reversés au libraire. « L'acte commercial du libraire a un sens, et il est rétribuable »⁵⁵⁷, conclue Olivier Pujol. Ce système, qui impliquait un commissionnement du libraire sur la vente d'ouvrages numériques, « était très précurseur pour l'époque »⁵⁵⁸, note Antoine Lafon, directeur commercial de Cytale.

Extrait de presse

Les libraires ne craignent pas vraiment la concurrence : ils toucheront une commission sur la vente des livres sur le web. Emmanuel Gak, libraire : « Nous, ce que nous proposons ici, c'est d'abord du conseil. Le livre peut se trouver partout, on peut même l'acheter sur Internet. Le fait de venir en librairie est une démarche, c'est une discussion avec le libraire. Que le support soit papier ou électronique, c'est la même chose. »

Six Minutes, M6, 22 janvier 2001.

Olivier Pujol constate que « les meilleurs vendeurs de Cytale, c'étaient les libraires ». Sans doute les libraires sont-ils les meilleurs relais possibles. Comme tend à le confirmer le témoignage de Catherine Gachadoat, au sein de points de vente tels que BHV, Fnac, Darty ou Surcouf, « aucun des vendeurs consultés à différentes reprises n'avait été en mesure de parler sérieusement du Cybook »⁵⁵⁹. Vendeurs peu motivés, démonstration impossible : il faut alors faire preuve d'une réelle détermination pour acheter le livre électronique. À l'inverse, il y avait un intérêt commun qui poussait les libraires à faire la promotion de la solution de Cytale. D'autre part, si un livre demandé par un client ne se trouvait pas dans la librairie, le libraire pouvait néanmoins avoir un motif de satisfaire le client en vérifiant s'il était disponible dans le catalogue de Cytale. *A posteriori*, « la Fnac n'était pas le bon circuit » : être présent dans quelques dizaines de librairies et de magasins d'ophtalmologie, suivis régulièrement, aurait permis de « passer ce purgatoire » : attendre, et ignorer la concurrence qui annonçait une arrivée en fanfare. « Bien sûr ! Évidemment, évidemment ! », dit Alain Schmidt, qui regrette que chez Cytale, « on se nourrissait d'irréel »⁵⁶⁰. Certes, même si le même Alain Schmidt parle en 2002 de « marché grand public pour le livre électronique dans le cadre de la librairie et de ses compétences »⁵⁶¹.

Pour emprunter les termes de la sociologie de la traduction, il convient d'intéresser, voire « d' enrôler » des partenaires pour que le projet prenne davantage corps, et de les associer au profit de l'innovation, de leur procurer des avantages ou des dividendes. Il s'agit pour Cytale d'intéresser un groupe de plus en plus large en déployant des séries d'arguments et de tactiques pour agréger progressivement les autres acteurs à la stratégie qu'elle préconise.

⁵⁵⁷ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

⁵⁵⁸ Extrait de l'entretien avec Antoine Lafon du 24 juin 2004.

⁵⁵⁹ Extrait de l'entretien avec Catherine Gachadoat du 25 décembre 2003.

⁵⁶⁰ Extrait de l'entretien avec Alain Schmidt du 1^{er} juillet 2004.

⁵⁶¹ Intervention d'Alain Schmidt au séminaire Creación de contenidos culturales en la web, « Existe-t-il un marché grand public pour le livre électronique ? », 2002.

4. La commercialisation du Cybook

En septembre 2000, Cytale prévoit⁵⁶² de distribuer sa tablette par l'intermédiaire de six canaux de distribution. L'ensemble de ces canaux sera effectivement exploité en 2001. Il s'agit du site Web de Cytale ; des spécialistes de la vente de produits culturels (Fnac, Virgin, Extrapole) ; des spécialistes de l'électronique grand public (Darty, Hypermédia, Boulanger) ; des grands magasins (Galeries Lafayette, Printemps, BHV, le Bon Marché...); des librairies (il est initialement prévu de se cantonner aux librairies spécialisées dans le multimédia) ; enfin des prescripteurs d'optique. En juin 2001, le Cybook est référencé dans plus de 80 points de vente en France métropolitaine⁵⁶³, mais également à Genève, Bruxelles et Monaco. Ne disposant pas d'un rayon propre, il est en général référencé au rayon PDA pour les spécialistes de vente de produits culturels (Fnac, Virgin) et exposé au rayon librairie. Les librairies sont plus souples en termes de supports de communication, mais ne disposent pas, bien souvent, d'un espace au sol important. Le cap des 200 points de vente est dépassé fin décembre.

Il y a deux temps dans l'histoire courte de cette commercialisation : le premier, qui commence avec le lancement officiel, annoncé le 15 décembre et effectif le 21 janvier 2001. Cette commercialisation pâtit d'un produit encore un peu hoquetant, vendu très cher et doté d'un faible catalogue. Le deuxième commence fin novembre, avec le prix divisé par deux, un Cybook stable et un catalogue de 1000 titres. C'est ainsi qu'Olivier Pujol parle, en 2002, de ce temps en affirmant que « la commercialisation du Cybook n'a véritablement commencé qu'en novembre 2001 »⁵⁶⁴.

4.1. À mettre entre les mains du public

La présentation du produit dans les points de vente indiqués précédemment est un élément de la commercialisation, qui doit être accompagné en amont d'un accompagnement et d'une formation des vendeurs, en aval de conditions permettant l'appropriation du concept neuf par le public curieux. Il faut aider l'individu à faire face à l'innovation, à quelque chose qu'il ne connaît pas. Comment a-t-on aidé le public à se construire cognitivement l'objet livre électronique, ou la pratique lecture sur écran ? Pour reprendre et prolonger la métaphore d'Olivier Pujol, si une cathédrale a bel et bien été construite (Olivier Pujol précise, au cours de l'entretien du 7 février 2004, que la flèche fut posée en décembre 2001), les apôtres sont-ils partis répandre la bonne nouvelle ?

Nous avons déjà indiqué au chapitre consacré aux centres de compétences la relative faiblesse de la force commerciale de Cytale. Deux mois après sa première

⁵⁶² Julie de Saint Blanquat, « Gestion de la relation client sur Internet de Cytale », septembre 2000.

⁵⁶³ Quelques exemples : BHV Rivoli, Paris, Fnac Etoile, Paris, Fnac Forum, Paris, Fnac Montparnasse, Paris, Fnac La Défense, Paris, Fnac Lille, Fnac Lyon Bellecour, Fnac Marseille, Fnac Monaco, Fnac Montpellier, Fnac Nantes, Fnac Saint Lazare, Fnac Parly 2, Fnac Rennes, Fnac Strasbourg, Galeries Lafayette, Paris, La Lettre Ouverte, Paris, Librairie Dialogues, Brest, Librairie Decitre, Lyon, Virgin Megastore Champs-Élysées, Univers du Livre, Orgeval.

⁵⁶⁴ Extrait d'une dépêche AFP, 26 avril 2002.

commercialisation, Marc Devillard confesse à l'AFP que « notre principale difficulté est de convaincre les gens qu'il est agréable de lire sur un Cybook. Ensuite, l'essayer c'est l'adopter.⁵⁶⁵ » Si le Cybook est mort, peut-on en imputer la faute à de mauvais choix stratégiques et techniques ? Non, des erreurs ont certes été commises, mais ces éléments n'expliquent pas seuls son destin. Alors, le Cybook est-il un objet qui, comme *Aramis*, pétri de fragilités, a dû se débrouiller tout seul pour exister ? Comment s'est opéré le maillage permettant sa diffusion ?

L'agrément et l'utilité du Cybook, évidents aux yeux d'une équipe qui ont fait naître cette innovation, n'ont en fait « rien d'évident » de prime abord, constate Jean-Bernard Schmidt : « Il fallait vraiment l'utiliser pour se rendre compte, alors que l'achat, c'est souvent de l'impulsion »⁵⁶⁶. Or, comme le souligne Marc Devillard, « l'un des problèmes intrinsèques au produit, c'est qu'il n'a pas une vocation exhibitionniste comme le téléphone portable : toute cette partie d'émulation, de relais, de buzz n'a pas eu lieu »⁵⁶⁷. La seule alternative est donc d'aller à la rencontre du public, de provoquer cette rencontre, notamment par le biais de démonstrations. « C'est en maniant le produit qu'on pouvait se convaincre, en l'utilisant. Dans une démonstration, par exemple »⁵⁶⁸, remarque Joël Bauer. Mais la « lecture de plaisir », ou la « lecture culturelle » est un domaine où « il y a énormément de barrières à abattre pour arriver à convaincre l'utilisateur final que c'est le bon produit qui lui est destiné »⁵⁶⁹, tempère Michaël Dahan. Le papier est une barrière culturelle forte que Cytale a « sous-estimé ». En résumé, si le chemin est déjà long pour convaincre des vendeurs de mettre un Cybook entre les mains de clients, il faut également prendre en compte le chemin consistant à ce que le client *accepte* de tenir un Cybook entre ses mains.

C'est un constat que partage entièrement Julie de Saint-Blanquat, qui constate les freins et l'incrédulité des visiteurs au Salon du livre 2001, ces derniers révisant leur avis une fois la démonstration effectuée. « Je ne crois pas avoir vu partir de personne au stand ou à Bruxelles, ou même à Francfort [...] qui ait dit, tel un robot : “ ça ne marchera jamais ” ou “ c'est complètement stupide comme idée ”. Ils finissaient toujours par trouver une utilisation. Peut-être pas pour eux, mais pourquoi pas pour les malvoyants, pourquoi pas pour les enfants, pourquoi pas pour les personnes âgées... et ils acceptaient l'idée.⁵⁷⁰ »

Un document interne de Cytale⁵⁷¹ conclut en une série de trois objectifs : « Faire essayer le produit, rassurer, convaincre ». Pour chacun des réseaux visés, Cytale investit dans un système promotionnel complet : une PLV constituée de vitrophanies,

⁵⁶⁵ AFP, 16 mars 2001.

⁵⁶⁶ Extrait de l'entretien avec Jean-Bernard Schmidt du 26 juin 2003.

⁵⁶⁷ Extrait de l'entretien avec Marc Devillard du 10 juin 2004.

⁵⁶⁸ Extrait de l'entretien avec Joël Bauer du 26 juin 2003.

⁵⁶⁹ Extrait de l'entretien avec Michaël Dahan du 20 novembre 2003.

⁵⁷⁰ Extrait de l'entretien avec Julie de Saint-Blanquat du 9 janvier 2004.

⁵⁷¹ Briefing PLV, juillet 2001.

de kakemono, et de totems, ainsi que des démonstrations produits⁵⁷². Mais le produit « n'est pas facile à vendre », reconnaît Michaël Dahan : le Cybook a besoin de temps, d'accompagnement et de référents. Ainsi, contre ceux qui critiquent les points de ventes choisis, Antoine Lafon estime que « l'appareil a été mis là où il fallait qu'il soit : quand vous êtes avec un animateur à la Fnac Thermes à Noël, place de l'Etoile, vous ne pouvez pas être mieux »⁵⁷³.

Alors, le Cybook, pas assez mis entre les mains du public ? Ou était-il déraisonnable de vouloir faire bien plus ? Il est vrai que le Cybook était présent dans un panel de lieux de ventes, mais comment savoir quel circuit sera le bon ? Libraires de quartier, grands distributeurs, opticiens ? D'autre part, le Cybook est présenté à presque toutes les foires du livre : Francfort, Bruxelles, Genève, Paris plusieurs années de suite... on en retrouve même la trace sur le site de la Mairie de Metz qui, pour l'été du livre 2001, avait aménagé un stand livre électronique sous le péristyle de l'hôtel de ville (voir également *Le Républicain Lorrain* du 5 mai 2001). Le Cybook est également présent dans le midi (Toulouse (voir *La Dépêche du Midi*), Bordeaux (voir *Sud Ouest*)) et sur la Côte d'Azur.

La campagne publicitaire n'infléchit pas les ventes de façon significative. « Nous savions que la vente n'aurait pas lieu tant que la machine ne se trouvait pas entre les mains du client »⁵⁷⁴. Question à laquelle Cytale n'apporte pas de réponse : comment toucher les gens de manière réelle, personnelle, sans que cela ne coûte extrêmement cher ? Et Marc Devillard reconnaît que Cytale, dans son approche du marché, a oublié un élément fondamental : lors des études d'acceptabilité, le *concept board* était présenté et détaillé pendant quarante cinq minutes à chaque personne du *focus group*. Dans la réalité, en « grandeur réelle », Cytale ne pourra pas reproduire ces conditions d'expérimentation. C'est en oubliant ce facteur que Cytale estimera que les courbes de croissance « allaient démarrer beaucoup plus rapidement »⁵⁷⁵ que ce qui fut observé plus tard.

Extrait d'entretien

Lionel Jospin vient [au Salon du livre 2000] une demi-heure plus tôt que prévu. « Donnez-moi un Cybook qui marche ! » Il y en avait un qui marchait, et tous nos Cybooks étaient attachés avec des chaînes. « Trouvez-moi le cadenas ! » On avait un paquet de clés, mais on ne trouvait pas, et Jospin qui arrivait. Je me plante jusqu'où il était possible d'aller depuis le stand vers l'allée centrale en tenant le Cybook à la main. Jospin arrive, dit : « Ah, voici le livre électronique ! » « Oui, Monsieur Jospin, mais je suis désolé, il va falloir que vous alliez jusqu'au livre électronique, parce qu'il ne veut pas venir jusqu'à vous ! » Il me regarde en rigolant : « Vous vous rendez compte que vous êtes en train de réussir à faire se déplacer le Premier Ministre de la France ! »

⁵⁷² e-dirco.com, janvier 2002.

⁵⁷³ Extrait de l'entretien avec Antoine Lafon du 24 juin 2004.

⁵⁷⁴ Extrait de l'entretien avec Marc Devillard du 10 juin 2004.

⁵⁷⁵ *Ibid.*

Olivier Pujol, 13 août 2003.

Cette anecdote est symptomatique et annonciatrice de ce qui va suivre : on ne mettra pas assez le Cybook entre les mains des clients. Le Cybook, enchaîné aux présentoirs de la Fnac comme il avait été enchaîné un an plus tôt au stand du Salon du livre, n'a pas été ou n'a pas pu aller au devant du public. Le public devait le prendre en main pour l'appréhender et l'apprécier : on ne le lui en a pas assez laissé la possibilité, ni le temps. Au contraire de son Premier Ministre, la France ne s'est pas déplacée. Alors, est-ce que, de la même manière que dans le cas d'*Aramis*, le projet n'a souffert d'aucune faute, sinon celle « d'avoir laissé le produit ou l'invention se débrouiller toute seule ? »⁵⁷⁶

4.2. Pourquoi présenter le produit à la Fnac ?

La Fnac constitue probablement l'exemple le plus symbolique de la politique commerciale de Cytale. Nous avons, jusqu'à présent, dressé les inconvénients liés à un tel choix, déterminant en partie le positionnement du livre électronique. Et à ce stade, nous avons une idée générale qui nous permet de comprendre les raisons qui ont poussé Cytale à privilégier d'abord un tel circuit. L'étude de la distribution du Cybook à la Fnac va nous permettre d'élucider toutes les zones d'ombres liées à la politique commerciale que nous n'avons jusqu'à présent pas pris le temps de mettre en lumière. En effet, de manière assez pratique, la Fnac est le réceptacle où toutes les problématiques de ce chapitre viennent s'entrechoquer. Cette façon de procéder apparaîtra *a priori* paradoxale, pourtant il semble intéressant de redonner à présent la parole aux certitudes d'alors, aux évidences de 2000, pour mieux les comprendre, entourées de l'analyse qui les précède, et qui va les suivre.

4.2.1. Les évidences

Pourquoi présenter le Cybook à la Fnac ? Posée en ces termes, la question peut prêter à sourire. La toute première réponse, que donne Olivier Pujol, se présente comme allant de soi :

Extrait d'entretien

Le choix de la Fnac relève d'un manque de conviction personnelle et d'une méconnaissance de la distribution. Mais quand la Fnac dit : « On vous veut », c'est très difficile de dire non.

Olivier Pujol, 7 février 2004.

Cytale demande à la Fnac si elle est d'accord de présenter le produit, la Fnac accepte, l'affaire est conclue. N'oublions pas qu'il y a accord du conseil d'administration sur cette question, alors même, apparent paradoxe, que certains membres de ce conseil prônent une approche de niche exclusivement.

⁵⁷⁶ LAT 92 : 132.

Quelques questions méritent néanmoins d'être posées : si la Fnac a été choisie comme l'un des principaux circuits de distribution, c'est en raison ses spécificités. Quelles sont-elles ? De quels facteurs Cytale bénéficie-t-elle en présentant son produit à la Fnac ? Vient alors la question de l'attente : le public s'attend-t-il à trouver le Cybook à la Fnac ? S'il en connaît l'existence, où va-t-il penser le trouver en premier lieu ? Cette question amène celle du public visé par Cytale : présenter un produit à la Fnac permet de penser que le Cybook était vu (aussi ou avant tout) comme un objet grand public. Nous verrons si cette hypothèse peut se vérifier. Et si l'intention de Cytale n'est pas de s'adresser au grand public, alors peut-il y avoir brouillage de l'image du Cybook par l'image grand public de la Fnac ? Nous entamerons ensuite une deuxième série de questions relatives à l'implication de la Fnac : comment pallier l'insuffisante présence de Cytale ? Les vendeurs ont-ils été efficaces ? À cette question est liée celle de la marge accordée à la Fnac. Le produit est-il correctement positionné ? Est-il simplement visible ? En conclusion, il va s'agir de déterminer si le rôle de la Fnac n'a pas été surestimé, et d'analyser quels moyens marketing ont manqué pour faire le relais, et nous poserons la question de savoir si l'hypothèse Fnac, symbolique des réseaux de grande distribution, n'a pas caché d'autres alternatives, moins visibles mais sans doute plus prometteuses *a posteriori*.

4.2.2. Les spécificités de la Fnac

Cytale choisit la Fnac, et se réjouit que son produit y soit référencé. La Fnac bénéficie d'un réseau de magasins qui rend apparemment plus simple la gestion de la distribution : comme le note Sébastien d'Ornano, « le placement était aussi une facilité de distribution car la Fnac est un réseau centralisé », alors que « la vente via les librairies demandait du porte à porte très usant ». La Fnac n'est pas la seule enseigne à disposer d'une chaîne de magasins bien répartis géographiquement, mais elle possède un atout particulier : « le libraire propose des livres, Surcouf ou Boulanger des produits multimédia, seule la Fnac disposait d'une librairie et d'un rayon informatique »⁵⁷⁷, estime Julie de Saint-Blanquat.

En effet, la Fnac semble être le lieu de vente par excellence prédestiné à la vente d'une tablette comme le Cybook. Cette première réponse tombe alors comme une évidence. « C'est le réseau principal pour vendre ce type de produits en France », affirme Joël Bauer. Plusieurs employés de Cytale m'ont ainsi offert l'équation Fnac = livre + informatique, ou Fnac = livre + électronique.

Extrait d'entretien

[La Fnac] ne pouvait pas ne pas l'accepter. Livre plus électronique. Demandez aux enquêtes consommateurs, Joël Bauer en tête, dans quel circuit vous vous attendez à trouver le livre électronique. 95% la Fnac. Donc, on va à la Fnac !

Olivier Pujol, 13 août 2003.

C'est Jean-Paul Giraud, président de la Fnac, qui souhaite lancer ce produit à la Fnac, un acteur important dans l'industrie du livre. Pierre-Yves David préfère à ce sujet parler

⁵⁷⁷ Extrait de l'entretien avec Julie de Saint-Blanquat du 9 janvier 2004.

du Cybook davantage comme un livre particulier que comme un produit technologique. Justement, est-ce parce que le Cybook est un livre électronique qu'il faut le présenter sous ce jour ? Cytale s'ingénie en effet à mimer le livre papier et ses propriétés précisément pour gommer l'impression de froide électronique. Alors, présenter le Cybook à la Fnac, n'est-ce pas entretenir une confusion ? Ici aussi se comprend le regret *a posteriori* d'Olivier Pujol de ne pas avoir choisi une vingtaine de librairies parisiennes comme uniques distributeurs. Dans une librairie, aucun risque de parasitage : le Cybook est un livre au milieu de ses « semblables ». À la Fnac, il risque d'être un ordinateur entre un PDA et un PocketPC. Pourtant, Cytale décide de présenter son produit à la Fnac, et espère sans doute profiter de cette image ambivalente qui fait la spécificité de la Fnac.

4.2.3. S'attend-t-on à trouver le Cybook à la Fnac ?

Mais cette démarche est-elle si naturelle ? N'y a-t-il pas l'intention de brûler les étapes en présentant le Cybook à la Fnac avant d'avoir fait connaître au produit une période commerciale limitée à une série de magasins plus spécialisés ? Julie de Saint Blanquat estime que la Fnac est « le lieu où les gens pensent aller en premier »⁵⁷⁸. Or, cet avis est sujet à polémique au sein de Cytale : même si Jacques Lewiner reconnaît : « Nous y avons tous cru. Nous avons tous voulu essayer. Ce serait injuste de dire qu'on était contre », en même temps il pose la question de savoir « qui rentre dans la Fnac demander un Cybook ? Il ne sait pas ce que c'est. Donc, il n'a aucune raison d'aller acheter un Cybook⁵⁷⁹. » Que la Fnac décide de référencer un produit ne signifie pas pour autant qu'il va être connu, et que l'enseigne va s'engager à le connaître, préférant, sans doute à raison, « mettre en tête de gondole des produits que les gens connaissent »⁵⁸⁰. Choisir d'autres réseaux que celui de la Fnac, pour Jacques Lewiner, c'est adresser explicitement le produit à des niches. *A posteriori*, Olivier Pujol estime « qu'il ne faut pas passer dans les Fnac, sauf avec l'objectif du grand public où, là, passer par la Fnac n'est pas une mauvaise chose. » Mais viser le grand public implique des investissements massifs pour un produit dont les retours pourront se mesurer dans trois ans au minimum : feuille de route impossible à tenir pour Cytale. L'intervention d'Olivier Pujol pose effectivement la question du public visé.

4.2.4. Quel est le public visé ?

Le public est-il le public qui se rend à la Fnac, auquel cas le Cybook est vendu comme un produit grand public, ou alors Cytale cible-t-elle une partie précise de ce public ? Pour Olivier Pujol, il ne s'agit pas de s'adresser au grand public :

Extrait d'entretien

⁵⁷⁸ *Ibid.*

⁵⁷⁹ Extrait de l'entretien avec Jacques Lewiner du 11 septembre 2003.

⁵⁸⁰ *Ibid.*

Dans notre théorie de marché, il nous fallait toucher le prescripteur qui allait faire l'achat et non pas forcément le client final. Et le prescripteur, on l'avait vu dans toutes nos études de marché, c'était une personne de 40 à 50 ans, dont la mère ne peut plus lire les livres normalement. C'était le cadeau. Et on n'a probablement pas été assez confiants. Je pense qu'on aurait dû massivement investir sur tout le système des maisons de retraite, de façon à ce que [...] les personnes âgées disent : « Si tu veux m'offrir quelque chose pour Noël, offre-moi ça ». Retour. La personne serait allée le chercher, parce que c'est une bénédiction de mamie, et pour cela, il fallait qu'on soit confiant que mamie allait le demander. Et nous étions persuadés que mamie n'allait jamais le demander.

Olivier Pujol, 7 février 2004.

Document

6. Cible

Le Cybook permet de toucher plusieurs publics. Les différentes cibles identifiées ont été testées d'un point de vue marketing et validées par des études. Ce sont, dans un premier temps, des catégories socioprofessionnelles élevées, trouvant dans l'usage d'un livre électronique, un intérêt immédiat (ajustement des caractères, réduction du poids et de l'encombrement, accès instantané...).

Les déficients visuels et les malvoyants constituent l'un des segments de marché privilégiés pour pénétrer le marché grand public.

- Les lecteurs déficients visuels (ou ex-gros lecteurs déficients visuels) et les malvoyants. Avec le e-book ils peuvent choisir de modifier taille et police afin d'obtenir le confort de lecture adapté à leurs besoins. En outre ils conservent, grâce au format CytalePage, la mise en page de l'éditeur.
- Les professionnels prescripteurs (ophtalmologistes, opticiens...) qui sont en contact permanent avec les lecteurs déficients visuels et leur proposent des outils adaptés à leurs problèmes.

Document interne Cytale « Brief plaquette malvoyants », avril 2001.

Il s'agit donc de toucher le prescripteur. Deux logiques considérées jusqu'ici comme contradictoires peuvent en fait apparaître liées : le livre électronique se trouve dans un endroit où le grand public se rend, parce qu'il s'agit également du lieu où le prescripteur se rend. Produit de niche, certes, mais présenté dans les magasins d'une enseigne grand public. Mais déjà, cet avis n'est pas partagé par tout le monde : dans ses conclusions aux actionnaires, Olivier Pujol évoque des discussions récurrentes « grand public » *versus* « niche », en estimant que « le livre électronique est par nature un produit de type 'grand public' justement positionné depuis 1999 sur des niches réceptives à court terme (malvoyants, seniors, expatriés) » : de ce point de vue, la présence du Cybook standard dans un circuit de distribution « grand public » tel que la Fnac était nécessaire pour cette stratégie.

Rappelons d'autre part que le placement à la Fnac se comprend dans une logique *corporate* : « il s'agissait d'occuper le terrain avant le débarquement des américains (qui finalement n'a jamais eu lieu) »⁵⁸¹, note Sébastien d'Ornano. C'est aussi un placement de notoriété, qui peut prouver que Cytale avait un produit sérieux, acceptable aux yeux des « gardiens du temple de la technologie » que sont les labos de la Fnac. C'est enfin une démarche qui contribue à alimenter le « buzz » tant souhaité par Marc Devillard autour du produit et du concept de livre électronique.

4.2.5. L'image du distributeur qui parasite l'image du produit

Mais il peut y avoir une confusion entre le produit et le distributeur. L'image du distributeur « contamine » le produit. Si l'image de la Fnac est grand public, le produit doit logiquement l'être également. « Lorsque la Fnac référence un produit comme le Cybook, cela ne signifie pas que c'est un produit grand public »⁵⁸², considère Joël Bauer. La Fnac peut effectivement compter parmi ses objectifs le lancement de produits nouveaux. C'est une analyse que corrobore la Fnac elle-même : « La Fnac est une enseigne grand public, mais le produit ne correspond pas à une clientèle grand public »⁵⁸³, juge Pierre-Yves David, qui considère que c'est plutôt en fonction de l'image de précurseur de la Fnac que le Cybook avait une légitimité à être montré et vendu à la Fnac.

S'attend-t-on à trouver le Cybook à la Fnac, sans une campagne publicitaire préalable ? Oui, dans un cadre bien précis, qui ne dépend pas de Cytale mais de l'image même de la Fnac. Oui, dans la mesure où le Cybook peut faire jouer l'image d'agitateur culturel : « La Fnac, c'est un agitateur culturel, donc la Fnac a complètement joué son rôle, en disant : Génial ! J'expose le Cybook à la Fnac, je leur fais de la pub, et tout le monde va à la Fnac ! »⁵⁸⁴. En réalité, la Fnac n'est pas qu'une enseigne grand public. Elle est, ou se veut être, « agitateur culturel », et peut profiter de ce rôle, qui participe à la construction de son image, pour présenter, par exemple en avant-première, des produits novateurs, haut de gamme, au sommet de la compétition technologique, mais dont les conditions de vente, voire d'utilisation, ne correspondent pas, pour l'heure, au grand public. Or, différence importante, la Fnac accepte de présenter ces nouveaux produits, mais elle n'est pas forcément compétente pour les vendre. C'est un constat que fait rapidement l'équipe de Cytale en se présentant comme client novice dans une Fnac à la recherche d'informations sur le livre électronique. Les réponses sont inversement proportionnelles aux espérances. Mais est-ce le rôle de la Fnac de pallier une insuffisance marketing ?

4.2.6. L'insuffisante présence de Cytale

⁵⁸¹ Extrait de l'entretien avec Sébastien d'Ornano, mars 2004.

⁵⁸² Extrait de l'entretien avec Joël Bauer du 26 juin 2003.

⁵⁸³ Extrait de l'entretien avec Pierre-Yves David du 21 novembre 2003.

⁵⁸⁴ Extrait de l'entretien avec Pierre Sissmann du 6 février 2004.

Ce sont là des éléments que Cytale apprend : « personne n'était préparé à vendre ce type de dispositif. Si quelqu'un a la chance d'être référencé à la Fnac, c'est à lui de faire les efforts de communication nécessaires, et c'est une leçon que nous avons tiré de cette expérience »⁵⁸⁵, atteste Jean-Bernard Schmidt. Il est important de préciser que ce sont des éléments que ni la Fnac, ni les membres du conseil de Cytale dans sa majorité n'ont su correctement évaluer. Jean-Bernard Schmidt rappelle que « si la Fnac avait le sentiment que le Cybook se vendrait à ses clients, elle s'était trompée, et Cytale s'est aperçue que la Fnac n'allait pas faire elle-même des efforts pour le vendre »⁵⁸⁶. Vendre soi-même un tel produit au grand public exige plusieurs dizaines de millions d'euros.

À hauteur de ses moyens, Cytale se charge de former les vendeurs. Antoine Lafon s'investit beaucoup en ce domaine. Mais la logique reste pyramidale : Cytale forme les chefs de rayons qui, eux-mêmes, forment les vendeurs. Une formation centralisée est plus rapide, moins coûteuse mais « beaucoup moins efficace », pense Joël Bauer. Le produit est confié à la Fnac, sans véritable politique marketing préalable, et sans présence continue assurée par l'équipe de Cytale sur les lieux de vente. Seuls les vendeurs de la Fnac sont présents pour répondre aux questions des néophytes. Mais comme, petit à petit, Cytale se rend compte de l'insuffisance de leur service, pourquoi ne pas y déléguer un vendeur attitré en permanence ?

■ Extrait d'entretien

C'était un sujet de conflits, à partir d'un moment, à chaque conseil. Plusieurs d'entre nous (en tous cas Jean-Bernard et moi, ça c'est sûr) disions : « Arrêtons de courir partout ; mettons quelqu'un en permanence dans une Fnac, qui va aider les vendeurs, qui va vendre ». Et la Fnac l'accepte, ce genre de choses. Et on va bien voir ce qui se passe. Et peut-être faudra-t-il procéder à certains aménagements : faut-il le mettre au rayon des livres, ou au rayon des ordinateurs ? Il faut y être. Il faut physiquement y être, toute la journée. [...] Cela implique une animation, un événement. [...] Je pense qu'on ne l'a pas fait assez.

Jacques Lewiner, 11 septembre 2003.

Sans doute n'est-ce pas le rôle d'une enseigne comme la Fnac d'expliquer au client les spécificités d'un outil technologique. Ce rôle doit donc être pris en charge par Cytale elle-même, considère de même Érik Orsenna. La qualité de la vente du produit à la Fnac est un autre sujet de conflits : si les vendeurs n'éprouvent aucune motivation à susciter la vente d'un Cybook, à qui la faute ?

4.2.7. Polémique autour du rôle des vendeurs

« Difficile de faire confiance aux points de vente traditionnels pour former leurs vendeurs aux spécificités du Cybook » indique Olivier Pujol à *ZDNet* le 5 avril 2002. Il constate que « dans la grande majorité des cas, les vendeurs de magasins plutôt

⁵⁸⁵ Extrait de l'entretien avec Jean-Bernard Schmidt du 26 juin 2004.

⁵⁸⁶ *Ibid.*

généralistes orientent les curieux du Cybook vers le rayon des PDA, Palm ou autres assistants personnels ». Sans doute n'est-ce pas le rôle de la Fnac de faire connaître le Cybook (même si elle le présente à 455 euros avec deux mois d'abonnement offerts dans son catalogue adhérents en mars 2002), en revanche il est de son rôle de renseigner le client qui vient de lui-même demander conseil. Or, il semble que les vendeurs n'aient pas toujours été à la hauteur. C'est un avis qui est partagé par l'ensemble de l'équipe qui s'est constituée autour de Cytale, que nous avons déjà illustré par les propos d'un acheteur de Cybook : « Aucun des vendeurs consultés à différentes reprises n'avait été en mesure de parler sérieusement du Cybook »⁵⁸⁷.

C'est au moment où Cytale « découvre le temps nécessaire à la formation d'un vendeur Fnac » qu'elle révisé nettement à la baisse les espérances de vente annoncées dans la presse. Si la Fnac présente des atouts indéniables, notamment grâce à sa popularité et à son réseau, la vente de produits par son intermédiaire nécessite également d'investir des moyens à la mesure de ses potentialités. La motivation des vendeurs, elle, doit franchir plusieurs barrières : le doute de l'utilité d'un tel produit ; le scepticisme de voir en lui le frère du livre ; enfin, la conviction de vendre, tout simplement : en 2002, la Fnac connaît un mouvement social très dur où l'on découvre le malaise des salariés qui ne retrouvent plus les valeurs de la Fnac. Le 25 juin 2003, le *Nouvel Observateur* publie une enquête qui classe 74 entreprises françaises selon quatre critères (conditions de travail, valorisation des talents, dialogue et écoute, égalité professionnelle). Contre toute attente, la Fnac se retrouve en 70ème position.

Olga Faure-Olory constate que « les personnes habilitées à vendre le Cybook, notamment à la Fnac, ne savaient pas en faire la démo. Moi, je la faisais mieux qu'eux, parce que je l'utilisais ». Mais elle préfère, sans doute à juste titre, partager les torts : « Les vendeurs doivent comprendre l'intérêt du produit et y être sensibilisés, mais il faut aussi comprendre les freins psychologiques de celui qui vend : s'il trouve que le produit ne lui convient pas, il ne le vendra pas. Les vendeurs de la Fnac sont des amoureux des livres à qui on a mis entre les mains une bête noire. Mais s'ils aiment lire, s'ils s'accordent à penser que la lecture doit être partagée, il faut mieux leur faire comprendre qu'ils continuent à vendre des bouquins qu'ils ne pourraient pas vendre autrement, à un public notamment malvoyant qui a besoin d'un accès spécifique. »⁵⁸⁸ Argumentaire convaincant ! Pour que le vendeur affirme « on aime le vendre, il est beau ; il est beau, on aime le vendre », par opposition au Cybook ou aux livres agrandis remisés dans un coin obscur, il faut qu'au préalable, Cytale ait su lui faire aimer son produit. Or, il semble tout de même, malgré une bonne volonté affichée de la direction de la Fnac, que les vendeurs n'aient jamais compris l'intérêt de cette tablette. Le point de vue de Pierre-Yves David peut nous éclairer, même s'il serait un peu hâtif de conclure en élargissant son point de vue à celui de l'ensemble de la Fnac.

4.2.8. L'opinion de la Fnac sur le livre électronique

Pierre-Yves David considère que « c'est le produit avant tout qui parle : si le produit avait été mûr et grand public, la démarche aurait été un succès. » En investissant davantage dans la formation et l'exposition des produits, il estime que Cytale en aurait

⁵⁸⁷ Extrait de l'entretien avec Catherine Gachadoat du 25 décembre 2003.

⁵⁸⁸ Extrait de l'entretien avec Olga Faure-Olory du 11 septembre 2003.

vendu plus, « parce que les vendeurs auraient été motivés sur le sujet », mais que cela « n'aurait pas fondamentalement changé l'échec commercial, lié au support ». Et c'est un support qui « ne peut pas séduire » poursuit-il, confortant ainsi l'analyse d'Olga Faure-Olory mais aussi de Marc Devillard qui sait que le Cybook n'a pas de valeur exhibitionniste. C'est donc à ses yeux « une solution bancale, compromis entre le coût de production, l'autonomie sur batterie et les éléments nécessaires au fonctionnement de cette tablette »⁵⁸⁹ : le technophile n'y sera pas sensible, et l'amoureux des livres pas davantage.

C'est un discours qui tranche radicalement avec celui de Bertrand Picard, directeur du livre à la Fnac, qui indique le 21 juin 2000 à *OINet* : « Les éditeurs papier ont des raisons de trembler ». Il estime que le livre électronique, dont la percée ne fait guère de doute, sans signer la mort du papier, « remettront sûrement en cause sa suprématie dans certains domaines ». Il cite comme exemple le livre à gros caractères, « toujours négligé, réservant aux malvoyants un choix restreint de titres : grave erreur » pour la Fnac, dont le public des grands lecteurs « vieillit inexorablement ». Mais la Fnac ne parle pas d'une seule voix, et n'a sans doute pas été tentée de réaliser l'impossible pour promouvoir ce « bouleversement des habitudes de lecture ».

4.2.9. La question de la marge accordée à la Fnac

Contrairement à une idée reçue, et véhiculée par quelques membres de Cytale, les vendeurs de la Fnac ne sont pas commissionnés sur leurs ventes. Seul Antoine Lafon précise que « les vendeurs de la Fnac ne sont jamais motivés par la marge » : « si la Fnac doit intéresser les vendeurs dans le domaine technique, elle doit faire de même avec les vendeurs de livres, et dans ce domaine la marge ne pourra être substantielle ». Si, pour les vendeurs, la préférence de vente par rapport à la marge d'un produit n'existe pas, en revanche la Fnac elle-même peut décider de mettre en valeur un produit en fonction de la marge que le fabricant lui accorde.

Extrait d'entretien

On a eu des discussions sur les marges qu'on accordait à la Fnac. C'est un sujet un peu délicat. Olivier, très content, est revenu un jour, disant : « C'est génial, j'ai négocié avec la Fnac, ils ne vont nous prendre que tant, du coup ça fait un prix de vente qui est raisonnable ». Et je me souviens lui avoir dit : « Mais c'est une erreur. Il faut qu'ils prennent beaucoup plus pour qu'ils aient envie de le vendre. Ok, ils ont accepté de le prendre avec une petite marge, mais ils vont le mettre dans un coin, en prendre deux, trois. Si ça se vend, ils seront contents. Sinon, ils le retourneront. Donc, au contraire, donnez-leur une énorme marge, quitte à le vendre plus cher, mais qu'ils soient motivés, qu'ils le poussent ! » C'est du commerce de base. Un vendeur vend si ça lui rapporte.

Jacques Lewiner, 11 septembre 2003.

⁵⁸⁹ Extraits de l'entretien avec Pierre-Yves David du 21 novembre 2003.

Olivier Pujol lui-même épouse *a posteriori* le point de vue de Jacques Lewiner : « 12 % de marge, c'est le plus bas du plus bas. La Fnac ne travaille pas, et n'a pas travaillé, à 12 % »⁵⁹⁰.

Document

Fnac solidarité consommateurs/employé-e-s

CHERS ADHÉRENTS ET CLIENTS

Il faut une bonne dose d'abnégation à ce jour pour être vendeur à la Fnac. Il devient de plus en plus difficile de vous donner entière satisfaction. [...] Pour des raisons de rentabilité, l'achat des produits est de plus en plus centralisé, leur choix repose de plus en plus sur la marge que peut accorder le fournisseur plutôt que sur vos demandes. Les produits à faible rentabilité sont quasiment indisponibles pour vous.

Liste de diffusion, 26 décembre 2001.

4.2.10. Polémique autour du positionnement du produit

Dans quelles conditions la Fnac accepte-t-elle de présenter le produit de Cytale dans ses magasins ? De l'avis même de la Fnac, le Cybook est un produit qu'il faut davantage assimiler au livre qu'au PDA : « Ce produit devait être présenté à des gens qui achètent des livres ou sont amenés à lire plutôt qu'à des férus de technologie. La base de son usage, c'est la lecture, présentée selon un mode différent sur un outil différent⁵⁹¹. » indique Pierre-Yves David. Pourtant, c'est au rayon des PDA qu'il est d'abord présenté. Cytale insiste alors pour présenter le Cybook également en librairie où, selon Éric Legros, « il avait davantage sa place »⁵⁹². Ici se pose la question « permanente »⁵⁹³ de la pertinence d'un double référencement. Cytale veut garder une ancre dans le rayon informatique ou électronique portable, dans l'attente d'une concurrence : l'arrivée de Gemstar permettra la création d'un linéaire « livre électronique ». Dans cette attente, où une vraie tendance va pouvoir se dessiner aux yeux du consommateur, le Cybook est présenté sur un mobilier à part, pour ne pas le comparer à un PDA « qui ne fait pas agenda ». Dans cette optique, être seul et rester seul était, aux yeux de Julie de Saint-Blanquat, la pire des choses qui pouvait arriver. L'hypothèse de circuits de distribution plus modestes, permettant à Cytale une croissance plus lente, aurait été sans doute plus solidement envisagée sans l'annonce répétée de la venue des appareils de Gemstar en France. Le choix de la Fnac est donc aussi celui du « coup » médiatique.

⁵⁹⁰ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

⁵⁹¹ Extrait de l'entretien avec Pierre-Yves David du 21 novembre 2003.

⁵⁹² Extrait de l'entretien avec Éric Legros du 10 octobre 2003.

⁵⁹³ *Ibid.*

« Où est l'agenda ? » Question rituelle que me posent, par écho, les membres de Cytale que j'interviewe. Question apparemment stupide pour une tablette de lecture, et pourtant maintes fois posée. La faute au positionnement du produit dans le magasin, mais aussi sans doute au manque de lisibilité d'un produit nouveau, accompagné d'une communication insuffisante et qui risque de voir le public associer cette innovation aux référents qu'il connaît. Le public auquel est présenté le produit est rapidement capable d'imaginer d'autres utilisations de la tablette que celles préconisées par ses inventeurs, et l'univers dans lequel elle est placée joue une réelle influence dans ces interprétations : elles peuvent être plus larges dans le cadre informatique / téléphonie / électronique mobile que dans celui des livres. Et plus l'environnement dans lequel baigne le produit évoque des pistes variées, plus le public se trouve dans une posture qui l'invite à imaginer les potentialités de cet objet, plus il se voit finalement déçu par les limites que la tablette impose.

Extrait d'entretien

C'est un dilemme qu'on a connu pendant toute la vie de Cytale. Dans une librairie, [...] le libraire n'est pas plus à même de parler [de technique], et pourtant à mon avis en librairie ça marchait. [...]. Suivant l'endroit où on est, les gens ne vont pas poser les mêmes questions. Dans un rayon livres d'une librairie, les gens vont poser des questions sur le catalogue, et « comment on lit », « est-ce que c'est confortable »... Quand on est en informatique, ils vont demander la mémoire vive, la présence d'un disque dur, la connexion à Internet... ils vont trouver que c'est extrêmement limité par rapport aux machines exposées. Et au rayon informatique, les gens ne sont pas forcément des gros lecteurs.

Julie de Saint Blanquat, 9 janvier 2004.

Mais quel que soit le rayon où la tablette est présentée, les vendeurs sont mal à l'aise : Antoine Lafon, dont la tendance est plutôt à modérer les critiques formulées à l'égard de la Fnac, constate que « comme les vendeurs en librairie étaient contre cet appareil, ils aiguillaient les demandes vers les vendeurs en technique, en ne sachant pas trop comment ça marchait, tout en disant que la lecture, c'est sur papier que ça se passe »⁵⁹⁴. Dans la presse comme dans le commerce, Cytale éprouve une réelle difficulté à trouver ses ambassadeurs.

Le problème du positionnement du produit est patent. Pourtant, même lorsqu'il est présenté dans un cadre plus favorable à l'interprétation déductive de ses fonctions, le Cybook ne parle pas de lui-même. C'est ce que tend à montrer le reportage de M6 qui présente la tablette à de jeunes étudiants dans le cadre d'une librairie :

Document

À votre avis, qu'est-ce que c'est ?

« Aucune idée. C'est un ordinateur portable, non ? »

⁵⁹⁴ Extrait de l'entretien avec Antoine Lafon du 24 juin 2004.

Si je vous dis que c'est un livre ?

« J'ai du mal à vous croire »

Et pourtant c'est vrai, et c'est nouveau : c'est le premier livre électronique français. Le Cybook pèse 900 grammes. C'est un peu lourd, d'accord, mais beaucoup moins que les 15000 pages imprimées qu'il peut contenir. Le Cybook, d'après ses concepteurs, c'est la bibliothèque de l'avenir.

Six Minutes, M6, « Nouveau : le livre électronique », 22 janvier 2001.

Le Cybook « ne trouve pas sa place », constate Corinne Aribaud, ajoutant : « La Fnac ne lui donnait pas sa place non plus : c'est un support qu'elle ne présentait pas, qui se trouvait difficilement accessible par le public, et le discours commercial n'était pas au niveau de ce qu'on pouvait expliquer »⁵⁹⁵. Le Cybook n'est jamais vraiment « chez lui » : au rayon littérature, on se demande ce qu'une machine fait là ; au rayon des PDA, auxquels les clients l'associe, il déçoit par ses limitations. Le Cybook demande un espace particulier, mais qui ne soit pas pour autant un espace à part : mettre ce produit en démonstration, ce n'est pas encore le mettre sur un espace standardisé, où le produit « gagne ses lettres de noblesse » à être présenté. Le Cybook doit être présenté dans un endroit normalisé : il lui manque un « linéaire », où il trônerait à côté de ses frères, de ses semblables. L'arrivée de Gemstar, qui jamais ne vient, et que toujours on attend, en même temps qu'on le craint, doit ouvrir cette page.

Lisa Manjikian reconnaît que Cytale a bénéficié d'un double référencement, « et ce n'est pas donné à tout le monde : ça vaut de l'or »⁵⁹⁶ : même si la Fnac est « très exigeante en termes de PLV, adaptées à leur charte graphique »⁵⁹⁷, elle offre à Cytale la place pour des stands spécifiques. « Même si nous étions seuls, même si nous avons du mal à nous définir, la distribution nous a plutôt soutenus ». Ainsi, il est difficile de parler d'une unité de vues. De cette sélection de propos se dégage l'image d'une Fnac qui, bon gré mal gré, joue le jeu et accepte (ou finit par accepter) les indications de Cytale sur le positionnement de la machine. Mais Cytale apprend en même temps que se déroulent les premiers mois de commercialisation : elle déduit de l'infortune que connaît sa tablette au rayon des PDA que son succès serait sans doute mieux assuré au sein du rayon Littérature. C'est une leçon que seule la pratique enseigne, mais qui vient peut-être à un moment où ce sont les vendeurs du « mauvais » rayon qui ont été formés à vendre le Cybook.

De façon quotidienne, le distributeur a un rôle déterminant dans la perception des dispositifs et dans l'attribution de leurs qualités : « l'organisation des rayonnages, la répartition des produits selon différents critères ; la présence ou non de vendeurs-conseillers ; la manière dont les produits sont présentés et décrits dans un catalogue (d'adhérents), etc. : tous ces éléments construisent une identité du produit qui, bien

⁵⁹⁵ Extrait de l'entretien avec Corinne Aribaud du 5 février 2004.

⁵⁹⁶ Extrait de l'entretien avec Lisa Manjikian du 16 janvier 2004.

⁵⁹⁷ Extrait de l'entretien avec Julie de Saint-Blanquat du 9 janvier 2004.

qu'en rapport avec celle proposée par les concepteurs, s'en distingue clairement »⁵⁹⁸. Selon qu'on place, par exemple, le Cybook à côté de livres ou dans le rayon PDA, on choisit clairement de donner une définition du produit qui peut ou non converger avec celle que proposait Cytale et qui, en tous cas, pèse fortement sur la façon dont le client-utilisateur le percevra. Certes, cette définition fut élaborée de manière commune, reconnaît notamment Lisa Manjikian, qui note l'incertitude entre d'une part juxtaposer le Cybook avec des produits considérés comme complémentaires ou voisins, mais qui finirent par créer un « bruit » néfaste à l'acceptation du Cybook, et d'autre part le présenter uniquement au rayon littérature.

4.2.11. Conclusion : l'expertise de la Fnac, un rôle surestimé

L'année 2001 est marquée par le constat de l'échec commercial, essentiellement par le canal de distribution qu'est la Fnac. Cytale persévère longtemps pour essayer d'y vendre sa tablette, « presque à cause de la Fnac elle-même », estime Jean-Bernard Schmidt, dans la mesure où cette dernière « avait donné son soutien au Cybook, l'avait référencé dans un très grand nombre de ses magasins en France », en lieu et place de dizaines de produits qui souhaiteraient y être référencés : que le Cybook ait été choisi a donné à toute la société, à tous ses actionnaires, des espoirs importants « parce que la Fnac, c'est une garantie » : ce qui était important alors, « c'est qu'elle y croit ». Considérant que l'enseigne connaît bien son public, ses clients, si la Fnac référence le Cybook, c'est qu'elle pense qu'il va se vendre. Ainsi résume Jean-Bernard Schmidt l'avis du conseil de Cytale : « Voilà, c'est le jugement de celui qui sait »⁵⁹⁹.

L'analyse de Jean-Bernard Schmidt nous éclaire sur l'image que l'actionnariat de Cytale a de la Fnac : il lui reconnaît une expertise qui donne à l'acceptation de la Fnac une valeur supplémentaire à la « faveur » qui est faite à Cytale. En relisant la chronologie des événements, il faut voir la Fnac comme un client que Cytale doit convaincre du bien-fondé de sa tablette. Si la Fnac est convaincue de la pertinence du produit, alors c'est un signe qui indique que ses clients le seront également.

Il y a, dans le même temps, une délégation implicite de pouvoir, ou de compétence. Jean-Bernard Schmidt reconnaît explicitement la méconnaissance de son entreprise du grand public. La Fnac est alors un partenaire jugé fiable, sérieux, digne de confiance. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette crédibilité parmi lesquelles l'aura, la présence établie sur le territoire, la longévité de son implantation, sa stabilité. Si la Fnac, ou les Galeries Lafayette, distributeurs grand public, prend ce produit, c'est un signe (voire une certitude) que le Cybook « est vraiment un produit grand public »⁶⁰⁰. Mais force a été de constater soit l'erreur de vision de la Fnac, soit l'insuffisance marketing de Cytale que la Fnac n'a pu palier : sans doute y a-t-il eu une période au cours de laquelle Cytale, honorée par la presse, fêtée au Salon du livre 2000 et accueillie par la Fnac, a pensé que son produit allait se vendre plus facilement qu'elle ne l'avait imaginé de prime abord. Il serait ainsi un peu rapide de conclure

⁵⁹⁸ Madeleine Akrich, Sophie Dubuisson et Vololona Rabeharisoa, « Comment naît un produit ? », *Les cahiers de l'Anvie, Sciences Humaines* n° 53, août – septembre 1995.

⁵⁹⁹ Extraits de l'entretien avec Jean-Bernard Schmidt du 26 juin 2003.

⁶⁰⁰ *Ibid.*

unilatéralement à une « faute de la Fnac », qui peut-être n'aurait pas eu le courage de refuser un produit en lequel elle ne croyait pas dès le départ. Alors, qu'a dit la Fnac à Cytale, en acceptant de présenter son produit ? Qu'a dit la Fnac et, plus précisément encore, quels propos de la Fnac rapportent les membres de l'équipe de Cytale ?

■ Extrait d'entretien

La Fnac nous aurait dit d'emblée : « Ecoutez non, moi je n'y crois pas du tout, ou sinon c'est vous qui faites tout, moi je ne fais rien », peut-être qu'à ce moment-là, nous nous serions tous dit : « Non, le marché grand public, on n'y arrivera pas ».

Jean-Bernard Schmidt, 26 juin 2003.

C'est une explication logique. En 2000, avant que le produit ne soit commercialisé, le Salon du livre donne des espoirs sans doute un peu dangereux, la Fnac accepte de référencer le produit, ainsi tout le monde considère que le Cybook a ses chances auprès du grand public. Mais l'explication de Jean-Bernard Schmidt tend à prouver que le désengagement de la Fnac est apparu progressivement. Or, Joël Bauer tient un autre discours, où il révèle que, dès la première heure, la Fnac donne des signes clairs d'une confiance somme toute relative dans le produit de Cytale : « Nous avons besoin que la Fnac et les autres distributeurs s'engagent sur des quantités. Donc, la négociation consistait à dire : la Fnac a 60 points de vente, ce serait pas mal d'en mettre 20 par point de vente, sachant qu'on peut les vendre rapidement, qu'il y a un engouement pour le produit, qu'on va faire de la communication etc. La Fnac en prend 60 x 20, donc 1200. Mais ils ne sentaient pas le produit comme un produit grand public, donc ils ne nous ont pas vraiment suivi sur les quantités. Comme ils n'étaient pas assurés de le vendre, et que nous n'étions pas prêts, en cas de mévente, à leur reprendre, ils ne voulaient pas négocier sur de grosses quantités⁶⁰¹. »

En définitive, la Fnac accepte, mais se montre prudente, sinon méfiante. Il existe donc des « contre-signaux » quasi-immédiats qui viennent nuancer la portée du premier signal : la Fnac, enseigne grand public, ne « sent pas le produit comme un produit grand public », s'engage sur de petites quantités : il s'agit de facteurs lisibles qui permettent rapidement de se faire une idée claire du degré d'implication que souhaite ou que concède la Fnac. Ainsi, les choses sont ici moins tranchées que le tableau que brosse Jean-Bernard Schmidt : si la Fnac y croit, ou veut y croire, il y a, sur l'échelle de son enthousiasme, des paliers qu'elle est encore loin de franchir, et Cytale ne peut totalement l'ignorer.

Sur les 950 machines qui ont trouvé un acheteur, la Fnac affirme avoir vendu 234 machines, soit moins du tiers, dont 168 dans le court laps de temps qui a séparé l'unique campagne de publicité fin 2001 de l'arrêt de la commercialisation. Le Cybook était disponible dans une vingtaine de magasins Fnac, qui en ont vendu chacun en moyenne une douzaine. Donc, malgré son réseau centralisé, malgré les facilités de distribution qu'offrait la Fnac, Olivier Pujol peut à juste titre affirmer que les meilleurs vendeurs de Cytale étaient les libraires, dont la librairie *Dialogues* de Brest ou *La lettre ouverte* qui assurera la vente d'une trentaine de machines.

⁶⁰¹ Extrait de l'entretien avec Joël Bauer du 26 juin 2003.

5. Conclusion : une communication dépendante des paradoxes du produit

Nous avons vu au deuxième chapitre à quel point certains acteurs de Cytale considèrent le prix du Cybook prohibitif. C'est pour eux le principal frein à l'achat, réservant la tablette, comme aux débuts du téléphone portable, à quelques *happy few high-tech*. Marc Devillard déplore que l'absence de larges débouchés ait empêché des économies d'échelle, réduisant les coûts de fabrication. « Grands voyageurs », « High-tech grand public » : l'homme d'affaires nomade que dessine Cytale dans ses profils d'utilisateurs nous rappelle, moins de dix ans auparavant, les premières publicités pour les téléphones portables, qui insistaient surtout sur le pouvoir distinguant de l'objet. Souvenons-nous qu'avant de devenir banalement commun, il fut d'abord chic, comme toute chose rare. Ces publicités mettaient systématiquement en scène des hommes d'affaires dynamiques. Toujours représenté en plein mouvement, le possesseur d'un portable était associé à un homme pressé, censé incarner le modèle de l'homme moderne : zappeur de lieux, de relations et d'occupation. Les publicités laissaient entendre que quelqu'un de tellement pressé et occupé était nécessairement important, à l'image des « grands » de ce monde qui semblaient avoir le même style de vie accéléré. En quelque sorte, ainsi que le synthétise Francis Jauréguiberry (JAU 03), « la vitesse était devenue liesse, le temps urgent, le speedé distingué et le portable distinguant ».

La façon dont cette innovation technique s'est ensuite répandue a largement contribué à renforcer cette représentation. Ce sont d'abord des dirigeants, des cadres supérieurs et des professionnels libéraux qui l'ont utilisée. Le prix des premiers portables a par ailleurs confirmé cette dimension élitiste. De même, posséder un portable était aussi une façon de signifier une appartenance à la caste de *happy few high-tech*, de faire partie de ceux qui, « en pleine tendance », étaient alors déjà « dans le vingt et unième ».

Mais Cytale choisit, dans sa communication, de ne pas capitaliser sur ces aspects. Nous avons vu au chapitre précédent que le Cybook ne peut prétendre au même « pouvoir distinguant » que le téléphone portable. D'autre part, cette tablette de lecture est un produit qui baigne dans l'univers « en marche » de l'innovation technique, mais à l'usage, elle exige de la part de son acquéreur du temps, le temps qu'exige la lecture. Le Cybook est moins frivole et ludique que le téléphone portable, moins « frime » aussi. En revanche, il exige plus : il ne se veut pas simple objet de consultation de données. Il se consacre quasi exclusivement à des ouvrages nécessitant une lecture longue, immersive. Ces paradoxes, inhérents au produit et aux cibles hétérogènes auxquelles Cytale le dédie, ne simplifient pas le travail de communication autour d'un message publicitaire univoque et fédérateur. Sans concurrent qui lui permettrait de prouver ses atouts *par rapport* aux alternatives exposées, le Cybook porte seul un concept encore inédit et mal diffusé auprès du grand public français.

Le mot d'ordre consistant à occuper une position dominante sur le marché et s'y maintenir est conforté par des études de marché qui montrent qu'une telle stratégie n'est pas irréaliste. Un cas d'école en tous points similaire est pourtant étudié vingt ans auparavant au sujet du Porvair, cuir artificiel mis au point dans les années 70 et qui connut un échec commercial rapide, et raconté par un économiste anglais dans le détail

de manière particulièrement édifiante⁶⁰². Les acteurs de Cytale eux-mêmes se font le reproche de ne pas s'être suffisamment prémunis à l'aide d'études marketing développées. Mais le cas du Porvair montre qu'en dépit d'études de marché et de prévisions réalisées avec un luxe inhabituel de détails et de précautions, l'entreprise échoue finalement à imposer son nouveau produit. Cette innovation était censée remplacer le cuir par un cuir artificiel moins cher et présentant les mêmes qualités de confort. Elle est prise à revers par deux adversaires aussi puissants qu'imprévus : la mode et le marché du pétrole⁶⁰³.

Que ce soit dans le cas du Cybook ou celui du Porvair, il est impossible de rendre prévisible le comportement des consommateurs, de s'assurer leur concours, sachant que l'on ne peut tenir simultanément des variables telles que la hausse à court terme du prix des composants électroniques et la politique de Gemstar qui pénalisent le Cybook, la hausse à long terme du prix du pétrole et les décisions prises par les éleveurs d'Amérique du Sud qui pénalisent le Porvair. La société qui le produit investira encore pendant quatre à cinq années, jusqu'à la deuxième crise pétrolière de 1979. Cytale périlitera moins de deux après la commercialisation du Cybook, sans que l'on ne sache jamais avec certitude si 2003 aurait couronné les efforts de Cytale. Toutes les études de marché du monde sont impuissantes à démêler pareil imbroglio. Nous savons, depuis Max Weber, que les principales causes de l'émergence du capitalisme ne sont pas techniques ou économiques, mais principalement éthiques et psychologiques. Le capitalisme fonctionne au désir, à la croyance et à l'espoir. Et nous pensons, à l'instar de Bernard Stiegler⁶⁰⁴, que l'un des moteurs essentiels du capitalisme est la libido, c'est-à-dire ce qui se sublime. Comment capter cette libido, pour faire consommer ? Voilà bien la faille de toute étude marketing. Car la libido ne se mesure pas, elle est incalculable.

⁶⁰² M. Gibbons et D. Littler, *The Development of an Innovation. The Case of Porvair*, Research Policy, 8, 1979, p. 2-25.

⁶⁰³ En 1974, coïncidence malheureuse, le prix du pétrole s'accroît brutalement, et entraîne par chimie interposée une hausse du prix des aliments pour le bétail, hausse qui à son tour provoque des abattages en masse. De cher, le cuir devient, soudainement et à la surprise générale, bon marché. Malgré tous les efforts des services de marketing de Porvair, les fabricants de chaussures qui devaient être soutenus dans leur reconversion technique difficile reviennent à l'ancien matériau : la greffe n'a pas eu le temps de prendre.

⁶⁰⁴ Bernard Stiegler, *De la misère symbolique : Tome 1. L'époque hyperindustrielle*, Galilée, coll. Incises, 2004.

Chapitre VII

L'association avec le monde de l'édition

Document

Pour des lectures toujours plus vastes

Malraux, Sartre, Gide... Les Éditions Gallimard rassemblent les plus grands noms de la littérature française contemporaine. Cytale est fier de s'ouvrir à cette bibliothèque idéale en accueillant parmi ses éditeurs partenaires les Éditions Gallimard. Vous pourrez retrouver très bientôt sur le Cybook les plus belles plumes de la NRF !

Site web Cytale.

Régulièrement au cours de l'année 2001, la page d'accueil du site web de Cytale s'ennorgueillit de nouveaux partenariats, tels ceux qui furent conclus avec Gallimard en août ou, quatre mois plus tôt, avec les Éditions du Seuil et Le Dilettante. De prime abord, on est tenté de faire mentir la réalité de l'échec lorsqu'on ouvre aujourd'hui ces pages encore présentes sur la toile, sauvegardées par quelques collectionneurs de mémoire⁶⁰⁵, et qui témoignent de la participation des éditeurs, parmi lesquels on compte les plus prestigieuses maisons d'édition.

Le but de ce chapitre est de faire la lumière sur le degré d'implication réel des éditeurs : ont-ils effectivement joué le jeu, et selon quel processus ? Cette question, qui va être notre fil rouge au cours des prochaines pages, trouvera des éléments de réponses dans les quatre thèmes suivants :

- Quelle a été l'importance de ce rapprochement avec les éditeurs ? Conféraient-ils au Cybook sa raison d'être ? Cytale l'aurait-elle conçu sans partenariat éditorial ?
- Cytale est-elle parvenue à se faire entendre dans ce monde ? Comment a-t-elle réussi à crédibiliser son projet ?
- Cytale a-t-elle eu raison d'offrir aux éditeurs toutes les garanties contre le piratage ? Avait-elle le choix de procéder autrement ? Le débat qui s'anime alors pose la question de savoir si la protection des intérêts des éditeurs ne s'est pas faite contre les intérêts du livre électronique.
- Le Cybook a-t-il traduit les intérêts des éditeurs ? Fut-il un compromis entre leurs exigences et celles de Cytale ?
- Au terme de ces quatre parties, il conviendra enfin de s'interroger sur les raisons des éditeurs qui ont refusé de prendre part à cette aventure.

⁶⁰⁵ Le site archive.org enregistre les différentes versions chronologiques des pages d'accueil d'une multitude de sites Web : <http://web.archive.org/web/20010721194846/http://www.cytale.com/>

1. Importance stratégique du rapprochement avec les éditeurs

Une fois que l'innovation est tenue pour un processus aléatoire et progressif, il est facile de dire, ainsi que le considère Richard Gordon⁶⁰⁶, qu'elle dépend aussi bien de la vision de l'entrepreneur, des capacités internes de l'entreprise que de la structure des relations externes de l'entreprise. S'il n'est aucune pièce qui ne soit capitale dans le puzzle que tente d'assembler Cytale pour faire vivre à la fois l'entreprise et le modèle du livre électronique, les éditeurs constituent dans la stratégie de Cytale un élément absolument vital. Cédric Diridollou rappelle l'importance de l'enjeu :

■ Extrait d'entretien

Il faut savoir (et j'imagine que dans toutes les interviews que tu as menées, c'était quelque chose de récurrent) que le nerf de la guerre, c'était le contenu et, par extension, les éditeurs. Il fallait donc trouver un accord avec les éditeurs.

Cédric Diridollou, 6 février 2004.

La parenthèse qu'il ouvre permet de comprendre qu'il s'agit là d'une question centrale et incontournable aux yeux de Cytale, peut-être plus majeure encore que la faisabilité technique du système de lecture. Sans contenu, le Cybook est une plate-forme vide, et le modèle commercial vanté par Cytale ne peut pas exister. Toute l'économie de Cytale dépend-t-elle des éditeurs ? Oui, puisque l'offre éditoriale et son exploitation incarnent le pilier principal — et même unique au cours des premiers mois de la commercialisation du Cybook — sur lequel repose l'émergence du marché de Cytale.

Nous savons que le monde de l'édition a rendu possible cette offre, mais il reste à déterminer l'ordre de grandeur de cette participation : dans quelle mesure les éditeurs ont-ils ouvert les portes de leurs catalogues ? Une première réponse à ces questions peut se trouver dans le nombre des maisons d'édition qui ont souhaité jouer le jeu.

■ Extrait d'entretien

[L. P.] Cytale a signé avec 38 éditeurs.

[M. D.] Ce qui est un tour de force. Parce que signer avec des gens comme Albin Michel ou toutes les maisons d'Hachette, c'est quand même quelque chose. Il fallait y arriver, ce n'était pas gagné d'avance.

Laurent Picard, Michaël Dahan, 20 novembre 2003.

⁶⁰⁶ Richard Gordon, « Les entrepreneurs, l'entreprise et les fondements sociaux de l'innovation », Sociologie du travail n°1-89

Trop honnêtes, Laurent Picard et Michaël Dahan oublient même deux maisons dans leurs calculs : on comptait en réalité une quarantaine d'éditeurs partenaires⁶⁰⁷.

Ici s'impose un bref rappel du paysage éditorial français en 2000. On trouve d'une part, deux grands groupes (Hachette et Vivendi Universal Publishing, devenu aujourd'hui Editis), qui ne cessent de croître ; d'autre part, quatre éditeurs indépendants et familiaux : Albin Michel, Flammarion, Gallimard et Le Seuil. L'origine de ceux-ci – comme, du reste, celle d'Hachette et de la plupart des grandes marques d'Editis (Larousse, Nathan, etc.) – remonte au XIX^e siècle ou à la première moitié du XX^e. La « bande des quatre » sert de rempart à l'inévitable montée en puissance des deux géants. Et aussi à masquer une réalité préoccupante : le paysage éditorial français est l'un des plus concentrés du monde. Le rachat d'une partie de l'activité Publishing de Vivendi Universal par Hachette en 2004 ne fera qu'accentuer cette réalité.

Plus de 40 % des titres mondiaux sont produits en Europe. Le marché français de l'édition est dans le trio de tête avec l'Allemagne et le Royaume Uni. Ce marché représente en France un chiffre d'affaire de 3,7 milliards d'euros (en prix publics) : c'est la première industrie culturelle loin devant le cinéma ou le disque. Trois éléments statistiques le soulignent :

- 49 800 titres (dont plus de 40 % de nouveautés) sont édités à 411 millions d'exemplaires par 311 maisons d'édition ;
- 46 éditeurs produisent plus de 200 titres par an soit 80 % du total ;
- Le tirage moyen est de 8300 exemplaires, 11500 pour les romans⁶⁰⁸.

Serge Eyrolles, président du Syndicat national de l'édition, concède le 19 mars 2000 au micro de France Inter que, si « les productions augmentent, ce qui montre une certaine richesse éditoriale française, les tirages baissent un peu » : « Il est certain, ajoute-t-il, qu'il y a de plus en plus de gens qui lisent de moins en moins, il y a moins de grands lecteurs, mais il n'y a pas lieu de s'en plaindre, car il y a une grande stabilité des maisons d'éditions, avec un chiffre d'affaire d'une quinzaine de milliards ; la France se situe en Europe comme un pays tout à fait en forme. » Et à la question : « Est-ce que l'internet est un enjeu important pour l'édition ? », la réponse ne se fait pas attendre : « Il faut protéger le droit de nos auteurs. Il n'est pas question de laisser partir le contenu de nos œuvres sans réelle protection et sans vérifier qu'elles ne vont pas être réutilisées ailleurs sans contrôle. »

Nous pouvons rapprocher deux éléments informations : d'un côté, dix mois avant le lancement commercial du Cybook, le président du Syndicat national de l'édition se

⁶⁰⁷ Voici la liste complète : Actes Sud, Albin Michel, L'Archipel, Bayard, Bibliopolis, Calmann-Lévy, Cheminements, Le Cherche Midi, CyLibris, Dexia Banque, Le Dilettante, Gallimard, Ecriture, Editions 1, Fayard, Grasset et Fasquelle, Hachette Education, Hachette Littératures, Hatier, Imprimerie Nationale, J.-C. Lattès, Liberlir, Ipm, Le Masque, Maxima Laurent du Mesnil, Presses de la Cité, Le Rocher, Presses du Châtelet, Project Gutenberg, Rageot, RHProd, Le Ricochet, Robert Laffont, Romain Pagès, Le Seuil, Solar, Stock, Village Mondial, Zulma, 00h00. À cette liste, il faut rajouter les partenariats presse : *Le Particulier*, *Africultures*, *L'Express*, *Alternatives Économiques* et *Le Monde* (le quotidien est disponible sur Cybook pour la première fois le 22 juin 2001 : cf. image « m » en annexes).

⁶⁰⁸ *Le Monde*, « Internet, nouvelle chance pour le livre », 13 avril 2004.

montrait très réservé à l'égard d'une exploitation numérique des œuvres littéraires, un sentiment dont il conviendra de vérifier s'il était partagé. De l'autre, trois ans plus tard, deux ingénieurs de Cytale reconnaissaient l'implication des maisons d'édition dans le projet de leur entreprise. On se demandera, d'une part, comment et sous quelles conditions Cytale a pu parvenir à ce résultat ? Et de l'autre, quels étaient les termes des contrats qui liaient Cytale à ces quarante éditeurs ?

Cytale proposait aux éditeurs un nouveau moyen de diffusion des œuvres, qui ne connaît pas de frontières. Vu l'importance potentielle de l'enjeu, les éditeurs pèsent les opportunités et les menaces. Les opportunités sont doubles : Cytale leur offre une présence sur un site où les ventes sont susceptibles d'exploser dans un proche avenir, et les éditeurs associés au projet se préparent de cette manière à faire évoluer leur métier en bénéficiant de cette expérience comme d'un modèle propre à inspirer leur politique à venir. Mais les risques ne manquent pas : Cytale démarché les éditeurs au moment où Napster, premier réseau qui favorise massivement le téléchargement d'œuvres musicales de manière illégale, se popularise dans le monde entier. La question était de savoir quelles garanties de protection Cytale pouvait offrir si les livres étaient disponibles sur un site Web, et dans quelle mesure les éditeurs pouvaient avoir le sentiment de continuer à maîtriser la distribution et la propagation des œuvres dont ils détenaient la diffusion exclusive. D'autre part, se posait pour eux la question de la confiance qu'ils pouvaient accorder à une jeune pousse comme Cytale, dont il y avait pléthore à l'époque : il fallait les convaincre du caractère pérenne du projet incarné par Cytale. C'est par ce point que nous commencerons.

2. En quête de reconnaissance

Dans les questions posées aux acteurs en 2003 et en 2004, une interrogation récurrente demande confirmation : comment expliquer la relative faiblesse du catalogue de Cytale, en nombre de titres, au cours des premiers mois de la commercialisation du Cybook, autrement que par l'extrême réticence des éditeurs ? Mais Olivier Pujol ne donnera aucun crédit à cette explication :

Extrait d'entretien

Les éditeurs nous ont suivi. C'était le premier obstacle quand Cytale a démarré. [...] Les éditeurs... oui, nous avons traité cet élément en amont, parce que c'était ce que nous redoutions le plus. Et nous avons réussi à en fédérer tellement que quand le produit est sorti, 40 % des éditeurs français, en volume de fictions, nous donnaient leurs bouquins. C'est ce qui nous a permis de sortir le produit. [...] Nous étions contents. Et nous étions persuadés d'être immortels parce que nous avons ce catalogue. [...]

Nous avons aussi Érik Orsenna et Christine Graffard Lenormand. [...] Quand Christine est venue la première fois chez Cytale, nous étions dans un seul bureau, rue Tournefort, Michaël et moi, et nous cherchions désespérément la personne qui allait nous expliquer ce que c'était que l'édition. J'allais voir les éditeurs, mais je n'avais pas les mots qu'il fallait.

Olivier Pujol, 13 août 2003.

Le Cybook est fédérateur. Même s'il ne donnera pas pour autant la vie éternelle à l'entreprise qui l'a fait naître, il est intéressant de savoir comment Cytale est devenue légitime auprès des éditeurs. Ici, l'aide de collaborateurs connaissant bien le milieu de l'édition a été précieuse : Érik Orsenna et plus encore Christine Graffard Lenormand, qui connaissent le monde de l'édition presque comme leur poche, ont été des médiateurs efficaces qui savaient trouver les mots pour persuader.

Dans la course aux contenus, deux rivaux français se livrent bataille : Cytale et 00h00. Cette dernière, d'abord maison d'édition en ligne puis diffuseur numérique sous le patronage de Gemstar, est fondée par deux personnalités du monde de l'édition : Jean-Pierre Arbon, ancien directeur de Flammarion, et Bruno de Sa Moreira, ancien directeur de Flammarion Multimédia.

« Si on s'adresse à une corporation », indiquent Alain Patez et Corinne Aribaud au cours de l'entretien du 5 février 2004, il faut un « homme de terrain » qui fait connaître les problématiques de son terrain. Il y a, précise Alain Patez, un « même langage », un « même milieu ». Plusieurs fois, il regrette que dans l'équipe de Cytale, « il manque des éditeurs, il manque un Bruno de Samoreira ».

Chez Cytale, la personne qui expliquera aux ingénieurs ce qu'est l'édition sera Christine Graffard Lenormand, alors éditeur et diffuseur dans l'édition technique. Nommée Directrice Médias Diffusion, elle sera épaulée quelques mois après son arrivée par Érik Orsenna, l'académicien parrain de Cytale. Ils seront auprès des éditeurs les ambassadeurs de Cytale.

2.1. Les ambassadeurs du livre électronique

■ Extrait d'entretien

Pour convaincre les éditeurs, nous sommes allés les voir avec un écran prototype de NEC ultra wide angle, un écran à 165° d'angle de vue. Une beauté. Trop lourd, trop consommateur, trop cher. On ne pouvait pas faire un produit avec ça, il serait sorti avec près de deux kilos, péniblement une heure et demie d'autonomie et aurait coûté 12 000 francs à peu près. Mais c'est celui-là qui nous a permis de passer auprès des éditeurs. [...] Quand on leur montrait leurs textes sur ce livre électronique, ils étaient saisis. Et pourtant, au tout début, c'est à peine s'ils acceptaient de nous rencontrer. Mon premier éditeur m'a reçu parce que c'est Jacques Attali qui m'y avait introduit.

Olivier Pujol, 13 août 2003.

On peut distinguer trois étapes dans l'histoire des relations de Cytale avec les éditeurs : Olivier Pujol décrit la première : le fondateur introduit le jeune PDG dans le milieu. Mais rapidement, Olivier Pujol s'attache à introduire une personne « du milieu », capable de parler et de comprendre une langue commune, et de montrer ainsi que Cytale pouvait travailler avec les éditeurs : ce fut le rôle de Christine Graffard Lenormand, « beaucoup d'humilité face aux ténors de l'édition » mais « extrêmement tenace », aux dires d'Olivier Pujol⁶⁰⁹ : « elle venait porter la montagne avec moi », mais elle hésitait à « bouleverser les règles de l'édition. Érik Orsenna l'a bien aidée de ce côté ». Avec Érik Orsenna, Cytale se dote d'un « label ». Sa présence permet d'« amplifier le mouvement ».

Érik Orsenna donne un gage de crédibilité à l'entreprise. Nous connaissons déjà les motivations qui le poussent à défendre le Cybook auprès des éditeurs comme auprès du grand public⁶¹⁰. Certes, il n'est pas éditeur au même titre que Jean-Pierre Arbon, mais il est auteur, et qui plus est membre de l'Académie française : ce sont des atouts précieux qu'il met au service de Cytale. C'est un rôle que souligne le journal *Le Monde* au moment de la présentation du Cybook à la presse avant son lancement commercial :

■ Extrait de presse : Cytale lance le premier « e-book » français. Érik Orsenna et Olivier Pujol ouvrent un nouveau chapitre de la révolution électronique de l'édition

Depuis son apparition publique, Cytale a tenu à rassurer les éditeurs et l'ensemble de la chaîne du livre. C'est l'une des principales missions d'Érik Orsenna, devenu en octobre vice-président de la société. Il connaît le monde de l'édition par cœur, il aime l'aventure. Aussi, quand Jacques Attali, cofondateur de Cytale, lui a proposé de rejoindre cette équipe, il n'a guère hésité. [...]

⁶⁰⁹ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

⁶¹⁰ Voir « Le conseil d'administration » au sein du chapitre III « Centres de compétences, centres de décisions ».

« Nous voulons gagner la bataille du confort de lecture », explique Orsenna, qui a lu une partie de la biographie de Pascal par Jacques Attali sur son Cybook.

Alain Salles, Le Monde, 15 décembre 2000.

Jean-Bernard Schmidt souligne, lors de l'entretien du 26 juin 2003, l'importance du rôle joué par Érik Orsenna : « il a été l'ambassadeur de Cytale, notamment auprès des éditeurs pour les convaincre [...] Très peu n'ont pas participé. Tous les principaux étaient là. Et ça a été un très grand succès. » Érik Orsenna a été, comme l'atteste Julie de Saint-Blanquat, le personnage clé de ce rapprochement entre deux mondes. En sa qualité d'écrivain reconnu, membre de l'Académie française, il était très médiatisé et jouissait d'une aura incontestable dans le monde littéraire. Julie de Saint-Blanquat rappelle qu'il a représenté Cytale comme autre chose qu'« une boîte d'ingénieurs, de techniciens électroniques », il a ainsi réussi à lever les préventions des éditeurs qui, même quand ils croyaient en cette innovation technologique, pensaient qu'elle ne deviendrait opérationnelle que beaucoup plus tard ; en fin de compte, il a su emporter l'adhésion progressive d'un bon nombre, en défendant non sans humour le livre électronique :

■ Extrait d'entretien

Il savait trouver les mots avec la presse. J'étais avec lui au Salon du livre de Bruxelles où il a tenu une conférence. Évidemment, une personne lui a fait remarquer qu'on ne retrouvait pas l'odeur du papier, en l'attaquant debout devant tout le monde : « Vous avez raison. Je vais demander aux ingénieurs qu'ils rajoutent un goutte-à-goutte de colle. Parce qu'il faut bien dire que le livre papier, c'est l'odeur de la colle, et ça me manque énormément. » Mouchée, terminé. Il trouvait à chaque fois des trucs comme ça, toujours avec beaucoup d'humour, ça arrangeait tout.

Julie de Saint-Blanquat, 9 janvier 2004.

D'un côté, l'ancien PDG de Flammarion, Jean-Pierre Arbon, profite des réseaux qu'il a su tisser dans le monde de l'édition pour lancer sa maison d'édition en ligne, 00h00. De l'autre, Érik Orsenna met au service de Cytale sa popularité. « D'une certaine manière, précise-t-il lors de l'entretien du 17 octobre 2003, la plupart [des éditeurs] faisait ça pour me faire plaisir ». Christine Graffard Lenormand le reconnaît et précise ce qui était en jeu, au moment où un éditeur décidait de « faire plaisir » à Érik Orsenna dans une sorte d'échange intéressé :

■ Extrait d'entretien

Robert Laffont voulant à un moment ou à un autre qu'Érik Orsenna accepte d'écrire un livre pour eux, ça m'a permis de rentrer. Ils se sont dit : « Bon, Cytale c'est un peu la danseuse d'Érik Orsenna [...]. Il nous renverra peut-être la balle à un moment, on arrivera peut-être à le faire participer ou à lui faire écrire un ouvrage. » C'est comme ça que je suis rentrée chez Solar, et puis chez Robert Laffont. [...]

Entre temps, on avait signé avec Albin Michel, et on avait signé avec des petits éditeurs et un éditeur de chez Hachette. Mais ça a permis de booster Gallimard,

Le Seuil [...] toujours pour la même raison [...] : « On espère bien qu'Érik Orsenna écrira un jour pour nous ». [...] Il a eu d'autres rôles. Pour moi, son rôle essentiel a été de convaincre certains éditeurs qui étaient particulièrement difficiles à bouger.

Christine Graffard-Lenormand, 19 novembre 2003.

On comprend l'intérêt de la démarche d'Érik Orsenna, et on en devine en même temps les limites : les éditeurs font preuve de gestes de bonne volonté mais, semble-t-il, sans trop y croire vraiment. Aussi peut-on dire, comme Christine Graffard Lenormand, qu'Érik Orsenna a « convaincu » certains éditeurs rétifs ? On se demandera jusqu'à quel point ces éditeurs se sont impliqués dans l'aventure, et quel nombre, quel type d'ouvrages ils ont concédés à Cytale pour une exploitation numérique. Ce sont des questions auxquelles nous ne pouvons pas répondre immédiatement, mais qui restent au centre de notre réflexion : le partenariat avec Gallimard, par exemple, fut-il marginal, limité à quelques titres, comme le suggère Alain Patez ?



Extrait d'entretien

[A. P.] Aujourd'hui, on ne peut pas prêter pour PDA du Gallimard. Mais vous pouvez le prêter pour Cytale. Donc, c'est uniquement une relation interpersonnelle. Orsenna connaît quelqu'un chez Gallimard qui va accepter de distribuer quelques titres. Aujourd'hui, Thierry Brethes⁶¹¹ ou les personnes de chez Numilog n'ont pas la renommée ni le bagou d'Orsenna. C'est aussi bête que ça, il n'y a aucune justification.

D'ailleurs, ce qui était assez fascinant à l'époque, c'est qu'on disait : « Les éditeurs ont peur de la copie, donc uniquement les tablettes dédiées ! » Mais par ailleurs, j'allais sur le site de Numilog, et je voyais le titre ! Là, il y a un raisonnement qui ne tient pas.

[C. A.] Le Syndicat National des Editeurs a mis des freins à tous les niveaux. Orsenna s'est battu, est très souvent monté au créneau, les a rencontrés. C'était aussi son poids d'Académicien qui jouait dans la balance, pour essayer de les convaincre et leur faire comprendre, mais...

[A. P.] Les éditeurs n'y sont pas favorables, les libraires n'y sont pas favorables... il y a des poids.

Alain Patez et Corinne Aribaud, 5 février 2004.

L'intervention très positive d'Olivier Pujol, en tête de partie, mêlée à celle d'Alain Patez et de Corinne Aribaud, donne une image plus mitigée de la volonté des éditeurs à sauter le pas du numérique. Mais de manière unanime, ils reconnaissent qu'Érik Orsenna a payé de sa personne pour populariser le Cybook, et pas uniquement auprès des éditeurs. On le trouve aussi chez les libraires, dans des colloques ou des cafés littéraires, à Paris, en banlieue (Loges-en-Josas, par exemple) ou en province pour

⁶¹¹ PDG de Mobipocket, qui propose de télécharger des œuvres sur des plate-formes « ouvertes », telles que le PDA ou le PC.

présenter la tablette. Il n'est pas rare de retrouver, dans la revue de presse de Cytale, des articles du *Télégramme de Brest* (18 avril 2001 : « Érik Orsenna nous explique le Cybook »), du *Courrier Picard* du 7 et du 12 avril 2001 (Amiens) ou du *Midi Libre* du 19 mai 2001 qui tous annoncent une séance de démonstration et de rencontre avec l'écrivain. Invité par la librairie « Dialogues » à Brest, par la librairie « La lettre ouverte » à Paris, Érik Orsenna insiste sur « le nouveau visage de la librairie et de la lecture en train de se bâtir » (*Ouest France*, 9 mai 2001). Ainsi *Le Nouvel Observateur* du 24 mai 2001 annonce-t-il le « tour de France des librairies pour présenter le Cybook » que parcourt Orsenna. À tel point que *Le Monde Interactif* demande à l'écrivain, le 15 mars 2001, si c'est son « rôle de faire le marketing de Cytale ».

Mis à part quelques exceptions, comme Cytale propose aux éditeurs un système totalement sécurisé, c'est avant tout avec elle que des accords seront passés. Il semble qu'alors la question, du point de vue des éditeurs, soit moins de choisir un diffuseur numérique ou un autre mais plutôt, question préalable, d'autoriser ou non la diffusion d'œuvres sur un support numérique. Et si les éditeurs peuvent se laisser convaincre par Orsenna de l'inviolabilité du système de diffusion des œuvres mis en place par Cytale, de la pertinence de passer le cap de la diffusion numérique, bref s'ils sont disposés à croire en Cytale, il y a en revanche une question à laquelle Cytale, entreprise fragile, ne peut répondre :

2.2. Cytale, un partenaire fragile

En 2000, au moment où Cytale est en train de signer ses premiers partenariats avec le monde de l'édition, les réticences de certains éditeurs s'expliquent en raison de la nature même de l'entreprise, startup vieille de deux ans à peine et dont le mode de financement, fondé sur le capital risque, ne laisse rien augurer du visage de nouveaux actionnaires ni du fléchissement de la politique affichée alors. Deux semaines avant le premier Salon du livre de Cytale, *Le Monde* se fait l'écho des inquiétudes légitimes de certains éditeurs :

Extrait de presse

Comme Cytale ne possède pas de fonds éditoriaux, ses équipes font actuellement le tour des éditeurs parisiens pour obtenir des contrats de diffusion. « Là où ça achoppe, explique l'un d'eux, c'est que nous ne voulons ni devenir l'otage d'une start-up qui peut se vendre demain à n'importe qui, ni être dépendant de leur marketing si Cytale renvoie sur des sites que nous ne maîtrisons pas. »

Florence Noiville, Le Monde, 3 mars 2000.

Cytale se présente comme un partenaire totalement autonome, capable de développer seul une plate-forme matérielle, un environnement logiciel et une solution sécurisée de transfert des contenus, par ses propres canaux. Mais, comme nous le verrons au cours de ce chapitre, Cytale envisage très tôt un rachat, qu'elle le souhaite ou qu'il lui soit imposé. D'autres articles viennent préciser celui du *Monde*, dont celui de *Neteconomie*⁶¹² quelques mois plus tard selon lequel « la stratégie de Cytale, aussi ambitieuse soit-elle, risque d'aboutir à un rachat très prochain par un Thomson Multimedia ou un Sagem, en mal de présence sur ce nouveau marché. » Mais les éditeurs peuvent également se douter que Cytale sera un jour rachetée par l'un des leurs, hypothèse qu'Olivier Pujol rendra plausible dans le cadre d'une collaboration imaginée avec Vivendi, et qui se vérifiera lors d'une timide proposition de rachat du Cherche Midi⁶¹³.

Dans l'esprit de l'équipe comme dans celui de ses dirigeants, il semble établi qu'à moyen terme, la conception de la plate-forme de lecture soit confiée à une autre entreprise. Cytale, ainsi, pourrait se concentrer sur ce qui est considéré comme le cœur même de son activité : le catalogue numérique⁶¹⁴. Mais de la situation d'indépendance totale que garantit la configuration d'origine jusqu'à la revente de la totalité des activités, différents scénarios peuvent être envisagés, que l'actionnariat initial change ou qu'il ne change pas :

⁶¹² Jérôme Bouteiller, neteconomie.com, 28 septembre 2000.

⁶¹³ Voir entretiens avec Olivier Pujol et le document « Conclusions d'Olivier Pujol aux actionnaires ».

⁶¹⁴ Voir au chapitre III « L'équipe → La coordination de plusieurs métiers ».

- Cytale continue d'assumer ses différents métiers et maintient le modèle de relations avec les éditeurs qu'elle a initié.
- Cytale continue d'assumer ses différents métiers et propose un modèle de relations avec les éditeurs différent, par exemple en instaurant une économie de l'accès au lieu de celle de l'exemplaire (c'est une perspective qu'Olivier Pujol imaginait à moyen terme pour rendre véritablement opérable le prêt de livres numériques en bibliothèques⁶¹⁵).
- Cytale continue d'assumer ses différents métiers et ouvre sa plate-forme de telle manière à pouvoir communiquer avec le PC. La sécurisation absolue des œuvres, qui implique une protection cryptée logicielle et une tablette qui ne s'ouvre pas vers un PC, est alors partiellement remise en cause. On arrive à une solution du type de celle que propose Mobipocket.
- Cytale cesse la conception de sa plate-forme et en confie la responsabilité à une autre marque. Dès lors, elle ne contrôle plus l'intégralité du système de sécurisation des œuvres.
- Cytale se vend intégralement à une autre entreprise : toute l'économie négociée avec les éditeurs peut s'en trouver modifiée.

Ce ne sont là que quelques cas de figures parmi d'autres encore, mais arrêtons-nous un instant sur ce dernier. Selon Pierre Sissmann⁶¹⁶, Cytale se doute qu'elle ne pourra probablement pas faire cavalier seul *ad vitam aeternam*. Il lui faudra donc à un moment se vendre à une autre entreprise, plus puissante, capable d'ouvrir le produit au grand public. Cette probable plongée dans l'inconnu peut faire hésiter plus d'un éditeur.

Mais pour se vendre, il faut avoir créé un marché, et ce marché ne peut s'ouvrir que grâce aux contenus. Il faut ouvrir les canaux qui acheminent le contenu numérique vers le Cybook pour que cet appareil ait du sens, également aux yeux d'un fabricant de matériels électroniques, qui pourra se charger de l'évolution de cette plate-forme et soulager Cytale de la concevoir et de la produire. Une fois le mouvement lancé, les éditeurs l'accompagnent sans doute plus volontiers et « vont dans le sens du public ». Pierre Sissmann compare l'industrie du livre à ce qu'est en train de vivre l'industrie du disque, qui au début de ce siècle n'a pas su adresser le marché qui naissait sur l'internet. Mais cette dynamique, Cytale, maître de tous les paramètres de son système mais en même temps plombée par l'inertie même qu'a provoquée sa position, n'a pas su la créer.

Cytale n'est pas en mesure de donner des gages de confiance à long terme. En revanche, elle va s'évertuer à se définir une place originale dans la chaîne du livre, de telle sorte que ses partenaires ne puissent pas la considérer comme un concurrent : de la même manière que le livre électronique doit être vu comme « complémentaire » du livre papier, la diffusion numérique doit permettre à l'éditeur de réaliser une autre

⁶¹⁵ Voir au chapitre VIII « Finalités mieux ciblées : les bibliothèques → Les prémices d'une stratégie → Le projet de Cytale ».

⁶¹⁶ Voir au chapitre III « L'équipe → La coordination de plusieurs métiers → Le gage de l'indépendance ».

vente d'un ouvrage qui reste sa propriété. Et Cytale va réussir à marquer un point décisif dans cette lutte d'influences qui l'oppose notamment à la maison d'édition en ligne 00h00. Ce point va aider à mettre au second plan les inquiétudes décrites jusqu'ici.

2.3. Le positionnement de Cytale dans la chaîne du livre

■ Extrait d'entretien

Nous ne voulions pas être éditeur. Nous ne voulions pas apparaître comme concurrents. Nous étions au bout de la chaîne, comme peut l'être un libraire. Nous étions diffuseurs.

Éric Legros, 10 octobre 2003.

Christine Graffard Lenormand rappelle, dans l'entretien du 19 novembre 2003, que le « positionnement en tant que diffuseur avait été accepté » par le monde de l'édition. Dans l'univers incertain et mouvant du monde numérique, Cytale ne se place pas comme éditeur, mais comme un nouvel acteur émergent : diffuseur numérique. Stratégiquement, elle peut faire valoir trois aspects :

- Premièrement, elle fait prendre conscience aux maisons d'édition de la valeur potentielle des droits liés à l'édition d'une œuvre sur un support numérique et peut ainsi se targuer d'être plus respectueuse vis-à-vis des maisons d'édition que ne peut l'être 00h00⁶¹⁷, qui a dans un premier temps racheté les droits pour une édition numérique, selon le modèle de l'édition de poche.
- Deuxièmement, elle se pose en partenaire et non en concurrent.
- Troisièmement, ce modèle garantit aux éditeurs que leurs auteurs ne vont pas les court-circuiter pour être édités sur un support numérique. Cytale offre ainsi aux éditeurs la garantie de ne pas voir se reproduire une affaire RosettaBooks⁶¹⁸ en France, crainte exprimée dans l'article du *Monde* du 8 juin 2001 : « Les nouveaux écrans de l'autoédition ». Dans le même temps, c'est l'idée défendue par Joseph Jacobson (« Avec le livre électronique, je deviens ma propre maison d'édition », *Le Monde*, 22 juin 1999) qui s'annule. En restreignant ainsi les facilités techniques d'auto-édition, Cytale suit l'avis du Syndicat national de l'édition qui, par la voix de son président Serge Eyrolles, « défend le maintien

⁶¹⁷ On étudiera cette question plus en détail quelques pages plus loin : « La question des droits numériques ».

⁶¹⁸ En 2001, aux États-Unis, Random House poursuit en justice RosettaBooks, un petit éditeur électronique basé à New York. RosettaBooks avait alors acquit de trois auteurs qui travaillaient avec Random House le droit de distribuer leurs romans par voie électronique. Random House eut alors la crainte de devoir renégocier les droits électroniques avec l'intégralité de ses auteurs. Cytale anticipe en France cette question en proposant aux éditeurs un modèle de contrat à faire présenter à leurs auteurs qui inclue le droit de publier leurs œuvres également sous forme électronique.

d'une fonction éditoriale sur les réseaux numériques et met en garde contre la tentation des auteurs de s'auto-éditer. »⁶¹⁹

Cette crainte est notamment exprimée par Olivier Nora, PDG des Éditions Grasset, dans un article du *Monde* de mars 2000⁶²⁰ : il se demande « ce qui empêche aujourd'hui une Mary Higgins Clark de vendre ses livres sur l'internet ou via des techniques d'impression à la demande reliant directement le producteur au consommateur ? » Exactement au même moment, un exemple équivalent, et bien réel, est en train de se produire outre-Atlantique avec la disponibilité du dernier roman de Stephen King, sur le site Internet de l'auteur uniquement. Or, poursuit Olivier Nora, « actuellement, la diffusion-distribution pèse jusqu'à 54% du prix de vente d'un livre. [...] Si les auteurs à fort tirage désertent les maisons d'édition, aucune péréquation n'est plus possible. Si vous ne disposez plus de cette marge pour refaire de l'humus ailleurs, rares sont les premiers romans littéraires qui pourront encore voir le jour. ». Réflexions assez précoces qui seront reprises par les ténors de l'industrie musicale quatre ans plus tard, notamment par Pascal Nègre, PDG d'Universal Music France.

Cytale ne s'inscrit pas dans la « culture Napster », pour reprendre le titre d'une étude de Joëlle Farchy⁶²¹, une culture de la gratuité, mais aussi de l'échange libre *sans intermédiaires* entre le créateur et le public. Ce positionnement comme diffuseur numérique revêt un autre avantage, cette fois à l'égard de l'acheteur de Cybook. Cet avantage, Umberto Eco le résume parfaitement lors d'une interview accordée à Gloria Origgi en 2001⁶²² : « Un éditeur est un filtre et je fais confiance à Mondadori à qui il peut arriver de choisir un mauvais roman mais pas en dessous d'un certain standard parce qu'il a une histoire derrière lui ; et encore plus si l'éditeur est Olshcki qui publie seulement des livres de philologie scientifique. » Umberto Eco note que si maintenant « n'importe qui, s'il le souhaite, peut mettre un roman en ligne », cela constitue un grand acte de liberté, mais la fonction d'orientation de la critique cesse, et les éditeurs sont les premiers critiques puisqu'ils font le tri entre ce qui est digne d'être publié et ce qui ne l'est pas.

Cytale avait sans doute vu juste : comme tout contenu numérique, en 2000, est sujet à la plus grande méfiance, le fait que Cytale mette un point d'honneur à ne pas être elle-même éditrice permet de préserver, dans le monde numérique, les références qui font autorité que sont les noms des maisons d'éditions : c'est d'elles que vient le contenu, c'est chez elles que s'opèrent les sélections et que se crée la renommée des auteurs.

Cette association avec le monde de l'édition procure un gage de qualité au lecteur qui bénéficie d'une sélection d'œuvres choisies avec rigueur : « les plus belles plumes de la NRF », *dixit* le site web de Cytale, dont la bibliothèque est finalement une sélection de ce que les éditeurs ont dans un premier temps déjà écrémé. « L'éditeur a un rôle

⁶¹⁹ Rapport Cordier [COR 99], annexes : auditions.

⁶²⁰ Florence Noiville, « Olivier Nora, “ le contenu d'abord ” », *Le Monde*, 3 mars 2000.

⁶²¹ Joëlle Farchy, *Internet et le droit d'auteur : la culture Napster*, CNRS Communication, 2003.

⁶²² Interview d'Umberto Eco par Gloria Origgi, Paris, Bibliothèque publique d'information – Centre Pompidou, 2001.

essentiel, un rôle de sélection à opérer. », souligne Éric Legros⁶²³, ingénieur en charge du développement du Cybook.

Si le lecteur est ainsi apparemment assuré de trouver en numérique la quintessence de l'offre littéraire, cette politique ne favorise sans doute pas la mise à disposition d'œuvres littéraires multimédia, puisque le chemin consiste à éditer en numérique un livre existant d'abord au format papier. Cependant, Cytale se réserve une fenêtre puisqu'elle compte dans la liste des éditeurs partenaires la maisons d'édition en ligne 00h00, qui dispose notamment d'une collection hypertextuelle.

À l'heure où l'internet fourmille de textes de qualités diverses, Cytale affiche une exigence de qualité liée aux œuvres qu'elle choisit de mettre à disposition de ses clients. En ce sens, elle rejoint totalement le dessein que formule Roger Chartier au sujet de ce que l'on doit être en droit de lire sur un livre électronique. La nature des textes présentés sur Cybook est presque définie en opposition par rapport à celle des documents de la Toile : « les systèmes de sécurité destinés à protéger certaines oeuvres [...] et rendus plus efficaces avec le e-book vont sans doute se multiplier et, ainsi, fixer, figer et fermer les textes publiés électroniquement ». Tout en relevant l'opposition ainsi établie avec « la communication électronique libre et spontanée qui autorise chacun à mettre en circulation sur le Web ses réflexions ou ses créations », cette division peut conduire « à la reconstitution, dans la textualité électronique, d'un ordre des discours permettant, tout ensemble, de différencier les textes spontanément mis en circulation sur le réseau et ceux qui ont été soumis aux exigences de l'évaluation scientifique et du travail éditorial, de rendre perceptibles le statut et la provenance des discours et, ainsi, de leur attribuer une plus ou moins forte autorité selon la modalité de leur " publication ". » Roger Chartier⁶²⁴ plaide pour un « livre électronique [devant] se définir en réaction contre les pratiques actuelles qui souvent se contentent de mettre sur le Web des textes bruts, qui n'ont été ni pensés par rapport à la forme nouvelle de leur transmission, ni soumis à aucun travail de correction ou d'édition ».

C'est la voie que choisit délibérément Cytale, dont la bibliothèque regorge de prix littéraires récents (Rouge Brésil, Prix Goncourt ; Céleste, Prix Renaudot ou Sisters, Prix Interallié)⁶²⁵, ce qui la met assez astucieusement à l'abri des critiques qui égratignent les maisons d'édition en ligne. On retiendra notamment cette cruelle succession de plans dans l'émission *Tracks* diffusée sur Arte le 17 octobre 2000 : Jean-Pierre Arbon qui s'évertue à définir le métier d'éditeur en ligne est effacé par le propos radical de Laurent Beccaria, patron de la maison d'édition Les Arènes, considérant absurde le mot d'éditeur en ligne et jugeant sévèrement la qualité du catalogue de 00h00 : « Ce sont des livres traditionnels, des romans, des essais, qui ont été vraisemblablement refusés par 90 % de la profession, qui ont été mis en ligne au format électronique et que vous pouvez télécharger sur votre ordinateur. Donc c'est le plus mauvais des livres sous la forme la plus pauvre qui soit. Et en plus on vous le fait payer. » La présence d'une

⁶²³ Extrait de l'entretien du 10 octobre 2003.

⁶²⁴ Roger Chartier, *Lecteurs et lectures à l'âge de la textualité électronique*, Paris, Bibliothèque publique d'information, 2001.

⁶²⁵ Cf. Newsletter de Cytale numéro 15, décembre 2001.

œuvre au catalogue d'un éditeur en ligne semble alors aussi infâmante que la diffusion à compte d'auteur, parce qu'elle n'a pas été légitimée par un intermédiaire reconnu.

Enfin, n'oublions pas de mentionner le choix que fait Cytale à l'aune de ce qui était possible : Olivier Pujol considère absurde d'approcher la constitution d'une bibliothèque exhaustive avec une approche d'éditeur, dans la mesure où il n'était à ses yeux pas possible d'envisager l'achat de droits, tout simplement pour des raisons pratiques et économiques. La négociation d'un contrat par auteur, dont Cytale aurait eu la charge, aurait été une charge que la *start-up* n'aurait simplement pas pu assumer.

2.3.1. L'impossible malléabilité de l'œuvre

Mais le modèle de diffusion électronique choisi par Cytale, qui vise à faire perdurer la notion d'une œuvre dont l'identité est reconnaissable et stabilisée, en la transposant strictement dans un monde numérique, montre également ses limites : comme le note Roger Chartier⁶²⁶, le monde de la textualité numérique peut effacer cette possibilité de reconnaissance de cette identité fondamentale à partir du moment où le texte ouvert, malléable, pluriel, n'est plus le résultat d'une création singulière. On a comme des textes multiples, palimpsestes, dotés d'une ubiquité qui efface le lien fort noué entre la figure de l'auteur et l'identité du texte. L'édition électronique selon Cytale, qui implique un travail éditorial et suppose que le texte doit être fixé, fermé de façon à ce qu'il soit cette unité reconnaissable qui permet d'établir un droit de propriété et donc les droits de l'auteur et les profits de l'éditeur, s'établit en opposition à la communication électronique telle que nous la connaissons, c'est-à-dire la possibilité d'offrir ou recevoir des textes ouverts, malléables, gratuits.

Roger Chartier apporte ici un nouvel éclairage sur la dichotomie entre la tablette qui protège l'œuvre et respecte le droit d'auteur, au détriment de libertés que la technologie qu'elle utilise rendrait possibles, et la tablette ouverte ou le PC, qui ne se soucient pas de considérations éditoriales, et dont le but n'est pas exclusivement de transposer un monde littéraire sous une forme numérique.

Cytale, tout comme Gemstar, perpétue une conception classique de la propriété littéraire établie à partir du XVIIIe siècle. Elle rétablit dans cette textualité des critères d'identification du texte qui permettent que son propriétaire soit reconnu comme tel et que soient protégés les droits de qui l'a écrit et de qui l'a publié. Cytale limite, voire annihile cette « nouvelle malléabilité du texte » (*Ibid.*), en interdisant au lecteur toute modification, copie ou impression.

Cytale résoud la question de la propriété littéraire dans le monde électronique, mais cette garantie donnée aux éditeurs peut aussi être vue comme une frustration pour le lecteur, sans doute sensible à « cette idée pourtant heureuse du texte malléable, mobile et ouvert »⁶²⁷, texte qui n'a pas de frontière fixe puisque c'est un texte mobile, migrant. Les filtres et les garanties du monde de l'imprimé se rétablissent aux dépens

⁶²⁶ Roger Chartier, « Langues, livre et lectures, entre l'imprimé et le numérique », Genève, novembre 2002.

⁶²⁷ Roger Chartier, interviewé dans le cadre du site text-e.org, 2001.

de cette malléabilité et de cette mobilité du texte, aux dépend également des ordinateurs tels que nous les connaissons.

Du point de vue du progrès technologique et des avantages proposés à l'utilisateur, le diagnostic est plutôt mitigé. Après avoir été séparé de son support (le livre papier), le texte se trouve ainsi à nouveau assujéti à un dispositif matériel. Il est relocalisé, identifié, cadénassé. Il retrouve les propriétés d'un objet de commerce classique. La filière livre est sauvée.

2.3.2. La question des droits numériques : l'originalité du positionnement de Cytale

En France, en 1999 et 2000, Cytale et 00h00 se livrent bataille par l'intermédiaire des éditeurs. L'enjeu est d'importance : il s'agit de tracer les contours de l'édition et de la diffusion d'œuvres littéraires par voie numérique, alors en pleine gestation. À l'opposé de la philosophie de Cytale, la stratégie de 00h00, à l'origine maison d'édition en ligne, et qui travaille avec les maisons d'édition, fonctionne selon le principe de la cession de droits. Comme l'indique Jean-Pierre Arbon au cours de l'entretien du 26 juin 2003, son projet est alors « de faire pour l'édition numérique ce qui avait été fait cinquante ans plus tôt pour le poche. C'est-à-dire aller voir les éditeurs qui détiennent les droits d'une œuvre, leur dire qu'il y a une nouvelle manière de l'exploiter [...] qui suppose un certain nombre de compétences, de savoir-faire, de moyens matériels spécifiques et on négocie une cession de droits pour cette exploitation ». C'est alors au tour de Cytale d'aller rendre visite aux éditeurs qui avaient préalablement cédé leurs droits numériques à 00h00, tel Le Seuil, pour les prévenir de l'erreur qu'ils commettent ainsi que de la faible appréciation qu'ils peuvent avoir de la valeur de ces titres au format numérique. Cette « éducation » de l'éditeur dont se charge Cytale, de manière justifiée ou non, intéressée ou non, crédibilise la position de l'entreprise qui, alors, a tout loisir de montrer son respect envers les éditeurs et la propriété de leurs œuvres.

Extrait d'entretien

Une chose est certaine, vu l'incertitude sur ces marchés-là, les éditeurs doivent garder leurs droits numériques. [...] Je ne voyais pas un éditeur finir par signer un contrat disant : « Je vous cède les droits numériques ». A un moment où à un autre, au pire la veille de la signature, en pensant à l'explosion d'Internet, il allait réfléchir et changer d'avis. [...] C'est ce qui s'est passé avec Hachette, qui voulait nous vendre leurs droits numériques. [...]

[Le Seuil a signé avec 00h00]. Quand Christine Graffard Lenormand a commencé à expliquer au Seuil le risque qu'ils prenaient, ils ont vite compris. Ils ont complètement arrêté. [...] Ils avaient vendu quelque chose – leurs droits numériques – sans avoir la moindre idée de ce que ça valait [...]. On ne vend pas quelque chose dont on ne connaît pas le prix.

Olivier Pujol, 13 août 2003.

Cytale comptera Le Seuil parmi ses éditeurs partenaires en mars 2001. Diffuseur numérique, Cytale ne souhaite pas être propriétaire des droits numériques, et ne cherche pas à les acheter. C'est une position qui peut plaider en faveur de Cytale, mais qui en même temps est à court terme moins confortable pour les éditeurs, car ils vont

devoir prendre en charge la gestion de l'édition numérique. Lors de ses premiers mois chez Cytale, la tâche de Christine Graffard Lenormand consista à concevoir le système susceptible d'être accepté auprès des éditeurs. Et, comme Olivier Pujol qui « voulait tout » le catalogue d'un éditeur alors que 00h00 n'avait pu obtenir que « deux ou trois titres », elle considère la position de 00h00 « impossible par rapport à la vocation de développer de façon massive » son activité.

■ Extrait d'entretien

Et ce constat, je l'ai solutionné avec un contrat de diffusion, en expliquant en revanche aux éditeurs que, non, c'est tout à fait à leur portée. C'est-à-dire l'opposé. Pour avoir une position concurrentielle très claire, très nette et très précise dès le départ. Pour bien nous différencier de 00h00. 00h00 n'avait aussi pas forcément très bonne presse auprès d'un certain nombre d'éditeurs. [...]

Pour moi, il vous est beaucoup plus facile de proposer un vaste catalogue en tant que libraire diffuseur que comme éditeur. Parce que là, vous êtes en concurrence avec d'autres éditeurs. L'idée, c'est d'avoir un maximum d'éditeurs pour diffuser un maximum de contenus. Le fait que ça a fonctionné avec les éditeurs m'a prouvé que j'avais raison.

Christine Graffard Lenormand, 19 novembre 2003.

En l'absence de 00h00, donc en l'absence de toute concurrence, Cytale aurait-elle adopté la même stratégie ? Sans doute, pour la raison que donne Christine Graffard Lenormand : Cytale négocie avec plus d'aisance comme diffuseur qu'en se voulant être « l'un des leurs ». Et rapidement, l'activité d'édition en ligne de 00h00 cesse, et un autre système se met en place, sensiblement similaire à celui de Cytale :

■ Extrait d'entretien

En juillet 2000, quand Gemstar nous a rachetés, notre mission d'éditeur s'est en quelque sorte arrêtée, puisque nous devenions filiale à 100% du groupe qui faisait le eBook et que notre mission était de préparer le lancement des eBooks, en France et dans un certain nombre de pays d'Europe. Or, dans le business model de Gemstar, les relations entre les éditeurs et Gemstar étaient des relations de diffuseur et non pas des relations de cession de droits. [...]

Donc, c'était très difficile d'aller voir Odile Jacob ou Albin Michel et de leur expliquer qu'on allait continuer à acquérir des droits sur certains titres, et en même temps leur expliquer ce qui était le discours de Gemstar : c'est maintenant eux qui devenaient l'éditeur numérique de la version électronique, qu'ils devaient absolument garder ces droits-là pour eux. [...] Gemstar fournissait le système technique de diffusion des œuvres numériques, mais sans avoir aucune responsabilité, ni sur les programmes, ni sur les prix. [...] En l'an 2000, on a de facto cessé d'être éditeur. On a continué un peu d'édition originale, mais pour ce qui concernait le gros du catalogue, [...] ça s'est arrêté. On n'a plus fait de contrat de cession de droits avec les éditeurs.

Jean-Pierre Arbon, 26 juin 2003.

Cette volte-face de 00h00, subie par la politique de Cytale ou celle de Gemstar, ne contribue pas à la clarté du message de cette maison d'édition en ligne à l'égard de ses confrères. C'est indiscutablement une victoire pour Cytale.

Extrait d'entretien

Jean-Pierre Arbon, en 2002, dans les conférences, disait : « Maintenant, quand j'apprends qu'un éditeur travaille avec Cytale, je vais le voir ». Pourquoi ? Parce que nous avons des contrats corrects et déjà négociés, et il reprenait nos contrats-types.

Olivier Pujol, 13 août 2003.

Fin 2003, le discours d'Albin Michel est donc très clair sur ce point : « On ne cède aucun droit », assurera Virginie Caminade lors de l'entretien accordé le 20 novembre. « Les droits restent la propriété des éditions Albin Michel. Il n'y a jamais eu de cession de droits. Il y a eu la permission d'utiliser les droits pour une fonction précise, mais rien de plus. Les titres étaient confiés dans un cadre très précis. Nous n'avons même pas été vraiment contactés par 00h00. ». Il est difficile de savoir si les éditeurs ont pris conscience de la valeur du numérique avec ou sans l'aide de Cytale, toujours est-il que le modèle de l'éditeur numérique en ligne qui rachète les droits auprès d'autres maisons d'édition a vécu. Sans doute est-ce pour cette même raison que fin 2000, Gallimard rompt l'accord qui le lit à Bibliopolis, éditeur électronique.

2.3.3. Des réformes structurelles chez les éditeurs

Une fois le positionnement de diffuseur numérique accepté par l'ensemble de la profession, chaque éditeur doit travailler main dans la main avec Cytale : des échanges quotidiens ont lieu afin de déterminer quels sont les titres qui pourront être lus sur Cybook au cours des semaines à venir. Virginie Caminade conte le déroulement des opérations nécessaires pour la diffusion électronique des 127 titres qu'Albin Michel a confié à Cytale depuis la rentrée littéraire 2001 jusqu'au mois de juin 2002 :

Extrait d'entretien

On choisissait les titres en partenariat. Moi, j'étais en rapport avec l'adjointe de Christine Graffard-Lenormand, et on discutait ensemble des titres qui paraissaient. Je lui faisais des suggestions, elle m'en faisait, etc. On se mettait d'accord ensemble, Christine validait évidemment ces choix, Jacqueline [Favero] de son côté aussi, donc nos responsables hiérarchiques. Je peux vous dire la chronologie de nos relations, ça se passait toujours de la même manière :

- proposition de titres à Cytale, ou sollicitation de leur part. Je leur fournissais des argumentaires, donc des résumés des ouvrages ;
- rédaction d'un avenant pour nos auteurs, puisque la plupart de nos contrats à l'époque ne prévoyaient pas la clause pour les droits numériques. Ce processus a entraîné la modification de nos contrats en mai 2001. Après, il n'y avait plus d'avenant à faire, mais dans un premier temps, il a fallu faire des avenants à tous les auteurs, dont les titres étaient confiés à Cytale [...] ;

- signature de l'auteur et de leur président, pour l'avenant [...]
- signature d'une lettre-accord entre Albin Michel et Cytale : tant que cette lettre n'était pas signée, le titre ne leur était pas confié. Donc, il n'y avait pas transfert du fichier OEB. Ça fixait aussi le droit public de vente que Cytale pouvait faire. On s'était mis d'accord sur 20 % de moins par rapport à notre prix [...]
- on envoyait les fichiers numérisés s'ils étaient disponibles. Certains ne l'étaient pas. Donc Cytale payait à ses frais une société prestataire qui saisissait, retapait l'ouvrage.
- ensuite, on leur envoyait la presse sur l'auteur, en général avec des photos, éventuellement des dossiers beaucoup plus étayés quand il y avait des opérations spéciales comme il y en a eu autour de Sándor Márai.
- [enfin], je leur envoyais chaque livre, mais en un exemplaire, pour scanner la couverture, et on envoyait à nos frais une correctrice pour relire les livres en ligne, pour être sûrs du contenu. Et moi-même, je contrôlais le site de Cytale très régulièrement. Il est arrivé une fois, en un an et demi, que le résumé ne corresponde pas au titre.

Virginie Caminade, 20 novembre 2003.

On perçoit ici sans doute mieux l'image de la montagne à déplacer qu'évoque Olivier Pujol dans les pages précédentes⁶²⁸. La métaphore devient plus concrète. Du point de vue de l'éditeur, un partenariat avec Cytale implique des réformes d'ordre à la fois juridique et structurel. Une petite année se passe entre l'ouverture des négociations et la disponibilité des premiers titres sur le Cybook. C'est un délai qui peut paraître relativement court, ou très long si on le rapporte à la vie de Cytale. Mais c'est un délai qui fut nécessaire pour le deuxième et le troisième point que décrit Virginie Caminade.

Et encore, le catalogue de Cytale aurait très bien pu contenir zéro titre : c'est en déléguant à l'éditeur cette responsabilité que Cytale a pu gagner du temps. Comme l'indique Olivier Pujol, on ne peut représenter une œuvre sans le consentement de l'auteur : le droit d'auteur intègre le droit de représentation. Et si l'éditeur souhaite « faire paraître [une œuvre] sous un autre format que celui pour lequel l'auteur a cédé ses droits, il décide ». Cytale a aidé les éditeurs dans une démarche d'intérêt commun, et ce sont donc ces derniers qui ont multiplié la force de Cytale. Mais il n'en reste pas moins que l'éditeur est contraint de réformer les contrats qui le lient à ses auteurs, et Cytale préfère laisser les éditeurs se charger de ce travail, tout en les guidant dans leurs démarches, plutôt que de se lancer dans l'entreprise titanesque d'aller voir chaque auteur. Cytale propose ainsi aux éditeurs des avenants à leurs contrats d'auteurs, tout en les laissant maîtres d'œuvre.

Peu d'auteurs refusent. Chez Albin Michel, seuls Patrick Besson et Éric Neuhoff sont « farouchement opposés à ce système », selon une note interne de l'éditeur. Néanmoins, contrairement à ce que l'on aurait pu supposer, le monde de Cytale n'est pas celui des auteurs : ils en sont précisément les grands absents. Nuançons notre

⁶²⁸ Voir dans cette même partie « Les ambassadeurs du livre électronique ».

propos : Érik Orsenna est l'ambassadeur de Cytale, les photos promotionnelles de Cytale présentent un Cybook dont l'écran affiche le visage et les pages d'Amélie Nothomb⁶²⁹. Les affiches publicitaires grouillent de noms d'auteurs contemporains disponibles dans la bibliothèque de Cytale⁶³⁰. Mais, sans doute trop nombreux, ils ne sont intégrés que de manière indirecte au processus d'édition en ligne, et aucun d'entre eux ne se battra pour la survie de Cytale, alors que quelques éditeurs, certes en faible nombre, le feront.

D'autre part, l'éditeur doit opérer des changements structurels parce que l'apparition de nouveaux travaux demandent de nouvelles compétences et de nouvelles disponibilités. Si, comme on a pu le voir chez Cytale, le travail de formatage des œuvres pouvait être très long⁶³¹, du côté d'un éditeur comme Albin Michel, ce partenariat bloquait aussi des ressources.

En effet, même une fois les accords obtenus de la part des auteurs, chaque livre doit parcourir un cheminement qui peut paraître long. Il y a ici un paradoxe entre la volonté d'Olivier Pujol de vouloir accéder à tout le catalogue de l'éditeur et la sélection qui est en fait opérée : certes, Cytale a bel et bien accès à l'intégralité du catalogue de l'éditeur, mais en sélectionne les titres qui lui semblent être « les plus sympas ». Mais sur base de quels critères ? N'était-ce pas au lecteur de faire ce choix, d'avoir le choix, comme le suggère la directrice marketing de Cytale Lisa Manjikian ? C'est cependant sans compter les limites internes de Cytale, limites que reconnaît l'atelier formatage dans ses capacités de traitement des livres. Nous avons donc ici une première réponse : si la taille du catalogue de Cytale est restée relativement restreinte, le supposé faible engouement des éditeurs ne peut pas, seul, l'expliquer. Certes, on trouve des exemples comme celui de Gallimard qui refuse d'accorder à Cytale « des auteurs de la première moitié du XXème siècle comme Giono ou autres, qui auraient bien eu leur place dans le catalogue, mais ces livres ont encore une vie en poche »⁶³², rappelle Sébastien d'Ornano. De même, précise Christine Graffard Lenormand, « les éditeurs n'ont jamais négocié les droits »⁶³³ avec les auteurs étrangers, politique qui a grevé le catalogue de Cytale de manière non négligeable. Ceci explique les difficultés d'Olivier Pujol à répondre aux journalistes qui s'attendent à télécharger le dernier *Harry Potter* sur Cybook⁶³⁴. Mais l'explication tient également, et peut-être avant tout, dans les limites du temps de traitement chez Cytale et, en conséquence, dans la sélection fine des œuvres au sein du catalogue de chaque éditeur dont le long cheminement vient d'être résumé.

Un acteur tel que Cytale est donc, à certains égards, à la croisée de plusieurs définitions : un peu distributeur numérique, un peu club du livre, ce qui peut sembler

⁶²⁹ Voir en annexes les illustrations « g », « k » et « n ».

⁶³⁰ Voir en annexes les illustrations « am » et « an ».

⁶³¹ Cf. au chapitre IV « Cytalepage → Le formatage ».

⁶³² Extrait de l'entretien avec Sébastien d'Ornano du 19 mars 2004.

⁶³³ Extrait de l'entretien avec Christine Graffard Lenormand du 19 novembre 2003.

⁶³⁴ Cf. émission de la WebTV Cyperus de novembre 2000.

contradictoire, car si le but du distributeur est d'obtenir le plus grand nombre possible d'ouvrages à distribuer, chez le plus grand nombre d'éditeurs, celui du club du livre est de fidéliser sa clientèle en agissant en qualité de prescripteur. On est donc dans la situation où, pour pérenniser et développer son activité, il est nécessaire d'obtenir le plus grand nombre possible de partenaires, mais dans le même temps de limiter son offre afin de, pour parler trivialement, ne pas proposer « tout et n'importe quoi ». Comme dans le cas de la chaîne classique du livre, un distributeur est à même de prendre en charge tout éditeur, puisque le prescripteur se situe en aval dans la chaîne, en la personne du libraire qui effectue les commandes pour élaborer son offre commerciale, ne retenant que ce qui lui semble convenir à sa clientèle.

En conclusion, le processus décisionnel est un compromis entre Cytale et l'éditeur, qui reste libre de déterminer le moment à partir duquel chacun de ses livres sera disponible sur la bibliothèque de Cytale. Tacitement, les éditeurs doivent jouer le jeu d'une parution simultanée sur Cybook et en librairie.

En conséquence, seule la politique très volontaire d'un éditeur pouvait réellement donner corps à l'idée de bibliothèque en ligne, et pouvait donc apporter de la vie à la technique déployée par Cytale, gourmande de fonds éditoriaux. Comme l'indique Virginie Caminade dans l'entretien du 20 novembre 2003, Albin Michel a dès le départ bien accueilli le projet : « On ne savait pas ce qui allait se passer dans l'avenir, mais on ne voulait pas être absents de ce développement-là. [...] Nous sommes une maison qui se veut dynamique, avec des équipes de développement, donc on ne pouvait pas ne pas essayer. » Seuls des éditeurs convaincus du bien-fondé de la démarche de Cytale, persuadés qu'effectivement l'avenir de l'édition allait passer par là et qu'il fallait donc être présent dès le départ ont pu apporter le souffle nécessaire au projet, surtout lorsque la règle établie consistait, en définitive, à négocier les ouvrages titre à titre. Mais ce fut alors le seul système acceptable par le milieu, le seul qui a réellement fonctionné en France à cette époque.

3. L'épouvantail du piratage

Cytale construit son réseau, se dote de gages de crédibilités qui contrebalancent l'image de la jeune startup hâtive, propose aux éditeurs des contrats qui les laissent maîtres du jeu et qui inspirent confiance, face à la concurrence qui bientôt devra réviser sa copie et tenir aux éditeurs un discours qui leur apparaîtra sans doute confus et ambigu.

Nous commençons donc à comprendre comment s'est « gagnée » la confiance d'un monde, celui de l'édition littéraire française, même si cela fut de haute lutte et qu'il a fallu batailler contre certains « archaïsmes ». Cytale réussit donc un réel tour de force lorsqu'elle parvient à engager les acteurs parmi les plus prestigieux de ce monde dans l'aventure de la diffusion électronique de leurs catalogues. On peut noter qu'elle y arrive trois ans avant qu'Apple ne puisse faire de même dans le domaine de la musique, après des tractations compliquées et longues avec les éditeurs européens, dont l'exploitation des catalogues par l'internet semble pourtant dès le départ aller encore davantage de soi que dans le cas du livre.

Mais dans ce long processus de persuasion qu'inaugure Cytale, il y a sans doute un aspect encore plus sensible que ceux que nous venons d'étudier. L'internet est sans doute un autre vecteur qui permet de réaliser une vente nouvelle, mais il expose aussi

de manière très critique les œuvres aux tentatives de piratage. Or, et nous devons le rappeler comme préalable à cette partie, Cytale souhaitait avant tout les œuvres qui venaient de paraître. Comme l'indique Jean-Bernard Schmidt au cours de l'entretien du 26 juin 2003, « la priorité numéro 1, c'était d'avoir les derniers titres sortis. » Le Cybook doit offrir à son utilisateur la possibilité de lire les titres qui viennent de sortir. Il y a deux raisons : la première, c'est que, poursuit Jean-Bernard Schmidt, le Cybook ne doit pas faire figure « d'appareil ringard » proposant de vieux ouvrages. La seconde, qui permet encore mieux de comprendre pourquoi Cytale souhaite diffuser les nouveautés littéraires, est indiquée par Christine Graffard Lenormand dans l'entretien du 19 novembre 2003 : ainsi que le montrent régulièrement les statistiques publiées dans *Livres Hebdo*, la plupart des ventes littéraires se font en dent de scie. Il y a un pic de vente qui s'observe au cours des deux ou trois premiers mois, puis les ventes de l'ouvrage se stabilisent à un niveau qui reste régulier, mais faible. Ceci est d'autant plus marquant lorsqu'il s'agit de livres très soutenus par les médias : ce sont des « coups » qui vont permettre aux éditeurs de faire leur chiffre d'affaire.

Christine Graffard Lenormand connaît cette mécanique des ventes. L'attrait de la nouveauté peut-il se transposer dans l'univers numérique ? Cytale en fait le pari. Mais pour les raisons qui viennent d'être précisées, une nouveauté littéraire est quelque chose de particulièrement sensible, surtout dans les premiers mois de sa sortie. Si l'éditeur accepte de publier en même temps en librairie et sur Cybook une nouveauté, Cytale doit alors assurer la sécurisation absolue de cette nouveauté. Là aussi, elle y parviendra et obtiendra même la reconnaissance de l'efficacité de son système par le monde de l'édition.

■ Document : Proposition d'investissement dans Cytale S.A.

Une sécurité optimale est la condition sine qua non pour l'engagement de l'édition dans l'édition numérique.

Cytale propose aujourd'hui la seule solution sécurisée acceptée par l'ensemble de l'édition (y compris le Syndicat National de l'Édition).

Cytale, janvier 2002.

Fin 2001, Cytale est représentée au Syndicat National de l'Édition. La « sécurité optimale », dans le sens où elle a effectivement été mise en place, n'a en revanche pas convaincu tout le monde au sein même de Cytale. Il y a eu là matière à débats.

Mais nous nous bornerons, dans un premier temps, à étudier l'évolution du téléchargement d'œuvres musicales, en nous demandant ensuite s'il est judicieux de le rapporter au probable téléchargement d'œuvres littéraires, aujourd'hui encore très marginal. Viendra alors le débat, notamment chez Cytale, consistant à savoir ce qu'il est possible de vendre à un éditeur : en filigranes se jouent les possibles avènements de Cytale. Mais cette dernière prend partie pour les éditeurs, et défendra leurs intérêts dans un débat public visant à savoir si le modèle consistant à rémunérer la création est encore valable. Cytale a également une position à défendre. Nous verrons dans quelle mesure il peut s'agir, en définitive, d'un commun intérêt partagé par Cytale et les éditeurs partenaires.

3.1. Les chiffres du téléchargement illégal

En 2000, époque de Napster, aucune statistique précise ne peut indiquer quelles sont les proportions du téléchargement illégal. On sait seulement qu'il affecte d'abord les œuvres musicales, et que Nielsen/NetRatings le classe début octobre en tête des sites de divertissement les plus consultés aux États-Unis. En 2004, malgré les premiers procès, menés notamment aux États-Unis fin 2003 et censés faire diminuer les volumes d'échanges gratuits et illicites, une étude menée par la société britannique CacheLogic indique une tendance nettement exponentielle du téléchargement illégal. En France, le journal *Libération* rapporte les principales conclusions de l'étude⁶³⁵ :

- Chaque jour, l'équivalent d'environ trois milliards de chansons, ou de cinq millions de films, transitent entre des ordinateurs dans le monde ;
- Les internautes échangent gratuitement l'équivalent de près de 20 millions de CD-Rom. La majorité de ces données sont des films, des chansons, des jeux et des logiciels, en principe protégés par le droit d'auteur ;
- Un des grands mythes mis en avant par l'industrie du disque est que la bataille contre l'échange de fichiers est en train d'être gagnée : c'est tout simplement faux.

En effet, quelques mois auparavant la puissante RIAA (Recording Industry Association of America) avait étudié l'évolution des téléchargements sur le réseau FastTrack, notamment utilisé par le logiciel d'échanges *peer-to-peer* Kazaa. Cette étude avait été faite avant et après les premiers procès. Le volume d'échange ayant chuté, la RIAA en avait tiré les conclusions en médiatisant cette information et en la liant à la vague de procès.

Mais entre temps, d'autres réseaux avaient pris le relais : les internautes avaient fui vers des réseaux moins « visibles ». Fin juin 2004, le réseau BitTorrent représentait ainsi 53 % de tout le trafic P2P, devant eDonkey2000 (24 %) et FastTrack (19 %). Ce dernier était en perte de vitesse rapide puisqu'il dominait encore en janvier 2004 avec 46 % du trafic. Cette même année, les réseaux P2P ont consommé jusqu'à 80 % de la bande passante de l'internet, et BitTorrent a représenté à lui seul 35 % du trafic mondial.

Extrait d'entretien

Je me suis rendu à une soirée. Le DJ avait toute sa discographie sur son disque dur. En observant son répertoire classique, j'ai eu envie de copier son disque dur instantanément. Que des bons enregistrements. Je me suis alors demandé pourquoi je me casserais la tête à encore acheter des disques, alors que je pouvais avoir tout ça gratuitement sur mon ordinateur ! Ce même hiver, les prix des graveurs de DVD ont été divisés par deux ou trois, atteignant des prix ridiculement bas. Je me disais qu'à ce rythme-là, il y aurait une tornade sur ces marchés. Mais la musique et le cinéma (qui est en mauvaise posture) sont

⁶³⁵ Libération, « Les échanges de fichiers sur le p2p ont doublé en un an », 13 juillet 2004.

encore protégés par le débit nécessaire. Guerre et paix en ADSL, c'est 35 secondes. L'édition n'a pas cette protection du débit.

Olivier Pujol, 13 août 2003.

Pourquoi les internautes ont-ils commencé par le téléchargement d'œuvres musicales ? La réponse souvent fournie suggère qu'un album constitue un fichier moins volumineux qu'un film, par exemple. Et pour preuve, le téléchargement de ces derniers est en plein essor depuis la généralisation de l'accès à l'internet haut débit⁶³⁶. Mais le téléchargement de livres électroniques fait-il fureur ? En toute logique, il le devrait, puisqu'il s'agit en règle générale de fichiers dix fois moins lourds qu'une chanson. Pourtant, l'échange de livres numérisés sur l'internet se fait beaucoup plus discret. Certes, *Le Monde* du 18 janvier 2003 se fait l'écho de l'inquiétude des éditeurs et de leur syndicat devant le piratage des bandes dessinées, et Alain Salles conclut que « l'exemple de la BD montre que des domaines inattendus peuvent être concernés. Et le texte utilise peu de mémoire. La Comédie humaine de Balzac tient en un seul CD-ROM ».

3.2. Informer, effrayer, donner confiance aux éditeurs ?

En 2000, les craintes suscitées par le premier réseau peer-to-peer Napster encouragent Cytale à proposer un système quasiment inviolable. Cytale met en garde les éditeurs contre un probable « Bookster »⁶³⁷ de l'industrie littéraire. Le credo de Cytale sera de prévenir les éditeurs du danger qui guette leurs œuvres de fiction : en 2000, on ne lit pas longtemps sur un écran d'ordinateur. Le danger n'est donc pas immédiat, mais il peut advenir dans un proche avenir. La question est de savoir jusqu'à quel point il est nécessaire de sensibiliser les éditeurs à ce problème, si toutefois ils ne le sont pas déjà eux-mêmes ?

Laurent Picard et Michaël Dahan ont tous deux collaboré à l'ingénierie du Cybook. Ils expriment, le 20 novembre 2003, leurs réserves liées à la manière dont Cytale a « éduqué » les éditeurs français, « parfois en leur faisant peur en parlant de piratage, à l'extrême » : « Cytale a anticipé bien trop ce problème ». Dans le même temps, ils reconnaissent que « Cytale, au début, n'était pas sûr de signer avec les éditeurs français. C'était la grosse crainte puisque ça ne servait à rien qu'on sorte un terminal de lecture s'il n'y avait pas de livres à lire dessus. Il aurait suffi qu'un des quatre ou cinq gros éditeurs refuse la vente directe sous forme de fichier crypté et Cytale aurait eu un gros manque à son catalogue. Cytale a sans doute été obligée de prendre le point commun, une solution consensuelle. Donc, Cytale a tout fait pour que les éditeurs soient rassurés, et il y a peut-être eu des erreurs de faites dans le sens où on a trop parlé de piratage. Il y avait peut-être des solutions intermédiaires pour, tout en restant sécurisés, permettre d'avoir une plate-forme plus polyvalente. »

La solution consensuelle ne fut pas, selon Laurent Picard, une solution intermédiaire. Cytale a proposé l'extrême sécurité, bloquant ainsi les autres éventuels atouts de la

⁶³⁶ Voir l'étude en ligne réalisée en 2004 sur le site de CacheLogic : www.cachelogic.com/research/

⁶³⁷ L'exemple est développé par Olivier Pujol au cours de l'entretien du 13 août 2003.

tablette. Voilà sans doute une clé importante, qui permet de comprendre comment le Cybook a traduit les intérêts d'un compromis fixé entre les éditeurs et Cytale. Car Cytale doit assumer le rôle qu'elle s'est attribuée auprès des éditeurs : elle prévient des dangers liés à l'exploitation des œuvres sur l'internet, et place donc très haut les exigences des éditeurs liées à la protection et à la sécurisation du transfert de leurs œuvres. Cette position offre à Cytale une garantie et l'espoir d'un leadership, mais recèle un inconvénient de taille.

Tout d'abord, en tenant ce discours, Cytale ne court pas le risque de se faire couper l'herbe sous le pied par un autre acteur capable de tenir un discours plus pessimiste mais apparemment plus raisonnable et plus censé. Cytale s'arroge donc une parole qui n'est pas contestable. C'est la garantie de ne pas voir sa parole remise en cause.

D'autre part, grâce aux accords privilégiés noués avec les éditeurs, Cytale a, selon toute probabilité, l'intention de devenir une référence majeure de la distribution sécurisée de contenus numériques dans le domaine de l'écrit, peut-être même la référence unique. À l'époque, rappelons qu'aucune proposition équivalente n'existe en Europe, que Cytale commence à être bien implantée dans le milieu de l'édition française et que son système de protection ne souffre d'aucune attaque. On comprend mieux ici la logique du « first mover advantage » : le premier à occuper le marché peut détenir une position qui s'avèrera très enviable à moyen terme. Les éditeurs ont un interlocuteur de choix, qui les respecte et les écoute. Chacun a intérêt à travailler avec l'autre, pour préparer l'avenir dans les meilleures conditions. Voilà sans doute la raison pour laquelle Cytale n'hésite pas à poser ouvertement le problème du piratage sur la table, dans le but très probable de présenter l'inviolabilité de son système de diffusion. Cette politique sera couronnée de succès, puisque Olivier Gainon, fondateur et gérant de CyLibris Éditions, prend fait et cause pour Cytale dans son édito de juin 2002⁶³⁸, écrivant que « l'annonce des problèmes de Cytale est une vraie mauvaise nouvelle » car « ils ont raison sur le fond : le livre numérique va se développer et trouver son marché », or Cytale est une entreprise « ouverte (parce que Cytale écoute ce qu'on leur dit), disposée à tester des approches diverses, et nous risquons de voir cet outil et ce savoir-faire disparaître. [...] Cytale, imprégnée d'une vision de la littérature " à la française " participait à la réflexion sans heurter et était soucieux des petits éditeurs comme des grands. [...] Si le livre électronique s'impose, il vaut mieux que l'acteur dominant, qui sera alors en position d'imposer ses conditions aux éditeurs, soit proche des éditeurs locaux. » Un étonnant satisfecit alors donné deux mois avant la fermeture définitive des activités de Cytale.

Mais l'inconvénient est au moins à la mesure de l'avantage : en offrant les garanties maximales, en verrouillant le système de diffusion jusqu'où il est possible d'aller, Cytale « condamne » en quelque sorte sa plate-forme à ne jamais sortir du cadre strict de la lecture d'œuvres émanant du catalogue des éditeurs avec lesquels elle est liée. Tout dépend du succès que pourra rencontrer ce modèle. Mais s'il échoue, si l'édition numérique de loisir ne rencontre pas son marché, la marge de manœuvre sera des plus étroites.

Lorsque Cytale apprend aux éditeurs la facilité de piratage que confère le mp3 et la baisse des ventes qu'on le soupçonne alors d'occasionner, cette politique n'a semblé-t-il pas fait l'objet d'un consensus au sein même de Cytale. Ou alors le consensus

⁶³⁸ <http://www.cylibris.com/letter/lettre59-2.htm>

s'est-il sans doute peu à peu désagrégé au fur et à mesure de l'année 2001. Ici commence un nouveau débat, que l'on pourrait résumer sous la formule suivante : que peut-on vendre à un éditeur ? D'autres questions liées à cette interrogation viennent s'y associer : peut-on abuser de la confiance d'éditeurs relativement peu au fait des ressources et des risques des nouvelles technologies ? Et à ce propos : abuse-t-on de la confiance des éditeurs lorsqu'on omet de faire le rapprochement avec les échanges illégaux de fichiers mp3 ? Un fichier musical numérisé, est-ce la même chose qu'un fichier littéraire numérisé ? Les deux fichiers sont-ils soumis aux mêmes risques ? Chez certains, dont Olivier Pujol, cette crainte n'est semble-t-il pas feinte : ils sont profondément convaincus du danger que créerait l'apparition de tablettes de lectures « ouvertes », donnant ainsi de la valeur à des œuvres piratées, lisibles confortablement. Brossant ce tableau, Cytale espère sans doute convaincre les éditeurs d'être leur interlocuteur unique, parce qu'elle offre un système simple, unique, et dédié, barrant ainsi le chemin aux tablettes ouvertes, avec les fabricants desquelles les éditeurs doivent apprendre à ne pas négocier.

3.3. Débat sur le « choix » de fermer et de dédier le Cybook

En 2000, les éditeurs vont-ils faire le rapprochement avec Napster, dont la popularité noircit les pages des quotidiens, ou Cytale va-t-elle se charger de cet amalgame ? La peur du téléchargement illicite a-t-elle semé d'embûches le chemin pouvant mener à un accord avec certains éditeurs, ou Cytale a-t-elle voulu jouer de cette peur, pensant ainsi promouvoir sa solution de diffusion de contenus numériques ?

Extrait d'entretien

Les éditeurs électroniques, en 1999, ça a été une terreur... Qu'il leur arrive ce qui est arrivé dans la musique... le piratage... le dernier Goncourt qui circule sur le net à toute vitesse et ils perdent là toutes leurs recettes. Il a fallu, un par un, les convaincre de nous confier les droits de distribution électronique [...] et ensuite leur faire un contrat hyper blindé avec des garanties de sécurité dans un site inviolable, pour autant que ça soit inviolable... une plate-forme totalement fermée.

Jean-Bernard Schmidt, 26 juin 2003.

« L'éducation » des éditeurs impose de la part de Cytale une double communication : d'une part, relayer l'information, d'autre part, présenter le système de protection mis au point par Cytale comme le plus sûr moyen de contrer le piratage. Et l'information, en ce domaine, commence à tomber fin 2000 : en septembre, *Livres Hebdo*⁶³⁹ titre un article : « Harry Potter webpiraté en Allemagne ». Cytale sait-elle utiliser à dessein cette information, en la communiquant de telle manière à ce que, comme l'indique Érik Orsenna⁶⁴⁰, « quand on leur a dit que la grande fierté de Gallimard, Harry Potter, était cracké en exactement cinq minutes, ils étaient sciés : la seule réponse, c'est une tablette dédiée » ?

⁶³⁹ *Livres Hebdo*, «Harry Potter webpiraté en Allemagne», n° 394, 22/09/00, p.80.

⁶⁴⁰ Extrait de l'entretien du 17 octobre 2003.

Cytale cherche à rassurer les éditeurs, en leur proposant une solution entièrement fermée. Dans la jungle qu'est l'internet, Cytale est un havre. Mais n'existe-t-il pas de solution intermédiaire, qui aurait le mérite de la souplesse et préserverait l'avenir de Cytale vers d'autres marchés ? Ce sont les ingénieurs qui, le plus, regrettent de brider leur tablette sur la base de tels compromis : Laurent Picard, Michaël Dahan et Jacques Lewiner, pourtant l'un des trois pères fondateurs :

■ Extrait d'entretien

L'argument d'Olivier — et il avait convaincu ses proches mais pas ses plus lointains — c'était de dire : « Il faut surtout que ce soit un produit fermé, sinon les éditeurs ne nous donneront plus leurs livres ».

[C'était] l'argument clé, et moi, je n'étais pas convaincu. Cet argument a empêché d'ouvrir la machine, parce qu'il avait peur qu'un hacker puisse alors accéder aux livres. [...] Je pense qu'on aurait expliqué [aux éditeurs] que l'on mettait des algorithmes, des clés de cryptage... Un jour, pour essayer de comprendre, j'ai dîné avec la patronne de la branche livre électronique de Vivendi, au moment où Vivendi décollait fort [...]

Elle ne savait pas au début que j'étais dans Cytale. Je lui demande au cours de la conversation comment marche son activité. « Très, très bien ». Je lui dis : « Vous avez de la chance, parce que Cytale, ça monte doucement.

— C'est normal, Cytale, ils sont à côté de la plaque. Nous, on a pris le logiciel Microsoft, et il n'y a aucun problème, on est protégés.

— Oui, mais (je défendais notre politique) Cytale, au moins, a fait le choix de protéger les contenus, pour sécuriser les éditeurs, bla bla bla

— Mais vous rigolez ? Nous, on a le logiciel Microsoft, il protège les contenus, pareil.

— Mais le logiciel Microsoft, n'importe qui rentre dedans.

— Mais d'où vous sortez ça ? »

Jacques Lewiner, 11 septembre 2003.

Jacques Lewiner vient trouver à l'extérieur des « alliés » qui renforcent ses convictions. Il faut dire qu'alors, Cytale fait réellement preuve d'exception. Ce qui fait sa force fait en même temps sa faiblesse : d'une part, les éditeurs peuvent être rassurés de savoir que Cytale maîtrise l'ensemble des outils et réseaux par lesquels transitent les œuvres ; d'autre part cependant, c'est une force inertielle lourde qui ne favorise pas l'éclosion de la concurrence, et peut refroidir la confiance qu'un acheteur potentiel est en droit d'attendre d'un marché ou d'un segment de marché que seule une startup porte à bout de bras.

Cette question consistant à savoir s'il faut ou non « ouvrir » le Cybook revient en fait très souvent sur la table, à tel point qu'Antoine Lafon dira, *a posteriori*, qu'elle a fait

naître finalement plus de tensions au sein même de Cytale que chez les éditeurs⁶⁴¹. Mais dans ce débat, il se trouve un ingénieur pour contredire la position jusqu'ici affichée :

Extrait d'entretien

Vivendi dit qu'on peut mettre une clé de protection sur la machine et sur le fichier. Mais sur un PC, il est difficile de protéger quoi que ce soit. Rapidement, le truc est cracké. Le PC est une plate forme banalisée, donc il est possible d'intercepter le flux [et] de décoder la clé [...]. C'est voué à l'échec tôt ou tard. Comme le PC est une machine banalisée, il suffit ensuite de distribuer un exécutable que chaque novice lancera sur sa machine pour déplomber l'accès aux fichiers.

Éric Legros, 10 octobre 2003.

Avant son rachat par Vivendi, Havas proposait, par l'intermédiaire de son site ePocket.fr, les œuvres des auteurs de la littérature française classique et contemporaine éditées par Havas poche (Pocket, Pocket jeunesse, Fleuve noir et 10/18). Ces œuvres pouvaient être téléchargées sur PC ou PDA. À l'époque de l'inauguration de son site, Havas souligne⁶⁴² « la mise en place d'une " sécurisation maximum " afin de préserver les droits d'auteur et d'empêcher toute copie illicite. » La « sécurisation maximum » n'est pas ce que propose Jean-Claude Dubost, alors PDG de Havas Poche : si l'œuvre est téléchargée sur une machine standardisée, alors le fichier peut être facilement « déplombé ». Le portail ePocket, riche d'une centaine de titres en 2001, est abandonné un an plus tard.

La seule vraie solution, pure et dure, consiste en une machine fermée, où on contrôle les entrées et les sorties. Au lieu d'une machine banalisée, Cytale propose comme unique terminal de lecture aux éditeurs une machine unique avec une œuvre à laquelle on associe une clé, à chaque fois différente : cela donne un couple unique. En conclusion, pour reprendre les mots d'Éric Legros, « il faut une machine fermée pour ne pas l'ouvrir à la bidouille. » Et cet avis est, lui aussi, partagé par d'autres membres de l'équipe, dont Marc Guiblin de l'atelier formatage, mais pour la raison inverse : si, pour Éric Legros, la fermeture du Cybook permet de ne pas en extraire les fichiers vers un PC pour avoir ensuite toute latitude de les « cracker », Marc Guiblin considère que le danger vient de l'import de fichiers téléchargés depuis des sites pirates et stockés sur un PC. « Si, renchérit Éric Boissy, à côté de Cytale, un petit malin se mettait à proposer du contenu pirate téléchargeable gratuitement, alors, sans même que notre système de cryptage soit remis en cause, notre Cybook participait au piratage des œuvres »⁶⁴³.

⁶⁴¹ Extrait d'entretien du 24 juin 2004.

⁶⁴² www.echo.be/Pages.jsp?type=newslettersmu&page=multimed20001019 ; voir également emarketing.fr/V2/Archives.nsf/0/FAE459A7598F9444C1256A17005B3FAB?OpenDocument

⁶⁴³ Extrait de l'entretien avec Éric Boissy, 11 juin 2004.

Ainsi, quel que soit le sens de l'échange, « l'ouverture du Cybook constitue naturellement un risque pour la protection des œuvres contemporaines »⁶⁴⁴

Alors, en proposant le système le plus sécurisé du moment, Cytale ne laisse pas de place au doute. Mais par ricochets, ce doute peut s'instiller ailleurs. Alain Schmidt, libraire qui a travaillé en collaboration avec Cytale, l'explique bien : « aujourd'hui, ce qui se fait sur PDA n'est pas sécurisé, c'est nul. Pour moi, la force de Cytale, c'était la sécurité. On ne peut pas avoir une politique d'hospitalité de contenu sans sécurité. Vous ne pouvez pas vous permettre d'avoir un doute, un virus, un bug. Vous ne pouvez pas dupliquer ce que fait Microsoft, c'est-à-dire des compromis sur des systèmes d'exploitation. »⁶⁴⁵ La voie que choisit Cytale est un chemin sans compromis. Après la cessation des activités, chaque « camp » confirmera le bien-fondé de sa position.

Document

Notre choix d'un système de sécurisation strict des contenus reste à ce jour indiscutable pour moi. Les analyses « *a posteriori* » en France, comme la bataille qui fait rage aux États-Unis sur la protection des droits numériques montrent assez que le choix de Cytale était le seul qui permettait d'avancer. Nous aurions pu rapidement faire évoluer cette option « fermée » vers une ouverture complète (horizon 2005), en changeant le mode de diffusion des livres.

Conclusions d'Olivier Pujol aux actionnaires, novembre 2002.

Même après la fin de Cytale, ce document continue de porter la trace d'un avis qui n'était apparemment pas partagé par l'ensemble du conseil : Olivier Pujol précise qu'il s'agit d'une opinion indiscutable pour lui. Alain Patez se posera la question de savoir si « l'outil de lecture fermé, clôt sur lui-même, avec logiciels propriétaires, n'est-il pas une fausse bonne idée »⁶⁴⁶, mais à l'époque, une simple protection logicielle peut ne pas suffire. Les données du problème seraient différentes aujourd'hui, notamment avec la standardisation des logiciels de lecture audio équipés d'un gestionnaire de droits numériques (Digital Right Manager, ou DRM), capables d'obliger leurs utilisateurs à télécharger une version plus récente du lecteur chaque fois qu'une faille du logiciel est décelée. C'est ce que fait Mobipocket, qui n'a cependant pas réussi à fédérer autant d'éditeurs que Cytale. « C'est un faux débat », poursuit Alain Patez.

Pourtant, alors qu'Albin Michel s'était convertie à l'édition électronique, un partenariat avec une autre société que Cytale aurait été envisageable, afin de mettre à profit les nouveaux savoir-faire et les nouvelles chaînes d'édition mises en place dans la maison. Cela ne s'est pourtant jamais fait, et notamment pas avec Mobipocket. Et sans l'ombre d'une hésitation, Christine Graffard Lenormand affirmera qu'Albin Michel n'aurait jamais signé si le Cybook avait été ouvert : « Jamais à cette époque-là. Parce qu'Alexis Esménard n'avait accepté que parce que tout était bloqué. [...] C'était le système qui a permis à ce moment-là de passer des accords avec des éditeurs. [...] Et le fait qu'Albin

⁶⁴⁴ Extrait de l'entretien avec Marc Guiblin, novembre 2003.

⁶⁴⁵ Extrait de l'entretien avec Alain Schmidt, 1^{er} juillet 2004.

⁶⁴⁶ Extrait de l'entretien du 5 février 2004.

Michel ait signé a été un déclencheur. »⁶⁴⁷ Olivier Pujol garde le même souvenir de cet entretien avec Alexis Esménard, menaçant de retirer tous ses ouvrages de la bibliothèque de Cytale si un seul de ses ouvrages venait à être piraté. Cette position d'éditeur contribue à expliquer les positions avancées de Cytale sur le piratage. Mais ce n'est pas la seule : à ce moment, Microsoft approche certains éditeurs, dont Vivendi, avec la volonté affichée de monopoliser le marché. La seule défense de Cytale est alors de traiter le problème mieux que quiconque.

3.4. Des exemples en faveur de la politique de Cytale

Extrait d'entretien

Sous bénéfice d'inventaire, je persiste à dire qu'il faut que ce soit dédié. Infiniment pratique, infiniment simple, mais dédié. [...] Il y a une question de protection : si c'est connecté à l'ordinateur, ça ne sera jamais protégé. J'attends qu'on me prouve le contraire.

Érik Orsenna, 17 octobre 2003.

Il est possible d'hésiter sur le choix du camp à rejoindre, parmi les partisans de l'ouverture ou ceux de la défense des intérêts éditoriaux. Ce sont ces derniers qui portent la voix de Cytale sur les ondes, il s'agit donc de la position officielle et majoritairement défendue.

Dès 2000, l'actualité va leur donner raison, à au moins trois reprises. En effet, même à cette époque, il est difficile d'occulter les dangers du piratage. Et si le rapprochement avec la musique peut sembler discutable, un événement va faire grand bruit au mois de mars 2000 : le logiciel créé par la société américaine Glassbook, qui autorise notamment la lecture du dernier roman de Stephen King, *Riding the Bullet*, que l'auteur a voulu uniquement disponible sur l'internet, est cracké. La nouvelle fait grand bruit, et traverse l'Atlantique sans perdre de sa force. Moins d'un mois après la publication officielle du livre de Stephen King sur le site de Simon & Shuster⁶⁴⁸, les pages de *Riding the Bullet* sont disponibles gratuitement sur le réseau. « Il n'y a pas de système de protection parfait » indiquera alors Len Kawell, président de Glassbook⁶⁴⁹. Les copies illégales distribuées sur l'internet effraient l'industrie littéraire et jettent le discrédit sur l'idée que la propriété intellectuelle n'y est pas menacée.

Le livre de Stephen King est piraté à l'échelle planétaire, mais Marc Devillard, D.G. de Cytale, connaît les sites qui fournissent les utilisateurs en copies illégales d'œuvres contemporaines d'auteurs moins connus. La conviction partagée par un noyau dur chez Cytale est qu'il faut proposer mieux que Glassbook. Seule l'association d'un fichier protégé par cryptage et d'une plate-forme dédiée et fermée pourra faire l'affaire. Aucun membre de ce noyau ne croit à la longévité d'une protection liée à un fichier que

⁶⁴⁷ Extrait de l'entretien du 19 novembre 2003.

⁶⁴⁸ http://news.com.com/2100-1017_3-237756.html

⁶⁴⁹ http://news.com.com/2102-1023_3-238694.html

l'on peut transférer sur une machine banalisée comme un PC. Un an plus tard, l'actualité —américaine cette fois encore— conforte cette idée :

Toujours en 2000, Adobe propose un logiciel de lecture de livres électroniques, exécutable sur PC, baptisé eBook Reader. Ce logiciel permet à ses utilisateurs de lire un livre numérique encrypté, uniquement sur l'ordinateur sur lequel s'est fait l'achat. Comme le livre est vendu sous forme encryptée et que seul eBook Reader en permet l'accès, les droits d'auteur sont ainsi protégés.

Au cours du premier semestre 2001, Dmitry Sklyarov, employé de la société ElcomSoft, propage le logiciel Advanced eBook Processor, permettant à ses utilisateurs de décrypter un livre numérique de telle sorte qu'il soit lu par n'importe quel lecteur PDF tel Adobe Acrobat, sans qu'aucune restriction sur l'édition, la copie ou l'impression du livre ne demeure. Dmitry Sklyarov déclare au tribunal californien qui le juge au mois de juillet 2001⁶⁵⁰ que son logiciel permet à n'importe qui de lire le livre numérique sur n'importe quel ordinateur sans payer les droits qui reviennent à l'éditeur.

En effet, une fois le texte transféré sous un format PDF non crypté, il est possible de le partager en le copiant par e-mail par exemple, alors même que ce cas de figure est légalement interdit et techniquement impossible avec le fichier d'origine. Le format propriétaire d'Adobe dédié à la lecture d'œuvres préalablement cryptées numériquement peut donc être accessible. Cet incident amena Adobe et l'Association des Éditeurs Américains à engager des poursuites contre ce programmeur, dont le logiciel « encourage le vol et réduit les chances de voir le livre numérique devenir rapidement un format de lecture populaire⁶⁵¹ ». Dmitry Sklyarov est la première personne à faire les frais du Digital Millennium Copyright Act⁶⁵². Le Chicago Tribune, qui relate les faits le 10 août 2001 dans un article intitulé « E-books solving a problem consumers don't have » se moque de ce que les cours de justice soient le seul endroit où l'on parle des livres électroniques.

Démonstration est faite que le danger existe, qu'il n'est pas qu'une simple et vague potentialité. Pour être encore plus précis, et poursuivre le débat entre Jacques Lewiner et son interlocutrice, il existe alors des pirates qui s'attaquent au Reader de Microsoft : le magazine *Technology Review* de novembre 2001 se fait l'écho des manœuvres d'un hacker dont le programme décrypte les livres encodés au format propriétaire Microsoft,

⁶⁵⁰ U.S. Department of Justice, « Russian Man Charged in California under Digital Millennium Copyright Act with Circumventing Adobe eBook Reader », Press release, 17 juillet 2001 <http://www.cybercrime.gov/Sklyarov.htm>.

D'autres documents sur cette affaire :

Adobe : www.adobe.com/aboutadobe/pressroom/pressreleases/200108/elcomsoftqa.html

Wired : <http://www.wired.com/news/politics/0,1283,46396,00.html>

⁶⁵¹ <http://www.dlese.org/MailingLists/archives/html/collections/msg00122.html>

⁶⁵² Le Digital Millennium Copyright Act est voté en 1998 aux Etats-Unis. Il a posé les bases légales pour restreindre la lecture et le prêt de livres numérisés. En 2001, l'Union Européenne a imposé des restrictions similaires dans une directive sur le copyright.

avec pour but d'en rendre la lecture possible sur d'autres appareils ou d'autres logiciels⁶⁵³. Et ce n'est pas un exemple unique : en 2003, Jeff Kirvin remarque que si Microsoft met régulièrement à jour son lecteur, de manière à optimiser l'inviolabilité de son système de protection des droits d'auteur, le logiciel Convert LIT, permettant de « cracker » les fichiers au format Microsoft Reader, suit lui aussi les mêmes évolutions, les mêmes mises à jour. Chaque nouveau système d'encryption mis en place par Microsoft est décrypté à peine quelques semaines plus tard par ce programme.⁶⁵⁴

Mais il reste un combat que personne, pas même Cytale, ne peut mener : aucun système de protection, même le plus avancé, ne peut empêcher un internaute d'acheter un ouvrage, livre broché ou bande dessinée cartonnée, de le numériser et de le publier sur un groupe de discussion ou un forum en ligne. Dès la fin de l'année 2002, le Syndicat national de l'édition s'inquiète de ce que des albums entiers soient scannés et puissent être téléchargés à partir de sites spécialisés ou de forums de discussion, gratuitement le plus souvent. Les reproductions sont de très bonne qualité et font parfois l'objet de détournements ou de parodies.⁶⁵⁵ En décembre, le Syndicat porte plainte pour contrefaçon de bandes dessinées sur l'internet, auprès du procureur de Nice, contre un internaute des Alpes-Maritimes qui avait mis sur son site une liste de plus de 500 albums disponibles, d'Adèle-Blanc-Sec à Titeuf, en passant par Astérix, Boule et Bill, Blueberry, Yoko Tsuno, Tintin ou XIII. Mais les bandes dessinées ne sont pas les seules touchées :



Document : Welcome to the worldwide web of on-line book piracy

Les sept volumes de la série de science fiction Dune écrits par Frank Herbert, l'édition épuisée du livre de Michael Crichton Andromeda Strain ainsi que My view of the Flat Universe, une lecture du physicien Stephen Hawking qui n'avait pas été publiée [...] font partie des quelques ouvrages que Sudharshan Venkatesh, un étudiant qui prépare son MBA, a pu récupérer gratuitement d'Internet. [...]

Que ces ouvrages aient été déposés de manière légale ou non sur Internet n'est pas son problème. Tout est affaire de générosité, de partage, et rien d'autre ne compte. Un acheteur numérise le livre et le tient à disposition d'un public, gratuitement.

Gayatri Hazarika, Newindpress, 24 juillet 2003.

Le même schéma se répète donc pour la littérature générale contemporaine. Les livres programmés de longue date et qui bénéficient d'une campagne promotionnelle sont plus menacés que d'autres. Les mémoires politiques tels ceux de Bill Clinton, mais

⁶⁵³ Wade Roush, Technology Review, « Breaking Microsoft's e-Book Code », 1er novembre 2001; voir aussi <http://www.zdnet.fr/actualites/telecoms/0,39040748,2094479,00.htm>

⁶⁵⁴ Jeff Kirvin, « Chasing Your Tale », <http://www.writingonyourpalm.net/column030714.htm>, 14 juillet 2003.

⁶⁵⁵ Alain Salles, « Les éditeurs inquiets devant le piratage des bandes dessinées », Le Monde, 18 janvier 2003.

aussi les guides de voyages, les livres de cuisine, les livres de références sont davantage sujets à un marché noir que des textes académiques.

Comme le remarque Joy Press dans son article « Steal this book » publié dans le magazine de Microsoft, *Slate*, le 8 août 2003, les scanners actuels peuvent rapidement convertir un livre entier en un format qui se télécharge facilement ou qui peut même être envoyé par e-mail. C'est ainsi qu'on peut recevoir des éditions pirates de *Harry Potter et l'Ordre du Phoenix*, dont les 870 pages ont été numérisées manuellement. Tout comme le fait remarquer Olivier Pujol au sujet du Lyber⁶⁵⁶, Joy Press note que même si ce fichier digital ne paraît pas aussi proprement qu'un livre imprimé et correctement mis en page, l'expérience visuelle s'améliorera sans doute bientôt, grâce aux TabletPC. Ainsi l'argument selon lequel personne n'aime lire sur un écran d'ordinateur s'érode-t-il peu à peu. C'est à ces indications qu'il faut rapporter l'optimisme que témoigne Bernard Fixot, PDG de XO Editions, en janvier 2005 dans *Télérama* (n° 2872), indiquant : « Dans le livre, il n'y a pas de piratage ». Dernier exemple en date : samedi 16 juillet 2005, l'éditeur américain Scholastic lançait le roman papier de *Harry Potter et le prince de sang mêlé*. Douze heures plus tard, la diffusion planétaire d'une version numérique était assurée via le Réseau des réseaux. Il n'a fallu qu'une demi-journée à quelques contrefacteurs pour se partager le travail de scannage et de mise au format PDF⁶⁵⁷.

3.5. La sécurisation des œuvres

Il existe donc un phénomène qui menace les éditeurs : ce réseau de pirates qui numérisent les ouvrages et les mettent à disposition du monde entier, gratuitement. C'est le circuit le plus simple : on ne cherche pas à entrer dans un système protégé, copier des fichiers et casser les clés qui leur sont associées. Contre cette menace, Cytale ne peut rien. Mais les œuvres qui passent par son réseau ne doivent subir aucun acte de piratage. Aucune solution logicielle ne peut, à elle seule, garantir l'inviolabilité des œuvres.

Cytale, qui bénéficie d'un contrôle des applicatifs d'une part et de la tablette de lecture d'autre part crée un double mode de protection des données :

- par cryptage, reposant sur un applicatif et un cryptage du document
- par un contrôle des échanges et des environnements ; l'objectif de cette protection structurelle est d'empêcher la propagation des programmes de piratage, et l'utilisation massive de contenus piratés (par exemple, des romans). La tablette ne communique pas en dehors de l'univers strictement défini par les ingénieurs⁶⁵⁸.

⁶⁵⁶ Voir dans ce même chapitre la section « Débat : comment envisager la rémunération de la création ».

⁶⁵⁷ Éric Nunès, « Harry Potter, victime de la “ magie ” du Réseau », *Le Monde*, 30 septembre 2005.

⁶⁵⁸ Les seuls téléchargements de données ne peuvent se faire que depuis la bibliothèque personnelle de l'utilisateur. Seules les tablettes Cybook peuvent accéder à cette bibliothèque en ligne.

Pour répondre à cette exigence, Cytale propose une plate-forme qui soit à la fois fermée et dédiée. Nous verrons bientôt en quoi ces deux termes recouvrent une réalité différente.

Éric Boissy a eu la responsabilité de concevoir l'architecture sécurité de Cytale, fin 1999. Elle sera auditée début 2000 par Arthur Andersen⁶⁵⁹, dont le tampon de validation prouvera la confiance de consultants experts alors reconnus en ce système de protection. Le système de cryptographie protégeait à la fois l'œuvre et tout le canal d'échanges (par le biais de l'utilisation de certificats et de signatures). Lorsqu'il se connectait à la bibliothèque en ligne, le Cybook s'identifiait via ce système de cryptographie. Comme un seul utilisateur était lié à un seul Cybook, l'utilisateur lui-même était également reconnu et parvenait à son espace personnel en ligne.

Les œuvres transférées sur le Cybook y étaient stockées sous forme cryptée, et étaient décryptées à la volée. Toutes les « attaques » envisageables pour intercepter le flux de données avaient alors été pensées et parées, en blindant le canal d'échanges entre le Cybook et la bibliothèque en ligne. Le point le plus sensible pouvait être le site web lui-même. Mais, même dans ce cas, si un programmeur malin parvenait à pirater le contenu hébergé sur le site, chaque œuvre était cryptée avec des algorithmes dotés de clés à 512 bits⁶⁶⁰. En termes de nombre d'octets, il aurait fallu en 2000 des super calculateurs pour ne déchiffrer qu'une œuvre, mais en 2005, on préfère une longueur de clé de 1024 voire 2048 bits : « rien n'est incassable, précise Éric Boissy, mais il faut savoir doser de façon proportionnelle au danger. S'il s'était agi de protéger les codes de déclenchement de missiles nucléaires, on aurait probablement fait autrement »⁶⁶¹.

Toutes les informations qui transitent entre le site et le Cybook sont protégées, et une fois sur le Cybook, les œuvres ne peuvent être exportées vers d'autres supports. Mais le hacker qui parvient à accéder aux ressources stockées sur le site en ligne peut avoir accès aux fichiers cryptés, les copier, et tenter alors patiemment de les décrypter. La démarche n'est certes pas facile, mais elle est envisageable. Le site « peut être cracké » : Olivier Pujol l'admet lui-même⁶⁶², même s'il fallait alors « un coup de bol monstrueux » car une attaque à répétition qui consistait à « mettre à genoux » le serveur amenait un deuxième serveur, doté d'une nouvelle adresse, à prendre le relais. L'attaque était donc vaine.

Quelles ont été les tentatives d'intrusion dans le système de Cytale ? Des livres de la bibliothèque de Cytale ont-ils été détournés, copiés, décryptés ? L'internet, très généreux en documentation sur Cytale et le Cybook, n'en parle jamais. Les hackers s'y

⁶⁵⁹ Arthur Andersen était connue dans le monde du consulting et de l'audit comme l'une des « Big Five », jusqu'à ce qu'elle perde en 2002 son droit d'audit aux États-Unis suite à son implication dans l'effondrement d'Enron.

⁶⁶⁰ Voir à ce sujet l'article de Teamlog : www.securite.teamlog.com/publication/9/20/27/175/

Voir aussi le cours de Philippe Lefebvre sur Réseau et Sécurité : www.ensicaen.ismra.fr/~lefebvre/cours/ch12_sec.html

⁶⁶¹ Extrait de l'entretien du 11 juin 2004.

⁶⁶² Extrait de l'entretien du 13 août 2003.

sont-ils intéressés ? Après plusieurs mois d'enquête, il s'est avéré qu'aucun élément ne permettait d'apporter même un semblant de piste qui mènerait à la conviction que le système de Cytale pouvait avoir des failles facilement exploitables. Il est aussi probable, comme le reconnaît Olivier Pujol, que les « grands hackers » ne se soient intéressés à la bibliothèque de Cytale seulement deux ou trois ans plus tard, au moment où l'entreprise aurait alors eu une taille significative sur le marché. Évitant d'être trop arrogante devant la communauté informatique, Cytale, au cours de son existence, a ainsi pu vivre sereinement sans connaître de réelles attaques déterminées contre son environnement.

3.6. Débat : comment envisager la rémunération de la création

Parler de création, c'est parler de créateurs. Ces créateurs ont besoin d'être rémunérés pour leur création. Dans le cas du livre imprimé, chaque objet a son prix. Le livre objet, c'est un univers de rareté, dont l'équation économique est claire. La création de contenus est rémunérée. Le support physique permet cette rémunération.

On a vu que le numérique « annule » cet univers de rareté. Ce qui fait la valeur d'une œuvre dans ce monde, c'est sa facilité d'accès. C'est cet accès que Cytale sécurise, et monnaie. Cytale met en œuvre des solutions techniques créatrices de rareté. Elle introduit dans l'univers numérique des capacités de contrôle de la reproduction d'un texte. Chaque transfert d'un texte, depuis le serveur central jusqu'à la bibliothèque personnelle d'un abonné, fait l'objet d'un paiement au titre du droit d'auteur.

Cytale tente de faire comprendre aux éditeurs qu'elle « croit profondément à la nécessité de la rétribution des auteurs pour avoir des œuvres de qualité »⁶⁶³, et de la main tendue des éditeurs à la solution de Cytale dépend l'avenir de ce système. On comprend la position duale de Cytale : les éditeurs doivent accepter de jouer pleinement le jeu que leur propose Cytale pour deux raisons qui ne sont pas contradictoires. D'une part, la vie de Cytale en dépend. D'autre part, l'avenir de l'édition se joue peut-être à cet instant : en un mot, les éditeurs doivent souscrire à la formule que défend Cytale pour barrer la route aux plate-formes ouvertes plébiscitées par Microsoft. Les intérêts des deux parties sont liés. Si les éditeurs sont convaincus de faire le bon choix en s'alliant à Cytale plutôt qu'à un autre partenaire, et s'ils sont convaincus que l'avenir de la diffusion d'œuvres littéraires doit aussi passer par le numérique, alors c'est gagné. C'est même gagné s'ils y vont à contre-cœur, voyant la porte que leur ouvre Cytale comme la moins pire entrée dans un monde dont ils se méfient et dont Cytale n'a, à vrai dire, rien fait pour lui donner une légitimité. Cytale se montre leur guide dans ce qui leur apparaît comme une jungle.

La position des auteurs rejoint bien souvent le point de vue exposé par Anne-Bénédicte Joly dans son entretien avec Marie Lebert (LEB 01) : « Le respect du droit d'auteur, c'est la survie de la création. Le web, de par son universalité et la grande facilité avec laquelle quiconque peut s'appropriier ou copier ce qu'il souhaite, constitue à n'en pas douter une limite à la diffusion de toute création. Je suis réticente à l'idée de placer mes textes en exhaustivité sur la toile car je crains les copies et plagiat ».

⁶⁶³ Extrait de l'entretien du 13 août 2003 avec Olivier Pujol.

Aussi paradoxal cela puisse paraître dans une première lecture, l'internet, qui est déjà devenu en 2001 le plus large moyen de diffusion existant à la surface du globe, est en même temps vu comme « une limite à la diffusion de toute création ». Plus le vecteur de communication permet une large diffusion, plus il favorise un piratage de grande ampleur. Conscients de cette réalité, et néanmoins séduits par l'opportunité qu'offre l'internet de populariser leurs œuvres au-delà de certaines frontières physiques, les auteurs souscrivent, en règle générale, au modèle de Cytale.

Mais on trouve, presque à l'opposé de cette logique, d'autres initiatives, dont celle, emblématique, du « Lyber ». En 2000, les Éditions de l'Éclat inaugurent une forme bien plus radicale de feuilletage en ligne que celle jusqu'alors proposée par Cytale notamment⁶⁶⁴ : il n'est plus ici question de sélection, d'extrait, de morceaux choisis, de bonnes feuilles ou de premier chapitre en accès libre. L'intégralité du roman est disponible sur le site des Éditions de l'Éclat, sous forme d'un fichier que l'on peut télécharger, copier, dupliquer, lire, et bien entendu imprimer. Le roman, publié sous forme numérique, est appelé « Lyber ». Il s'agit d'une démarche volontariste, risquée, et qui perdure encore aujourd'hui, même si Michel Valensi s'est attiré dans un premier temps les foudres de quelques libraires qui ont boycotté son catalogue. Interviewé le 9 décembre 2001 dans le cadre de l'émission « Les deniers de la culture », diffusée sur France 5, Michel Valensi atteste que la présence sur l'internet de l'intégralité des textes n'a « absolument pas altéré les ventes en librairie » : « la page la plus consultée sur le site des Éditions de l'Éclat, c'est la page des adresses de libraires. [...] Je renvoie vers un réseau de libraires de quartier ». Le fait est assez remarquable pour être souligné : en 2005, on trouve toujours sur le site un certain nombre de titres du catalogue lisibles et téléchargeables gratuitement dans leur intégralité. La philosophie du « Lyber » est exposée sur le site des Éditions de l'Éclat⁶⁶⁵ dans un texte dont le contenu n'a pas été altéré depuis 2000, et dont voici reproduits deux extraits :

■ **Document : extraits du « petit traité plié en dix sur le Lyber »**

6.1. Disponibilité gratuite sur le Net du texte dans son intégralité.

6.2. Invitation à celui qui le lit, ou le télécharge, à en acheter un exemplaire pour lui ou pour ses ami(e)s, si le livre lui a plu. (On n'achèterait plus seulement pour soi, mais le plus souvent pour un(e) 'autre'; non plus seulement pour 'savoir', mais pour faire partager son savoir...) [...]

L'auteur ne se définit pas à l'aune du droit qu'il perçoit comme tel, mais à la mesure de sa propension à ne pas tenir compte de ce droit dans sa création. Qu'une redistribution des droits ait lieu ensuite n'est pas remis en cause par cet axiome. Elle est simplement à l'autre extrémité de la chaîne de création.

Site web des éditions de l'Eclat, depuis 2000.

Michel Valensi « donne à lire sur l'internet », défendant ainsi ce qu'il appelle « le droit du lecteur » : citant Peter Szendy, il conte l'anecdote d'un auditeur qui porta plainte

⁶⁶⁴ Voir « La perte de la structure feuilletée » au sein du chapitre V « Résistances ».

⁶⁶⁵ <http://www.lyber-eclat.net>

contre l'Académie impériale de Musique de Vienne, après avoir assisté à une représentation exécrable d'un opéra de Weber. L'homme estimait qu'il avait, en tant qu'auditeur, subi un préjudice, et demandait des dommages et intérêts. « Débouté, il en fut pour son argent et pour ses oreilles. Mais il inaugurait ainsi la bien maigre jurisprudence du droit de l'auditeur, qu'on aimerait bien voir s'étoffer de nos jours. »

Ainsi doit-on comprendre la logique qui anime Michel Valensi : le lecteur lit, et a ensuite la liberté d'acheter si l'ouvrage lui a plu. Est-ce utopique ? L'expérience du livre de minuit tentée par Cytale n'a-t-elle pas été stoppée précisément parce qu'une érosion des ventes avait été très rapidement constatée ? Mais le cas de Cytale est bien différent de celui des Éditions de l'Éclat : on peut souhaiter posséder ou offrir l'ouvrage physique, en papier, après avoir été transporté par l'œuvre numérisée. Mais la portée symbolique d'un fichier numérique n'est pas la même : si on possède un livre broché, et la chaleur de ses pages qui vivent avec nous, en revanche on ne fait qu'accéder au livre numérique : quand bien même on en est propriétaire, on y accède par l'intermédiaire d'un outil de lecture matériel et logiciel, invariablement froid. Froid comme tout objet technique est bien souvent perçu : dépourvu de vie, incapable de porter sur lui les signes du temps qui passe, incapable donc d'être cet ami qui nous suit le long de notre chemin.

C'est la définition même du livre numérique qui oppose Cytale et Michel Valensi. Pour ce dernier, un livre numérique n'est pas un livre : on ne souhaite pas en faire cadeau, notamment parce qu'à l'image d'une VHS qui tente de reproduire un film, le livre numérique est une pâle copie sans saveur indigne de restituer le cadre nécessaire offrant toute la place nécessaire à l'émotion et à la pensée. En poursuivant le petit traité plié en dix sur le Lyber, on découvre qu'« une cassette audio renvoie à la plus grande qualité sonore d'un CD. Une vidéo nous donne quelquefois envie d'aller au cinéma. Un 'livre' téléchargé confirme que le Livre est sans équivalent. D'autant que : " Même si deux choses servent à la même chose, ce n'est pas la même chose. " »

Michel Valensi part du même présupposé que Jean-Luc Godard : de même qu'avec les cassettes vidéo, on « regarde une reproduction de film » et l'on perd de ce fait l'espace de la salle de cinéma, la présence et la taille de l'écran sur lequel est projeté le film, le faisceau lumineux qui va du projecteur à l'écran, etc., de même avec le livre électronique, on voit et on lit une reproduction de livre imprimé et l'on perd le rapport physique à l'imprimé, à l'action de feuilleter pour lui substituer un écran à l'affichage de textes devenus volatils. Un livre numérique est la forme appauvrie d'un livre imprimé. Un lecteur qui a pris plaisir à lire des extraits d'une œuvre sur écran, en ayant la liberté de choisir les passages sur lesquels il souhaitait s'arrêter, ira sans doute l'acheter sous sa forme papier. L'idée n'est pas absurde, en ce sens que Michel Valensi rétablit la liberté du feuilletage dans une librairie. Évidemment, une telle économie ne peut pas faire l'affaire d'une entreprise comme Cytale, dont tout le business model repose sur la vente même de livres numériques.

Cytale défend un système radicalement opposé, et ne peut donc pas être d'accord avec l'initiative de Michel Valensi. Sur cette question, Cytale affiche une position claire. Mais ce n'est pas forcément une position populaire, surtout lorsque d'autres acteurs proposent des visions sans doute utopiques mais plus séduisantes. Au moment du XXI^e Salon du livre, France Culture fait débattre Michel Valensi et Olivier Pujol. Derrière les principes que chacun affiche, on devine en filigranes un débat sous-jacent dont les positions sont les suivantes : le livre électronique procure un confort de lecture équivalent au livre papier ; le livre électronique ne peut pas encore prétendre atteindre ce confort.

[M. V.] La plupart des ouvrages qu'on met gratuitement à disposition sur le site en intégralité sont les ouvrages qu'on vend le mieux en librairies. Il n'y a pas de substitution d'un support à un autre. [...] La musique, les livres, c'est fait pour être partagé : il y a une transmission. S'il n'y a pas de lecture d'auteurs inconnus, il n'y a pas d'auteurs qui deviennent connus. La transmission de la connaissance est essentielle. À vous entendre, j'ai l'impression que vous confondez celui qui va revendre un livre et celui qui va photocopier des pages pour son ami. Le partage, l'échange de connaissances sur le net, ne suppose-t-il pas une autre logique que celle de copieur = pilleur ? [...] Ce que veut un auteur, s'il est digne de ce nom, c'est être lu. J'ai 180 auteurs aux éditions de l'Eclat. Le système de péage à outrance sur tout ce qui est numérique, là, va véritablement créer un danger sur le papier.

[O. P.] Je respecte totalement votre initiative du Lyber : l'ordinateur est une manière extraordinaire de promouvoir les connaissances. Mais, ce qui vous protège actuellement dans les livres, c'est qu'imprimer ou lire sur un écran d'ordinateur est soit un coût, soit une contrainte énorme. Un livre électronique qui arrive et permet de lire de façon confortable dans son fauteuil à coût zéro, ça change votre équation.

[M. V.] Le Lyber était une proposition. Le fait qu'Olivier Pujol se soit associé avec des éditeurs traditionnels... ce que je ne comprends pas, c'est que ce ne soit pas les éditeurs qui ne se soient pas lancés dans cette vague. Vous n'êtes pas éditeur, vous leur rendez un service.

Net Plus Ultra, France Culture, 21 mars 2001.

L'argumentaire développé par Olivier Pujol contraint Michel Valensi à moduler son enthousiasme. La contrainte énorme qu'il évoque, c'est la pénibilité de la lecture sur écran cathodique. Si l'impression des pages s'avère plus confortable, cette impression fait qu'*in fine*, la lecture effective et intégrale d'un livre téléchargé revient plus cher que l'achat du même livre sous forme papier. Sans compter que le plaisir de la lecture est nettement supérieur dans le cas d'un livre imprimé que dans celui d'un texte reproduit sur imprimante.

Ce moment de l'émission est particulièrement intéressant : au cours de cet échange, Michel Valensi ne peut pas répondre à l'affirmation d'Olivier Pujol, selon laquelle le modèle défendu par Michel Valensi volera en éclats sitôt l'apparition de tablettes de lecture ouvertes. Devant cet avenir probable, Michel Valensi « retire » provisoirement du débat son « Lyber », en le faisant passer à l'imparfait. Il ne peut pas répondre, mais pose alors une question de fond, celle que tous ceux qui voient se tisser le lien entre les éditeurs et Cytale se posent, dont Jean-Gabriel Ganascia, que je rencontre en février 2004, et qui m'indique : « À partir du moment où il y a les éditeurs, ils avaient des préoccupations qui étaient celles des éditeurs ». C'est vrai, alors même qu'aucun éditeur n'est présent dans le Conseil d'Administration de Cytale. Cytale n'est pas le fruit du Syndicat National de l'Édition. Alors pourquoi Cytale vient leur rendre service ? Quel intérêt défend Cytale en se posant si souvent comme leur porte-parole sur la scène numérique ? Cette réponse, nous l'avons déjà mise en lumière quelques pages plus haut : Cytale et les éditeurs sont désormais liés par un objet commun. Si leur

union se brise, c'est la mort assurée de l'un à court terme, et peut-être des autres à plus long terme.

Mais qu'est-ce qui pousse Cytale à s'engager puis à respecter ce business model, sinon une conviction profonde de l'utilité et de la nécessité de ce partenariat ? Avant même que ce business model ne soit définitivement établi, @folio dévoile en 1999 un prototype qui prend le contre-pied total de la politique suivie par Cytale : Emilie Devriendt, élève professeur à l'École normale supérieure de Paris, fait la promotion (LEB 01) d'un « concept particulièrement astucieux, vraiment pratique et peu coûteux, qui [...] semble être pour l'heure le support de lecture électronique le plus intéressant : celui du « baladeur de textes » ou @folio [conçu par Pierre Schweitzer], en cours de développement à l'École nationale supérieure des arts et industries de Strasbourg. Bien évidemment, les préoccupations de ses concepteurs sont à l'opposé de celles des « gros » concurrents qu'on connaît, en France ou ailleurs : aucune visée éditoriale monopolistique chez eux, puisque c'est le contenu du web (dans l'idéal gratuit) que l'on télécharge ».

Des tablettes dédiées à la lecture et ouvertes à tous les canaux comme le « baladeur de textes » @folio de Pierre Schweitzer ou encore le *Dedicated Reader* qui devait être commercialisé aux États-Unis par EveryBook, sont encore à l'heure actuelle à l'état de projet. Si le risque existe, il est, à l'heure de l'écriture de ce mémoire, encore virtuel. Souvenons-nous que la tablette Rocket a été « fermée » suite au rachat par Gemstar, rendant impossible ce qui avait fait la joie de Jean-Gabriel Ganascia : « Je voyais le livre électronique comme la possibilité, pour tous, de fabriquer ses propres livres à partir de contenus qui existaient⁶⁶⁶. ». L'avènement de tels instruments semble se faire encore plus difficilement que celui du livre électronique dédié et fermé. Ces tablettes ouvertes et accessibles constituaient à l'époque la principale menace. Depuis 2004, elle vient sans doute de l'industrie informatique traditionnelle, comme l'analyse Sébastien d'Ornano⁶⁶⁷, responsable de l'atelier formatage chez Cytale : l'inconfort de lecture des écrans traditionnels de l'informatique est en train de disparaître. Avec la généralisation des écrans plats TFT, l'œil est moins soumis au scintillement et au rayonnement des écrans à tube cathodique. Il reste à élaborer des extensions de navigateurs capables de reproduire la mise en page écran telle qu'elle fut appliquée par Cytale ou Gemstar. Aujourd'hui, il est déjà possible de choisir la feuille de style liée à un document. Le chemin menant à la multiprésentation et au mode page dynamique, élaboré chez Cytale et Gemstar, n'est donc sans doute plus très long. Il ne restera alors plus que des questions de mobilité à résoudre.

La vie de Cytale aurait peut-être été différente si l'entreprise avait négligé de s'attirer les bonnes grâces du monde de l'édition, si elle avait passé outre le long chemin qui a consisté à s'y créer une légitimité. Certaines directions d'entreprise, parmi les plus cruciales, peuvent se faire selon une « intime conviction » : le développement de Cytale devait passer par une association avec l'édition généraliste numérique ; le développement de l'édition généraliste numérique devait passer par une association avec Cytale. Nous allons maintenant étudier comment le Cybook a traduit les intérêts de cette « intime conviction ». Deux concessions, arrachées à Cytale ou d'emblée proposées par Cytale, seront la fermeture de la machine à d'autres usages afin de la

⁶⁶⁶ Extrait de l'émission Sciences Frictions diffusée sur France Culture le 20 mars 2004.

⁶⁶⁷ Exploitation d'éléments de l'entretien du 19 mars 2004.

dédier à la lecture, et la fermeture de la machine à d'autres sources que la bibliothèque de Cytale, alimentée uniquement par les maisons d'édition.

Comment cette traduction a-t-elle été discutée, mise en place ? Quels aménagements a-t-elle subi ? S'agit-il de concessions ou d'aménagements librement consentis dès le départ ?

4. Les concessions faites aux éditeurs

L'éventail des négociations entre Cytale et les éditeurs pour qu'un projet de collaboration pérenne puisse voir le jour va inciter, sinon obliger, Cytale à brider le Cybook de deux manières : Cytale « fermera » sa tablette, et la dédiera à la lecture. Nous allons tenter de comprendre ce que chacune de ces concessions a signifié et a eu pour conséquence.

4.1. La plate-forme fermée

Document

Question : Puis-je télécharger des documents personnels sur mon livre électronique ?

Réponse : à l'heure actuelle, le Cybook ne permet pas de télécharger des documents personnels. Le livre électronique conçu par Cytale dispose déjà des sorties nécessaires à ce développement (ports USB, Série et Infra-rouge)⁶⁶⁸. Nous sommes pleinement conscients des possibilités offertes par ce développement, néanmoins nous ne souhaitons pas permettre actuellement de telles applications, notamment pour des raisons de sécurité. Cytale étudie actuellement cette possibilité. Une simple mise à jour du logiciel permettra le déverrouillage des sorties à partir du moment où nous aurons l'assurance que de telles applications ne présentent aucun problème quant à la sécurité. Nous les proposerons alors avec plaisir au public.

Document interne Cytale « Base de connaissance », mai 2001.

Une plate-forme fermée ne communique pas avec ce qu'on peut considérer en 2000 comme son entourage « familial », notamment l'ordinateur. Début 2001, au moment même où Cytale commercialise son Cybook, l'ordinateur personnel est déjà considéré comme le centre névralgique des outils multimédia de la famille, le « hub numérique » pour reprendre la formule d'Apple autour duquel s'agrègent imprimante, appareil photo numérique, caméscope, baladeur musical, scanner, PDA, ordinateur portable et téléphone⁶⁶⁹. L'ordinateur est le centre de stockage, de tri et de conversion de

⁶⁶⁸ Cf. photographie « r » en annexes.

⁶⁶⁹ C'est en effet en janvier 2001 qu'Apple inaugure une formule qui deviendra célèbre, celle du « *hub numérique* », ou « *digital hub* », qui synthétise « sa vision pour la troisième ère de l'informatique personnelle – celle du style de vie numérique : Le style de vie numérique a émergé avec l'explosion

l'information, quel que soit son type ou son format, et distribue les fichiers appropriés aux périphériques par les canaux appropriés, permettant de déléster ces derniers le plus possible de calculs complexes. C'est une vision à laquelle Pierre Schweitzer adhère totalement, en voyant dans l'@folio une technique très dépouillée : « l'ordinateur est un point d'accès, un lieu de ressources, comme un puits. On [en] a besoin [...] pour s'adresser à un moteur de recherches, trouver des [documents], convertir des formats. [...] Et un support de lecture, c'est rien. C'est un périphérique d'ordinateur. »

Or derrière l'écran du Cybook, il y a tout un ordinateur, pour que la transaction éditoriale puisse être effectuée sans devoir passer par l'intermédiaire du PC. Cet ordinateur sert également à paginer proprement les livres et à accéder à l'internet. Mais on peut imaginer que cette solution totalement autonome, imposée par les éditeurs ou proposée par Cytale, n'a pas incité à faire baisser le prix de la machine. En réalité, l'électronique du Cybook était avant tout nécessaire pour gérer un affichage « couleur » de qualité. L'électronique liée à la connectique était en comparaison très « légère » en coût, consommation et volume. Pierre Schweitzer regrettera que « l'exigence des éditeurs, [ait] plombé l'offre de livres électroniques en France. Pour des problèmes de sécurité, obliger que toutes les ressources soient packagées pour que de façon autonome via une prise téléphonique, sans passer par l'ordinateur, on puisse faire une transaction éditoriale pour acheter un livre... fondamentalement, c'est ça qui a saboté la belle idée. Ça ne peut pas marcher dans l'état actuel de la technique. »⁶⁷⁰

À première vue, une tablette telle que le Cybook fait partie de ce monde de périphériques. Disposant de tous les ports de connexion au PC, bien que désactivés par souci de sécurisation des contenus, son « isolement » est, à vrai dire, contre nature. Comment Cytale peut-elle faire comprendre à tous ses acheteurs potentiels qu'elle bride les possibilités de sa machine... pour défendre l'intérêt d'une corporation, intérêt qui va à l'encontre du champ de leur propre liberté d'utilisateur ? Le centre ne peut pas être autre que le Cybook lui-même. En définitive, le Cybook doit savoir aussi être un ordinateur... et savoir dans le même temps cacher son statut d'ordinateur. Faux périphérique, vrai centre névralgique unique où s'opèrent transferts, décodages et lectures de fichiers numériques, le Cybook autorise une seule ouverture, vers l'internet. Mais seule la navigation est autorisée : impossible de télécharger des fichiers pdf dans la mémoire de l'appareil pour les lire ensuite. Certes, on peut voir une faille dans la politique de Cytale, qui consiste à empêcher l'utilisation de son terminal comme plateforme de lecture d'ouvrages piratés, si un site propose sur ses pages mêmes des intégrales de romans. Mais en 2001, une contrainte de taille rend cette hypothèse peu réaliste : les connexions à l'internet restent chères, et se font par voie filaire, clouant la tablette nomade à la fiche téléphonique.

Cytale ferme sa tablette : est-ce une concession arrachée par les éditeurs, ou un choix librement consenti ? On peut pencher dans un sens comme dans l'autre. D'abord, il est établi qu'il y avait chez Cytale un fort courant de pensée qui acceptait l'idée de fermer cette tablette. L'idée a sans doute fait l'objet d'un consensus dès le départ. Mais en

d'appareils numériques tels que les téléphones cellulaires, les caméscopes numériques, les PDA, les lecteurs DVD et les baladeurs musicaux. Apple croit que l'ordinateur personnel joue un rôle clé comme centre ou « hub numérique » de ces appareils, en les enrichissant et en accentuant leur utilité ». Voir le document complet à cette adresse : http://www.digital-lifestyles.com/docs/Apple_BigPicture1.pdf

⁶⁷⁰ Extrait de l'entretien du 10 octobre 2003.

même temps, le Cybook a été immédiatement doté de quatre ports de connexion vers un PC (port USB, port série RS232, port IRDA, port PCMCIA). Aussi fermée soit-elle lors de sa commercialisation, aussi tranchées puissent être les convictions de Cytale, il est prévu dès l'origine d'ouvrir un jour cette tablette.

L'objet technique livre ici un témoignage important : le Cybook traduit-il un compromis, celui du partenariat entre Cytale et les éditeurs, ou traduit-il les intérêts de tous en même temps ? La détermination affichée jusque là par Cytale n'est-elle qu'un pas vers autre chose ? Les pères du système de protection des contenus mis en place par Cytale ne sont-ils pas précisément son talon d'Achille ? Rappelons ici l'intention d'Olivier Pujol « d'ouvrir complètement à l'horizon 2005 » sa tablette en changeant le mode de diffusion des livres⁶⁷¹.

Donc, le modèle économique présenté aux éditeurs, proposé au public, est provisoire. Il est amené à évoluer tôt ou tard, en dépit des réserves que formule Cytale. L'entreprise a donc conscience dès le départ des faiblesses de son modèle, ou des limites qui entravent les potentialités de sa machine. Jean-Bernard Schmidt reconnaît l'existence du débat alors, et rappelle la manière dont il a été tranché : « Plusieurs fois au cours de la vie de Cytale, la question s'est posée, et la décision qui a été prise, c'est de laisser le Cytale fermé, et la grosse justification à ça, c'est de garantir la sécurité pour les éditeurs. Et ça, ça a été un point très important, un choix fait d'emblée, qui a été de dire : pour que le Cytale se vende auprès de ce grand public (les grands lecteurs, ceux qui voyagent beaucoup, ceux qui cherchent le confort de lecture etc), il faut pouvoir offrir les livres qui viennent de sortir »⁶⁷².

Une tablette de lecture doit-elle tout faire ? Doit-elle se rapprocher des fonctionnalités d'un ordinateur portable, par exemple ? Doit-elle intégrer les outils d'un organizer ? Jean-Pierre Arbon, en accord avec Cytale, « croit aux plate-formes fermées », citant Henry Yuen, alors PDG de Gemstar : « Les livres électroniques, c'est fait pour lire. Et c'est fait pour lire des choses dont on parle, les mêmes titres que ceux qu'on trouve en librairie ou dont on lit la critique dans son journal. [...] D'accord, le lecteur ne pourra pas lire ses propres documents etc, mais bon, il n'achètera jamais de eBook uniquement pour faire ça ; il achètera un eBook parce qu'il y a une offre de titres qui lui paraît suffisante et qu'en achetant cette machine, il a accès à quasiment tout ce qui sort en librairie et à l'essentiel de la presse qu'il peut trouver en kiosque. » Et là encore, l'analyse est la même : la condition pour avoir cette exhaustivité relative de titres, c'était d'avoir une plate-forme totalement sécurisée, donc fermée.

4.1.1. Lire en dehors de la bibliothèque de Cytale

Une fois que la démonstration est faite qu'une simple protection logicielle ne suffit pas, une fois que Cytale réussit à convaincre les éditeurs de la pertinence de son analyse et de la fiabilité des protections qu'elle offre à leurs oeuvres, il reste à convaincre l'autre extrémité de la chaîne : le public destinataire. Les journalistes, se faisant relais de l'opinion publique, affichent alors leur scepticisme. Telle est l'impression que donne

⁶⁷¹ Voir dans ce chapitre « L'épouvantail du piratage → Débat sur le « choix » de fermer et de dédier le Cybook ».

⁶⁷² Extrait de l'entretien du 26 juin 2003.

l'écoute du dialogue entre Olivier Pujol et Michel Alberganti, au cours de l'émission de France Culture, diffusée dans le cadre du Salon du livre 2001 :

Extrait de presse

On est dans une société qui de façon récurrente ces dernières années a fait des paris dangereux et s'est un peu brûlée : on a vu ce qu'a donné l'industrie de la musique, on a vu ce qu'a donné une certaine bulle Internet, donc il semble que quand on crie avec les loups, on ne soit pas forcément dans le bon. [...]

Il n'y a pas un syndrome de la napsterisation ? Est-ce qu'avant le danger, il n'y a pas une espèce de parano ?

Vous savez, si avant le danger, on ne se préoccupe pas du danger, alors la question qu'il faut se poser avant, c'est : est-ce qu'une fois que le danger sera là, je vais pouvoir le réparer ? Premier constat : si on arrive à un Napster du livre, fera-t-on marche arrière ? Deuxièmement, je ne suis pas si sûr qu'on soit avant danger : vous savez qu'on a limité notre livre, notre plate forme ne peut pas télécharger de livre en dehors de notre site selon un protocole sécurisé.

Donc des livres référencés sur votre site, et pas d'autres.

Voilà. Regardez ce qui peut se passer : il existe sur le web un certain nombre de bibliothèques, déjà, on en a trouvé une qui est bien fournie, qui a 1958 titres, et des titres qui sont loin d'être négligeables, puisqu'il y a l'intégralité des Tolkien, de Crichton, de Grisham, d'Harry Potter en français ainsi qu'un certain nombre d'auteurs bien connus chez des éditeurs français.

Des best sellers.

Des best sellers. 1958. Si demain, je décide de permettre au Cybook de télécharger ce genre de chose, cela veut dire que demain, n'importe quel possesseur de Cybook aura accès totalement gratuitement à une librairie de 1958 titres. Est-ce un danger futur ? Suis-je paranoïaque ? Non. Je peux le faire dès maintenant. Et je ne pense pas que les éditeurs soient très contents.

Net Plus Ultra, France Culture, 21 mars 2001.

Voici, clairement posée, la dichotomie dans laquelle se place Cytale : l'époque voit émerger un nouveau type de tablette, rendant la lecture agréable sur écran. Il y a Cytale et Gemstar d'un côté, puis les autres, promettant des tablettes qui offrent la liberté de l'ouverture. Alors, pour que le public ne puisse pas avoir le choix entre une tablette dédiée à la lecture d'une part et des tablettes qui permettent notamment la lecture, Cytale doit verrouiller le marché en dissuadant les éditeurs de confier leur catalogue à des diffuseurs qui ne fourniraient pas de garanties équivalentes.

Dans cette logique, il faut donc d'abord s'attacher à convaincre les éditeurs, avant de penser séduire le public d'acheteurs. L'intervention d'Olivier Pujol au micro de France Culture donnerait presque plus envie d'aller à la recherche de ces sites pirates plutôt que d'acheter un Cybook. En 2001, une large majorité considère comme une faute de lier uniquement et obligatoirement la tablette à une seule bibliothèque, celle du fabricant. Il se trouve même un éditeur (belge, avec lequel Cytale n'entretient pas de

contact) pour considérer qu'en poursuivant ce modèle, « les constructeurs tuent leur machine. L'avenir de ces appareils, comme de tous les autres appareils technologiques, c'est leur ouverture et leur souplesse. S'ils n'ont qu'une fonction et qu'un seul fournisseur, ils n'intéresseront personne. »⁶⁷³

Et c'est le problème contre lequel bute Cytale et que note Lisa Manjikian, directrice marketing : le Cybook ne peut être intéressant que s'il est associé à un large catalogue. À partir de combien de titres peut-on considérer que le catalogue est large ? À partir de combien de titres est-il susceptible d'intéresser une autre population que celles des boulimiques de lecture, prêts à lire ce qu'on leur donne ? Pour Lisa Manjikian, « c'est quand même un cas particulier parmi les cas particuliers des gens qui lisent beaucoup de bouquins. On se limite de plus en plus. Plus on restreint l'offre, plus on se restreint en nombre d'acheteurs potentiels »⁶⁷⁴. Lisa Manjikian souhaite alors que des contenus d'autres bibliothèques, hébergées sur d'autres sites web, puissent être lisibles sur la tablette. Mais cette idée revient à ouvrir la tablette. Très partagée sur l'attractivité de la solution proposée au public, Cytale proposera, fin 2001, trois cents titres en libre service, présentés comme « les indispensables de la littérature classique ». Dès lors, Cytale travaillera dans ce sens, pour « pouvoir montrer que l'offre est large ».

La directrice marketing ne conçoit pas l'idée de contraindre les libertés de l'utilisateur à la seule offre de la bibliothèque de Cytale. Sur ce point, Jean-Gabriel Ganascia la rejoint, lors d'un débat sur France Culture qui l'oppose à Olivier Pujol : « Il existe des contenus sur l'internet, il en existe beaucoup, dont le projet Gutenberg aux États-Unis qui recense plusieurs milliers de livres numérisés, la Gallica en France et d'autres. Ce qu'il faut, ce n'est pas un livre fermé, c'est l'inverse, un livre ouvert permettant de récupérer tous ces contenus. »⁶⁷⁵

L'affaire se résume-t-elle à cet antagonisme : Cytale, associée des éditeurs, s'affiche contre les libertés de l'utilisateur ; ou Cytale, autorisant chaque utilisateur à devenir son propre éditeur, se ferme les portes des éditeurs français et se risque à entraîner leur chute ? Qui a « saboté la belle idée » ? Qui a « plombé l'offre de livres électroniques » ? Dans une négociation, il y a toujours deux partenaires. Cytale n'a-t-elle pas assez exigé en retour des concessions auxquelles elle avait consenti ? Les éditeurs ont-ils attendu de voir comment la jeune pousse Cytale tenait ses promesses avant de lâcher un peu de lest ?

Mais on peut aussi changer de point de vue : il n'est pas inintéressant de rapprocher ici la parole d'Olivier Pujol, qui s'accorde à dire que « le principe du système fermé, aujourd'hui, est obsolète », mais à l'époque, « si on avait pu ne pas nous dire qu'on avait un système fermé, on aurait été les rois du pétrole. [Et] ça n'aurait rien changé pour la consommation, vu que au départ, en France, et pendant les deux premières années, on était les seuls à offrir un catalogue à peu près digne de ce nom. Que ce soit ouvert ou fermé ne changeait rien »⁶⁷⁶. Lisa Manjikian vient donner du poids à cet

⁶⁷³ Nicolas Ancion, responsable éditorial Luc Pire électronique, dans LEB 01.

⁶⁷⁴ Extrait de l'entretien du 16 janvier 2004.

⁶⁷⁵ Extrait de l'émission Sciences Frictions diffusée sur France Culture, le 20 mars 2004.

⁶⁷⁶ Extrait de l'entretien du 13 août 2003.

argument : même s'il est vrai que « plus on offre de libertés, plus on a de chances de séduire, [...] il faut voir ce qu'il y a comme marché autour »⁶⁷⁷ : à l'époque du Cybook, les plate-formes ouvertes n'existaient pas. Mais, poursuit-elle, ce « dogme » de la plate-forme fermée tient-il dans un marché concurrentiel où les autres fabricants vont offrir la liberté, et pas Cytale ? D'autre part, si le raisonnement d'Olivier Pujol pouvait tenir en 2001, on imagine cependant que les « Cytaliens » aient souhaité accéder au fonds Gallica ou aux œuvres anglophones libres de droits publiées sur gutenberg.net⁶⁷⁸. À ce titre, le système fermé aurait du à terme subir quelques aménagements, et sa remise en question serait brutalement apparue fin 2004, lors de l'annonce du projet Google Print⁶⁷⁹.

En fait, l'ouverture devait se passer entre des systèmes offrant les mêmes garanties de sécurité. En l'occurrence, Cytale attendait comme une bouffée d'oxygène la venue en France de Gemstar et de son catalogue. « Un module devait être lisible sur Gemstar, et avec Gemstar on s'entendait à merveille là-dessus. Et les livres de Gemstar devaient être lisibles sur nos livres électroniques. [...] Ce processus était viable économiquement. Il tue la notion même de piratage. »⁶⁸⁰

De l'idée à sa concrétisation, en imaginant que Cytale et Gemstar soient encore en vie, le chemin était néanmoins semé d'embûches. Comme le conte Olivier Pujol lui-même, de vives tensions naissent suite à une réunion de présentation du projet, présidée par Érik Orsenna⁶⁸¹. Cette idée aurait nécessité un certain temps avant qu'elle ne soit réellement acceptée par le monde de l'édition français. Outre ce premier barrage à franchir, il fallait aussi compter sur la réécriture du catalogue Gemstar au format OEB, et l'implantation effective de Gemstar en France. Probablement deux années au moins séparaient Cytale de la belle idée qui aurait permis à la startup de commencer à se désenclaver, tout en continuant à respecter ses obligations d'origine vis-à-vis des éditeurs.

Olivier Pujol cite Gemstar, et pas Numilog ou Mobipocket, car l'économie de Cytale est presque calquée sur celle de Gemstar, et le système de protection des données est équivalent. Gemstar pouvait donc être, aux yeux des éditeurs, un partenaire « fréquentable », et réciproquement. Il aurait fallu :

- Que Cytale continue à vivre ;
- Que le monde de l'édition accepte la proposition de Cytale ;

⁶⁷⁷ Extrait de l'entretien du 16 janvier 2004.

⁶⁷⁸ Indiquons néanmoins que Cytale était partenaire du Projet Gutenberg, et comptait à ce titre dans sa bibliothèque quelques centaines d'ouvrages en langue anglaise qui provenaient de ce site.

⁶⁷⁹ Le 22 décembre 2004, Google annonce qu'il va numériser plus de 15 millions de volumes provenant des bibliothèques des universités de Harvard, de Stanford, du Michigan, d'Oxford, ainsi que de la Bibliothèque publique de New York. Adresse du site : <http://print.google.com/> ; <http://www.silicon.fr/getarticle.asp?ID=8614>

⁶⁸⁰ Extrait de l'entretien du 13 août 2003.

⁶⁸¹ Cf. retranscriptions de l'interview d'Olivier Pujol en annexes.

- Que Gemstar n'abandonne pas sa division e-books ;
- Que Gemstar parvienne dans un délai raisonnable à convertir son catalogue au format OEB ;
- Que Gemstar s'implante en France.

Mais aucun de ces cinq points n'a pu être validé. Comme Lisa Manjikian, Michaël Dahan accepte le système fermé au départ. « C'était, dit-il, le modèle économique idéal pour tout un marché : tout allait très bien, on était monocanal, on fournissait le contenu, le contenant, et on gagnait de l'argent sur tout. Ça, c'était la base. Maintenant, arrivés à un certain moment, certaines personnes chez Cytale se sont rendues compte que c'était un système qui n'allait pas fonctionner parce que ça a une inertie trop importante, en fait. Tout étant lié, je n'achète pas le terminal parce que le catalogue n'est pas assez important, et inversement je ne vous fournis pas assez de catalogue parce que vous ne vendez pas assez de terminaux. »⁶⁸² Ce constat, Cytale n'attend pourtant pas les premiers retours de commercialisation pour le pressentir : en 2000, Julie de Saint-Blanquat indique, dans son mémoire de maîtrise⁶⁸³, qu' « en liant son ebook à ses services, Cytale dispose de clients captifs qui seront d'autant plus attentifs aux produits concurrents, qu'ils se sentiront lésés. » Le concept du livre électronique y est donc vu à double tranchant : « D'un côté les clients deviennent captifs par l'achat de la plate-forme, et d'un autre si sa commercialisation n'est pas une réussite, c'est tout le système qui périra. L'un ne fonctionnant pas sans l'autre ».

De la théorie à la mise en pratique, les divergences d'opinions apparaissent donc de plus en plus nettement au sein de Cytale : l'entreprise n'a pas seule les moyens de dépasser cette inertie. Michaël Dahan propose d'ouvrir la tablette « pour pouvoir offrir plus de fonctionnalités aux gens, leur permettre de faire d'autres choses, d'importer plus facilement leur contenu ». L'ouverture pure et simple de la tablette serait un revirement total de politique, et même alors, une majorité chez Cytale n'y est pas favorable. Mais il existe un entre-deux envisageable.

Au cours de ses derniers mois d'existence, la division eBook de Gemstar proposera une « porte d'entrée » dans la bibliothèque personnelle de l'utilisateur pour lui permettre de lire ses documents personnels. Gemstar offre cette possibilité au printemps 2003, deux mois avant la cessation des activités de sa division. Un an plus tôt, en mars 2002, Cytale développe le même outil, permettant de convertir des documents Word en documents Cytalepage, accessibles depuis la bibliothèque personnelle de l'utilisateur. Cet applicatif fonctionnera mais ne sera jamais proposé aux utilisateurs du Cybook. Cette ingénieuse invention ne sera pas délivrée à la mort de l'entreprise aux mille acheteurs de Cybook qui, pourtant, auraient pu trouver un second souffle à leur tablette. Jusqu'au bout, Cytale restera fidèle à sa parole, ne souhaitant pas entrer en contradiction avec les idées qu'elle a défendues à longueur d'onde. Oui, cela aurait « changé l'équation » de Michel Valensi.

Et pourtant, la question ici nous brûle les lèvres : si elle avait survécu à 2002, Cytale aurait-elle proposé ce système à ses clients ? Si tel avait été le cas, en définitive, elle

⁶⁸² Extrait de l'entretien avec Michaël Dahan du 20 novembre 2003.

⁶⁸³ Julie de Saint Blanquat, « Gestion de la relation client sur Internet de Cytale », septembre 2000.

aurait elle-même ouvert la boîte de Pandore qu'Olivier Pujol décrit dans son dialogue avec Michel Valensi. Certes, il se serait alors agi du moyen le plus détourné auquel on puisse penser, mais la position que Cytale affichait aurait alors volé en éclats.

Alors, rester fidèle aux engagements pris avec le monde de l'édition, était-ce une position intenable ? L'appliquatif de conversion, « petit bijou qui permettait d'échanger des œuvres personnelles » selon Olivier Pujol ou « machine à gaz » pour ne pas trahir les engagements pris avec les éditeurs selon les propres termes de Michaël Dahan, ne sera jamais proposé. Mais cette seule machine à gaz aurait pu être considérée comme « acte de trahison » : même si Cytale pouvait surveiller les fichiers qui auraient transité par son automate de conversion, sur un plan purement symbolique, Cytale aurait ouvert une première brèche, et aurait alors travaillé à l'encontre du discours qu'elle tenait dans les médias.

En fait, Cytale proposera bel et bien une tablette ouverte, le Cybook Pro, mais depuis laquelle il sera interdit de lire les ouvrages de la bibliothèque. Le Cybook Pro ne sera vendu qu'à destination des entreprises, et livré avec un applicatif bien précis. En restant cohérente avec ses engagements, Cytale ne parviendra jamais à offrir une solution plus sûrement séduisante, intégrant les deux aspects : une tablette ouverte capable de se connecter également à la bibliothèque de nouveautés littéraires. Refusant de rompre avec son « intime conviction », Cytale n'a pas proposé cette solution, considérée par Marc Devillard comme « déloyale vis-à-vis des éditeurs et des auteurs. Nous avons voulu incarner une solution qui satisfasse toute la chaîne. On ne remplaçait personne. On ouvrait de nouveaux usages, qui allaient permettre à tout le monde d'être plus heureux : à la fois aux utilisateurs, aux éditeurs, aux auteurs. On devait trouver notre place naturellement. »⁶⁸⁴

Pour être tout à fait complet sur cette question, n'oublions pas de préciser que, toute tablette dédiée qu'il fût, le Cybook permettait également de surfer sur l'internet, et pas uniquement de consulter la bibliothèque en ligne de Cytale, ce qui fit de lui le premier « webpad ». Cela nuance d'emblée la vision d'une tablette exclusivement dédiée à la lecture et connectée à une source unique de contenus. Cependant, précisons dans le même temps qu'il s'agit, là encore, d'une fausse brèche, puisque le Cybook autorisait la consultation seule, interdisant l'enregistrement de données externes à la bibliothèque de Cytale. D'autre part, à moins de disposer d'une connexion WiFi, solution que Cytale proposa fin 2001 à ses clients, il était difficilement concevable de lire un contenu publié sur l'internet tout en restant branché à une prise téléphonique.

4.1.2. Écrire le sens de l'histoire avant qu'il ne se retourne contre soi

Une question mérite réponse : si le monde de l'édition avait unanimement refusé de collaborer d'une façon ou d'une autre au projet de Cytale, le Cybook serait-il né malgré tout ? Serait-il devenu une plate-forme ouverte à tous types de documents textuels, dont les flux auraient sans doute échappé aux éditeurs et aux droits des auteurs ? Il semble que non, et que le système fermé soit véritablement une solution partagée, proposée aux éditeurs plus qu'elle ne fut imposée par eux. Tôt ou tard, les tablettes ouvertes allaient exister, et Cytale, « vertueuse », « était un acteur responsable qui

⁶⁸⁴ Extrait de l'entretien avec Marc Devillard du 10 juin 2004.

tenait compte des intérêts de tous les acteurs de la chaîne éditoriale. »⁶⁸⁵ Cytale était un acteur qui anticipait l'évolution.

Extrait d'entretien

Quelqu'un comme Olivier Pujol, lui-même grand lecteur, a certainement énormément de respect pour la chose écrite, pour l'écrivain, pour le droit aussi bien de l'écrivain que de l'éditeur, donc vous avez raison : certainement, ça a pesé beaucoup. Clairement.

Marc Vasseur, 5 février 2004.

Cette remarque du géniteur de Cytale n'est pas neutre : elle est un indice qui tend à montrer que le système de protection, dont on a pu croire jusque là qu'il constituait une exigence indiscutable de la part des éditeurs, fut sans doute en réalité négocié, voire même proposé par Cytale, soucieuse également des intérêts du monde de l'édition.

Dès leur lancement, les tablettes dédiées ne peuvent pas concurrencer les PDA, mais elles doivent rapidement « bloquer » le marché de l'édition littéraire, de telle manière à ce qu'il ne soit pas possible que les œuvres contemporaines soient également proposées sur ces plate-formes ouvertes. Alain Patez et Corinne Aribaud constatent que l'argument consistant à opposer le confort de lecture fourni par la tablette dédiée aux PDA n'est plus suffisant, « et ce n'est pas à ce moment-là qu'il faut maintenir la tablette en concurrence sur le marché avec le PDA »⁶⁸⁶. Plutôt que de concurrence, nous préfererons parler de complémentarité à une époque où les tablettes dédiées ont encore « une fenêtre d'opportunités » : comme le résume clairement Marc Devillard, « On avait deux ans pour lancer le produit et qu'il marche, qu'il trouve sa place pour qu'on puisse ensuite se battre sur la base du parc installé, en disant aux éditeurs : Il faut faire la guerre aux machines ouvertes, qui permettent de lire correctement, parce qu'en fait, préparer du contenu piraté de bouquins est extrêmement simple, le distribuer, c'est beaucoup plus simple que du mp3. »⁶⁸⁷

Le pari est audacieux de vouloir « développer un produit totalement isolé, qui n'aura de sens que parce qu'il s'adresse à des niches [dont la basse vision devait constituer la première], dont les besoins ne pourront pas être satisfaits ailleurs », puis de l'imposer ensuite aux autres publics grâce à des accords éditoriaux qui permettent l'exclusivité des œuvres à l'usage des tablettes dédiées.

On peut noter que Cytale n'a jamais tenté de mettre en œuvre un autre business model, non plus basé sur la vente d'œuvres numériques mais uniquement sur la vente du livre électronique, donc de la tablette. C'est « le business model de la personne qui fait de l'argent en vendant la machine. [...] Or, ce business model ne tient pas compte des

⁶⁸⁵ Extrait de l'entretien avec Éric Legros du 10 octobre 2003.

⁶⁸⁶ Extrait de l'entretien du 5 février 2004.

⁶⁸⁷ Extrait de l'entretien du 10 juin 2004.

intérêts de toute la chaîne »⁶⁸⁸. Et l'analyse d'Éric Legros, semblable à celles d'Olivier Pujol ou de Marc Devillard, est encore confortée par Éric Boissy, qui fait preuve de la même rhétorique : même si « ce n'est pas la meilleure méthode pour faire vivre une boîte que de fermer son produit, [...] ceux qui proposent des tablettes ouvertes ne doivent pas être hypocrites et doivent très bien savoir pour quels usages elles vont être utilisées. 99 % des gens qui achèteront ce produit ne s'en serviront pas pour s'auto-éditer ou générer des documents eux-mêmes. Elles permettent de lire du contenu piraté »⁶⁸⁹

4.2. Controverses autour de la plate-forme dédiée

4.2.1. Contre la plate-forme dédiée

Le Cybook, tablette fermée, tablette dédiée, n'est en fait pas une idée des trois « pères fondateurs » de Cytale : on sait déjà les regrets de Jacques Lewiner de n'avoir pas pu en faire un ordinateur à bas prix, conception contre laquelle s'érigent les promoteurs du système de diffusion des œuvres littéraires en partenariat avec les éditeurs. Mais Olivier Pujol nous conte également que l'objet, initialement conçu en conseil d'administration avec Pierre Sissmann et Jacques Attali, devait être capable de proposer un agenda, un navigateur Internet, une collection de jeux, des livres, des journaux et... la télévision⁶⁹⁰. Marc Vasseur, enfin, considère que le temps des tablettes dédiées est passé : le futur doit passer par le TabletPC « parce qu'on ne va pas avoir cinquante bidules dans son sac » : on doit arriver à une tablette plus puissante que le Cybook, qui intègre « toutes les fonctions du PC bien évidemment, parce que ça sera comme ça, ça ne sera pas autrement »⁶⁹¹.

Avec un brin de malice, on constate que le père du Cybook regrette que les défauts de sa tablette annulent ses qualités : le Cybook est une bibliothèque portable, mais comme elle n'offre pas les fonctionnalités d'un PDA, d'un ordinateur, voire d'un téléphone, son poids s'ajoute à ceux des outils que nous sommes toujours plus nombreux à faire voyager. Cependant, si les téléphones de troisième génération, dont la commercialisation a débuté en France en décembre 2004, ressemblent à des couteaux suisses multimédia, le modèle économique de la musique en ligne selon Apple prouve que les baladeurs multimédia dédiés ne sont pas encore des images du passé, à l'instar de son iPod. En effet, quelle meilleure comparaison proposer ? L'iPod ne lit que de la musique, et ne lit que la musique interprétée par un applicatif propriétaire, iTunes, seul capable de se connecter au catalogue d'Apple. L'iPod connaît

⁶⁸⁸ Extrait de l'entretien avec Éric Legros du 10 octobre 2003.

⁶⁸⁹ Extrait de l'entretien avec Éric Boissy du 11 juin 2004.

⁶⁹⁰ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

⁶⁹¹ Extrait de l'entretien avec Marc Vasseur du 5 février 2004.

depuis sa sortie un très grand succès, et s'autorise sur le marché des baladeurs audio 75 % des parts⁶⁹², en 2005. En quatre ans, Apple en a vendu 28 millions d'exemplaires.

Alors, cette question est-elle matière à regrets pour l'équipe ? Sans abuser de la métaphore, les fonctions du TabletPC ou du PocketPC sont « naturellement inscrites dans les gènes » du Cybook. Comme l'indique Michaël Dahan, « le Cybook était un produit fermé, [...] bien que concrètement, physiquement, nous avons toutes les possibilités pour être ouverts [et] pour que la lecture soit une fonction périphérique du produit. En plus d'être un agenda, de pouvoir lire ses mails, de faire tout ce qu'on veut avec. Nous étions dans un modèle dédié. C'était un produit dédié à la lecture et en plus, nous avons rajouté la notion de canal : le produit était monocanal. »⁶⁹³ Si, comme le considère Nicolas Ancion, « les livres électroniques ne [...] paraissent pas porteurs d'avenir dans le grand public tant qu'ils restent monotâches »⁶⁹⁴, alors, comment convaincre le grand public de lire sur écran, si cet écran n'est pas « soit celui du téléphone mobile, du PDA ou de la télévision » ?

4.2.2. Pour la plate-forme dédiée : des arguments en faveur de la simplicité

Lorsque Cytale disparaît, à l'été 2002, les objets communicants multifonctions connaissent des fortunes variables. À tout proposer, ils sont souvent perçus comme des couteaux suisse mal calibrés, n'excellant en rien, ce qui dégrade leur crédibilité. Au moment même du fourmillement d'idées des géniteurs du Cybook, l'un des premiers livres électroniques est commercialisé aux États-Unis : Jim Sachs, notamment l'un des concepteurs de la souris Macintosh, a fondé SoftBook Press. Son avis sur cette question en 1998 est éclairant :

■ Extrait de presse : Un simple Softbook

Les capitaux risqueurs et les industriels de la Silicon Valley [...] ont tendance à voir le monde selon le schéma « on crée une plate-forme et on la gave de fonctionnalités ». [...] En guise de résultat, vous enrichissez tellement le produit que plus personne ne peut savoir à quoi il sert. [...]

[On me suggérait d'inclure] un calendrier, un Rolodex, un client email. Un navigateur, pourquoi pas ? L'une des entreprises de la Silicon Valley m'a même conseillé d'y intégrer un lecteur Zip. Les gens avaient cette idée de faire du SoftBook un PC très peu cher. Dans la Silicon Valley, nous ne sommes pas entourés de gens qui pensent simplement. [...] C'était avant que PalmPilot

⁶⁹² Selon le cabinet d'études NPD Group. Ce chiffre est à prendre avec prudence : il devrait normalement refléter les parts de marché des baladeurs musicaux d'une certaine gamme. Néanmoins, tous baladeurs confondus, Apple dépasserait les 50 % de parts de marché. Voir l'article de *Libération*, « Apple pète le feu mais pas assez pour la bourse », 12 octobre 2005. Voir également l'article de *BBC News*, « Apple iPod sets sight on video », 13 octobre 2005, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/4337692.stm>

⁶⁹³ Extrait de l'entretien avec Michaël Dahan du 20 novembre 2003.

⁶⁹⁴ Nicolas Ancion responsable éditorial Luc Pire électronique, dans LEB 01.

prouve qu'il était intelligent de rester simple. L'un des membres de mon équipe a dit : « Nous saurons quand nous aurons terminé le développement non pas quand il n'y aura plus rien à ajouter, mais quand il n'y aura plus rien à jeter ». [...] Les produits qui ont trop de caractéristiques, de fonctionnalités, n'ont pas d'identité forte. [...] Les produits les plus populaires font très peu de choses, mais le font très bien.

Eric W. Pfeiffer, Forbes, 1998.

Jim Sachs écarte délibérément toutes les fonctions qui ne contribuent pas à forger l'image du produit. Cytale n'a pas d'autre stratégie. Jusque dans le design de la tablette, le Cybook n'est pas torturé par des éléments qui viendraient perturber le sens que Cytale souhaite lui conférer. Le SoftBook et le Cybook ne sont pas très différents : techniquement, il s'agit pour l'un comme pour l'autre d'« un ordinateur planqué derrière un écran », pour reprendre la formule de Pierre Schweitzer. Mais tout l'art consiste à dissimuler la technique pour ne retenir que les pages du livre. L'épure est bien là, du moins en surface. Dans le spectre des tablettes multifonctions très riches, telles les TabletPC, aux tablettes extrêmement dépouillées, dépourvues de processeur, tel @folio, le Cybook était une tablette hybride : fermée, dédiée, mais offrant une qualité de lecture unique, ainsi qu'un accès à l'internet.

Si le Cybook est un appareil d'apparence simple (quatre boutons sur la tranche et un écran tactile), sa conception est en revanche bien trop compliquée aux yeux de Pierre Schweitzer : « Quand on désosse le Cybook, on se rend compte que c'est encore une machine très compliquée : il faut aller encore plus loin dans la simplicité de l'objet pour avoir moins de ressources, que ça pèse moins lourd, que ça coûte moins cher à produire, que ce soit plus fin et que cela dispose d'une autonomie plus grande. » À ses yeux, le Cybook est un ordinateur qu'on prive de clavier et de connexion à un PC « pour résoudre la question des droits »⁶⁹⁵. Il défend l'idée qu'une tablette de lecture « soit vraiment une épure technique, radicalement différente de ce modèle ». L'idée d'un périphérique dépourvu de toute sophistication paraît séduisante : c'est au PC que revient seul le rôle de décoder des formats et de les encoder au service de chaque périphérique : baladeur musical, baladeur de textes, appareil photo numérique, etc. L'ordinateur, nœud de conversions, *traduit* des formats pour ses périphériques. Les fonctions d'encryptage ou d'interprétation des données ne sont plus déléguées au périphérique. Cependant, outre la question des droits, qui ne peut se gérer de manière autonome par la tablette sans l'architecture d'un ordinateur, une tablette de lecture connectée au PC et dépourvue de modem, de processeur, de carte mère ne peut qu'afficher l'image d'une page, et non un texte formaté. Cela oblige à compresser homothétiquement cette image de page pour la lire sur la taille d'écran de la tablette : c'est une solution que Cytale ne juge pas « raisonnable » du point de vue du confort de lecture et qui interdit la variabilité des tailles de caractères. Seule une plate-forme logicielle permet de repaginer un texte en fonction de la taille de l'écran et de la taille de la police. Quant au respect de la mise en page d'origine, il risque de voler en éclats.

À l'inverse, allons-nous revenir au concept originel du livre électronique, au modèle visionnaire d'Alan Kay qui concevait dans les années 70 bien plus qu'une tablette de lecture ? Son Dynabook, connecté par fréquence radio, outil de lecture mais également de création, d'échanges et d'accès immédiat au savoir, dépassait le cadre des livres

⁶⁹⁵ Extrait de l'entretien avec Pierre Schweitzer du 3 octobre 2003.

électroniques dédiés. Pourtant, aussi étonnant cela puisse paraître, les tablettes multifonctions n'ont, depuis 2002, pas rencontré leur cible. Il s'agit tout au plus, selon Pierre-Yves David, « d'une micro-niche »⁶⁹⁶. Et Patrick Altman pose la question de savoir « comment la personnalité va réagir quand on va se retrouver en permanence avec un objet unique, qui va devenir un réceptacle, par ce phénomène d'entonnoir phénoménal, de tout ce qui pourra rentrer dans cet objet qu'on aura avec soi, qui en plus sera une machine communicante donc qui servira à énormément de choses, y compris savoir la météo, les cours de la bourse ou les séances de ciné... comment va-t-on réagir quand on aura qu'un seul objet par rapport à l'extrême diversité des livres qu'on manipule aujourd'hui, les disques, les journaux, les magazine... »⁶⁹⁷. Sans doute éprouverons-nous l'overdose d'une machine unique, permanente, sorte d'excroissance de soi-même, de quasi prothèse comme dirait Paul Virilio. Il est possible qu'on ait envie rapidement de retrouver enfin toute cette diversité d'objets, cette rematérialisation de l'ensemble des productions culturelles qu'on connaît aujourd'hui.

Une tablette qui « sert à tout » relève, pour Érik Orsenna, « du grand fantasme »⁶⁹⁸ sans nécessité. Gilles Privat abonde dans ce sens, et considère que « la tendance à la concentration dans un seul objet des fonctionnalités individuelles de traitement et de communication existera toujours, mais restera très probablement marginale »⁶⁹⁹ : les utilisateurs préfèrent avec une certaine constance « l'incarnation matérielle séparée », dans des objets distincts, de fonctions qui sont pour eux bien distinctes. En revanche, sans doute allons-nous avoir « une multiplicité d'objets qui seront chacun un ordinateur » : « Nous vivons une époque où la technologie est moins chère, donc on peut la mettre partout. Ce n'est pas gênant que vous ayez une même technologie intégrée à des objets physiques différents qui ont chacun une fonction différente. Chacun peut être doté d'un microprocesseur et être affecté à des opérations spécialisées. »⁷⁰⁰ « L'idée d'un appareil à tout faire ne suscite pas forcément l'enthousiasme », constate Guillaume Peter⁷⁰¹ et même s'il y a « des outils majoritaires » comme le PC, suivant le type de situation, nous aurons un outil approprié, TabletPC, ordinateur portable ou Smartphone.

4.2.3. Questions sur la malléabilité de la tablette, ou l'impossible négociation

Roger Chartier nous a aidé à comprendre comment Cytale supprimait les nouvelles propriétés du texte au moment où il devient numérique : en conclusion, le texte numérisé qui respecte un processus éditorial doit être bridé de son facteur de

⁶⁹⁶ Extrait de l'entretien du vendredi 21 novembre 2003.

⁶⁹⁷ Extrait de l'émission Tracks diffusée sur Arte le 17 octobre 2000.

⁶⁹⁸ Extrait de l'entretien du 17 octobre 2003.

⁶⁹⁹ Gilles Privat, « Des objets communicants à la communication ambiante », dans *Ces objets qui communiquent*, Les cahiers du numérique vol. 3, n° 4, 2002.

⁷⁰⁰ Extrait de l'entretien avec Jean-Gabriel Ganascia du 6 février 2004.

⁷⁰¹ Extrait de l'entretien du 10 juin 2004.

malléabilité. Il n'en va pas autrement pour la tablette : Cytale fabrique et commercialise le Cybook, et gère le catalogue d'œuvres lisibles sur la tablette. En s'attribuant l'ensemble de ces métiers, elle interdit que le monde puisse explorer l'ensemble des possibles techniques, comme cela a pu être par exemple le cas avec le phonographe, notamment présenté à ses débuts à l'Académie des Sciences comme utile pour l'éducation ou le secrétariat. Dans le cadre de l'économie imposée par Cytale, il est impossible de détourner l'objet de sa fonction initiale.

Poursuivons la comparaison : Jacques Perriault nous apprend que l'entourage scientifique et journalistique prend en main, à la fin du XIXe siècle, l'invention du phonographe. Il inventorie un ensemble de situations où il pourrait servir et en formule immédiatement les applications, en une sorte de déduction automatique (doter de phonographes les horloges publiques, mettre sur disque les romans ordinaires à cinquante centimes, enregistrer la voix de ceux qui vont mourir, etc). Toutes ces situations recèlent un déséquilibre, relatif à l'éducatif, à l'absence, à la mort que la machine phonographique contribuera à corriger. Pourtant, toute cette gamme d'usages potentiels, imaginés notamment par Edison, s'évanouira dix ans après le premier enregistrement du phonographe d'Edison, en 1878. Cette fonction est alors retirée car, comme le note Jacques Perriault (PER 89 : 126), « personne ne la réclamait. Les usagers n'avaient pas suivi les propositions des techniciens : ils n'apprenaient pas les langues, ils ne s'entraînaient pas à l'art oratoire, ils n'enregistraient pas leurs vieux parents. Non, ils écoutaient tout simplement des chansons ». C'est là que se crée sa niche d'usage. L'usage contredit ainsi les prophéties de la sphère technicienne.

Que dit la presse de la fin du XXe siècle sur le livre électronique ? Elle aussi s'émerveille devant l'objet technique, devant ce livre bibliothèque, mais cette presse manque d'imagination : à quoi peut servir un livre électronique, que le livre papier ne fait pas déjà ? Cytale négocie avec les éditeurs. Mais à l'issue de cette négociation, Cytale a-t-elle encore toute la marge de manœuvre nécessaire pour négocier avec... les futurs usagers du Cybook ?

Le texte n'est pas malléable, et il en est également ainsi de la machine livre électronique, qui peut se définir en opposition à l'ordinateur. Comme le souligne Jacques Perriault (PER 89 : 15), l'ordinateur est qualifié par les Britanniques de « versatile », c'est-à-dire qu'il a une certaine malléabilité : « L'hypothèse était séduisante de [le] considérer comme une pâte à modeler et de voir la forme qu'[il] prenait selon les usages qu'on en faisait ».

On connaît aujourd'hui l'étendue des usages que rend possible l'ordinateur. Cette étendue se voit particulièrement limitée si on songe aux usages du livre électronique : l'usage est unique, puisqu'il s'agit de lire. Comme le dit la représentante de Cytale au journaliste de France 5⁷⁰², « ce n'est pas un jeu ». On lit, certes dans toutes les positions, mais déjà on ne lit pas n'importe quoi : on lit ce que propose la bibliothèque de Cytale, donc essentiellement des romans.

On perd certains avantages du monde numérique, qui auraient été techniquement exploitables. Et même les avantages propres au livre électronique se trouvent bridés : s'il est possible, sur son Cybook, d'annoter les passages d'un roman (le système est bien conçu en ce sens), leur impression ou leur export est impossible. Pierre Le Loarer,

⁷⁰² Les deniers de la culture, France 5, 9 décembre 2001.

qui note qu'au Salon du livre 2000, plusieurs utilisateurs demandent ce qu'il advient de leurs annotations lorsqu'ils effacent les livres de leurs tablettes pour les remplacer par d'autres, s'interroge sur la possibilité d'échanger des annotations entre lecteurs sur un même titre numérisé⁷⁰³.

Cytale limite d'emblée les possibilités de l'appareil, rendant presque impossibles des usages auxquels les inventeurs du Cybook n'auraient pas songé. En effet, comment détourner l'objet de son objectif originel ? Comment moduler la gamme des capacités de l'appareil ? Comment en altérer l'usage prévu par les inventeurs ? Impossible de détourner le Cybook de sa fonction première : la lecture de romans ou de magazines, là où « l'ouverture » du Minitel vit le projet de consultation de banques de données se changer en un dispositif de « messageries roses ». La mise au point du cadre de fonctionnement implique plusieurs acteurs, et pas seulement les innovateurs : les usagers doivent participer à la création de ce cadre.

Le cadre d'usage n'est pas fixe, il peut être transformé via les premières utilisations (exemple du Minitel français) ou modifié selon les époques (exemple du téléphone). Tous deux s'élaborent au cours de processus complexes. Entre Cytale et ses lecteurs, il semble que la négociation n'a pas eu lieu, ou n'a pas eu le temps d'avoir lieu. Or, l'enjeu de cette négociation entre l'usager et la sphère technicienne était la place et le rôle à assigner à la machine. On peut nuancer ce jugement au sujet du Cybook Vision qui, précisément, fut une seconde machine, développée notamment à partir du constat d'Olga Faure Olory que le Cybook originel n'était précisément pas négociable aux yeux des malvoyants.

Pourtant, quand on remarque l'ensemble des publics que Cytale a tenté de conquérir (bibliothèques, professionnels, éducation nationale pour ne citer qu'eux), la vocation première du Cybook était bien détournée... mais par l'entreprise Cytale elle-même. Évidemment, on peut ici encore dire que le temps a manqué pour que le public puisse simplement s'approprier ce nouvel outil. Si, pour reprendre le paysage campé par Jacques Perriault (*Ibid.*), il y a « d'un côté les inventeurs, qui poursuivent leur rêve de perfectionner une technologie de l'illusion, et leur entourage technicien, qui élabore sans cesse des propositions ; de l'autre, les profanes, les usagers éventuels, qui reçoivent sans cesse ces offres, qui tentent de les réintroduire dans leur logique propre, ne partageant que rarement les fantasmes de ceux qui les proposent », le dialogue entre l'évolution technologique et l'évolution des usages n'a pas eu le temps d'émerger, Cytale n'a pas eu le temps de s'enrichir de l'expérience de ses usagers.

Derrière l'impossible malléabilité se cache l'impossible transgression. Pour qu'une innovation réussisse, nous pourrions appliquer le modèle de Norbert Alter (ALT 01) en estimant que ses concepteurs doivent en accepter les transgressions, les pratiques non prévues. « Le développement d'une innovation ne repose aucunement sur la qualité intrinsèque des inventions mais sur la capacité collective des acteurs à leur donner sens et usages ». Les usagers du Cybook ou clients de Cytale sont aussi et même avant tout ces acteurs. Norbert Alter utilise des exemples liés au management de l'entreprise, mais ses propos sont applicables ici : le Cybook n'a-t-il pas tout d'une « invention dogmatique » ?

⁷⁰³ Pierre Le Loarer, *Lecteurs et livres électroniques*, BBF 2000, Paris, t. 45, n° 6.

Voilà bien ce qu'a, par opposition, réussi Apple avec son iPod, baladeur musical dont les fonctionnalités sont bridées de telle manière à éviter de le transformer en vecteur de copies audio pirates, mais qui crée des barrières technologiques raisonnablement contournables. Ainsi, une poignée de développeurs zélés a pu proposer aux possesseurs de l'iPod des usages qui sortent du strict cadre légal défini par Apple. Notre propos n'est pas ici de dire qu'Apple a feint un système de transferts cadenassés pour sceller un accord avec les éditeurs, ni qu'elle a conçu à dessein un système facilement « violable » par des applications tierces, mais c'est une logique qui explique aussi le succès de ce périphérique.

Le disque dur de l'iPod n'est d'ailleurs pas exclusivement constitué de fichiers piratés, ainsi que le clame Microsoft, en témoignent les 500 millions de chansons téléchargées légalement sur iTunes Music Store. Mais il est rassurant de conférer au possesseur de cette « prothèse » du corps l'illusion de la maîtrise de son environnement, et plus encore quand il s'agit d'enfreindre certaines règles officielles. L'esprit de transgression ne dure en général qu'au cours de la période de découverte du produit, dans les semaines qui suivent le déballage de la boîte. Une fois ces recoins expérimentés, une fois les usages du produit transgressés, l'utilisateur revient aux fonctions d'origine du produit.

La presse véhicule l'idée selon laquelle « l'impossibilité de connecter la bête à son micro-ordinateur, pour y télécharger tous ses documents courants, [...] frustre »⁷⁰⁴. Mais précisément, on est en droit de se poser la question : le livre électronique est-il négociable ? Le livre électronique, qui « mime » le livre papier, en offrant les avantages de la portabilité, de la lisibilité, de l'accessibilité, doit-il également se comporter comme un périphérique à raccorder à son PC ? Ne veut-on pas, le plus souvent, comme le préconise Jacques Lewiner, comme le remarque Jim Sachs, transformer le Cybook en un PC à bas prix ? Le Cybook est-il trop peu livre pour qu'on l'associe à un ordinateur tout en déplorant son manque d'ouverture ?

Quelle lecture a-t-on du Cybook, en définitive ? Quel sens les futurs ou probables usagers donnent au Cybook qui leur est présenté ? Dans le cadre de l'expérimentation de livres électroniques en bibliothèques que synthétise Claire Bélisle (BEL 02a), la vocation de l'objet est évidente : en rappelant l'opposition entre l'artefact (ou l'objet technique avec ses finalités) et l'instrument (ou l'artefact en situation inscrit dans un usage, dans un rapport instrumental à l'activité du sujet) pour saisir ce qui est en jeu dans l'instrumentation d'une activité, Claire Bélisle indique que « l'artefact, ou la tablette électronique en tant que dispositif technique, ne peut devenir instrument que lorsque les schèmes de l'activité, ici la lecture, se seront transformés pour intégrer les fonctionnalités de l'outil, lorsque le déroulement de l'activité lecture aura été modifié pour bénéficier de l'apport de l'artefact. Ce sont les conventions du livre papier qui se retrouvent sur le livre électronique. Avec ce dernier, le lecteur peut faire appel à des habiletés qu'il maîtrise déjà, tel tenir un livre, balayer de gauche à droite, ou l'usage des différentes polices, des titres, de la mise en page ». Ces présupposés sont largement validés dans les entretiens avec les lecteurs-emprunteurs.

Mais on reste dans un cadre qui, à l'instar de celui du Salon du livre, aide fortement à contextualiser la tablette, à lui donner sens immédiatement. Or, rares sont ceux qui comprennent, acceptent l'usage du Cybook ou sont d'emblée acquis à la cause du livre

⁷⁰⁴ Archimag, « Pas très chouette cet e-book », mars 2002.

électronique, en témoignent les propos au mieux sceptiques d'emprunteurs avant qu'ils n'aient eu le temps de lire, relevés par Claire Bélisle, ou les remarques formulées par les visiteurs sur le stand de Cytale au Salon du livre et dont se souvient Julie de Saint Blanquat. Dans ces deux cas, l'expérience qui consiste à mettre la tablette entre les mains des personnes réticentes prouve que leur rejet du concept diminue ou disparaît. Mais l'usage ne « transpire » pas de la tablette : c'est ce qu'indique le micro-trottoir de M6 lorsqu'il s'agit de présenter le Cybook à des « candides » qui le considèrent comme un ordinateur. C'est également ce qu'indique l'expérience à la Fnac où la présentation du Cybook à côté des PDA nuit à sa lisibilité.

4.3. La valeur des œuvres et leur prix

Comme on l'a déjà vu au cours du débat lié à la rémunération de la création, Cytale réintroduit de la rareté dans un univers où « le danger qui menace le texte numérisé et accessible est évidemment sa banalisation » (GER 02). Il n'est plus un objet rare ou singulier, mais un objet indéfiniment reproductible et sans aucune valeur d'échange : « Jamais le programme de l'œuvre numérique ne sera nimbé par l'aura d'un manuscrit. » considère François Rastier⁷⁰⁵. On a pu dire, par le passé, qu'un texte ne valait pas le papier sur lequel il était imprimé. Le texte sur écran n'a même plus ce luxe d'une valeur d'échange établie à la baisse, soit au poids de la rame de papier. Il n'a plus aucune valeur. « Au texte-corps, celui bien matériel de la page et du livre, répond dans le cyberspace le texte-spectre ou fantôme, une figure d'autant plus insaisissable qu'elle est éphémère. [...] La numérisation du texte, gage de sa très grande accessibilité, de sa possibilité d'être présent en un même temps dans différents lieux, sur de multiples écrans, entraîne en fait une perte de valeur symbolique. » (GER 02)

Avec le numérique, on entre dans un nouveau paradigme. « Ce qui coûte, précise Patrick Altman, c'est le premier exemplaire. Mais qu'ensuite, le document soit téléchargé par trente ou trois millions de personnes, c'est pareil. Dès lors, quelle est la valeur d'un contenu dont le coût marginal est nul ? »⁷⁰⁶ L'ensemble du système de transfert des œuvres, totalement sécurisé, entretient l'illusion de la rareté. L'économie de l'exemplaire plaide en faveur de ce système. Il faut alors déterminer le prix auquel ces œuvres peuvent être vendues. La réduction des coûts de production, la disparition de stocks physiques d'ouvrages imprimés — parler de retour des invendus et de pilon n'a plus guère de sens —, les possibilités d'édition à petit tirage transforment la nature de la prise de risque par les éditeurs. L'acheteur, conscient de cette nouvelle chaîne économique, s'estime en droit d'acheter l'œuvre au format numérique à un tarif plus abordable.

Mais le livre électronique paie un lourd tribut à l'organisation économique qui le précède et dans laquelle il doit s'inscrire. Car, alors que les fichiers d'œuvres numériques ont un coût de duplication quasi nul, les droits d'auteurs doivent rester identiques, les éditeurs refusent de brader leurs ouvrages sous forme numérique et sont soumis à la pression de leurs circuits de diffusion traditionnels. En conséquence,

⁷⁰⁵ François Rastier, « Écritures démiurgiques », *ec/arts*, Paris, 2002, n° 2, p. 80-91.

⁷⁰⁶ Interview de Patrick Altman dans *Livres Hebdo*, 2001.

les lois du marché et du produit obligent à vendre les livres numériques au même prix que les livres papier qui, eux, ont un réel coût de fabrication. « Difficile de faire avaler à un bibliophile qu'il paiera le même prix un texte virtuel que sur papier... », ne manque pas de faire remarquer *Le Point* du 12 janvier 2001. Plus optimiste, moins d'un mois plus tard, *Livres de France* n° 237 publie dans ses colonnes que « les éditeurs consentiront des rabais pouvant aller jusqu'à 30 % sur le prix en librairie ». « Cela aurait été bien de les vendre à moitié prix », insiste Jean-Bernard Schmidt, « mais les éditeurs ont farouchement résisté en disant : épargnez nos libraires ! Si tout le monde achète sur l'internet, ils n'iront plus acheter l'exemplaire papier. »⁷⁰⁷ Cytale travaillera conjointement avec les libraires pour élaborer un système où personne ne soit perdant.⁷⁰⁸ En définitive, la négociation avec les libraires fut difficile, « parce qu'ils voulaient la même remise que sur le livre papier, pour justifier qu'il y ait quelqu'un qui soit là : il y a moins de manutention, mais [...] il faut sans arrêt expliquer. Donc, ils voulaient autant. Et s'ils ont autant, l'auteur n'a pas de raison de diminuer, les travaux d'éditions restent les mêmes. Il y a le coût de la transaction. Donc, on ne voit pas pourquoi ce serait moins cher. Alors qu'évidemment, pour le client, ce doit être moins cher, puisqu'il n'a pas l'objet. Pas d'élément patrimonial. »⁷⁰⁹ Devant ce constat, Érik Orsenna conclut que Cytale « donnait un service pas évident, en tout cas au mieux concurrent, à des gens qui n'étaient pas prêts à payer. »

En théorie, le livre numérique aurait pu être vendu plus cher que son équivalent papier, car la loi Lang, garantissant une TVA de 5,5 % sur le prix du livre, ne s'appliquait pas au livre numérique. En pratique, Cytale a appliqué la loi Lang : c'est là aussi un thème qu'Érik Orsenna a défendu publiquement. Le débat, ambigu, consiste à savoir s'il faut taxer les livres numériques au même titre que tout autre livre, ou s'il faut taxer la bibliothèque de Cytale comme un service, dont l'accès doit être taxé à hauteur de 19,6 %.

C'est ainsi que, dans un premier temps, raconte une fidèle cliente de Cytale, « lorsqu'il s'agissait de nouveautés, les livres du catalogue Cytale étaient au même prix que la version papier ». Certains étaient même proposés au prix de la version papier brochée alors que la version poche était déjà disponible⁷¹⁰. Assez rapidement cependant, à partir de la mi-novembre 2001, Albin Michel propose ses ouvrages —et en particulier ses nouveautés— en version numérique sur le Cybook avec une réduction de 20 % par rapport au prix de l'édition papier. Albin Michel « joue » véritablement « la carte du numérique »⁷¹¹ : comme Virginie Caminade le précise, « on confiait les titres vraiment en même temps qu'ils paraissaient. On envoyait les fichiers OEB vraiment de manière à ce que ce soit disponible en même temps dans le commerce et sur le site de Cytale. »⁷¹² Le contrat signé entre Albin Michel et Cytale le 4 décembre 2000 prévoit que 55 % de la

⁷⁰⁷ Extrait de l'entretien du 26 juin 2003.

⁷⁰⁸ Cf. au chapitre VI « Donner confiance ».

⁷⁰⁹ Extrait de l'entretien avec Érik Orsenna du 17 octobre 2003.

⁷¹⁰ Extrait de l'entretien avec Catherine Gachadoat du 11 janvier 2004.

⁷¹¹ Communiqué de presse Cytale, novembre 2001.

⁷¹² Extrait de l'entretien avec Virginie Caminade du 20 novembre 2003.

vente de chaque œuvre effectuée par le diffuseur numérique, donc Cytale, revienne à l'éditeur.

Ainsi les Éditions Albin Michel peuvent-elles se targuer de marquer « un tournant dans le monde de l'édition ». Quelques éditeurs emboîtent le pas et l'initiative que prend Albin Michel permet un premier assouplissement du prix du livre numérique. C'est un premier pas, à une époque où les éditeurs imposent des prix équivalents aux livres brochés. Pourtant, même s'il dispose des avantages liés au numérique, le lecteur ne possède pas véritablement l'œuvre, qui se trouve dématérialisée et hébergée sur un serveur distant.

20 %, est-ce beaucoup, est-ce peu ? « On ne peut pas brader des ouvrages qui viennent à peine de paraître. [Les auteurs et les libraires] n'auraient jamais accepté. Pour toute une profession, c'était inenvisageable. Complètement inenvisageable de faire davantage. On ne peut pas solder des livres qui viennent de paraître » (*Ibid.*). Le prix est depuis toujours la façon la plus courante de légitimer la qualité d'une œuvre⁷¹³, et son adaptation dans le monde numérique, quelles que soient les économies d'échelle qu'elle implique, ne doit pas se traduire par une valeur moindre aux yeux de l'acheteur. Et encore, Albin Michel est l'éditeur exemplaire cité par toutes les personnes travaillant chez Cytale : Éric Legros rappelle qu' « obtenir d'Albin Michel qu'il baisse le prix de ses livres de 20 %, ce n'est pas rien »⁷¹⁴. Lisa Manjikian indique, elle, qu' « Albin Michel a été exemplaire dans l'histoire : ils ont été les premiers, les premiers à dire qu'il fallait faire une réduction sur le prix du livre. »⁷¹⁵ D'autres éditeurs embrayent, et Marc Guiblin, de l'atelier formatage de Cytale, remarque qu' « on ne peut minimiser l'effort consenti par certains éditeurs de livrer leurs dernières publications à peine sorties, les nouveautés apportant au catalogue un intérêt certain »⁷¹⁶.

Ceci dit, le geste d'Albin Michel n'était considéré que comme un premier pas. Un « prix du livre moins cher » aurait suscité davantage d'achats, et ainsi « tout le monde pouvait s'y retrouver »⁷¹⁷. Antoine Lafon renchérit, considérant que « 20 % de moins pour l'œuvre numérique, ce n'est pas assez. Pourquoi mettre des nouveautés, si cela dérange l'auteur ? Il fallait mettre des ouvrages qui avaient six mois. Être le France Loisirs numérique. Voilà ce qu'il fallait faire. »⁷¹⁸

Alors, on peut se poser la question de savoir si la stratégie de 00h00 n'était finalement pas bonne. Après tout, une fois que cette maison d'édition en ligne avait acquis les droits de l'édition électronique, elle pouvait fixer un prix qui n'était, semble-t-il, pas directement imposé par l'éditeur, puisque ce dernier avait cédé ses droits. En se positionnant comme diffuseur, Cytale a souhaité ne pas se montrer comme concurrent,

⁷¹³ Lire à ce sujet Jean-Marc Leveratto, *La mesure de l'art*, Paris, La Dispute, 2000.

⁷¹⁴ Extrait de l'entretien du 10 octobre 2003.

⁷¹⁵ Extrait de l'entretien du 16 janvier 2004.

⁷¹⁶ Extrait de l'entretien avec Marc Guiblin d'octobre 2003.

⁷¹⁷ Extrait de l'entretien avec Éric Legros du 10 octobre 2003.

⁷¹⁸ Extrait de l'entretien avec Antoine Lafon du 24 juin 2004.

et c'est une position qui lui a permis de rassembler sans doute plus largement que si l'entreprise avait opté pour la solution alternative. Mais Cytale n'a-t-elle pas souffert de ne pouvoir agir librement sur la politique tarifaire des œuvres ? Quel que soit le cas de figure envisagé, elle n'aurait pas pu l'être totalement, selon Christine Graffard Lenormand, qui prend l'exemple d'un club du livre : « l'éditeur de départ reste très attentif au prix auquel vous allez vendre son livre. Par exemple, je suis éditeur, et je cède des droits en poche. Pour définir ce que je vais reverser à l'éditeur de départ, je fixe mon prix de vente. Et l'éditeur est d'accord ou ne l'est pas. Donc, de toute façon, l'éditeur, dès le départ, reste toujours maître du coût. »⁷¹⁹

5. Les raisons des absents

■ Extrait de presse : La fin des fleurs séchées

« Même si nous ne savons pas quels seront vraiment nos lecteurs, nous avons envie de tenter cette expérience avec Cytale », témoigne Jacqueline Favero, directrice du développement chez Albin Michel. Parler de concurrence est ridicule, au contraire, c'est un vecteur de commercialisation supplémentaire, au même titre que les éditions de poche, par exemple. »

Le Figaro, 1^{er} janvier 2001.

Cytale réussit à fédérer autour d'elle parmi les noms les plus prestigieux de l'édition française : « Très peu n'ont pas participé. Tous les principaux étaient là », rappelle Jean-Bernard Schmidt⁷²⁰. Pourtant, ces mêmes éditeurs « n'ont pas daigné se liguer en faveur de la survie du livre électronique »⁷²¹. Il y a certes l'exception qui confirme la règle : « Jacqueline Favero, c'est elle qui nous a écrit la plus belle lettre d'éditeur pour nous soutenir auprès des financiers. [...] Le père et le fils Esménard chez Albin Michel ont un esprit vraiment ouvert comme il y en a très très peu dans le monde de l'édition française. », témoigne Olivier Pujol. Les éditeurs partenaires de Cytale apporteront leur soutien à l'entreprise, mais sans aller jusqu'à lui porter secours.

Il reste ici une question, qui concerne les éditeurs qui n'ont pas souhaité s'allier à Cytale. Ils sont de deux types : ceux qui ont refusé de sauter le pas du numérique, dont Flammarion. Certains acteurs de Cytale stigmatisent « le petit monde très archaïque »⁷²² de l'édition littéraire française, peu ouvert aux nouvelles technologies. Mais d'autres éditeurs choisissent des solutions concurrentes. Ainsi en est-il d'Eyrolles, qui ouvre son site ebooks.eyrolles.com, en collaboration avec GiantChair en juin 2001, à une époque où le Cybook est commercialisé. Quant au groupe Vivendi, il préfère gérer lui-même la diffusion de ses collections. *Le Monde* du 3 mars 2000 rapporte que « l'idée d'Havas est de devenir l'un des leaders mondiaux en matière de contenus, lesquels

⁷¹⁹ Extrait de l'entretien avec Christine Graffard Lenormand du 19 novembre 2003.

⁷²⁰ Extrait de l'entretien du 26 juin 2003.

⁷²¹ Extrait de l'entretien avec Marc Guiblin, octobre 2003.

⁷²² Extrait de l'entretien avec Julie de Saint Blanquat du 9 janvier 2004.

pourront être exploités, en plusieurs langues, sur tous les supports existant ou à venir : papier (dans le groupe, on l'appelle désormais " p-book "), électronique (e-book consultable en ligne, sur tablette ou sur assistant personnel du type Palm Pilot), impression à la demande, CD-Rom... et autres médias insoupçonnés. »⁷²³

5.1. L'absence de Vivendi

Cytale rencontre un vrai succès auprès des maisons qui sont sous le patronage d'Hachette. En revanche, elle commence par essayer une fin de non-recevoir de la part du groupe Vivendi. Les raisons sont multiples, mais en fin de compte elles recouvrent toutes une même réalité : Vivendi a des projets dans le monde du numérique, que le groupe Hachette n'a alors pas.

Extrait d'entretien

Nous utilisons le dictionnaire d'Hachette, mais celui qui nous intéressait, c'était le Robert. Agnès Touraine n'avait pas voulu nous le fournir, arguant nous étions concurrents d'eux. [...] Nous avons tentés tous les arguments, y compris l'appel au chauvinisme, mais rien n'a fonctionné. Ils ont même essayé plutôt de travailler aux États-Unis en collaboration avec Gemstar, plutôt que de travailler avec nous en France. [...] Ça a changé à un moment, mais il y avait un snobisme très particulier.

J'ai rencontré au début l'homme en charge des développements numériques de VUP. Nous avons discuté de stratégie, de technique, et de commerce. Je me suis ensuite rendu compte qu'il a défini vis-à-vis d'Agnès Touraine sa position en s'opposant à Cytale.

Je crois qu'il voulait tellement développer l'activité en interne, sous son contrôle, qu'il a eu peur de voir le projet lui échapper, si le modèle de Cytale était reconnu et accepté par VUP. Cytale proposant de la numérisation, et de la diffusion, ses budgets en interne auraient risqué de se réduire à une peau de chagrin, s'il avait accepté d'utiliser nos moyens. Pendant un temps, il a systématiquement dit que ce que nous faisons était absurde, parce que dans le cas contraire, nous étions le sous-traitant idéal pour VUP. [...] Je lui ai même expliqué, pour calmer ses inquiétudes, qu'il valait largement mieux qu'ils prennent une participation dans Cytale, et que de toutes façons, si VUP décidait un jour de nous racheter, nous ne pourrions pas résister.

Olivier Pujol, 13 août 2003.

On peut noter, au passage, que la proposition d'Olivier Pujol, si elle a un jour réellement été formulée, aurait réduit à néant le positionnement de diffuseur numérique voulu par Cytale comme gage de liberté offert aux éditeurs.

L'histoire des relations avec Vivendi commencerait donc ainsi, sous la forme d'une opposition nette et tranchée : Cytale et Havas ont des projets concurrents, ils

⁷²³ Florence Noiville, « Le livre entre dans l'âge du virtuel », Le Monde, 3 mars 2000.

inaugurent ensemble une même activité, celle de formateur numérique. Olivier Pujol dit vrai : Vivendi préfère s'associer avec des entreprises américaines. Nous allons voir précisément avec lesquelles, car il y en a plusieurs — au rang desquelles il n'a pas été possible de trouver Gemstar —, avant de tenter d'en comprendre les raisons.

On assiste d'abord à une association entre Franklin Electronic Publishers et Vivendi Universal Publishing pour produire du contenu éducatif en langue française pour l'eBookMan. Ce dernier est une tablette ouverte fabriquée et commercialisée par l'américain Franklin. « Les utilisateurs francophones de l'eBookMan peuvent améliorer leur vocabulaire avec les ouvrages de référence Larousse et Le Robert », dixit l'extrait de presse traduit de l'anglais disponible sur le site de Franklin le 23 août 2001⁷²⁴ : « Franklin rendra disponible quelques-uns des ouvrages de référence les plus célèbres et les plus réputés dont huit dictionnaires Larousse et Le Robert monolingue et bilingue ainsi qu'un thésaurus. Ils seront disponibles par téléchargement depuis l'internet ou sous forme de carte mémoire multimédia pour les utilisateurs de l'eBookMan. »

Vivendi accepte de vendre une licence électronique du dictionnaire Le Robert à un partenaire. Certes, l'extrait de presse ci-dessus n'explique néanmoins pas pourquoi un accord n'a pas été trouvé entre Vivendi et Cytale, dans la mesure où le contrat passé avec Franklin n'était sans doute pas exclusif d'autres. Pourquoi la préférence de Vivendi va à Franklin plutôt qu'à Cytale ? Pour le savoir, il faut passer par une troisième société, française et qui fait son chiffre d'affaire principalement aux États-Unis : Mobipocket.

En 2001, Viventures, division de Vivendi Universal, participe au financement de la société Mobipocket, spécialisée dans la lecture et la distribution sécurisée de livres numériques sur assistant personnel. La société développe le Mobipocket Reader, un logiciel utilisable sur la majorité des assistants personnels du marché. En octobre 2001, il est récompensé par l'eBook Technology Award de la Foire internationale de Francfort. En octobre 2001, Franklin et Mobipocket deviennent également partenaires pour l'installation du Mobipocket Reader sur l'eBookMan, au lieu du partenariat prévu à l'origine entre Franklin et Microsoft pour l'installation du Microsoft Reader. D'autre part, Vivendi Universal Publishing figure parmi les partenaires de elnk Corporation, aux côtés de Philips, Motorola ou Lucent. elnk est une société américaine qui développe l'encre et le papier électronique depuis 1996.

En 2001, Vivendi a donc un pied dans l'édition numérique avec le projet ePocket, la participation dans Mobipocket et la collaboration avec Franklin, et un autre dans le développement du livre électronique de troisième génération, avec une participation dans elnk. Dans cette optique, on comprend plus facilement que Vivendi n'ait pas forcément envie d'offrir un large catalogue de nouveautés littéraires à Cytale, qu'elle voit donc soit comme un concurrent direct, soit comme héritière de technologies ou de systèmes en lesquels Vivendi ne croit pas. Agnès Touraine, alors directrice générale d'Havas, explique à Cytale en 1999 qu' « aucun fichier numérique ne sortira du groupe Havas. » Le développement du portail ePocket est la priorité que doit suivre Havas. Il est probable que le succès très mitigé d'ePocket soit la raison qui explique qu' « au bout d'un an et demi, Havas a fait volte-face et a décrété que nous avons le droit de travailler avec eux... non sans dresser d'autres obstacles comme leurs contrats-types.

⁷²⁴ <http://www.franklin.com/pressroom/news/arch01.asp>

Enfin, on a fini par avoir des fichiers, mais c'était trop tard. »⁷²⁵ Guillaume Peter reconnaît que « dans la mesure où Cytale pouvait apparaître comme une concurrence à ePocket », elle n'a pas pu vraiment réussir avec Vivendi : « Il y avait des raisons politiques, bien que sur la fin ils y étaient finalement arrivés, avec des éditeurs importants sous la tutelle de Vivendi. »⁷²⁶ Dans le cadre d'une opportunité d'investissement dans Cytale, Guillaume Peter fera en 2002 la promotion de la *start-up* en mal de refinancement au sein de son groupe :

Document : Opportunité d'investissement pour SFR dans Cytale SA

6. Les relations avec Vivendi Publishing

Cytale dans son approche avec les éditeurs a déjà reçu en 2000 une fin de non recevoir de la part de VUP, considérant Cytale comme concurrent frontal avec ses propres projets (e-pocket, cartable électronique, etc)

Le travail de Cytale avec les éditeurs de VUP

Depuis, Cytale a pu nouer de bons partenariats avec des éditeurs de VUP sans veto formel de la maison-mère : Solar Pocket Belfond, Presses de la Cité, Robert Laffont pour le Vent des Khazarss de M. Halter. À noter que le contenu polar & science fiction bien maîtrisé par VUP et pratiquement absent du catalogue de Cytale y trouverait une bonne diffusion en numérique.

Cegetel, février 2002.

Comment Cytale parvient à nouer des partenariats avec des éditeurs sous la tutelle de Vivendi ? Les maisons sont « indépendantes, jusqu'à un certain point » souligne Christine Graffard Lenormand, qui relève également « l'orgueil de chaque maison. Ce qui m'a permis de signer avec Robert Laffont. On avait essayé avec l'un des bras droits de Jean-Marie Messier, Agnès Touraine. Olivier avait essayé par ce biais-là, mais il n'y était pas arrivé parce que effectivement ils voulaient voir en grand, à la mode américaine, à la mode Universal. En revanche, en avançant petit, j'avais réussi avec Robert Laffont. Et grâce aussi à Érik Orsenna. »⁷²⁷

Cytale a joué de malchance : en juillet 2002, quelques jours avant que l'activité de Cytale ne s'arrête définitivement, le Groupe Vivendi Universal engage un programme de cessions dont fait partie Vivendi Universal Publishing, pour faire face à ses problèmes de trésorerie. Le 23 octobre 2002, Vivendi Universal annonce son projet de céder ses activités d'édition (Littérature, Référence et Education), hors Houghton Mifflin, au Groupe Lagardère pour 1,25 milliard d'euros. Certes, il faut du temps pour que cette

⁷²⁵ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

⁷²⁶ Extrait de l'entretien avec Guillaume Peter du 10 juin 2004.

⁷²⁷ Extrait de l'entretien avec Christine Graffard Lenormand du 19 novembre 2003.

cession soit effective : c'est le 7 janvier 2004 que la Commission européenne autorise la reprise d'une partie des actifs éditoriaux d'Editis par le groupe français Lagardère.

Éditis est désormais détenu pour 60 % par le groupe financier Wendel–Investissement et pour 40 % par Hachette. C'est ainsi que Le Robert, Bordas, Nathan, Plon, Perrin, Julliard, Nil, Omnibus, La Découverte, les Presses de la Cité, Belfond, Pocket, 10/18 ou encore Fleuve Noir appartiennent au groupe Wendel. Lagardère obtient quant à lui Larousse, Dunod, Armand Colin, parmi d'autres filiales de l'ex-groupe Vivendi, venus rejoindre Fayard, Grasset, Stock, Calmann–Lévy, Lattès et Hachette.

Ici, tout est une histoire de temps : Vivendi aurait accepté dès le départ un partenariat avec Cytale, ou encore cette dernière aurait réussi à voler quelques mois de vie supplémentaires, et l'offre devenait plus attractive parce que plus complète. Dans l'histoire de Cytale, le manque de temps, c'est une constante. Mais ici, comment conclure autrement ? Certes, le monde de l'édition n'a pas fait cause commune autour de Cytale pour éviter la mort d'une *start-up* qui, bien qu'hésitante sur sa politique, s'était montrée respectueuse des droits éditoriaux. Mais les éditeurs ont apporté leur pierre à l'édifice de Cytale, une pierre qui n'a pas été gagnée d'avance, mais une pierre dont tout le monde savait bien qu'elle ne serait gagnée que de longue lutte.

6. Conclusion : quelle stratégie du monde de l'édition à venir ?

Nous avons ici compris les raisons du succès de Cytale auprès de ses quarante éditeurs partenaires, en prenant la mesure du chemin qui lui fut nécessaire pour y arriver, plus ou moins long selon les maisons d'édition et selon leur rattachement à l'un des deux grands pôles de l'époque.

De ce partenariat avec les éditeurs naît le Cybook, fermé et dédié. Plus qu'il n'est le fruit d'un compromis entre deux mondes, le Cybook porte les intérêts de ces deux mondes à la fois, bridant dans un premier temps les intérêts de Cytale pour mieux afficher ceux des éditeurs. Mais le temps des accords avec le monde de l'édition a occulté celui de la négociation de la tablette et des livres numériques avec les consommateurs. La priorité absolue consistait à s'attirer les grâces des éditeurs, et ce temps fut plus long que prévu, surtout si on le rapporte à la vie de Cytale. Dans le but de nouer un partenariat durable, le positionnement de Cytale et le choix de sensibiliser les éditeurs aux problèmes nés du piratage ont été des éléments constructeurs forts : Cytale inspirait d'autant plus confiance que de la réussite de son système dépendaient à la fois la survie de Cytale et la protection des intérêts éditoriaux. À de nombreuses reprises, Cytale est montée au créneau, notamment sur les ondes et à la surprise générale, pour défendre les droits des auteurs et des éditeurs. Cytale a eu ses ambassadeurs auprès des éditeurs, mais à l'inverse ces éditeurs ont eu un interlocuteur privilégié dans le monde numérique.

Ce système, fermé, dédié, aurait très bien pu passer, pensé exactement comme il le fut. Comme le note Guillaume Peter, « le problème de Cytale n'est pas un problème de contenu : ils avaient un contenu assez récent. Ils ont eu un problème financier (un actionnaire s'est retiré), et ça les a coulés. »⁷²⁸ L'ensemble de ce système était appelé à

⁷²⁸ Extrait de l'entretien du 10 juin 2004.

évoluer : le prix des œuvres numériques devait encore chuter pour atteindre la moitié du prix des livres brochés, et le Cybook devait pouvoir s'ouvrir à d'autres catalogues tout en maintenant les protections en place grâce à un partenariat de Cytale avec son semblable, Gemstar. Le temps a empêché ces évolutions d'advenir, et Cytale s'est vue « coincée » dans son offre « grand-public » en brossant d'elle-même le tableau d'une entreprise réduisant volontairement le spectre des libertés offertes à ses consommateurs.

De manière un peu provocante, le *Chicago Tribune* affirme en août 2001 que « les livres électroniques résolvent un problème que les consommateurs n'ont pas »⁷²⁹ : « L'arsenal de protections sévères dont les éditeurs ont doté leurs livres numériques pourrait être l'une des raisons du rejet des consommateurs. Ces protections sont soutenues par le Digital Millennium Copyright Act, voté par le Congrès en 1998. L'acte étend les droits du producteur de contenus tout en restreignant ceux des consommateurs. » Trois ans plus tard, *Le Monde* indique que selon les professionnels, « les éditeurs sont décidés à assouplir ces conditions : le livre n'est pas en proie aux mêmes copies illégales que la musique. Mobipocket permettra ainsi bientôt à ses lecteurs de copier leurs ebooks sur quatre machines, contre deux au maximum aujourd'hui : son ordinateur portable et son téléphone portable, par exemple. Le livre électronique se heurte aussi à des obstacles culturels. »⁷³⁰ Dans cet article, Thierry Brethes, PDG de Mobipocket, regrette que sur les 180 éditeurs avec lesquels il a des accords, seuls 10 soient français. Son travail de numérisation reste alors cantonné aux œuvres du domaine public, à 95 %.

Mais même le domaine public, exempt de droits, est menacé : Michael Hart, pionnier qui se targue d'avoir numérisé plus de 10 000 œuvres du domaine public depuis 1971, au sein de l'initiative internationale bénévole Projet Gutenberg, regrette que « chaque avancée technique dans l'histoire de l'imprimerie a entraîné en réaction un durcissement des lois sur le copyright » (*Ibid.*). En effet, depuis le début du siècle dernier, souligne-t-il, le copyright américain a été étendu de 14 ans renouvelable une fois, à 28 ans renouvelable une fois, puis à 75 ans et enfin à 95 ans, en 1998, en réaction à l'arrivée de l'internet.

Ces deux extraits de presse résument l'interrogation qui demeure face à l'attitude que peuvent adopter demain les éditeurs : maintenir le *statu quo*, durcir les positions ou les assouplir. On peut à juste titre déplorer qu'ils aient perdu un partenaire privilégié qui leur assurait la transition vers le numérique. Les éditeurs craignent aujourd'hui encore la perte de contrôle des copies et donc des recettes. Si la technologie de Cytale pouvait à juste titre répondre à leurs attentes, en revanche ils étaient sans doute (et le sont encore) en attente d'une législation plus stricte leur garantissant l'inviolabilité de leurs droits.

Cytale a bataillé dur pour s'attirer la confiance des éditeurs, et malgré les réserves formulées au long de ce chapitre, ce fut globalement une réussite. Cytale a réussi à gagner leur confiance, certes, mais cette confiance-là n'a-t-elle pas joué contre la confiance que Cytale a, dans le même temps, tenté de gagner auprès de son public ? En

⁷²⁹ David Streitfeld, « E-books are solving a problem that consumers don't have », *Chicago Tribune*, 10 août 2001.

⁷³⁰ *Le Monde*, « Mort et résurrection du livre électronique », 23 avril 2004.

cadennant sa tablette, Cytale s'est sans doute privée d'un public qui espérait profiter de toutes les ressources potentielles de la tablette. Cytale a voulu cacher l'ordinateur derrière l'écran, mais n'a pas su le dissimuler, et a pu faire naître un sentiment de frustration, qui a invité les acheteurs potentiels à voir en ce Cybook un ordinateur bridé alors qu'ils n'auraient du voir que le livre.

Le Cybook était un projet fait de doutes, d'incertitudes et de paris sur l'avenir et, sans un engagement total des acteurs du monde de l'édition, il risquait de mourir de faiblesse. Lui apporter leur soutien, c'était lui apporter une vitalité. À présent, un système de tablette associé à un catalogue n'a de l'avenir que si l'ensemble des éditeurs sont capables d'anticiper et de répandre des nouveaux usages : tel est le point de vue défendu par Éric Legros notamment. « Cela a un avenir pour des acteurs responsables. », résume-t-il, constatant encore trop largement une « politique de l'autruche » qui a ses limites. Et aujourd'hui, les éditeurs sont sans doute les seuls à donner une nouvelle impulsion à la diffusion de leurs catalogues sur une tablette dédiée, les seuls capables d'assumer un tel produit : telle est l'opinion partagée par Pierre-Yves David⁷³¹, même s'il est vrai que cette diffusion risque de leur « couper un peu l'herbe sous le pied » de la diffusion de livres papier.

Même si les éditeurs sont « convaincus que la diffusion doit passer par le numérique »⁷³², le chemin risque d'être encore long : en 2000, Vivendi était déjà présente au village e-book du Salon du livre, mais n'a jamais vraiment réussi à exploiter son catalogue au format numérique⁷³³. L'ensemble de l'édition française a sans doute été refroidie par l'expérience, ainsi que le remarque Michaël Dahan : « Quand tout a commencé à disparaître, Cytale d'abord, puis Gemstar, Barnes & Nobles, tout le monde titrait : " L'eBook est mort " »⁷³⁴. Le monde de l'édition ne partage peut-être pas encore le point de vue du *Monde* selon lequel le livre électronique serait ressuscité, et même chez Albin Michel, « Il y a d'autres développements plus urgents, plus à l'ordre du jour. Et je ne pense pas que le public ait changé en deux ans. Ça nécessitera forcément une évolution des marchés avant qu'on se réinvestisse dans ce type de projet. [...] Sans tester à échelle réelle, on n'aurait pas pu savoir à l'avance que ça ne fonctionnerait pas à ce point. »⁷³⁵

Nous sommes encore loin de la situation japonaise, plus prometteuse, où un consortium regroupe les éditeurs et les constructeurs tels Sony et Matsushita autour de solutions numériques communes. Le MITI japonais a en effet incité l'ensemble des acteurs à travailler de concert à la réalisation et à la diffusion de standards communs, sous un consortium commun. D'autre part, la situation en extrême-orient semble beaucoup plus favorable à la diffusion du livre électronique, et notamment en Chine, où une révolution de l'imprimerie est encore à venir et où, dans les années à venir, les demandes en papier risquent d'être colossales. Le marché chinois pour le bois

⁷³¹ Extrait de l'entretien avec Pierre-Yves David du 21 novembre 2003.

⁷³² Extrait de l'entretien avec Érik Orsenna du 17 octobre 2003.

⁷³³ D'après l'entretien avec Sébastien d'Ornano du 19 mars 2004.

⁷³⁴ Extrait de l'entretien avec Michaël Dahan du 20 novembre 2003.

⁷³⁵ Extrait de l'entretien avec Virginie Caminade du 20 novembre 2003.

industriel, la pâte et le papier est, en 2005, le deuxième du monde après les États-unis. 140 000 kilomètres carrés de forêt, soit la superficie de la Grèce, disparaissent chaque année de la surface du globe⁷³⁶. Les tablettes électroniques peuvent y apparaître comme une alternative indispensable. En France, toute la question est de savoir quand l'héritage des pionniers sera repris : *Livres Hebdo* du 3 juin 2005 laisse entrevoir le retour prochain du livre électronique, par la voie asiatique : le *Librié*⁷³⁷, commercialisé par Sony au Japon depuis le printemps 2004, convainc. Reste à savoir s'il aura tôt fait de fédérer les éditeurs français pour remplacer le « Cybook mort-né » sur le sol français.

⁷³⁶ Source : *Le Monde*, « La déforestation de la planète prend des proportions alarmantes », 26 mai 2005.

⁷³⁷ Cf. document « ax » en annexes.

Chapitre VIII

Un produit en quête d'identité et de publics

L'échec de la première tentative commerciale invite Cytale à reconsidérer le positionnement du Cybook, dont les facultés intrinsèques laissent entrevoir d'autres marchés. Il est ici pertinent de considérer, selon Nicolas Dodier⁷³⁸, le double statut des objets : instruments d'alignement des conduites, entités autonomes. Nicolas Dodier estime d'une part que les objets peuvent « aligner à distance, et d'une manière différée, les conduites des autres êtres, y compris les humains, dans le prolongement de ce que les innovateurs y ont inscrit ». Mais d'un autre côté, l'objet est autonome, « il surprend autant ses concepteurs que ses utilisateurs, son fonctionnement fait apparaître de nouvelles connexions, il échappe aux premiers, et enjoint les seconds de développer les compétences qui permettent de maîtriser localement son devenir ».

1. Des publics mieux ciblés : 1. Les malvoyants

Au fil des entretiens que Cytale accorde à la presse, Jorge Luis Borges devient son icône emblématique. Sa nouvelle, *La bibliothèque de Babel*⁷³⁹, est fréquemment citée, par exemple par Érik Orsenna, pour illustrer la bibliothèque infinie que tend à concrétiser le Cybook. Olivier Pujol évoque cette même *bibliothèque de Babel* sur les ondes de France Culture à l'occasion du XXI^e Salon du livre de Paris⁷⁴⁰ et revendique l'influence que Borges peut avoir sur Cytale : « Il s'agit de la réalisation d'un rêve évoqué dans la littérature, et notamment par Borges »⁷⁴¹. Notons que ce n'est pas une œuvre particulièrement joyeuse : dans le dédale de la bibliothèque de Babel, dont les salles se succèdent sans fin, ou dans les méandres de la mémoire totale de Funes, l'effroi de l'infini nous gagne. Mais c'est une autre œuvre de Borges, *Le livre de sable*, que cite Olivier Pujol à plusieurs reprises au cours de nos entretiens : « Vous tournez les pages, et il y a toujours, toujours, une page à suivre, toujours. Vous refermez le livre, vous le rouvrez, c'est une autre histoire. À un certain endroit, vous avez une page qui raconte une histoire, à la page suivante, c'est une autre histoire. » *Le livre de sable*, c'est la somme de toutes les œuvres existantes, imprimées aléatoirement. « Elles existent toutes dedans, vous ne savez jamais quand vous allez tomber dessus. À un moment, le possesseur est pris d'un vertige terrible, car il sait qu'il a tout dedans, mais il ne sait pas comment obtenir ce qu'il voudrait. C'est le hasard qui le lui propose. [...] C'est un livre que vous ne pouvez pas laisser, que vous ne pouvez pas abandonner quelque part. »

Extrait d'entretien

Mon attention fut attirée sur le fait qu'une page paire portait, par exemple, le numéro 40514 et l'impaire, qui suivait, le numéro 999. Je tournai cette page ; au verso la pagination comportait huit chiffres. Elle était ornée d'une petite

⁷³⁸ Nicolas Dodier, « Remarques sur la conscience du collectif dans les réseaux sociotechniques », *Sociologie du travail* n° 2/97, Dunod, Paris

⁷³⁹ Jorge Luis Borges, *Fictions*, Gallimard, coll. Folio, 1974.

⁷⁴⁰ Émission « Net Plus Ultra » diffusée sur France Culture le 21 mars 2001.

⁷⁴¹ France Culture, 16 avril 2000.

illustration, comme on en trouve dans les dictionnaires : une ancre dessinée à la plume, comme par la main malhabile d'un enfant.

L'inconnu me dit alors :

— Regardez-la bien. Vous ne la verrez jamais plus.

Il y avait comme une menace dans cette affirmation, mais pas dans la voix.

Je repérai sa place exacte dans le livre et fermai le volume. Je le rouvris aussitôt. Je cherchai en vain le dessin de l'ancre, page par page. [...]

Il me dit que son livre s'appelait le livre de sable, parce que ni ce livre ni le sable n'ont de commencement ni de fin.

Il me demanda de chercher la première page.

Je posais ma main gauche sur la couverture et ouvris le volume de mon pouce serré contre l'index. Je m'efforçai en vain : il restait toujours des feuilles entre la couverture et mon pouce. Elles semblaient sourdre du livre.

Jorge Luis Borges, Le livre de sable, Gallimard, coll. Folio, 1978.

Ce conte de Borges traduit en fait une préoccupation personnelle de l'auteur : l'accès à l'écrit. Devenu complètement aveugle à la fin des années 50, il doit se résoudre à abandonner la lecture. L'histoire personnelle de Borges, que connaît bien Olivier Pujol, a contribué à faire comprendre à Cytale que, pour un certain public, le Cybook n'était pas un luxe mais une nécessité.

1.1. Une cible évidente

Les analyses *post mortem* de tous les acteurs qui ont participé au projet de Cytale s'accordent à considérer le segment du public malvoyant comme évident : le Cybook doit être vendu « aux malvoyants, à qui on apporte un vrai service. [...] C'était exactement la niche que je voyais »⁷⁴², constate Jacques Lewiner, l'un des pères de Cytale : « Voilà un modèle qui est un modèle réel. On est dans le réel ». Marc Vasseur ne dit pas autre chose quand il regrette que Cytale n'ait pas visé immédiatement ce marché : « C'est là certainement qu'il y a eu l'erreur la plus flagrante en termes de choix stratégiques, de choix d'investissements »⁷⁴³.

C'est aussi l'erreur que pointe Érik Orsenna, considérant que Cytale « donnait un service qui n'était pas évident, au mieux concurrentiel, à des gens qui n'étaient pas prêts à payer »⁷⁴⁴. Or, « il faut que quelque chose soit fondamentalement nécessaire », constate Marc Vasseur, pour qui le Cybook n'est sans doute pas indispensable aux

⁷⁴² Extrait de l'entretien avec Jacques Lewiner du 11 septembre 2003.

⁷⁴³ Extrait de l'entretien avec Marc Vasseur du 5 février 2004.

⁷⁴⁴ Extrait de l'entretien avec Érik Orsenna du 17 octobre 2003.

grands lecteurs ni à une large frange du grand public, car le Cybook, qui n'est pas un outil de communication, implique, en outre, une redéfinition des habitudes de lecture. « En réalité, dit-il, il est difficile de concevoir que le Cybook [puisse] rencontrer le succès du grand public. Ce n'est pas un outil de communication, ni un gadget que l'on peut prendre plaisir à exhiber ; la lecture est un marché risqué et de nouvelles habitudes doivent être créées. En revanche, poursuit Marc Vasseur, il y avait un marché tout à fait prêt, [...] celui des malvoyants, et là il n'y avait pas besoin de beaucoup d'éducation parce que pour eux c'était une nécessité et un plus évident ; [...] le marché était déjà mûr, il n'y avait pas besoin de purgatoire. »⁷⁴⁵ Difficile, *a posteriori*, de rencontrer une seule personne qui n'ait pas recommandé ce marché apparemment prometteur et au sein duquel le Cybook semblait avoir tout naturellement sa place.

■ Extrait d'entretien

C'était un public au moins très bien ciblé, auquel le Cytale apportait quelque chose de radicalement nouveau. Il venait se comparer aux instruments qu'utilisent aujourd'hui les malvoyants, qui sont des loupes, parfois des caméras qui retransmettent sur un écran de télévision. Là, le Cytale offrait une chose unique : [...] chaque personne, suivant les caractéristiques de sa malvoyance, pouvait trouver les caractéristiques de sa luminosité, du contraste et de la taille de caractères qui lui convenaient le mieux. Cela représentait certes une population extrêmement réduite par rapport au grand public, mais au moins elle existait, on savait où la trouver, et la société Cytale aurait conservé une taille petite avec des dépenses réduites. Ce public lui aurait permis de vivre, non pas avec quelques dizaines de milliers de produits vendus, mais seulement avec quelques milliers..

Ce marché des malvoyants est petit.. un million de personnes, dont un tout petit pourcentage aurait été client de Cytale. [...] Mais les malvoyants, il y en a autant en Angleterre, en Espagne, en Allemagne et le Cybook marche aussi bien en espagnol, en anglais, en allemand qu'en français.

[...] L'addition de petits marchés aurait pu faire un marché pas négligeable du tout que Cytale aurait pénétré progressivement, avec des versions adaptées, bon marché, beaucoup plus petites, légères, ouvertes par branchement direct sur un PC pour télécharger d'autres choses [...].

Sur ce marché des malvoyants, Cytale répondait à un réel besoin, celui des personnes incapables de lire ou très handicapées, il amenait une valeur ajoutée très forte, alors que pour le marché du grand public, on parlait de confort plus que de nécessité.

Jean-Bernard Schmidt, 26 juin 2004.

Le marché des malvoyants, marché réel, spécifique et, en quelque sorte, captif, est donc opposé à tous les autres, auxquels Cytale aurait cru trop hâtivement : « Il ne faut pas croire qu'un marché immense va exister parce qu'il y a un intérêt dans un salon. [...] On s'est intéressé aux malvoyants vers la fin, quand on allait trop vite, alors que

⁷⁴⁵ Extrait de l'entretien avec Marc Vasseur du 5 février 2004.

c'est évidemment par là qu'il fallait commencer. »⁷⁴⁶ : Jacques Lewiner approuve le point de vue d'Érik Orsenna, constatant que « les expat [sic], ça ne rendait pas. Les grands lecteurs, on en a eu quelques-uns, mais un petit nombre. Et puis ce ne sont pas forcément des gens qui ont l'argent pour s'acheter ça. Tandis que les malvoyants, il y a des associations caritatives qui peuvent leur subventionner, acheter ou louer le produit. »

Une étude d'impact, conduite par Angélica Léal en 2003 (LEA 03), indique que les utilisateurs handicapés et vieillissants constituent une part importante de la population susceptible d'utiliser les « artefacts numériques pour la lecture ». Sur la place de ces « artefacts numériques », l'étude va jusqu'à demander si « le rôle des artefacts numériques dédiés à la lecture est autre que celui d'aide à la lecture ».

En croisant les différentes sources de données disponibles, issues des services de santé, des CDES, des Cotorep et du ministère des finances, on peut estimer fin 2001 le nombre d'aveugles (acuité visuelle inférieure à 1/20) à 300 000 personnes en France, soit 0,5 % de la population, et le nombre de malvoyants (acuité visuelle entre 1/20 et 4/10) à 2,8 millions de personnes, soit 4,7 % de la population (INSEE, 2000). Vingt-deux pour cent des déficients visuels ont moins de 60 ans et 76 % plus de 61 ans.⁷⁴⁷ Le ministère de la Santé, de la Famille et des Personnes handicapées note, d'autre part, en avril 2003, que la population atteinte de cécité totale est en régression grâce aux progrès thérapeutiques mais dans le même temps, ceux-ci concourent à l'augmentation du nombre de malvoyants⁷⁴⁸. Ces données corrigent à la hausse les estimations de Jean-Bernard Schmidt.

Cytale peut donc apporter un vrai service à une population qui croît régulièrement. La question de l'utilité de la tablette se pose avec une force nouvelle pour le public de cette niche. La quasi-totalité des sceptiques du livre électronique concède, en revanche, que la tablette mise au service des malvoyants « apporte un vrai service » : ce discours est totalement à l'opposé de ce qu'Érik Orsenna ou Pierre Sissmann pensaient des usages du Cybook classique⁷⁴⁹. On peut se demander avec Marc Vasseur si les malvoyants ont été pris en compte dès le départ, et de quelle manière ? Il nous faudra répondre à cette question, et chercher à comprendre s'il y a eu des retards, et quels en furent les causes : difficultés dans les développements techniques, ou réticences stratégiques.

1.2. Une condition *sine qua non*

Si cette cible s'imposait d'évidence, c'est que l'accès aux livres est « une question de survie » pour les handicapés : « C'est vital, dit Guillaume Peter. Les fournisseurs de matériels pour handicapés l'ont très bien compris : ces matériels coûtent très cher,

⁷⁴⁶ Extrait de l'entretien avec Érik Orsenna du 17 octobre 2003.

⁷⁴⁷ « Égalité d'accès à la formation aux nouvelles technologies », *Panorama de la situation en France*, décembre 2001 (http://www.eatt.org/fr/research_litreview_fr.php).

⁷⁴⁸ http://www.handicap.gouv.fr/dossiers/handicaps/handicaps_defv5.htm

⁷⁴⁹ Voir au chapitre VI « Les politiques de marketing ».

parce que les gens sont prêts à payer pour ça. »⁷⁵⁰. La dichotomie entre les deux cibles possibles est clairement exposée par Érik Orsenna : « Pour le grand public, c'est insuffisant, mais pour les malvoyants, c'est immense. C'est ça l'affaire : on voulait le vendre à des gens qui n'en avaient pas l'utilité, alors qu'on aurait dû le vendre à des gens pour qui c'était une condition *sine qua non*. Parce que le corps 16 qui existe aux Éditions de l'Agrandi, c'est rien par rapport à ce qu'on avait sur le site. Rien du tout. Pour les autres, il faut 100 000 titres. »⁷⁵¹

Est-ce là le cœur de l'affaire ? Le Cybook s'est-il inscrit dans la sombre lignée des « meilleurs produits du monde qui n'intéressent personne »⁷⁵² ? Cette machine, critiquée pour son manque d'ouverture et la faiblesse de son catalogue, recevait, en revanche un accueil très favorable au sein de la population malvoyante malgré le choix restreint proposé par Cytale, comme le note Olga Faure-Olory, malvoyante et utilisatrice du Cybook :

Extrait d'entretien

Non. Ce choix restreint ne nous a pas gênés dans la mesure où la plupart de ces personnes, qui n'avaient pas lu depuis longtemps, étaient si heureuses de retrouver un choix et un confort de lecture, que ces mérites passaient avant la critique du faible nombre de livres. Le Cybook apportait en fait une offre supplémentaire d'œuvres en gros caractères. Donc, la limitation de l'offre ne pouvait pas être une critique immédiate.

Olga Faure-Olory, 11 septembre 2003.

Le Cybook peut donc afficher un prix « complètement rédhibitoire »⁷⁵³ pour le grand public, mais qui pour des personnes malvoyantes, comme l'observe Julie de Saint-Blanquat, « n'était pas élevé du tout pour ce qu'on proposait, au regard du bonheur que l'on pouvait redonner à ces personnes coupées de la culture..., mais en tant que consommateur grand public, ajoute-t-elle, à l'époque, non, je ne l'aurais pas acheté. »⁷⁵⁴

En visant le secteur du handicap, Cytale propose donc de lire dans des conditions plus confortables, voire de lire à nouveau⁷⁵⁵. Et à cette époque, au sein du marché des aides visuelles, le produit de Cytale a un positionnement compétitif face à des appareils grossissants dont les prix dépassent souvent la dizaine de milliers de francs.

⁷⁵⁰ Extrait de l'entretien avec Guillaume Peter du 10 juin 2004.

⁷⁵¹ Extrait de l'entretien avec Érik Orsenna du 17 octobre 2003.

⁷⁵² Extrait de l'entretien avec Érik Orsenna du 17 octobre 2003.

⁷⁵³ Extrait de l'entretien avec Virginie Caminade du 20 novembre 2003.

⁷⁵⁴ Extrait de l'entretien avec Julie de Saint-Blanquat du 9 janvier 2004.

⁷⁵⁵ Extrait de l'entretien avec Laurent Picard du 20 novembre 2003 : « Ça se résume à ça, pour eux, c'est révolutionnaire. La question du prix est tout de suite moins importante, puisque la valeur ajoutée est énorme. »

Alors que Dominique Boullier rappelle que « ce qui caractérise toute technique nouvelle, c'est qu'elle prétend faire autrement ce que l'on faisait d'une certaine façon avant »⁷⁵⁶, le Cybook grand public n'affiche pas le projet de lire autrement. Mais dans le cadre de la malvoyance, il s'agirait là plutôt de « lire à nouveau » : le processus d'appropriation vise à retrouver, certes sous une autre forme, une habitude que la force des choses a éloigné de nous. Le Cybook acquiert ainsi une fonction quasi-mythique car il supprime ou corrige une inégalité au sein de la société. Réduire cette inégalité entre les citoyens, ce déséquilibre social, est l'idée qui a présidé à la naissance d'une majorité d'inventions de communication : si maintenant les téléphones sont partout, c'est parce que l'absence est un des déséquilibres profonds que les hommes veulent résorber par tous les moyens. Tel était aussi l'esprit du projet de Cytale, qui s'attache à redonner aux malvoyants le bonheur de la lecture⁷⁵⁷. Le saut qualitatif est ici évident. Le Cybook Vision est à l'époque unique, il n'existe pas de produit alternatif pour le concurrencer.

Et ce public spécifique visé par le Cybook déplace le débat qui opposait le Cybook au papier, car ici la concurrence n'existe pas, comme le note Olga Faure-Olory : « Ce n'était pas un concurrent du livre traditionnel. Un livre papier, je ne pouvais pas le finir. » Le Cybook devient un outil « thérapeutique » qui n'a plus à subir la fronde de ceux qui le considèrent comme concurrent du livre, car Cytale offre des œuvres qui, jusqu'alors, n'avaient pas été « traduites » en grands caractères. Comme le résume Sébastien d'Ornano, tant que Cytale n'était pas parvenue à réaliser la tablette de lecture idéale, ses seuls espoirs devaient se tourner vers les clients pour qui la lecture sur papier est contraignante, voire impossible : « Nous avons participé au Salon du livre pour des raisons de notoriété. Mais lors de notre participation au Salon Autonomic du handicap⁷⁵⁸, sur un stand bien plus modeste, nous avons eu un échange et des retours de visiteurs bien plus positifs. Il y avait une vraie demande des handicapés moteurs et il y avait un accueil très favorable chez les malvoyants et les personnes en contacts avec les malvoyants. »⁷⁵⁹ Il estime que le Cybook était pour ce public « révolutionnaire ». Le témoignage d'Olga Faure Olory, malvoyante qui a été à la fois utilisatrice du Cybook Vision et directrice du journal *L'Agrandi* l'atteste : « J'ai eu encore beaucoup de courriers de gens qui ont rappelé après en disant : "Mais nous, on souhaitait investir là-dedans, c'était vraiment du bonheur de retrouver de la lecture de façon autonome. Pourquoi ça s'arrête ? Est-ce que ça va reprendre ?" Des gens très, très, très déçus. »⁷⁶⁰ Le terme d'« engouement » que je lui suggère au cours de l'entretien ne lui paraît pas assez fort : ce fut plus fort, me dit-elle, parce que « je lis avec ça aujourd'hui », me montrant, désolée, l'appareil peu maniable posé sur un livre ouvert et dont le rôle est d'agrandir sur un écran l'extrait sur lequel il se trouve posé. De ce point de vue, la déception a été à la hauteur des attentes créées au sein de ce public.

⁷⁵⁶ Dominique Boullier, « Objets communicants, avez-vous donc une âme ? », dans *LCN*, vol. 3, n° 4, 2002.

⁷⁵⁷ Voir plaquette de publicité qui leur est destinée.

⁷⁵⁸ <http://salons.autonomic-expo.com/>

⁷⁵⁹ Extrait de l'entretien avec Sébastien d'Ornano du 19 mars 2004.

⁷⁶⁰ Extrait de l'entretien avec Olga Faure Olory du 11 septembre 2003.

1.3. Une réponse intelligente au problème des droits d'auteurs

En France comme en Angleterre notamment, les associations qui défendent les intérêts des personnes aveugles et malvoyantes se battent depuis une vingtaine d'années pour obtenir des versions électroniques des livres diffusés dans les librairies. Pierre Schweitzer constate que « ces personnes, qui ont appris à se servir des ordinateurs grâce aux systèmes d'exploitation en grands caractères, souhaiteraient avoir accès aux livres récents, mais les éditeurs ont toujours refusé en avançant le problème de la sécurisation de leur fichier »⁷⁶¹. Cytale, devait présenter une solution propre à concilier les intérêts des deux mondes.

En janvier 2000, au cours d'un colloque sur le livre numérique organisé conjointement par BrailleNet, la Cité des Sciences, l'INSERM et l'UPMC, David Mann rappelle, au cours de son intervention, que toute œuvre de création de moins de 70 ans risque fort d'être protégée par des droits de reproduction qui peuvent concerner l'auteur ou ses héritiers, un agent, un éditeur. Cette œuvre ne peut être traduite, adaptée pour un film ou transformée en gros caractères sans la permission des détenteurs de ces droits. Ainsi, dans dix des quinze états membres de l'Union européenne, dont la France et le Royaume-Uni, la loi ne prévoit-elle aucune disposition pour les besoins des personnes handicapées visuelles, alors que la diffusion de ces textes sur un support informatique permettrait de leur rendre leur « droit à la lecture ». Mais David Mann souligne dans le même temps la peur des détenteurs de droits d'auteur de perdre le contrôle des copies électroniques : « Nous devons mettre des systèmes en place pour garantir que les copies que nous créons et distribuons ne seront données qu'aux personnes ayant un handicap visuel ou tout autre handicap lié à la lecture, dans le cadre strict de la loi, et des exceptions qu'elle prévoit⁷⁶². »

Cette intervention, qui dresse un réquisitoire contre l'« entrave aux droits légitimes des personnes aveugles et malvoyantes » que peuvent constituer les lois sur les droits d'auteur, se conclut en un plaidoyer pour que les personnes malvoyantes puissent lire « les mêmes documents que n'importe qui d'autre, au même moment » et au même prix.

En février 2000, à ce même colloque, Olivier Pujol intervient. Consciente du préjudice subi par les personnes handicapées visuelles désireuses d'accéder à l'écrit, Cytale affirme que le numérique le réduit, et même le supprime. En s'adressant d'abord aux malvoyants, encore capables de lire directement des caractères, Cytale propose une solution adaptée aux critères personnels de confort de lecture de chaque utilisateur malvoyant : « Pour certains, un caractère plus grand est suffisant pour assurer une bonne lisibilité. Pour d'autres, le contraste est un élément majeur du confort. Pour d'autres encore, c'est la forme ou la couleur des caractères qui est prépondérante. [...] Cytale développe des solutions informatiques qui permettent d'adapter l'aspect du

⁷⁶¹ Extrait de l'entretien avec Pierre Schweitzer du 3 octobre 2003.

⁷⁶² David Mann, « Le droit à la lecture », Colloque sur le livre numérique - BrailleNet-Cité des sciences-INSERM-UPMC, 20 janvier 2000.

texte au cas de chaque lecteur handicapé et d'offrir une lisibilité maximale. [...] C'est une perspective qui donne encore plus de sens à la mission de Cytale. »⁷⁶³

Cet engagement sera honoré par Cytale. Mais la dernière phrase citée de l'intervention d'Olivier Pujol mérite qu'on s'y attarde. En 2000, donc avant la première commercialisation, avant même le premier Salon du livre auquel ait participé Cytale, la cause des malvoyants donne « encore plus de sens » à la mission de Cytale, alors qu'*a posteriori*, les acteurs constateront que les malvoyants donnaient « tout son sens » à cette mission. La nuance entre les deux expressions n'est pas sans importance.

1.4. Un produit en quête de reconnaissance

1.4.1. S'adapter à la cible

Le marché du million et demi de malvoyants en France peut être séduit par le Cybook, mais il présente une caractéristique que ne manque pas de relever Olivier Pujol : s'il peut être moins exigeant que le grand public sur l'offre de livres disponibles dans la bibliothèque de Cytale, en revanche il n'acceptera pas que la tablette, donc l'aide visuelle, soit défaillante. Or, au cours des premiers mois de la commercialisation du Cybook « grand public », Cytale est amené à corriger une longue série de bogues qui rendent l'utilisation de sa tablette éprouvante pour un public handicapé, pour qui « un bogue n'est pas acceptable », pour reprendre les propres termes d'Olivier Pujol. Mais, parallèlement, pour répondre à l'attente du monde de la malvoyance, Cytale développe un Cybook spécifiquement dédié à ce type de handicap, le Cybook Vision, vendu en novembre 2001.

Extrait d'entretien

On n'avait plus à expliquer que, quand il y avait un écran blanc, il fallait trouver un petit trou de reset qui était gros comme ça le long de l'appareil. On savait que ça risquait de tuer dans l'œuf notre appareil, si on ne tenait pas nos promesses auprès des malvoyants. [...] On nous a dit : « Vous avez un appareil génial, il aura UNE chance. Le marché des malvoyants est extrêmement exigeant. Si vous vous foutez d'eux, si ça circule entre les malvoyants que c'est un pipo, vous serez morts. » Et on avait mis comme critère absolu : on ne rentrera sur le marché que quand on aura été accepté et on l'a été, par les instances des malvoyants, c'est à dire deux profs qui sont des sommités en ophtalmologie pour les malvoyants, et qui ont fait de notre livre leur cheval de bataille pour l'année 2003.

Olivier Pujol, 13 août 2003.

La lutte contre le handicap fait partie des promesses du candidat Chirac en 2002 et, par un heureux concours de circonstances, 2003 allait être l'Année européenne des personnes handicapées. C'est ainsi que, par exemple, SFR / Cegetel a lancé en 2003 un

⁷⁶³ Olivier Pujol, « Le livre électronique », Colloque sur le livre numérique - BrailleNet-Cité des sciences-INSERM-UPMC, février 2000.

programme d'aide tourné vers le handicap. Guillaume Peter a notamment travaillé avec Alain Patez, de la bibliothèque Landowsky de Boulogne-Billancourt, afin d'équiper une association d'handicapés en TabletPC munis de cartes communicantes pour pouvoir télécharger des livres.

Pour le développement de la version Vision, Cytale travaille en collaboration avec une équipe de l'Association des Parents d'Enfants Déficients Visuels et prend le soin de s'entourer de partenaires prestigieux, dont la présence peut permettre de valider l'outil : l'INSERM, BrailleNet, des associations de malvoyants telles que Valentin Huy, APEDV et enfin deux équipes de recherche dont celle de Christian Corbé, professeur d'ophtalmologie neurosensorielle de l'Institut national des invalides de Paris. Le Cybook fait le tour des salons spécialisés ; il est présenté aux plus grands spécialistes de la rééducation visuelle par les professionnels de la santé à l'occasion notamment du Symposium pour le centenaire de l'ABA, le 18 octobre 2001 à Genève et au Techshare 2001, congrès annuel organisé le 28 novembre 2001 par le Royal National Institute for the Blind⁷⁶⁴. Ce dernier proposera de centraliser la distribution d'un Cybook Vision anglophone. En Espagne, la ONCE se montrera également intéressée par le produit. En France enfin, Cytale obtient en novembre 2001 une aide de l'ANVAR (400 000 euros sur la période 2002-2003) pour développer des applications spécifiques aux malvoyants sur son Cybook Vision, en collaboration avec l'INSERM⁷⁶⁵. Confiante, Cytale peut s'autoriser à « rêver de l'année 2003 »⁷⁶⁶. Surtout, une fois reconnu comme aide technique, le Cybook pourrait soit bénéficier d'une TVA réduite, soit même faire partie des artefacts remboursés intégralement par l'État. Il s'agit d'une raison supplémentaire qui incite l'entreprise à présenter un produit destiné spécifiquement aux handicapés, dans la mesure où un produit hybride ne pourrait réglementairement pas être accepté comme aide technique. Mais la lenteur qu'exige cette démarche handicape un « *pure player* » économique et peut tendre à privilégier des aides médicalisées, issues de laboratoires dédiés à ce type de recherche.

Le Cybook est à considérer à juste titre comme l'aboutissement d'une collaboration. *L'Agrandi*, magazine qui s'adresse aux personnes malvoyantes, fera ainsi en octobre 2001 la promotion du Cybook Vision, en le présentant en titre comme « mis au point avec des malvoyants ». L'article rappelle que le Cybook originel s'adressait aussi aux lecteurs malvoyants, en leur offrant la possibilité de choisir la taille de caractères, de lire en vidéo inversée, et sur un écran d'une définition sensiblement meilleure que celle des ordinateurs portables. Mais le Cybook Vision repense l'accès aux livres : c'est la réécriture de la partie logicielle qui constituera le cœur des développements au cours de l'été 2001, afin d' « apporter la meilleure ergonomie possible »⁷⁶⁷.

⁷⁶⁴ Artési, « Cybook® Vision de Cytale, premier livre électronique Basse Vision spécialement conçu pour les déficients », <http://www.artesi-idf.com/article.php?artno=3190&headLine=srubri>

⁷⁶⁵ Cytale, « Proposition d'investissement dans Cytale S.A. », janvier 2002.

⁷⁶⁶ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

⁷⁶⁷ *L'Agrandi*, octobre 2001.

1.4.2. Persuader la cible : le rôle d'Olga Faure-Olory auprès des malvoyants

Une vraie négociation va alors avoir lieu entre Olivier Pujol et Olga Faure Olory, soucieux de défendre les intérêts de leur monde respectif. Toute l'équipe de Cytale, dont Éric Legros, reconnaît « l'importance » d'Olga Faure Olory dans ce processus. Le Cybook, tel qu'il est présenté au Salon du livre 2000 est, pour la directrice de *L'Agrandi*, une base de départ mais, en l'état, elle juge qu'il n'est pas commercialisable : « Ton truc, ça ne marchera pas chez les malvoyants »⁷⁶⁸. Sa première réaction est même de dire « qu'on ne peut pas lire sur écran »⁷⁶⁹, comme en écho des critiques faites par le grand public aux tablettes de lecture.

Extrait d'entretien

[Olivier Pujol] a vu la petite étincelle dans mes yeux, il s'est dit : « Bon, celle-là, je vais lui proposer de faire un essai. » Il m'a carrément mis un Cybook dans les mains en disant : « Faites-moi vos critiques ». Alors là, j'ai été terrible ! [...] Et il ne s'est pas du tout arrêté comme beaucoup de gens l'auraient fait, en se disant : « Mais qu'est-ce qu'elle me détruit mon produit ? ».

Olga Faure-Olory, 11 septembre 2003.

Il y a, chez Olivier Pujol, la reconnaissance d'un nécessaire apprentissage des insuffisances de sa machine, s'il souhaite la dédier également aux handicapés visuels.

Extrait d'entretien

À l'époque, pour la grande police de caractères, on savait faire une inversion de caractères⁷⁷⁰. On lisait en « noir », et j'étais convaincu qu'avec ça, elle allait enfin me tomber dans les bras. Mais non. Je bouillais, parce qu'avec tous les tests qu'on avait faits, avec un hôpital qui s'occupe de malvoyants, les ophtalmos, parce qu'on était convaincus qu'il y avait un marché là-dessus... en désespoir de cause, on peaufine notre version, [...] et là on a tout changé. Simplement parce qu'il ne suffit pas de changer les caractères pour un malvoyant. [...] Il y a une limite à la taille de caractères : si vous êtes obligé de faire du déchiffrement syllabe à syllabe, vous ne pouvez plus lire, ce n'est plus satisfaisant. Il vaut mieux passer à l'audio à ce moment-là.

Olivier Pujol, 13 août 2003.

Avant de proposer la synthèse vocale, en janvier 2002, Cytale considère que le cœur de sa cible est une frange de la population malvoyante, qui représente environ 300 000

⁷⁶⁸ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

⁷⁶⁹ Extrait de l'entretien avec Éric Legros du 10 octobre 2003.

⁷⁷⁰ Cf. photographies « t », « ag », « ai » en annexes.

personnes. Il va falloir lui prouver que l'accès aux livres est aisé. Avant d'accéder à la première page du livre, l'utilisateur passe par toute une série de menus, de pages, de boutons, de cases à cocher. Cytale invente pour eux « une ergonomie uniquement faite de fils : des traits qu'il fallait suivre, des canaux, puisqu'ils n'ont pas de vision globale de la page »⁷⁷¹. En effet, l'approche internet initiale ne servait à rien pour les malvoyants : il fallait qu'ils se fassent aider pour acheter un livre, reconnaît de lui-même Olivier Pujol. Le site Web, l'interface du Cybook ont été repensés, et simplifiés. Les chemins ont été raccourcis, des catégories de classement ont été déterminées pour permettre à l'utilisateur d'accéder rapidement au réglage correspondant à sa pathologie.

Extrait d'entretien

Un vendredi soir, un peu la mort dans l'âme, j'ai donné un Cybook à Olga Faure en lui disant : « On t'a choisi des bouquins. Essaie de lire ». Le lundi soir, elle m'a appelé. J'ai une petite émotion en repensant à ça. [...] Elle avait lu [...] pendant son week-end. Elle en pleurait. Elle me disait que cela faisait douze ans qu'elle n'avait pas lu de bouquin.

Alors là, le marché, oui, je l'avais.

Olivier Pujol, 13 août 2003.

On le voit, le Cybook Vision est le résultat d'une négociation, d'une remise à plat complète : cette machine réussit à intégrer, à traduire les exigences d'un public bien précis, par l'intermédiaire de ses porte-parole.

Extrait d'entretien

On arrivait à une ergonomie... vraiment, je trouve qu'ils se sont cassé la tête pour développer un produit adéquat. [...] Avant que je le vende à mes lecteurs, il faut que je puisse l'acheter. Si moi, je ne l'achète pas, ce n'est même pas la peine de le faire essayer aux autres.

Je le reprends un week-end à la maison, et là, j'étais dithyrambique. Vraiment, j'étais tellement heureuse... je me suis enfermée, et je crois que c'est un week-end dont mon mari se souviendra. Il ne m'a pas vue du week-end. J'ai lu. Je me suis enfermée avec le Cybook et j'ai lu, tout le week-end. J'ai lu au lit, parce que la plupart des malvoyants... vous voyez, ça (elle pointe l'appareil avec lequel elle lit, qui doit être posé sur une surface plane)... c'est difficile. On ne peut pas avoir accès aux choses. Notre problème, c'est l'accès aux choses. Je me souviens du livre : c'était *Le Don de Ka*, que j'avais téléchargé et qui était l'une de leurs sélections du mois. Je l'ai lu de bout en bout. [...] C'était de la folie. [...] J'ai adopté le produit, et j'ai été vraiment très, très peinée que ça s'arrête. Il y avait tout à faire dans ce domaine-là.

Olga Faure-Olory, 11 septembre 2003.

⁷⁷¹ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

Olga Faure-Olory occupe un rôle de médiateur, d'intermédiaire particulièrement important. Active négociatrice, elle modifie le produit, en redéfinit les dispositifs comme les compétences des utilisateurs malvoyants.

1.4.3. Rendre l'accès convivial

Simplifier l'ergonomie du Cybook, c'est, pour Éric Legros « essentiellement enlever de la difficulté ». Il a fallu « apprendre à faire simple », et ce travail a pris six mois. Cytale était alors convaincue que tout ce qui avait été appris en développant le Cybook Vision serait peu à peu réinjecté dans l'appareil « grand public ». L'expérimentation de prêt de livres électroniques le confirme : les bibliothécaires de Valence soulignent leur intérêt pour le Cybook Vision, pour sa simplicité et sa convivialité (BEL 02b : 25).

Enlever de la difficulté, rendre aux malvoyants leur autonomie. En effet, avant d'accéder à l'œuvre, il faut passer par un dédale de procédures qui impose de se connecter au site, choisir les œuvres que l'on a envie de lire, les acheter, les retrouver dans sa bibliothèque personnelle, les charger sur sa tablette, enfin les lire. Sur le Cybook classique, seule cette dernière étape offre l'agrandissement des caractères.

Développée en collaboration avec des orthoptistes et à partir des expériences de malvoyants souffrant, entre autres, de dégénérescence maculaire, de glaucome ou de rétinite pigmentaire, l'interface dédiée du Cybook Vision permet alors à chacun de concevoir « sa stratégie de retour à la lecture »⁷⁷². Chaque écran comporte des repères graphiques démarrant toujours en haut et à gauche de la page. L'œil est ainsi guidé jusqu'aux informations importantes. Pour permettre à l'utilisateur une compréhension instantanée, les informations présentées dans l'interface, sont simplifiées à l'extrême⁷⁷³.

Le Cybook prend ainsi place sur le terrain concurrentiel des outils d'aide à la lecture. Or, des études ergonomiques sur ces outils, comme celles présentées par Spérandio & Uzan (2002), pointent leurs défauts : « L'agrandisseur d'écran est une solution partielle, qui n'est applicable qu'à certaines formes de déficience visuelle. Des logiciels offrant de très forts agrandissements peuvent techniquement s'intégrer relativement bien aux applications informatiques, mais il en résulte une image plus ou moins dégradée, d'autant plus difficile à percevoir correctement qu'elle est agrandie. Même en utilisant un écran de grandes dimensions, les forts agrandissements nécessitent de nombreux déplacements de l'image apparente afin de parvenir à en lire la totalité. Il s'en suit que les processus cognitifs de la lecture sont perturbés, en plus d'une charge manipulative importante et d'un allongement considérable des durées de lecture. » Parmi les effets observés, l'agrandissement des informations affichées se fait au détriment des « interacteurs fixes » (icônes, têtes de menus, ascenseurs de déroulement horizontal et vertical, échelles des dimensions de pages, etc.). Or, le Cybook Vision, pour sa part, en maintenant ces interacteurs en permanence à leur place, en intégrant des repères graphiques sur la page, facilite l'autonomie du lecteur malvoyant.

⁷⁷² Neteconomie.com, « Cytale lance le livre électronique Basse Vision », 24 décembre 2001.

⁷⁷³ Cf. photographies « u », « v », « ae », « ah », « aj » en annexes.

Comme le souligne Olga Faure–Olory, rendre accessible, ce n’est donc pas simplement afficher un texte en gros caractères. « Il faut prendre en compte le balisage, donner des repères. Regardez ces ronds : ça n’a l’air de rien, mais ça dit à mon lecteur que c’est le début du texte. Pareil, un autre repère à la fin du texte. Il faut que la lecture soit balisée comme le fait une signalétique dans la ville. »⁷⁷⁴ L’accessibilité, devenue une conviction personnelle chez cette femme, a été prise en compte dans le Cybook. Un malvoyant peut à nouveau avoir un rapport personnel avec le livre, objet intime par excellence, sans demander l’assistance d’une tierce personne pour y accéder. Mais la facilité d’accès concerne aussi le produit physique lui-même : on reprochait souvent au Cybook son poids. Or, le public malvoyant est souvent un public de personnes âgées. Pour elles, Cytale avait conçu un petit pupitre portable sur lequel venait se poser la tablette. Le rapport à la tablette se simplifiait encore davantage, étant donné qu’il fallait moins de temps pour retrouver la distance de lecture idéale.

Une fois qu’Olga Faure–Olory eut donné son aval, le Cybook Vision fut présenté à différents panels de lecteurs. Plusieurs séances eurent lieu, de la fin 2001 à mars 2002. On y trouvait les différents types de malvoyance : perte de la vision centrale, ou perte de la vision sur les côtés (vision tunnel). Ces panels réunissaient une majorité de personnes dont les problèmes de vue étaient liés à l’âge. Pour certaines de ces personnes, les séances devaient avoir lieu dans le noir : le moindre reflet que l’écran du Cybook leur renvoyait était photophobe. Il ne leur était alors pas accessible dans des conditions d’éclairage normales. Ces panels étaient complétés par des personnes qui avaient eu un accident du nerf optique, qui avaient développé des pathologies plus légères, mais pour lesquelles les gros caractères étaient indispensables pour lire. On y retrouvait des boulimiques de lecture, jeunes ou, plus souvent, retraités. Comme le note Olga Faure–Olory, « d’une manière générale, les 30–60 lisaient moins, ceci dû au fait que la lecture “*hobby*” était mise entre parenthèses par la vie de famille, le rôle de parent etc. Mais ils avaient toujours une appétence, une envie de lire. C’était donc important de les prendre en compte. »

1.5. Pourquoi un lancement si tardif ?

L’interface du Cybook Vision une fois achevée, la distribution commence aussitôt en novembre 2001 dans 17 centres. L’un des objectifs affichés en janvier 2002 est de développer le réseau de vente aux malvoyants, en maintenant la présence en distribution grand public. Un premier référencement national s’effectue auprès des principaux réseaux d’opticiens basse vision : Lissac, Grand Optical. L’objectif est de développer un réseau de 180 magasins avant fin 2002, en incluant le réseau Optic 2000⁷⁷⁵. Le Cybook Vision est alors vendu 6990 F TTC sans abonnement, alors que le modèle « standard » est proposé à 2990 F TTC, avec un abonnement mensuel de 129 F pour une durée minimum d’un an.

C’est à ce moment qu’on attribue à Cytale un changement de cap, à partir duquel l’ensemble des efforts vont porter sur l’adaptation du produit au handicap. Sans doute, mais il est faux de penser que cette idée du marché du handicap naît à ce moment. Elle

⁷⁷⁴ Extrait de l’entretien avec Olga Faure–Olory du 11 septembre 2003.

⁷⁷⁵ Proposition d’investissement dans Cytale SA., Cytale, janvier 2002.

est présente dès les débuts de la société, et notamment dans l'esprit de l'actionnaire principal, Jean-Bernard Schmidt.

À ce stade, il nous reste à éclaircir un point important : pourquoi la commercialisation du Cybook apparaît-elle si tard ? On peut considérer *aujourd'hui* qu'il s'agit d'une commercialisation tardive par rapport à la vie de l'entreprise, et à la vie commerciale du premier Cybook. L'appréciation serait évidemment différente si la société Cytale vivait encore à présent. Néanmoins, pour poser la question différemment, on est en droit de se demander pourquoi le Cybook Vision n'a pas été commercialisé d'emblée. À cela deux réponses : d'une part, le même produit était censé couvrir tous les publics, y compris le public des malvoyants. Il s'est agi, sans doute, d'une erreur d'appréciation ou d'une méconnaissance des cibles. C'est ce que nous avons déjà pu analyser dans le chapitre dédié aux politiques de marketing. Mais, alors même que ce public des malvoyants avait été identifié dès la naissance de Cytale, à certaines erreurs de jeunesse et à la longue durée du développement ont pu se mêler certaines réticences à viser une telle cible.

1.5.1. Le même produit était censé couvrir les besoins de plusieurs cibles

Document

Olivier Pujol : « Se lancer dans le livre électronique... il y avait deux façons de le percevoir : soit on concevait un projet industriel comme un autre, où on cherche un marché qui a un besoin instantané et on s'évertue à le satisfaire, soit on imaginait — ce que la presse a relayé essentiellement — un grand projet de réforme de la lecture, de remplacement du livre papier. Ce grand projet n'a pas de sens aujourd'hui, il reste, deux ans après, totalement illusoire et c'est un projet qui n'a jamais été au centre de l'activité de notre société, qui avait un objectif plus modeste : répondre à un besoin qui s'est incarné dans les premiers clients du livre électronique, les personnes âgées, les gens qui avaient des difficultés avec ce monstre sacré qu'est notre bon vieux livre papier. Évidemment, l'objet était magique à plus d'un titre puisqu'il offrait bien d'autres possibilités que le simple agrandissement de caractères. Pour trouver son public, il lui aurait fallu du temps, des moyens, une conjoncture favorable à Internet, une conjoncture favorable à l'électronique. »

Sciences Frictions, France Culture, 20 mars 2004.

Mais la distribution du Cybook, comme on va le voir, comme on l'a déjà vu par ailleurs, n'a pas visé (dans un premier temps en tout cas) essentiellement cette cible, qui en avait un besoin impérieux. En effet, le Cybook Vision a été lancé dans les derniers mois de la société. Peut-on pour autant dire que Cytale ne s'est intéressée, et adressée qu'en dernière instance aux malvoyants ?

Dès mai 1999, le Rapport de la Commission Cordier de réflexion sur le livre numérique indique que « dans de nombreux domaines, le numérique pourrait conduire à des améliorations significatives de la vie quotidienne. Il en est ainsi, par exemple, de l'accessibilité à la lecture pour les malvoyants ». La cible des malvoyants est d'ailleurs évoquée dès le départ chez Cytale. Julie de Saint-Blanquat souligne que « la première étude avait au moins cet intérêt d'avoir fait ressortir une segmentation assez nette, et les malvoyants étaient là dès 1999 dans les études de marché. Les malvoyants étaient

un secteur intéressant à exploiter, tout comme les professionnels. [...] Le grand public était là, mais il s'agissait plutôt des "grands lecteurs". [...] Et la dernière cible était celle des scolaires, des enseignants. Ces divers publics étaient identifiés dès 1999. Donc, ils avaient les cartes en main. Cette étude donnait au moins ces directions-là. [...] Ils ont effectivement tout misé sur le grand public, tout de suite, et mis de côté les malvoyants, les professionnels, les scolaires⁷⁷⁶ ». Éric Legros rappelle que « dans le cahier des charges de départ, les malvoyants avaient été pris en compte, et notamment dans les choix informatiques⁷⁷⁷ ». En fait, ce n'était pas indiqué de manière aussi explicite, selon Michaël Dahan, pour qui « il y avait l'aspect du grossissement de caractères, qui était la base, la clé du premier brevet⁷⁷⁸ ». Mais l'interface basse vision, qui est venue un peu plus tard, n'avait pas été envisagée dès le départ. Elle ne figurait pas dans le cahier des charges. Et dans les faits, les malvoyants ne furent considérés qu'en seconde approche, six mois à un an après la première commercialisation. Ce qui est tout de même, si on oublie l'espace d'un instant la mort prématurée de Cytale, relativement peu de temps après.

« Au départ, précise Antoine Lafon, directeur commercial de Cytale, la cible définie est celle des gros lecteurs ». « Le marché basse vision, ajoute-t-il, n'était pas du tout envisagé au départ. Au lancement, les études marketing montrent qu'il y a une cible qui est intéressée par ce produit, une cible de gros lecteurs, un peu "early adopter". »⁷⁷⁹ Et ce n'est que quand le produit ne parvient pas à déclencher l'acte d'achat en nombre suffisant auprès de cette clientèle que Cytale se tourne vers un marché pour lequel le produit a un intérêt immédiat, la basse vision, et pour lequel la petite bibliothèque de Cytale devient soudain immense. Mais la mise à disposition du produit dans les magasins d'ophtalmologie vient bien après la disponibilité du Cybook dans les Fnac, « vraiment à la toute fin : la réponse a été donnée beaucoup trop tardivement⁷⁸⁰ ». « C'est à la fin que le Cybook Vision a été développé pour ces réseaux de distribution, après qu'on eut dépensé beaucoup de ressources, d'argent, de temps à essayer de forcer le marché grand public⁷⁸¹ ». Voilà, résumée, l'analyse conjointe d'une majorité de personnes interviewées et qui avaient intégré la société Cytale.

De l'avis général également, c'est Jean-Bernard Schmidt qui a décidé en 2001 de réaiguiller vers les malvoyants. Mais Olivier Pujol refuse d'admettre que cette cible n'ait pas été prise en compte dès le départ : le Cybook originel pouvait convenir, selon lui, aux légères pathologies.

Extrait d'entretien

⁷⁷⁶ Extrait de l'entretien avec Julie de Saint-Blanquat du 9 janvier 2004.

⁷⁷⁷ Extrait de l'entretien avec Éric Legros du 10 octobre 2003.

⁷⁷⁸ Extrait de l'entretien avec Michaël Dahan du 20 novembre 2003.

⁷⁷⁹ Extrait de l'entretien avec Antoine Lafon du 24 juin 2004.

⁷⁸⁰ Extrait de l'entretien avec Julie de Saint-Blanquat du 9 janvier 2004.

⁷⁸¹ Extrait de l'entretien avec Jean-Bernard Schmidt du 26 juin 2003.

Une incompréhension naît alors avec Jean-Bernard Schmidt. Le premier Cybook est un Cybook destiné aux malvoyants. Aux malvoyants qui ont des difficultés pour lire des petits caractères. Le Cybook Vision, lui, était destiné aux amblyopes, à la limite de l'aveugle. Il a été fait complètement différemment, il a nécessité beaucoup plus de travail, parce qu'on a dû travailler sur les notions de l'œil, mais l'œil malade, qu'on ne connaissait pas.

Le premier travail qu'on a fait sur le Cybook, c'est : on présente un texte. Vous êtes content ? On l'agrandit, là, vous me dites : avec cette taille de caractères (12, 16, 20), ma mère, ma grand-mère peut lire. Ce sont des gens qui ne sont pas des handicapés visuels. Ils ne sont pas techniquement considérés comme des malvoyants. Ce sont des gens qui ont des difficultés de vision comme les personnes âgées qui ne peuvent pas lire des tailles de caractères normales. [...]

C'est pas par hasard qu'on a présenté *Le Monde* en premier, qu'on a fait le forcing, c'est parce que *Le Monde* perd des clients tous les ans, des lecteurs qui en vieillissant ne peuvent plus déchiffrer les petits caractères du *Monde*.

Notre deuxième cliente, [...] la conservatrice de la Bibliothèque de Versailles [...] m'a dit : « Ne me prenez pas pour une andouille. Je sais très bien que votre produit n'est pas au point. Je sais très bien que c'est un démarrage. Mais j'ai 80 ans, et vous me proposez de lire. Je ne peux pas attendre. Soit j'arrête de lire, soit je lis sur le Cybook. Donc j'achète Cybook. Et tous les jours, elle lisait *Le Monde* dessus. Ravie.

Olivier Pujol, 13 août 2003.

Comme le résume Pascal Baumgarten, il ne devait pas y avoir deux versions différentes : « Le Cybook devait couvrir la cible des malvoyants avec la version grand public. La raison pour laquelle on a mis dix mois à développer le Cybook Vision, c'est qu'il n'y a jamais vraiment eu d'accord sur la question de savoir si le produit initial convenait ou pas., On a mis longtemps avant de dédier une équipe à la conception d'un nouveau produit, ce qui était une erreur. On a voulu faire un peu le même marketing pour tout le monde, et résultat, effectivement, on a manqué le produit. »⁷⁸² Il n'y avait donc aucune volonté de programmer des lancements différés, car, dès le départ, le Cybook était destiné aux malvoyants... jusqu'à trois dixièmes. Dans la *Foire aux questions* du site internet de Cytale, à la question : « Le Cybook de Cytale s'adresse-t-il aux malvoyants ? », la page répond : « Tout à fait. Grâce à l'agrandissement des caractères, les malvoyants ayant une acuité visuelle jusqu'à 3/10 peuvent, à nouveau, lire confortablement. »

Ainsi que ce chapitre l'a démontré, Cytale pense que le Cybook originel peut suffire, même pour s'adresser aux handicapés visuels. Des groupes d'alpha-testeurs sont réunis autour de la tablette alors prototypale, avec le concours d'Essilor et Parrot, spécialiste d'outils de communication pour malvoyants dans lequel Sofinnova a investi. Aux yeux d'Olivier Pujol, le Cybook standard « traite l'essentiel du marché des malvoyants », et constitue un premier pas. Au vu de la réaction d'Olga Faure Olory en 2000, d'abord assez négative, il doute que Cytale soit capable de réaliser un Cybook Vision. Néanmoins, une équipe est montée pour l'élaborer. Mais les difficultés de

⁷⁸² Extrait de l'entretien avec Pascal Baumgarten du 16 janvier 2004.

production et le manque de prototypes ne permettent à cette équipe de démarrer véritablement qu'en février 2001. Le chapitre IV témoigne de l'impossibilité technique de proposer un produit fiable à destination des malvoyants avant le mois de novembre 2001. C'est la raison pour laquelle il fut difficile de réduire la taille de la société, jusqu'à cette échéance. Ce temps fut par ailleurs mis à profit pour mener à bien la négociation avec quelques porte-parole du monde que composent les malvoyants.

Le livre développé initialement n'était pas adapté au handicap. Voilà sans doute comment a pu naître l'incompréhension entre Jean-Bernard Schmidt et Olivier Pujol. Jusqu'au premier semestre 2001, la malvoyance, chez Cytale, n'était pas encore considérée comme un handicap spécifique et complexe. Lorsque le curseur passe sous la barre des trois dixièmes, Cytale découvre à quel point la problématique change : l'unité de la page, que Cytale s'était efforcée de restituer, n'a plus de sens aux yeux d'un utilisateur handicapé. En revanche, cette page doit être bornée de guides, de fils conducteurs, et toute l'interface d'accès aux livres doit être redéveloppée de manière très spécifique : c'est après avoir tenu compte de ces exigences spécifiques que le Cybook Vision a pu être reconnu et adopté.

1.5.2. Des impulsions contradictoires

Sébastien d'Ornano évoque les handicapés moteurs, et il peut être intéressant de remarquer que Cytale n'a songé à approcher ce public qu'en dernier lieu. Ce public « empêché » particulier est évoqué dans les conclusions d'Olivier Pujol remises aux actionnaires en novembre 2002. Olivier Pujol l'évoque également dans les conclusions du rapport de l'Enssib sur l'expérimentation de livres électroniques en bibliothèques (BEL 02b) : dans ses derniers mois, Cytale cherche encore à perfectionner ses tablettes, et développe la synthèse vocale, la reconnaissance d'écriture ou encore une fonction « mains libres » à la demande du public handicapé moteur. « Ce dispositif comprend un porte-livre et un petit contacteur qui pilote le changement des pages. En effet, pour lire il faut des mains, et c'est une contrainte. »

Cytale comprend alors que, si la malvoyance concerne en général un public vieillissant, en revanche le Cybook devrait s'adapter à un projet pédagogique destiné à une population d'handicapés moteur jeune : il faut intervenir dès le moment où l'enfant commence à lire. L'élève handicapé moteur qui doit lire *Phèdre* peut être intelligent, mais « il a tellement de mal à coordonner ses mains qu'il va mettre cinq minutes à tourner la page. Dans les cinq minutes d'après, il va lâcher le livre parce qu'il n'aura pas assez de force dans les bras. Vous comprenez que la scolarité de cet adolescent n'est pas évidente »⁷⁸³ constate, après coup, Christine Graffard Lenormand.

Cytale approchera certes le milieu scolaire, mais c'est avant tout le public basse vision qui retient son attention, sous l'impulsion forte de Jean-Bernard Schmidt⁷⁸⁴, actionnaire historique et majeur de la société. « Ce type de développement, mieux placé dans les priorités, aurait permis une survie de l'entreprise. », assure Marc Guiblin⁷⁸⁵, employé à

⁷⁸³ Extrait de l'entretien avec Christine Graffard Lenormand du 19 novembre 2003.

⁷⁸⁴ Voir au chapitre III « Le conseil d'administration —> Les motivations du principal actionnaire ».

⁷⁸⁵ Extrait de l'entretien avec Marc Guiblin, novembre 2003.

l'atelier de formatage de Cytale. Néanmoins, pourquoi Cytale n'a-t-elle pas eu le temps d'être « sauvée » par le public des malvoyants ? Pourquoi n'a-t-elle pas trouvé les fonds sur ce business model, quelques mois avant l'année 2003 consacrée au handicap ? « Numérique, électronique et handicap, on avait zéro chance. Numérique, bof ; électronique, pas du tout ; et un business model handicap, cela ne passe pas », affirme Olivier Pujol lors de l'entretien du 7 février 2004. Jean-Bernard Schmidt ne remet pas en cause cette analyse, il pense que Cytale serait encore en vie aujourd'hui « si on avait concentré toutes les ressources sur les malvoyants et non pas sur le grand public, mais ce n'était pas du tout l'état d'esprit de l'époque. On n'aurait d'ailleurs, ajoute-t-il, jamais pu lever d'argent si on avait dit qu'on allait s'intéresser uniquement aux malvoyants : “pas un marché”, “ne nous intéresse pas”, etc. Or, c'était probablement le seul marché qui était directement viable⁷⁸⁶ ».

Cette fausse bonne idée du grand public, vers lequel souhaite se diriger une partie de l'actionnariat, n'est pas la seule raison pour laquelle Cytale ne cible pas d'abord prioritairement et uniquement les malvoyants. Certains actionnaires, dont Pierre Sissmann, spécialiste de marketing grand public, suggèrent une communication prudente à l'égard du marché basse vision. Tout en comprenant la nécessité d'un tel segment, il importe à leurs yeux de ne pas situer Cytale publiquement sur ce marché : « N'en faites pas un produit pour les malvoyants, vous allez en faire la chaussure Scholl de la lecture »⁷⁸⁷. Cette anecdote, confirmée par Jacques Lewiner, rappellera à ce dernier une remarque similaire d'un autre actionnaire : « Ça va devenir le produit des handicapés »⁷⁸⁸. Les malvoyants auraient contribué à donner du Cybook l'image d'une prothèse, à l'instar des prothèses auditives pour malentendants, qu'on n'assume que tardivement car elles symbolisent le passage dans le troisième âge (à la nuance près que la prothèse auditive est aujourd'hui déjà socialement connotée).

À ce stade, deux analyses se télescopent : celle d'Olivier Pujol, qui maintient, sur les ondes de *France Culture* en mars 2004, que « Cytale n'a jamais visé le grand public, mais a été obligée de s'inscrire dans le débat d'alors sur le public du livre électronique, qui cristallisait un certain nombre de passions [...]. Si l'objet que l'on produit a les mêmes caractéristiques que l'objet qui ira un jour dans le grand public, il est décrit comme un objet grand public. Maintenant, il y a une démarche marketing qui demande de s'adresser aux personnes qui en ont besoin *hic et nunc*. »⁷⁸⁹ En somme, ce serait la presse grand public qui d'elle-même aurait posé la question de savoir si le livre électronique était destiné au grand public, obligeant Cytale, à son corps défendant, à se positionner par rapport à la question posée.

Mais Marc Devillard nuance cette position : pour lui, Cytale « devait décliner sa vocation grand public, parce que c'est celle qui lui permettait de récupérer du buzz auprès de la presse. On n'avait pas les moyens de faire des campagnes de pub, c'étaient donc les journalistes qui parlaient de nous. » Cytale n'aurait donc pas eu le choix. D'autre part, la société « parlait de grand public à l'extérieur pour éviter que [son] produit ne soit vu

⁷⁸⁶ Extrait de l'entretien avec Jean-Bernard Schmidt du 26 juin 2003.

⁷⁸⁷ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

⁷⁸⁸ Extrait de l'entretien avec Jacques Lewiner du 11 septembre 2003.

⁷⁸⁹ Extrait de l'émission *Sciences Frictions* diffusée sur France Culture le 20 mars 2004.

comme une prothèse, parce que tu ne peux pas vendre à d'autres un produit de malvoyants en disant que c'est un produit pour malvoyants ; par contre, tu peux dire que c'est un produit grand public et un malvoyant peut constater qu'il lit très bien avec et tu le fais savoir parmi la communauté des malvoyants. »⁷⁹⁰ Cette différence de point de vue n'est pas neutre.

Et c'est ce que confirme un *brief* destiné à la réalisation d'une plaquette faisant la promotion du Cybook pour les malvoyants : il y est conseillé d' « utiliser les réseaux existants (prescripteurs, acteurs, bouche-à-oreille...) et les outils du marketing direct pour toucher cette population, sans créer de "bruit" ou "d'interaction" néfastes avec les autres populations cibles (expatriés, gros lecteurs...) », de « ne pas enfermer le Cybook dans le marché des produits spécialisés pour handicapés », enfin de « toucher directement, efficacement les déficients visuels sans altérer la perception du produit par le grand public ». Nous sommes alors en avril 2001.

Julie de Saint-Blanquat tient, trois ans plus tard, un discours cohérent avec ces recommandations de marketing : « Si on avait lancé le Cybook uniquement en Cybook Vision, il était catalogué tout de suite comme produit pour handicapés. Après, terminé, on ne rentrait plus sur le marché grand public ou au prix d'efforts titanesques. [Il fallait] veiller à ce que les canaux ne se brouillent pas entre eux, qu'il n'y ait pas des pubs pour le Cybook Vision dans des magazines grand public de littérature, et qu'il n'y ait pas des pubs normales dans des magazines pour malvoyants. Il fallait vraiment qu'il y ait deux produits distincts, deux communications distinctes, et qu'on évite de les faire se rencontrer. »⁷⁹¹ C'est une analyse que ne partage pas Jacques Lewiner, qui ne peut croire que « parce qu'on s'adresse à une niche particulière, en l'occurrence les malvoyants, on est catalogué aux yeux du grand public. »⁷⁹²

Dans le même temps, Julie de Saint-Blanquat reconnaît que, si on ne s'était adressé dans un premier qu'aux malvoyants, cette stratégie aurait présenté l'avantage de ne pas se disperser, et les ventes du Cybook Vision auraient probablement *supporté*, plus tard, le lancement du produit grand public. On rejoint alors Olivier Pujol, pour qui « la réflexion de Pierre Sissmann était émotionnelle, et touchait une fibre qui disait : "moi, je n'achèterais pas un produit pour malvoyants". Les chiffres montraient que le marché des malvoyants était là, mais on ne vous demande pas à vous de l'acheter maintenant. Dans deux ans, cinq ans. »⁷⁹³ La boucle est bouclée.

Résumons. L'une des traductions du Cybook peut lui permettre d'atteindre très rapidement un marché, pour lequel il répond à un besoin immédiat. Mais cette image risque de ternir celle du modèle plus grand public. Tel est le conflit stratégique qui a opposé les actionnaires : Pierre Sissmann et, plus encore, Azéo, ont investi dans Cytale pour un objet grand public. Le Cybook première version a donc correspondu à leur perspective, a « traduit » leurs intérêts. Certes, les fonctionnalités proposées par le CA n'ont pas toutes été intégrées, mais la cible reste conforme aux attentes initiales.

⁷⁹⁰ Extrait de l'entretien avec Marc Devillard du 10 juin 2004.

⁷⁹¹ Extrait de l'entretien avec Julie de Saint-Blanquat du 9 janvier 2004.

⁷⁹² Extrait de l'entretien avec Jacques Lewiner du 20 novembre 2003.

⁷⁹³ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

Comme on ne réussit pas à adapter suffisamment ce Cybook originel pour qu'il convienne également au public handicapé (c'est à cette traduction que s'oppose Sissmann, alors que techniquement, le Cybook peut l'intégrer, car « c'est la même machine »), une nouvelle machine est proposée à ce public spécifique. Il s'agit d'une déclinaison du Cybook, confidentielle, et qui pourtant aurait pu, seule, assurer la survie de l'entreprise.

Il y a, dans le marché des malvoyants, quelque chose de paradoxal quand on le confronte à l'univers de l'invention : en général, ce genre de public est plutôt celui qui gêne l'inventeur, qui « casse » la belle invention parce qu'elle ne tient pas compte des handicapés ou des personnes âgées. Ainsi se lamente Monsieur Petit au sujet de la vitesse du métro parisien (LAT 92 : 29-30) : « Il n'y a rien à faire, on ne peut pas dépasser le 18 km/h en comptant les stations à 400 mètres et l'accélération maximum à 1,2 m/sec. Au-delà, ça décoiffe, on bouscule le populo. Mais on s'est dit peut-être qu'il y a mieux que le métro. Le trottoir roulant, on ne peut pas dépasser 3 m/sec d'accélération. Pour peu que les gens marchent sur le trottoir à 6 km/h quand ils arrivent au bout, ils sont catapultés. Ça ne marche pas. Vous savez, quand on invente un transport urbain, on s'emmerde toujours avec la petite vieille aveugle et cardiaque qui coince son parapluie. » Or, ici, c'est ce public d'empêchés qui va peut-être sauver Cytale, l'aider à trouver un premier marché, « la cible prioritaire pour un business rapide » selon les conseils de l'agence Eccla en juin 2001. Cette prise de conscience s'est sans doute faite trop tard.

1.6. Une commercialisation insuffisante

Le temps de la commercialisation du Cybook Vision fut court, « à peine quatre mois avant que Cytale ne ferme », précise Éric Boissy⁷⁹⁴. Et il a également manqué une véritable force commerciale : « En interne, on a délégué la commercialisation basse vision à des personnes qui n'avaient pas du tout le profil pour cela. [...] Il ne suffit pas d'être motivé. Il faut des pointures pour lancer ce genre de produit. » Et c'est un peu l'analyse que fait Olga Faure-Olory : certes, le produit était disponible chez les opticiens mais, à l'instar des vendeurs de la Fnac, ils ne savaient pas en montrer l'intérêt : « Comment peut-on vendre quelque chose dont on ne sait pas se servir soi-même ? C'est invendable. Si le vendeur n'a pas compris comment ça fonctionne, s'il n'est pas lui-même utilisateur, s'il n'a pas cet engouement pour la chose, comment va-t-il la vendre ? [...] Je suis allée acheter l'aide visuelle que j'utilise maintenant auprès de celui qui a su me faire la démo. » Comment expliquer qu'après avoir fait la promotion du Cybook au sein de son réseau, on lui « massacre cette vente » ? « Je n'ai pas d'intérêt dans le Cybook, précise-t-elle. Mon intérêt, c'est que cette personne relise. [...] Et derrière, je vais voir les gens qui vendent ces appareils, et en discutant, on me sort : "Non, c'est pas beau, je ne comprends pas, c'est trop de temps à passer avec la personne, je ne peux pas lui vendre..." »⁷⁹⁵

Nuançant ces critiques sur la faible force commerciale mise au service du Cybook Vision, Marc Devillard souligne la difficulté de trouver un relais d'information pour ce

⁷⁹⁴ Extrait de l'entretien avec Éric Boissy du 11 juin 2004.

⁷⁹⁵ Extrait de l'entretien avec Olga Faure-Olory du 11 septembre 2003.

produit. S'il y a pléthore d'associations et d'organisations d'aveugles et de malvoyants en France⁷⁹⁶, elles ne sont pas regroupées en une fédération comme en Angleterre ou en Suède⁷⁹⁷. Le marché de la malvoyance est donc « très mal structuré »⁷⁹⁸ : « Il n'y a pas pire, renchérit Christine Graffard Lenormand, parce que tout est dilué ». D'autre part, la cause des aveugles est mieux défendue que celle des malvoyants. Or, l'aveugle n'est pas à un stade ultime de la malvoyance, ses besoins sont très différents : pour lui le recours à l'audio ou au braille est indispensable, là où les gros caractères conviennent mieux pour un malvoyant.

Le problème de la représentativité des malvoyants, plus nombreux mais moins charismatiques que les aveugles, formant une catégorie mal identifiée, contribuerait enfin à expliquer pourquoi Cytale n'a pas pu trouver rapidement son marché en France.

Les possibilités de développement dans d'autres pays sont explorées lors d'un salon mondial pour malvoyants en Inde six mois avant la disparition de l'entreprise. Alors que ses jours sont comptés, Cytale songe en dernier recours à exporter son produit dans des pays plus « favorables ». Mieux structuré, le marché anglais apparaît plus facile à pénétrer aux yeux de Cytale, dans la mesure où un seul interlocuteur, la Royal Society for the Blinds, peut lui ouvrir les portes du monde de la cécité et de la malvoyance. De même, un partenariat est tenté avec la ONCE espagnole, riche gestionnaire du loto, qui se consacre aux aveugles et malvoyants. Nous étudierons au chapitre suivant comment ont été conduites les négociations avec ces deux organismes.

⁷⁹⁶ À titre d'exemple : « Association nationale de parents d'enfants aveugles ou gravement déficients visuels », « La Voix des aveugles et des malvoyants », « Association française des amblyopes unilatéraux », « Association des cheminots non voyants et mal voyants », « Sos rétinite », « Association nationale de lutte contre la cécité ».

⁷⁹⁷ Voir entretien avec Marc Devillard du 10 juin 2004.

⁷⁹⁸ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

1.7. Conclusion : l'image d'une société composite, entre deux publics

En mars 1999, Olivier Pujol pose dans son *business plan* la question : « Qui aurait une bonne raison de passer du papier à l'électronique ? ». La première réponse, inspirée d'un article américain publié à la même époque, est : « Ceux qui n'ont pas accès au papier », c'est-à-dire les expatriés et les malvoyants. Parmi ces derniers, Cytale distingue deux populations significatives : les handicapés, et les seniors qui, sans être handicapés, ne peuvent plus lire confortablement et abandonnent progressivement la lecture. La deuxième réponse est les boulimiques, que la bibliothèque nomade peut séduire. Comme nous l'avons indiqué au chapitre II, le conseil d'administration est notamment constitué de « boulimiques de lecture » tels Jacques Attali, Marc Devillard et Olivier Pujol, qui croient en ce marché, mais il ne s'agit pas pour eux de grand public, tout au moins de « segment de marché grand public ».

Dire que Cytale a misé de manière excessive sur cette seconde réponse, négligeant totalement la première, jusqu'à reconnaître l'échec de cette stratégie, serait inexact. Il convient de rappeler que, dès 1999, l'objet du format CytalePage est de fournir sept tailles de caractères correctement mises en page. C'est une contrainte technique lourde que Cytale s'impose, pour chaque œuvre traitée, dans l'intention de toucher les populations malvoyantes. Et c'est là qu'il importe de préciser que si le Cybook Vision a été proposé tard, en novembre 2001, dans les derniers mois de la société, en revanche le travail de formatage des œuvres à destination de ces clients commence dès la première heure. Ainsi que nous l'avons démontré au chapitre VI, la campagne « grand public » décidée par Cytale, sur les conseils de l'agence Eccla, ne prouve pas nécessairement un désintérêt des cibles que constituaient les malvoyants et les seniors. Enfin, le Salon du livre 2000 marque une évolution, en témoigne le chapitre V, mais pas une remise en cause totale. Cytale constate que les gens les plus enthousiastes sont des seniors. Mais l'engouement subit qui s'empare des médias est tel que Cytale, sans remettre en cause sa stratégie initiale, regarde avec intérêt des segments « non malvoyants », pour cerner les « boulimiques ». Cytale entre dans un débat suscité par le grand public, et affronte les résistances que ses multiples porte-parole font valoir.

Document : Yanous ! L'actualité du handicap en France

Jeudi 18 juillet 2002 – Matériels – Cytale, C'Technologies et Electrel disparaissent

La société Cytale, inventeur et diffuseur du livre électronique CyBook Vision destiné aux malvoyants, est en liquidation judiciaire. Les dirigeants espèrent trouver un repreneur pour l'activité de vente d'ouvrages en téléchargement. C'Technologies, concepteur et distributeur d'applications informatiques adaptées aux déficients moteurs ou sensoriels, fait l'objet d'une procédure de redressement judiciaire depuis le début du mois de juin. Quant à Electrel, concepteur et distributeur d'aides informatiques et notamment des synthèses vocales Synthélis et Kali, elle a arrêté ses activités le 30 juin dernier.

<http://www.yanous.com/news/actualite/actualite0207.html>

À quelques mois de l'Année européenne des personnes handicapées, force est de constater que les activités électroniques et numériques centrées sur le développement d'aides à destination de publics empêchés s'essoufflent ou s'effondrent. Et pourtant, maints facteurs favorables convergeaient. Une évidence, d'une part : le marché de la malvoyance est un marché naturel pour le Cybook, même si celui-ci doit mieux exprimer les attentes de cette cible. Des acteurs clés apportent leur soutien au Cybook Vision : un investisseur qui porte le projet, un porte-parole qui le crédibilise parmi ses pairs, différents panels de lecteurs malvoyants qui l'adoptent. Mais, d'autre part, alors qu'elle défend ce *business model* pendant l'année 2002, Cytale ne trouve aucun autre investisseur ni aucun industriel capable d'apporter un soutien financier et technologique au projet.

2. Des publics mieux ciblés : 2. Les bibliothèques

2.1. Les prémices d'une stratégie

En octobre 2001, Chris Rippel recense 70 bibliothèques aux États-Unis d'Amérique qui prêtent des tablettes électroniques de lecture⁷⁹⁹. Elles témoignent des prémices du développement de la lecture numérique. Certaines, comme la bibliothèque de Phoenix, dans l'Arizona, proposent plus d'une centaine de tablettes en prêt. Chris Rippel recense également des services de prêts de livres électroniques en Australie (3 bibliothèques), au Canada (4), au Danemark (3), en Nouvelle-Zélande et en Norvège.

Même si ces tablettes n'ont pas été initialement pensées pour s'intégrer dans le cadre et l'économie des bibliothèques, on constate néanmoins que, dans cette phase expérimentale, les bibliothécaires acceptent de se plier aux impératifs de la technique. L'ensemble de la profession reconnaît au livre électronique une utilité, et l'enquête menée en France l'année suivante corrobore ce constat. À la question : « Le livre électronique a-t-il une place en bibliothèque ? », tous les bibliothécaires répondent par l'affirmative, indique Claire Bélisle en septembre 2002 dans son « Rapport sur une expérimentation de prêt de livres électroniques en bibliothèque » (BEL 02b) : les bibliothécaires mentionnent notamment la facilité de diffusion des œuvres, le regroupement de plusieurs œuvres sur un même support et le gain d'espace.

Les conclusions sur l'expérimentation de prêt de livres électroniques en bibliothèque donnent deux indications claires : premièrement, les emprunteurs n'éprouvent aucune difficulté à lire une œuvre sur l'écran du Cybook, mais le temps de la lecture leur est nécessaire pour infirmer leur fort scepticisme de départ. Deuxièmement, les bibliothécaires ne sont, semble-t-il, pas réfractaires à l'introduction de ces tablettes dans leur environnement. Les bibliothèques sont le lieu où « une vraie convergence d'intérêts autour du livre numérique » peut se créer, comme l'indique Guillaume Peter : du point de vue du bibliothécaire d'une part, la gestion des livres est simplifiée, et notamment la gestion du prêt grâce à l'introduction de livres numériques chronodégradables ; du point de vue du lecteur d'autre part, il en va de même, car un grand lecteur peut emmener plusieurs dizaines de nouveautés dans un petit support maniable. « Il y a beaucoup de raisons pour que les bibliothèques mettent en avant cet outil, [et] le public est déjà éduqué⁸⁰⁰. » Partageant la même analyse, Jean-Bernard Schmidt évoque « une expérience très intéressante. Là, on touchait les grands lecteurs, dit-il, une population très bien ciblée. Ils n'avaient pas besoin d'acheter le matériel : on le leur prêtait. [...] C'était une formule de distribution très intéressante, [...] prometteuse⁸⁰¹. »

Cytale va donc s'intéresser de près au marché « logique » que constituent les bibliothèques. Sans doute Cytale s'aperçoit-elle « un peu tard » de l'intérêt que peut

⁷⁹⁹ Chris Rippel, « Can ebooks improve libraries ? », Central Kansas Library, octobre 2001.

⁸⁰⁰ Extrait de l'entretien avec Guillaume Peter du 10 juin 2004.

⁸⁰¹ Extrait de l'entretien avec Jean-Bernard Schmidt du 26 juin 2003.

susciter son Cybook dans les bibliothèques, sans doute n'a-t-elle pas assez concentré son effort sur ce marché, mais les choix techniques trahissent le dessein de Cytale à moyen terme, car elle fait le choix de respecter un format standard, OEB, un choix « contraignant » qui devait permettre dans un proche avenir « l'ouverture » du Cybook « entre bibliothèques, par le biais de ce standard OEB »⁸⁰². En France, en 2002, Gemstar a bien compris l'intérêt de ces bibliothèques et entend travailler en étroite collaboration avec elles, parce qu'elles constituent une première entrée, un premier marché intéressant et intéressé. Ainsi, c'est au sein d'une bibliothèque qu'un livre formaté par Cytale « devait être lisible sur Gemstar, et avec Gemstar on s'entendait à merveille là-dessus. Et les livres de Gemstar devaient être lisibles sur nos livres électroniques »⁸⁰³.

2.2. Un modèle économique incompatible

C'est le Rocket eBook, soit le modèle le moins cher, noir et blanc, et qui ne respecte pas entièrement la page qui, n'en déplaise à Cytale, remporte dans les bibliothèques américaines le succès le plus massif face à son concurrent de l'époque, le SoftBook⁸⁰⁴. Mais quelles que soient les caractéristiques techniques qui distinguent les différentes tablettes de lecture, et en dépit des apparences, la bibliothèque n'est pas l'environnement naturel du livre électronique, dont le système de protection des œuvres a été conçu pour une utilisation privée. Son utilisation en bibliothèque est contraignante, si bien que les bibliothécaires émettent le souhait de tordre la technique pour l'adapter à leurs propres exigences.

Pour une bibliothèque publique, le livre électronique présente un inconvénient majeur comparé au papier : on ne peut lire son contenu sans la tablette, une œuvre est indissociablement liée à une tablette. Cette économie, dessinée en accord avec les éditeurs, risque de se trouver incompatible avec la gestion et les finalités d'une bibliothèque : malgré la pertinence de leur usage dans ce cadre, les livres électroniques ont été conçus pour des usages privés. C'est ce que révèle une étude menée par l'Université de Rochester aux États-Unis sur l'usage des livres électroniques en bibliothèques⁸⁰⁵. La notion d'exemplaire, sur laquelle le service de prêt en bibliothèques s'est fondé pour l'expérimentation « Contrats de lecture » en 2002, s'applique difficilement à ce nouveau support. Comme le précisent Claire Bélisle et Christian Ducharme, « la contrainte technique qui lie une œuvre à son support nuit au service de prêt, c'est-à-dire à la diffusion des œuvres. Imaginons qu'un usager désire lire une œuvre achetée avec une tablette qui est actuellement en prêt. La bibliothèque ne pourra pas satisfaire cette demande, même si l'œuvre n'a pas été chargée sur la tablette prêtée. »⁸⁰⁶ Ainsi un exemplaire numérique même disponible ne peut pas être

⁸⁰² Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

⁸⁰³ Voir « Les concessions faites aux éditeurs -> La plate-forme fermée -> Lire en dehors de la bibliothèque de Cytale » au chapitre VII.

⁸⁰⁴ Chris Rippel, « Can ebooks improve libraries ? », Central Kansas Library, octobre 2001. Nuance cependant : à l'époque où cette étude est conduite, le SoftBook n'existe qu'en noir et blanc et propose une mise en page qui ne tire pas pleinement profit de l'écran.

⁸⁰⁵ <http://www.lib.rochester.edu/main/ebooks/studies/conclusions.htm>

⁸⁰⁶ Claire Belisle, Christian Ducharme, BBF 2003 – Paris, t. 48, n° 3, p. 74-86.

prêté pour la simple raison que son support n'est pas libre. Il est évident que pour tirer parti des œuvres qu'elle achète, une bibliothèque doit pouvoir les charger indifféremment sur toutes les tablettes qu'elle possède. Mais cette proposition remet en cause la logique selon laquelle, comme l'explique Éric Boissy, une œuvre est indissociablement liée à une tablette : cette « union » fait partie du processus de protection de l'œuvre⁸⁰⁷. Comme on a déjà pu s'en rendre compte⁸⁰⁸, Cytale ne croit pas à la logique de l'exemplaire, qui se rapproche de celle de la propriété. C'est un modèle qu'elle a souhaité remplacer progressivement par celui de l'accès, mais elle n'y parviendra pas. Tel qu'il se présentait à l'époque, le modèle de diffusion des œuvres ne convenait donc pas aux bibliothèques.

D'autre part, Claire Bélisle et Christian Ducharme constatent, chiffres à l'appui, que le service de prêt de livres électroniques est limité par le nombre de tablettes et non par le nombre d'œuvres : « Même si une bibliothèque faisait l'acquisition de 500 œuvres numériques, si elle ne possède que quelques tablettes, leur diffusion ne peut être que très réduite. » Leur conclusion suggère que la diffusion du livre électronique en bibliothèque devrait logiquement s'appuyer sur le rapport entre le nombre de tablettes et le nombre d'œuvres disponibles⁸⁰⁹.

2.3. Le projet de Cytale : entre éditeurs et bibliothécaires

Si les bibliothécaires ne sont « pas hostiles au modèle fermé », est-il vrai d'autre part que les éditeurs « soient prêts à adapter leur offre aux besoins des bibliothèques »⁸¹⁰ ? Quelle solution technologique peut alors proposer Cytale pour arriver à ce que quatre acteurs (la bibliothèque, l'adhérent-lecteur, l'éditeur et Cytale) puissent, chacun, y trouver leur compte ? Peut-être la question est-elle posée à un moment paradoxalement trop précoce, où Cytale doit encore faire preuve de la stabilité de sa politique pour gagner la confiance des éditeurs.

Les éditeurs s'inscrivent dans la logique de l'exemplaire, les bibliothèques fonctionnent selon le principe de l'abonnement : il est donc contraire à ce principe de « faire payer le lecteur à chaque fois qu'il emprunte un bouquin ». Face à ces deux logiques qui s'affrontent, Cytale envisage « pour le cas spécifique du livre numérique un système de forfaits »⁸¹¹ : les bibliothèques paieraient des forfaits pour un certain nombre d'exemplaires numériques.

Extrait d'entretien

⁸⁰⁷ Voir au chapitre VII « L'épouvantail du piratage —> La sécurisation des œuvres ».

⁸⁰⁸ Voir « Le modèle commercial —> Le modèle de diffusion des œuvres ».

⁸⁰⁹ Claire Bélisle, Christian Ducharme, BBF 2003 – Paris, t. 48, n° 3, p. 74-86.

⁸¹⁰ *Ibid.*

⁸¹¹ Extraits de l'entretien avec Cédric Diridollou du 6 février 2004.

Il nous a fallu six mois avant que les éditeurs acceptent que notre livre soit introduit en bibliothèque. Début 2001, Le Seuil a quitté une réunion, organisée par Érik Orsenna, en disant : « Je ne travaille plus avec vous ». Une réunion où, heureusement, il y avait Albin Michel, Hachette, un représentant des libraires... Nous étions en train de devenir les enfants maudits. [...]

Quand vous êtes devant des gens plutôt conservateurs, que vous avez déjà réussi à ce qu'ils acceptent de vous donner un fichier, et que vous revenez les voir pour leur dire : « Quand vous aviez peur du piratage, nous, on a monté un système qu'on ne pouvait pas pirater, mais on va le casser pour que le Cybook puisse fonctionner en bibliothèque », vous ne pouvez qu'inquiéter car le cauchemar des éditeurs, c'est qu'un livre en bibliothèque soit lu par cent personnes mais payé une seule fois à l'éditeur et à l'auteur.

Olivier Pujol, 7 février 2004.

Cytale élabore une formule de prêt en bibliothèque, qui a été mise en place en mai 2002. Le principe en est le suivant : la bibliothèque dispose de plusieurs Cybooks et d'un compte utilisateur qui lui offre la possibilité de gérer une bibliothèque en ligne en relation avec son parc de tablettes. L'unicité du lien entre une bibliothèque en ligne privée et un Cybook est rompue. La bibliothèque acquiert un certain nombre de licences de lecture par livre, par exemple trois copies simultanées de *Belle du Seigneur* en numérique. Les abonnés consultent le catalogue d'œuvres sur une borne d'information et peuvent demander de télécharger sur une tablette l'un des exemplaires disponibles d'une œuvre pour quinze jours. L'exemplaire s'efface automatiquement lorsque le temps de prêt est écoulé, et devient à nouveau disponible sur le catalogue.

Les échanges restent donc en circuit fermé, bien qu'au sein d'une même bibliothèque plusieurs Cybooks puissent accéder au même fonds de livres : on « ouvre » donc un peu le système fermé. Il s'agit de répondre aux impératifs d'une autre logique : ce n'est plus tant le droit d'auteur que le droit du lecteur qui est ici considéré par l'instauration de « licences de lecture ».

Si, au lieu de lier les œuvres aux appareils, on relie ces derniers à un compte appartenant à une collectivité (une ou plusieurs bibliothèques), le modèle prend un sens différent. Claire Belisle et Christian Ducharme notent, en 2003, que « la majorité des éditeurs sont prêts à envisager un autre modèle que celui de l'exemplaire » : seize éditeurs avaient alors répondu positivement à la question de savoir s'ils autoriseraient le prêt simultané sous réserve d'une licence négociée, deux étaient contre et six n'avaient pas répondu. Cependant, un an plus tard, Christian Ducharme constate (BEL 04 : 218) que « la mise en place d'un service de location de livres numériques requiert des négociations auprès de tous les éditeurs de culture et des politiques différentes. Cela semble très difficile à organiser ». Cette position tempère nettement celle exprimée un an plus tôt, qui consistait à dire que, pour rappeler le présupposé de départ, « les éditeurs [étaient] prêts à adapter leur offre aux besoins des bibliothèques »⁸¹².

⁸¹² Claire Bélisle, Christian Ducharme, *BBF* 2003 – Paris, t. 48, n° 3, p. 74-86.

En 2002, les éditeurs n'étaient pas encore sur la voie d'un règlement du droit de prêt d'œuvres numériques, et cette question laissée en suspens constituait alors « un inconvénient majeur » qui bloquait le déploiement de la solution de Cytale pour les bibliothèques, ainsi que l'atteste Christine Graffard Lenormand⁸¹³. Virginie Caminade, au nom d'Albin Michel, avoue n'être « pas convaincue que les éditeurs aient intérêt à s'investir dans des prêts en bibliothèques : [...] Je ne suis même pas sûre que ce soit une question de temps »⁸¹⁴. Pour reprendre les termes de l'école de la traduction, Cytale n'a pas su s'ériger en porte-parole représentatif à la fois des éditeurs et des bibliothécaires pour construire une solution commune qui, d'une part, aurait reçu l'aval de chaque « allié » mobilisé et qui, d'autre part, aurait sans doute garanti à Cytale sa survie. Le dispositif d'intéressement patiemment élaboré avec les éditeurs et détaillé au chapitre précédent ne fonctionne plus, et la proposition nouvelle qui vise à intégrer les intérêts d'un autre groupe risque de desceller les premières alliances, mouvement qui serait alors fatal à Cytale.

2.4. Expérimentations en bibliothèque : initiation du grand public à de nouvelles pratiques de lecture

La distribution de livres numériques dans les bibliothèques, selon des modes d'échanges à négocier, est une partie que les éditeurs refusent de jouer. Du coup, sans ces partenaires, il était difficile pour des acteurs comme Cytale ou Gemstar de peaufiner leur solution à destination de ce marché. Pourtant, épousant le point de vue d'Olivier Pujol, Jean-Pierre Arbon déclarait encore en 2004 que la diffusion du livre électronique ne pourrait se faire « dans un premier temps qu'auprès d'un marché professionnel, notamment les bibliothèques, avant de s'étendre au grand public »⁸¹⁵. Cédric Diridollou, qui a pris en charge au sein de Cytale le projet bibliothèques, a, lui aussi, le sentiment « que l'une des voies d'intégration du Cybook dans le grand public, ce n'était pas forcément la Fnac ou les grands distributeurs : il fallait commencer à habituer le public à avoir ce genre d'usages. Les bibliothèques constituaient un excellent vecteur. »⁸¹⁶ Le rapport d'expérimentation de Claire Bélisle, publié en septembre 2002, un mois après la cessation des activités de Cytale, confirmera ce sentiment. Et l'absence de tout achat dans une Fnac n'entre pas en contradiction avec le fait que « les usagers d'une bibliothèque aient trouvé le produit génial »⁸¹⁷. Le Cybook séduit les usagers à qui on offre le temps de se l'approprier, mais il n'a pas réussi à déclencher l'acte d'achat. Comme, dans le cas du livre électronique, le marché ne se trouve pas mais se crée, comme d'autre part il doit y avoir un temps de négociation nécessaire entre l'invention et son public, les bibliothèques pouvaient très bien jouer le rôle précieux d'étape intermédiaire avant une véritable commercialisation. C'est un sentiment qui est partagé par un certain nombre de bibliothécaires.

⁸¹³ Extrait de l'entretien avec Christine Graffard Lenormand du 19 novembre 2003.

⁸¹⁴ Extrait de l'entretien avec Virginie Caminade du 20 novembre 2003.

⁸¹⁵ *Le Monde*, « Portrait : Jean-Pierre Arbon, pionnier français de l'édition en ligne », 22 avril 2004.

⁸¹⁶ Extrait de l'entretien avec Cédric Diridollou du 6 février 2004.

⁸¹⁷ Extrait de l'entretien avec Michaël Dahan du 20 novembre 2003.

Les analyses, ici, semblent *a posteriori* aussi pertinentes que pour le marché des malvoyants. Le Cybook peut trouver naturellement sa place dans une bibliothèque : économie d'espace, consultation de la presse sur Cybook (notamment *Le Monde*, à un prix inférieur à l'édition papier), consultation aisée des archives presse, mission pédagogique. Le Cybook peut participer aux missions des bibliothèques : « Ouvrir à la lecture, mais là c'est la lecture autrement »⁸¹⁸. D'autre part, le problème des livres perdus, non rendus, mal recensés, abîmés, pilonnés disparaît du travail du bibliothécaire lorsqu'on passe au format numérique.

Mais, comme dans le cas des malvoyants, il faut négocier les usages que doit autoriser ou ne pas autoriser le Cybook. Ainsi, Cytale identifie aussi les freins que peuvent créer les bibliothécaires, parmi lesquels la peur de prêter un matériel onéreux au grand public : « La quasi-totalité des bibliothécaires ne conçoit pas l'idée que le Cybook puisse être emprunté par le public (coût, dégradation, perte, etc.). L'argument du Cybook comme objet nomade n'est donc pas efficace à l'égard de ce type d'acquéreur »⁸¹⁹. Ce briefing interne à Cytale, rédigé en août 2001, se révélera finalement erroné lors de l'expérimentation menée en Rhône-Alpes six mois plus tard.

Cytale initie une campagne d'information et de démarchage en décembre 2001, essentiellement auprès des bibliothèques départementales. Les retours se révèlent importants, mais rapidement, au cours des mois qui suivent, la société se trouve en cessation de paiement, et donc incapable de s'engager sur de tels projets. En tout, une trentaine de Cybooks seront vendus à des bibliothèques. Rares seront celles qui feront l'acquisition de plusieurs tablettes, qu'elle prêteront à domicile. On est assez loin des conditions établies dans le cadre de l'expérimentation de prêts de livres électroniques en bibliothèques. Une bibliothèque, cependant, celle de Boulogne-Billancourt, fait exception et tente d'utiliser le système, alors en place, de distribution des contenus numériques et de le proposer à ses abonnés. Cette expérience se présente comme un service permanent et non comme une expérimentation temporaire, et se révélera positive : en dehors de l'expérimentation menée par l'ENSSIB, très médiatisée, et des présentations et démonstrations du Cybook dans d'autres bibliothèques⁸²⁰, la bibliothèque de Boulogne-Billancourt propose à ses abonnés, dès le départ, un véritable service initié par la bibliothèque et non la participation à une expérimentation dont la bibliothèque serait un acteur.

Six Cybooks ont été mis en circulation à la bibliothèque : un en consultation sur place et cinq en prêt. Le Cybook en consultation sur place était destiné à la lecture des journaux électroniques, dont le journal *Le Monde*. Les cinq autres appareils constituaient la base d'un service de prêt d'œuvres contemporaines réservé aux abonnés de dix-huit ans et plus. Ce service a été mis en place au cours des derniers mois de l'existence de Cytale. La bibliothèque téléchargeait pour ses usagers les titres souhaités et leur prêtait la tablette. Mais elle offrait également la possibilité, « pour les lecteurs les moins frileux face à la technologie —il y en a eu quelques-uns mais très peu, c'est vrai— [...] d'aller sur le serveur de Cytale et de télécharger eux-mêmes les

⁸¹⁸ Extrait de l'entretien avec Lisa Manjikian du 16 janvier 2004.

⁸¹⁹ Document interne Cytale, « Briefing bibliothèques », août 2001.

⁸²⁰ Ces démonstrations se déroulent également à l'étranger, par exemple à la Bibliothèque de la Ville de La Chaux-de-Fonds, en Suisse, au mois d'octobre 2001.

titres qui les intéressaient »⁸²¹. Cette solution paraissait la plus séduisante, aux yeux de Corinne Aribaud.

Victime de la mort prématurée de Cytale, le système de prêt de tablettes s'essoufflera rapidement : les catalogues numériques se figeront, et les usagers ne trouveront rapidement plus aucune nouveauté sur Cybook.

■ Extrait d'entretien

[Il aurait fallu faire connaître le Cybook grâce aux] bibliothèques, avant de passer à la phase commerciale. On aurait eu une superbe opération de marketing. Et alors, nous aurions présenté les modèles de génération 2 au public. Nous aurions pu arguer que ces modèles avaient tenu compte des faiblesses évoquées par les utilisateurs des modèles de génération 1. Les défauts corrigés, et la notoriété d'une telle expérience... ça aurait été une pub superbe.

Olivier Pujol, 13 août 2003.

Mais ce projet, initié dès 2000, se heurte à quelques réalités : les problèmes de stabilité logicielle du Cybook ne sont résolus qu'en octobre 2001, et les premiers bibliothécaires-testeurs se montrent très critiques. Jusqu'à cette date, il est difficile pour Cytale de réunir les conditions nécessaires à une expérience en bibliothèques. Le projet d'expérimentation de l'ENSSIB, qui mêle les produits de Cytale et de Gemstar, se déroule au premier semestre 2002. Dans son premier rapport d'expérimentation, Claire Bélisle avait conclu que le livre électronique séduisait une majorité de lecteurs. Plusieurs raisons auraient pu les en détourner, comme le poids, le choix d'œuvres imposé ou restreint, le prix (même si le prix de la machine n'entre pas en ligne de compte dans le cadre d'un prêt), la non-standardisation des modèles ou le verrouillage des fichiers. Mais les avantages ont primé. Claire Bélisle mettait avant tout en exergue le fait que la lecture de plaisir était compatible avec l'écran.

En refaisant l'histoire, Olivier Pujol sait *a posteriori* à quel point les bibliothécaires ont tous été impressionnés par l'intérêt que le public a porté au livre électronique⁸²². Dans toutes les bibliothèques, le nombre de réservations pour emprunter un livre électronique a été important. Claire Bélisle et Christian Ducharme précisent que les bibliothécaires s'entendent sur trois grandes qualités du livre électronique : « la facilité de diffusion, la possibilité de charger plusieurs œuvres sur un même support et le grossissement des caractères. Dans cette dernière fonctionnalité, ils y voient la possibilité d'offrir un meilleur service aux personnes âgées et aux malvoyants ».

Ainsi, les deux niches pouvaient assez logiquement se compléter. Le Cybook devait intégrer les impératifs de chaque monde. L'accord avait été trouvé avec les malvoyants, la voie d'un accord était en train de se dessiner avec les bibliothécaires, mais Cytale était encore loin d'obtenir un consensus auprès des éditeurs. Aujourd'hui, ce n'est pas un hasard si Bookeen, société fondée par deux anciens de Cytale, cible dans un premier

⁸²¹ Extrait de l'entretien avec Corinne Aribaud du 5 février 2004.

⁸²² Claire Bélisle, Christian Ducharme, BBF 2003 – Paris, t. 48, n° 3, p. 74-86.

temps « les personnes empêchées et les bibliothèques »⁸²³. Néanmoins, la négociation auprès des éditeurs demeure la pierre d'achoppement. Comme le constate Corinne Aribaud, conservatrice à la bibliothèque Landowsky de Boulogne-Billancourt, « tout ce qui est tombé dans le domaine public, ça, ils le proposent. [...] Mais l'intérêt aujourd'hui d'un lectorat dans une bibliothèque publique comme la nôtre, c'est de toucher principalement l'actualité littéraire. C'est là qu'est la plus grosse demande. »⁸²⁴ Ainsi l'offre commerciale de Bookeen n'est pas d'un grand intérêt aux yeux des bibliothèques. En ne distribuant que des ouvrages libres de droit, Bookeen résout, mais de manière abrupte et peu satisfaisante, le casse-tête juridique et technologique lié au droit d'auteur.

Nous avons donné plusieurs exemples qui témoignent de l'intérêt de certaines bibliothèques et de leur implication dans une expérimentation où les bibliothécaires ont joué un véritable rôle de médiation auprès du public en offrant les avantages d'un nouveau service. Mais ces mêmes bibliothécaires reconnaissent, en forçant un peu le trait, qu'en la matière, « la seule profession qu'on ne convainc pas, ce sont les bibliothécaires »⁸²⁵. Roberta Burk le confirme : « Le coût des tablettes et des titres n'est pas prohibitif. Le manque d'empressement de notre profession ne tient donc peut-être pas tant à des considérations budgétaires qu'à des réticences moins avouées. Alors que les livres sur cassettes audio ou sur CD ont trouvé leur place dans nos établissements, nous rechignons à imaginer que les nouveaux joujoux numériques puissent un jour remplacer le livre traditionnel⁸²⁶ ».

Donc, pour rappeler l'analyse de Cytale, même si le problème du prix peut être levé dans la mesure où « ce n'est pas la personne individuelle qui paie, mais l'institution », cette question purement économique n'est pas seule en cause. Le Cybook n'impliquait rien de moins qu'une redéfinition du rôle du bibliothécaire : à terme, ces médiateurs culturels se situeraient du côté de la transmission plus que du côté de la simple mise à disposition de ressources. L'époque pionnière du livre électronique a mise en lumière cette reconfiguration du métier de bibliothécaire : il s'agit de plus en plus d'orienter le lecteur, d'indiquer des ressources, de passer d'une logique de gestion du « coffre à livres » à celle d'un guide qui organise les ressources numériques pour permettre au lecteur de s'y retrouver. Pour Pierre Le Loarer (LOA 02a), « la fonction des bibliothécaires se déporte progressivement pour ce qui concerne les ressources numériques du métier d'acquéreur vers celui de négociateur de contrats d'accès. ». Trois ans plus tard, Patrick Bazin, directeur de la bibliothèque de Lyon, partage cette même idée. Pour lui, « l'avenir des bibliothèques sera moins de jouer le rôle de sanctuaire de documents physiques que celui de passerelle, de médiateur de l'information »⁸²⁷. Mais cette redéfinition n'est peut-être pas encore pour demain. En conséquence, l'idée, apparemment bonne, d'Olivier Pujol d'introduire le livre

⁸²³ *Livres Hebdo*, 28 novembre 2003.

⁸²⁴ Extrait de l'entretien avec Corinne Aribaud du 5 février 2004.

⁸²⁵ Extrait de l'entretien avec Alain Patez du 5 février 2004.

⁸²⁶ Roberta Burk, « Apprivoiser le livre électronique », *Bulletin des bibliothèques de France*, 2000.

⁸²⁷ Patrick Bazin, « Après l'ordre du livre », *Medium* n° 4, Éditions Babylone, 2005.

électronique dans les bibliothèques allait se heurter aux temps longs de réaction propres à ces institutions.

Au cours du second semestre 2002, Gemstar a proposé, elle aussi, une solution dédiée aux bibliothèques qui l'a conduite à repenser l'économie de l'exemplaire : la formule d'abonnement conçue en partenariat avec les bibliothèques consistait à proposer à des bibliothèques des chaînes de lecture (littérature générale, jeunesse, etc.)⁸²⁸. Gemstar proposait d'inclure dans l'abonnement la machine et le droit pour les bibliothèques de la prêter à leurs lecteurs autant de fois qu'elles le désiraient. Un lecteur pouvait avoir accès à tout le catalogue de titres qui se trouvaient dans les chaînes gérées par Gemstar pour les bibliothèques. Ces titres devaient disparaître au bout d'un mois pour être remplacés par d'autres. Cette formule pouvait, cependant, apparaître comme un frein aux yeux des bibliothécaires, pour lesquels la notion de conservation disparaissait, et le choix des titres leur échappait totalement.

Gemstar a mis fin aux activités de sa branche eBook avant que ce projet n'entre en production. Les projets de Cytale et de Gemstar, précoces et novateurs, n'auront donc pas eu le temps de voir le jour. L'un comme l'autre impliquaient une redéfinition des relations entre les éditeurs et les bibliothèques, qui reste aujourd'hui encore un point sensible sur lequel on n'a pas progressé.

3. Des publics mieux ciblés : 3. Les professionnels

3.1. Une autre cible pertinente

Rappelons ici le débat qui a opposé, dès 2000, les promoteurs de la lecture électronique immersive aux défenseurs de la lecture électronique fragmentaire. Les uns tentent le pari de la transposition du roman dans le monde numérique. Les autres, dont Roger Chartier, considèrent le livre électronique plutôt comme un outil capable de faciliter un *travail* de recherche (localisation rapide d'occurrences par exemple) mais qui ne peut rivaliser avec le confort de lecture que procure un livre papier. Pour eux, le livre électronique se destinerait donc davantage à une lecture utilitaire qu'à une lecture de loisirs⁸²⁹.

Rappelons également qu'une enquête du ministère de la Culture constate en 1998 que la lecture est devenue utilitaire : non séquentielle et non immersive, c'est une lecture de consultation de documents ou d'ouvrages de références. De même, l'étude constate que le cercle des personnes qui s'intéressent à la vie littéraire (au-delà des grands lecteurs) se solidifie autour d'un petit noyau de personnes ayant un rapport professionnel au livre (enseignants, bibliothécaires, professionnels du livre et de la culture).

⁸²⁸ Jean-Pierre Arbon décrit plus précisément le système dans le chapitre II « Le modèle commercial —> Le modèle de diffusion des œuvres » : l'idée est que, de mois en mois, les contenus des chaînes changent. Les abonnés peuvent lire tous les ouvrages d'une chaîne à laquelle ils se sont abonnés, mis rien ne leur appartient.

⁸²⁹ Voir au chapitre IV « La tablette —> Plaisirs de lire : le débat en France, la réponse de Cytale ».

Il y a donc une conviction forte, partagée par beaucoup avant même qu'il ne soit possible de tirer les leçons de l'échec commercial de Cytale, que « le livre électronique partira d'abord des marchés professionnels plus que de la littérature », pour reprendre les propres termes d'Alain Pierrot, responsable de la mission « édition électronique » chez Hachette, à laquelle s'oppose, bien évidemment, la thèse selon laquelle « pour que le livre électronique s'impose, il faut d'abord toucher le grand public »⁸³⁰, argument développé ici par Jean-Pierre Arbon.

Au vu de ces prises de position, il apparaît que, si certains considèrent que les professionnels constituent le premier marché, d'autres n'hésitent pas à affirmer que « la littérature est le dernier domaine qui passera par le numérique, bien que cela soit plus facile à faire », essentiellement parce que « rien n'est prêt pour cela (éditeurs, reading devices, lecteurs prêt à payer, etc. »⁸³¹. Trois ans plus tard, Guillaume Peter confirmera que « le roman policier, [...] le roman de poche, c'est une aberration de vouloir le mettre sur support numérique »⁸³².

Ainsi, Joël Bauer, premier directeur marketing chez Cytale, s'accorde-t-il à dire que « la bonne stratégie aurait été de développer d'abord des applications B to B. Le marché professionnel est beaucoup plus facile à pénétrer. Il n'a pas la même inaccessibilité au niveau des prix. On aurait fait des offres sur mesure adaptées à ce que les clients cherchaient. Il y aurait eu des opportunités commerciales importantes à saisir. »⁸³³ Le modèle auquel pense Joël Bauer est celui d'une autre société française, Codicil, qui, à la même époque, a développé une petite tablette de lecture vendue avec des ouvrages techniques destinés aux avocats et aux médecins.

Pierre Sissmann, l'un des actionnaires de Cytale, regrette qu'il n'ait pas été possible de faire du Cybook une tablette multifonctions. S'il s'est montré réticent à l'égard du marché de la malvoyance, il a également mis Cytale en garde contre la tentation de s'adresser frontalement au grand public : « C'était une erreur au niveau de la stratégie marketing, dit-il. [...] La véritable bonne stratégie aurait été de ne jamais, jamais, aller, lors du démarrage de cette société, sur un marché grand public mais de se concentrer sur un marché de niches et un marché de professionnels qu'on peut beaucoup plus facilement rendre captif dans des salons professionnels. » Ainsi le terme même de « livre électronique » lui apparaît-il trop réducteur : « Quand on dit "livre électronique", d'un seul coup, on dit "livre", ce qui évoque Robert Laffont, Albin Michel, Gallimard... Non ! Appelez ça le "machin électronique". Ne l'appelez plus livre. Et le machin électronique, il vous fait de la conservation de base de données, vous traitez des masses d'informations sous un format super simple, et accessoirement vous pouvez avoir des fichiers audio, des fichiers vidéo, des fichiers bouquins. [...] Le mot même de "livre électronique" me gêne fondamentale-ment »⁸³⁴. L'objectif que définit ici Pierre Sissmann est très différent de ceux que nous avons examinés jusqu'à présent.

⁸³⁰ *Courrier Cadres* du 9 mars 2001.

⁸³¹ Les deux extraits sont issus d'un document interne Cegetel de juillet 2001.

⁸³² Extrait de l'entretien avec Guillaume Peter du 10 juin 2004.

⁸³³ Extrait de l'entretien avec Joël Bauer du 26 juin 2003.

⁸³⁴ Extrait de l'entretien avec Pierre Sissmann du 6 février 2004.

Nous nous demanderons donc dans un premier temps quelles auraient pu être les cibles idéales d'un tel Cybook, avant de décrire les moyens dont Cytale a disposé pour conquérir ce marché professionnel et s'attacher, au sein de ce marché, les cibles effectivement approchées.

3.2. Des cibles « idéales » à démarcher

3.2.1. Livres rares ou épuisés

Les livres qui ne sont plus réédités, parmi lesquels la littérature savante occupe une bonne place, pourraient être conservés sur un support numérique. Pour Jean-Gabriel Ganascia, « les solutions numériques sont les seules qui permettront une diffusion [de] l'édition universitaire insuffisamment rentable pour être publiée ». Et à ce titre, Virginie Caminade rappelle qu'au départ, Albin Michel « voulait confier à Cytale des ouvrages de [son] fonds de sciences humaines qui étaient épuisés ». Cette voie n'a pas été suivie, parce que l'appel au public se fait essentiellement par des romans récents, et non grâce aux fonds épuisés : « Cytale, ajoute-t-elle, tablait aussi sur la communication qu'on faisait sur nos auteurs. Donc, on a renvoyé à un second temps qui n'est jamais arrivé la réédition de notre fonds de sciences humaines. » Ce temps n'est jamais arrivé parce que, pense-t-elle, d'un point de vue économique, « cela fait partie des très, très fausses bonnes idées » : « on ne fait pas un marché avec ça. [...] Si un système qui permet de mettre à disposition des livres épuisés était rentable, ça se saurait. Et vous n'auriez plus de livres épuisés ! [...] Pourquoi voudriez-vous qu'on construise un marché pertinent avec une machine à 3000 balles, et la nécessité de reformater ensuite des bouquins pour un coût minimum de 2000 francs pour scanner proprement le bouquin, gérer les droits, etc. ? »⁸³⁵ Personne chez Cytale ne croyait en ce modèle, qui pourtant existe, mais selon un dispositif bien différent. En effet, chapitre.com connaît, depuis 1997, un certain succès : on y trouve sur ce site web des livres rares, anciens et épuisés, souvent introuvables ailleurs, qui côtoient les nouveautés littéraires. Mais dans ce cas particulier, c'est l'association de chapitre.com avec un réseau de libraires et de bouquinistes qui permet de proposer des livres non réédités sans devoir procéder à une nouvelle édition : les livres existent, ils passent seulement du bouquiniste au client en transitant par chapitre.com. Mais ce modèle n'a rien à voir avec le projet de Cytale qui, lui, imposait de récrire ou de scanner le livre, à une époque où le formatage XML n'existait pas. Ce modèle ne pouvait donc pas inspirer une exploitation rentable du livre électronique.

3.2.2. Ouvrages de référence

Roger Chartier observe « des attentes différentes selon les types de textes », en fonction desquels le livre électronique peut être un avantage ou un inconvénient. « On constate le grand succès des dictionnaires et des encyclopédies numériques. [...] Le numérique présente de grands avantages pour les textes de nature documentaire, que l'on ne lit pas de façon continue, grâce notamment aux possibilités de recherche qu'il permet. Cette technique s'impose car elle est meilleure, plus rapide et plus riche. Par

⁸³⁵ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 7 février 2004.

contre, pour les œuvres qui nécessitent une perception de la totalité du texte – romans, essais, livres d'histoire –, on n'a pas encore trouvé de technologie adéquate, correspondant aux attentes du lecteur. Même si on ne lit qu'une seule page des *Frères Karamazov* dans un livre papier, on « sent » le tout, l'épaisseur. Ce n'est pas le cas sur un écran. C'est pour cela que les éditeurs ont fait machine arrière dans le domaine électronique où l'on voit un si grand contraste entre encyclopédies et romans. »⁸³⁶

Six ans plus tôt, aux États-Unis, avant que Gemstar ne rachète SoftBook Press et NuvoMedia pour commercialiser des tablettes de lecture offrant la littérature contemporaine, Daniel Munyan, fondateur de la société Everybook, qui a développé le prototype du Dedicated Reader aux États-Unis, constatait déjà qu' « on ne peut faire mieux qu'un livre broché ». Son *business model* visait alors des cibles professionnelles comme les docteurs, les avocats, les ingénieurs et autres qui ont besoin de journaux et ouvrages de références régulièrement remis à jour. « Le livre électronique n'a de sens, économiquement parlant, que s'il donne accès immédiatement à des textes professionnels. »⁸³⁷

Ainsi le roman fait-il exception ; comme le note Pierre Schweitzer, « le dernier prix Goncourt, il ne viendra jamais à l'idée de personne de l'offrir et de le lire sur une machine électronique »⁸³⁸. Et Jean-Gabriel Ganascia conforte cette position : « S'il s'agit du dernier prix Goncourt, c'est un cadeau. Et un cadeau, c'est un objet. On n'offre pas un fichier »⁸³⁹. Cédric Diridollou, de son côté, fait cet aveu : « Pour les romans, je peux le dire aujourd'hui, je préfère quand même avoir du papier sur moi. En revanche, pour tout ce qui n'existe plus en papier et qui ne demande pas une lecture "loisirs" mais plutôt professionnelle, oui, [lire sur Cybook] m'aurait intéressé. » Dans le magazine *Lire* de juin 2002, dans un article intitulé « Le flop du e-book » Victor Jachimowicz, directeur des ventes à la Fnac, exprime le même avis : « On se trouve en face d'un délire d'ingénieur et pas d'un vrai marketing. Qui va lire le *Roman de la Rose* sur un e-book ? Plutôt mettre le Vidal ou le Lamy, avec tout ce qui va autour, et viser des cibles qui ont le besoin et les moyens de se payer un tel outil. » Emmanuelle Jéhanno observe que « le bon sens pourrait suggérer que les perspectives de marché de la lecture électronique seront d'abord professionnelles », dans son enquête sur la filière du livre numérique réalisée pour le Centre de sociologie des organisations du CNRS. Il y a, aux yeux d'Érik Orsenna, un marché immense, capable de payer cher pour disposer, par exemple, des codes Dalloz régulièrement mis à jour au format numérique. Mais si on a choisi chez Cytale la voie du roman, c'est qu'il était « plus facile à formater, beaucoup plus simple » et nécessitait moins de mémoire de stockage. Christine Graffard Lenormand dresse le même constat : les ouvrages de référence, qui n'existaient alors pas au format XML, étaient extrêmement compliqués à réaliser.

⁸³⁶ *Le Monde*, « Roger Chartier : “Une révolution dans les critères de validation du discours” », 13 avril 2004.

⁸³⁷ Peter H. Lewis, « Taking on New Forms, Electronic Books Turn a Page », *The New York Times*, 2 juillet 1998.

⁸³⁸ Extraits de l'entretien avec Pierre Schweitzer du 3 octobre 2003.

⁸³⁹ Extrait de l'entretien avec Jean-Gabriel Ganascia du 6 février 2004.

« C'est intéressant, note Michaël Dahan, parce que le Dalloz était quelque chose de récurrent dans les discussion ». Le succès du Dalloz sur Cybook était-il assuré ? Pour prendre le contrepied de cette apparente bonne idée, Christine Graffard Lenormand donne l'exemple de l'avocat, installé à son travail : il n'a pas forcément qu'un seul code. Et il va lui falloir un écran qui soit le plus grand possible pour comparer des données issues de sites spécialisés, de revues en ligne, de banques de données (où les informations sont mises à jour en temps réel sans demande préalable d'un applicatif à mettre à jour par téléchargement) : « Un petit écran, ne lui donne rien ». Pour cet usage, le produit de Cytale, portable, compact, n'aurait alors paradoxalement pas fait preuve de la même maniabilité qu'un ordinateur de bureau, surtout depuis la multiplication des bases de données sur l'internet.

3.3. L'effort vers le marché des professionnels : le Cybook Pro

La vision de Pierre Sissmann exposée au début de cette section est diamétralement opposée à celle d'Olivier Pujol et à la politique qu'a menée Cytale. Pourtant, la société a tenté de s'adresser à ce marché des professionnels en proposant une tablette ouverte, qui répondait aux usages décrits par Pierre Sissmann. Mais jusqu'à quel point Cytale a-t-elle cru à ces marchés professionnels ? « C'était l'occasion de créer une unité de revenus supplémentaire, précise Laurent Picard : ce projet parallèle a été rajouté courant 2001, mais ça ne faisait pas l'objet d'une stratégie concrète »⁸⁴⁰. Michaël Dahan rappelle qu'« il y avait cette volonté d'atteindre à tout prix le grand public, mais on se rendait compte aussi, peut-être parce que c'était évident, qu'il fallait développer des outils de marché de niche [qui] serviraient de bascule si on voyait qu'on n'atteignait pas le grand public. Mais je ne sais pas s'il y avait réellement une stratégie pensée de ce côté-là. Et à aucun moment cela n'a été évoqué en ces termes : on a juste dit qu'il serait intéressant de proposer un Cybook Pro. »⁸⁴¹

Document

Cybook Pro® est un terminal adapté aux besoins des professionnels mobiles pouvant télécharger les informations dont ils ont besoin, ou simplement les consulter à distance, réactualisables par connexion Internet, Extranet ou Intranet, et comprenant des applications du serveur de référence limitant au maximum les risques de détournement des données confidentielles et de transmission de virus. Ce terminal s'appuie sur la même technologie que la version grand public mais les ports sont déverrouillés. Le logiciel de mise en page CytalePage est également proposé sous forme de licence aux entreprises qui recherchent une mise en page de qualité supérieure pour leurs documents.

Site Web de Cytale, mai 2001.

Le Cybook Pro était une déclinaison du Cybook, sans les verrouillages sécurité et sans le programme de lecture de fichiers Babel, qui lisait le Cytalepage. Il s'agissait de la

⁸⁴⁰ Extrait de l'entretien avec Laurent Picard du 20 novembre 2003.

⁸⁴¹ Extrait de l'entretien avec Michaël Dahan du 20 novembre 2003.

tablette avec le système d'exploitation Windows CE⁸⁴². À l'inverse du Cybook, qui ne connaît alors aucune concurrence sur un marché qu'il défriche, le Cybook Pro doit se faire une place sur le marché des PocketPC. Or, cette déclinaison restera confidentielle. Le Cybook Pro sort en effet à un moment où Cytale met précisément toute son énergie pour que le Cybook (originel) ne soit pas identifié à un PDA ou à un PocketPC.

Cytale crée à la même époque un département chargé des cibles professionnelles, dont Pascal Baumgarten est le responsable. L'idée est proposer *séparément* des technologies matérielles et logicielles jusqu'alors packagées ensemble dans une application spécifique, le livre électronique. Prises séparément, elles pouvaient aussi servir à d'autres applications. Ainsi Pascal Baumgarten confirme-t-il que « la définition de cibles professionnelles n'a jamais été clairement établie : [...] dès qu'on sort de la lecture, tout est professionnel ; il s'agissait de se demander qui pouvait être intéressé [...] par une tablette mobile, et après par nos formats de mise en page et notre expertise dans la gestion des contenus. »⁸⁴³

3.3.1. Goulot d'étranglement

Mais, comme dans le domaine de la malvoyance, ou celui des bibliothèques, la simple mise à disposition pour des applications professionnelles d'outils préalablement développés pour le livre électronique se révélera insuffisante. Comme le remarque Pascal Baumgarten après son arrivée chez Cytale, l'application logicielle est très spécifique, et elle n'est pas directement adaptable aux besoins d'entreprises ou de collectivités. En définitive, Pascal Baumgarten ne peut d'abord vendre qu'une plateforme matérielle sous Windows CE. Deux problèmes se posent alors :

Premièrement, l'équipe de développement est occupée à corriger les bogues de la première version commerciale du Cybook. Ce travail occupe huit mois de l'année 2001. Cette équipe parviendra, à partir de l'été, à développer une nouvelle interface logicielle pour les malvoyants. Dans l'ordre des priorités, il est évident que le développement d'applications à destination des professionnels n'arrive pas en tête. Au sein même de l'équipe de développement, Laurent Picard constitue un passage obligé. Aucune intégration technique ne peut se faire sans lui. Pour Lisa Manjikian, « c'était un problème majeur de gestion de la boîte. [...] C'était vraiment le truc qui faisait que, malgré toute la bonne volonté et les constats qu'on vient de faire (et qu'on s'est fait en interne aussi), il y avait ce goulot d'étranglement incontournable. »⁸⁴⁴ Olivier Pujol reconnaît, un mois plus tard, « un problème de management, [...] un problème qui devait venir de moi »⁸⁴⁵, constatant à demi-mots la difficulté de Laurent Picard à communiquer son code aux autres développeurs afin qu'ils puissent l'épauler efficacement.

⁸⁴² Cf. image « al » en annexes.

⁸⁴³ Extrait de l'entretien avec Pascal Baumgarten du 16 janvier 2004.

⁸⁴⁴ Extrait de l'entretien avec Lisa Manjikian du 16 janvier 2004.

⁸⁴⁵ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 7 février 2004.

Deuxièmement, Olivier Pujol constate également que Pascal Baumgarten a pu être « handicapé par les performances insuffisantes de l'appareil » : calibrée pour lire des livres, la tablette présentait des performances qui en limitaient le périmètre d'utilisation lorsqu'il s'agissait de s'en servir pour d'autres applications plus gourmandes en ressources. Même en faisant l'hypothèse d'un développement logiciel sans faille spécifique à une cible professionnelle donnée, Pascal Baumgarten doit admettre qu'assez rapidement la tablette aurait été dépassée techniquement et se demande, d'autre part : « Est-ce qu'on aurait pu, simplement parce que la mise en page est un peu plus jolie qu'en Acrobat, maintenir une position sur le marché, je n'en suis pas convaincu. Donc, je pense que nous étions mal partis, à cause notamment de cette volonté d'indépendance qui se justifiait mais qui a été aussi notre perte ». Quel que soit le domaine dans lequel Cytale portait ses développements, elle risquait d'avoir de toute façon un train de retard.

3.4. Les cibles retenues en priorité

Extrait d'entretien

Il est vrai que le Cybook était essentiellement lié à la lecture de livres de littérature. Mais c'est mésestimer l'effort entrepris pour ouvrir cette tablette au secteur privé de l'entreprise avec le Cybook Pro, afin de permettre aux salariés d'emporter avec eux maquettes, cartes, bibles de travail (médicales par exemple) ou croquis, dans un espace réduit. Certains contrats avaient été conclus avec des entreprises connues sur le marché.

Marc Guiblin, novembre 2003.

3.4.1. Un micro-marché

La fenêtre dans laquelle s'inscrit le Cybook Pro est bien plus réduite que ce que l'on peut penser : il lui faut s'imposer entre le PocketPC et l'ordinateur portable. Le TabletPC, lui, arrive en France au moment où Cytale dépose le bilan.

Le Cybook Pro s'adresse aux personnes mobiles, qui ont besoin d'un outil offrant plus de visibilité ou de lisibilité qu'un Palm, mais qui n'ont pas forcément besoin des fonctionnalités d'un ordinateur portable. « Mais on atteignait vite un plafond, car comme notre machine se situait entre le Palm et l'ordinateur portable, nous étions vite écrasés. Pour ce qui est de la taille de l'écran, c'était vraiment très, très juste »⁸⁴⁶. Notons que le Tablet PC, machine ouverte promise à un grand succès commercial, a mis un temps bien plus long que prévu pour décoller.

3.4.2. Démarchages et clientèles

Pascal Baumgarten vend le Cybook essentiellement comme un porte-documents électronique. Ainsi présente-t-il la tablette lors de foires et de forums, tel le Forum

⁸⁴⁶ Extrait de l'entretien avec Pascal Baumgarten du 16 janvier 2004.

XML de novembre 2001 où il fait la démonstration d'une application développée par Eurodoc-Sofilog, acteur de l'ingénierie documentaire, sur le Cybook Pro.

Dans le monde hospitalier, Pascal Baumgarten vend une cinquantaine de tablettes pour la télémédecine. Le dossier médical de chaque patient est à portée de main et remis à jour directement. Le Cybook est relié par connexion sans fil Wireless 602.11 : dans ce cadre, la machine a pu être facilement adaptée. « Elle avait ce qu'il fallait comme ports installés pour changer les connexions ». Cytale tente également d'approcher les visiteurs médicaux.

Par ailleurs, Pascal Baumgarten cible le domaine des cahiers de route, pour les transporteurs, également pour les pompiers. « Les plans ne sont pas très lisibles sur un Palm, d'autre part ils ne nécessitent pas la puissance et le coût d'un ordinateur portable, d'où l'intérêt de l'écran du Cybook. » Dans le même ordre d'idées, Cytale vise les applications de maintenance pour des personnels intervenant dans des usines : ce sont des applications qui pourraient fonctionner grâce à un ordinateur portable, mais dont les besoins restent circonscrits à des utilisations bien précises. Pour ce type de population, « c'était tentant de leur faire sauter le pas au tiers ou au quart du coût d'un portable. »

Cytale vend également sous licence son savoir-faire (première vente à l'Université de Salo en Finlande en décembre 2001) et ses outils logiciels d'import, de conversion et de formatage vers OEB ou vers CytalePage.

La documentation aérienne reste, elle, un fil rouge que Cytale suit avec attention : cette application nécessite les outils de formatage déjà en place, puisqu'il s'agit avant tout d'afficher du texte. Ce type d'application trouve un écho dans l'expérimentation de manuels techniques électroniques mise en place en 1996 et 1997 par *United Airlines* aux États-Unis. Malheureusement, dans le cas de Cytale, cette expérience ne se concrétisera pas.

■ Extrait de presse : « Nouvel horizon pour le livre électronique »

Computed Air Services (CAS) s'appuie sur l'expertise de Cytale pour lancer CrewPad, première plate-forme électronique professionnelle dédiée à l'aéronautique.

A l'occasion du salon du Bourget qui se tiendra du 17 au 24 juin prochains, Computed Air Services (CAS) dévoilera, en avant-première sur son stand (Hall 6, Stand B5), le CrewPad, une plate-forme électronique innovante développée conjointement avec Cytale. [...]

En attendant les « paperless-cockpits » tels qu'ils sont aujourd'hui promus par les constructeurs aéronautiques, des solutions intérimaires sont nécessaires pour assurer la transition du « tout-papier » au « tout-silicium ».

C'est pourquoi CAS, entreprise spécialisée dans les activités de service pour opérateurs aériens, s'est naturellement orienté vers le livre électronique Cybook. Plate-forme de transfert et de partage d'informations par excellence, le Cybook associe capacité de stockage, maniabilité et confort de lecture.

Cytale, 2001.

4. Des publics mieux ciblées :

4. L'Éducation nationale

Le livre électronique est apparu comme une solution idéale pour l'évolution des manuels et des livres scolaires, en promettant de résoudre deux problèmes : le poids des cartables et la mise à jour de plus en plus fréquente des ouvrages. « La vraie cible, celle que tous les idiots qui se sont focalisés sur le grand public chez Gemstar, Microsoft, Cytale, Mobipocket, Palm et Adobe ont complètement loupée, c'est la cible académique⁸⁴⁷. » À l'évidence, ce sont les professeurs qu'il faut cibler, et le monde suivra, les professeurs, ces lecteurs qui disposent d'une si grande influence sur les habitudes de lecture des autres. Personne n'y avait donc pensé ?

Pendant quelques mois, Cytale a tenté de jouer cette carte. Fin 2001, un programme est envisagé avec l'Éducation nationale. À l'époque de la vogue du cartable électronique, Cytale propose une solution qui s'accorde relativement bien avec les développements engagés : utilisé dans des cours de français, le Cybook permettait de rechercher dans le texte d'une œuvre des occurrences significatives par rapport à un thème de recherche, le dictionnaire étant une aide bienvenue et les œuvres pouvant être distribuées à une centaine d'élèves en même temps sans besoin de renégocier avec les éditeurs puisqu'il s'agissait d'œuvres libres de droits.

Le projet a démarré fin 2001 avec 90 machines réparties dans trois classes pilotes. Début 2002, Cytale est obligée d'interrompre sa collaboration, car elle n'a pas la structure pour suivre un programme exigeant. Néanmoins, Cytale profite de son expérience dans le domaine de la basse vision pour proposer des manuels scolaires dans le cadre de colloques, dont celui de mai 2002, dédiés aux livres et cartables électroniques pour l'intégration scolaire des jeunes handicapés visuels. L'ouvrage présenté est le livre de français pour classes de troisième édité par Hatier, adapté en gros caractères avec repères graphiques et synthèse vocale.

Plusieurs rapports font apparaître que l'intégration du livre électronique dans le milieu académique pose des problèmes plus complexes que prévu initialement. Le rapport de la FING sur le cartable électronique, publié le 19 février 2002, intitulé « Électroniques, virtuels, numériques : l'élève, le prof et leur cartable dans l'école de demain »⁸⁴⁸ fait apparaître quelques conclusions instructives, comme celle-ci : le concept de « cartable électronique » évolue pour se décliner sous la forme de « cartable numérique », lequel ne s'incarne pas nécessairement dans un ordinateur. Il peut s'agir d'un environnement virtuel, accessible au travers de postes publics, depuis l'ordinateur du foyer, voire d'autres appareils électroniques. Ce cartable est un « espace » numérique personnel et persistant, destiné à l'enseignant et à l'élève, accessible à la fois au sein de l'établissement scolaire et en dehors, qui met à disposition un ensemble de ressources et d'outils. Première difficulté : le Cybook doit s'ouvrir pour s'intégrer à cet environnement en construction appelé à évoluer rapidement ; et, deuxième difficulté, l'image du « cartable électronique » véhiculée par la presse, qui a tendu à construire l'image d'une classe d'élèves disposant chacun d'un ordinateur portable, ou équivalent,

⁸⁴⁷ Blog (<http://cavlec.yarinareth.net/archives/category/ebooks/>), 25 mai 2002.

⁸⁴⁸ www.fing.org/index.php?rubrique=ecartable

semble n'être plus d'actualité. On se souvient de l'assistant d'Apple spécifiquement créé pour l'éducation, l'eMate, et des tentatives d'Apple France pour intégrer son dispositif dans quelques classes. On avait, semble-t-il, abandonné alors la piste consistant à équiper individuellement chaque élève d'une tablette pour privilégier la multiplication de postes publics sur lesquels des programmes éducatifs étaient installés.

Mais le Cybook pouvait répondre à l'un des souhaits du rapport de la FING, qui insistait sur la nécessité d'un dispositif mis au service d'une ambition pédagogique innovante : les essais réalisés par Cytale dans les classes montrent de manière intéressante comment l'outil Cybook peut être détourné de sa fonction initiale pour assister les élèves dans la découverte d'une œuvre au programme de français. Cependant, dans le monde éducatif sans doute encore plus qu'ailleurs, il faut du temps pour adopter une innovation, ce temps qui a tant fait défaut aux projets de Cytale. Comme le souligne Pascale Gossin (BEL 04 : 223), « une innovation technique pénètre lentement les milieux scolaires et suscite des polémiques ». Rappelons que les conclusions du rapport sont publiées en février 2002, qu'en août 2004 le ministre de l'Éducation nationale annonce son ambition de doter chaque élève et enseignant d'un « bureau virtuel, sorte de poste de travail informatisé et personnalisé ». On prévoit que l'ensemble des académies en sera doté en 2007-2008. Notons que le rapport souligne que « la distribution massive d'ordinateurs à tous les élèves est une politique coûteuse dont l'impact sur la fracture numérique sera limité ». Ainsi, plutôt qu'une distribution d'ordinateurs à tous les élèves qu'il juge difficile à réaliser, le rapport préconise-t-il l'équipement des établissements en postes collectifs. Le caractère portable, nomade et individuel du Cybook perd alors son intérêt. En 2002, Cytale préférera porter l'essentiel de son effort en direction des malvoyants, consciente « qu'à ce moment-là, on était en train de suivre trop de pistes à la fois »⁸⁴⁹.

5. Conclusion : la perte d'une focalisation

De ce chapitre se dégage une idée simple : les malvoyants et les bibliothèques constituaient les deux marchés qui correspondaient à une réelle demande que Cytale était en mesure de satisfaire. Les marchés professionnels étaient trop mal définis, et ni la tablette, ni le catalogue de Cytale, ni même son équipe de formatage, ne convenaient à ce type de marché. Quant à l'Éducation nationale, cette cible ne fut guère qu'une parenthèse.

Il est assez saisissant de noter que les deux acteurs qui ont joué un rôle important, sinon décisif, dans l'histoire de Cytale sont venus d'eux-mêmes, sans que Cytale ne soit allée les chercher. Il s'agit d'Olga Faure-Olory, qui force Cytale à retravailler sa copie pour faire du Cybook un bon produit adapté aux malvoyants, et de Marianne Pernaud Bacache de l'Enssib, qui permettra d'introduire le Cybook dans les bibliothèques.

Cytale essaie de placer son produit partout où elle peut le faire, acceptant de renégocier son idée de départ, et d'ouvrir la tablette pour un usage professionnel. Mais elle hésite à jouer à fond une carte plutôt que d'autres, et ne songe pas à recombinaison

⁸⁴⁹ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

de fond en comble le Cybook pour l'adapter aux besoins d'une clientèle particulière : c'est ainsi que le Cybook est victime, dans le cas du marché des professionnels, des limites techniques de la machine. Le Cybook apparaît comme une idée qui n'a pas trouvé de lieu où se poser.

Les différentes versions du Cybook se concrétisent en apparence dans différentes machines. En fait, il s'agit toujours de la même tablette, soit qu'on l'ouvre, soit qu'on en modifie l'interface graphique. On a vu ainsi se succéder :

1. Un Cybook original, fermé, dédié, qui a le soutien des éditeurs et qui s'adresse aux gros lecteurs, aux expatriés, aux fans de nouvelles technologies. Il peut convenir à ceux qui souffrent de troubles légers de la malvoyance.
2. Un Cybook Vision, fermé, dédié, qui peut trouver plus rapidement son public, assurer la survie de la société Cytale et, ainsi, la survie du Cybook original.
3. Un projet de Cybook ouvert en réseau restreint, connecté avec ses « frères » à une bibliothèque commune, pour faciliter la gestion du travail des bibliothécaires, qui a le soutien de certains bibliothécaires, mais pas celui des éditeurs, et qui risque de compromettre l'avenir de Cytale auprès d'eux.
4. Un Cybook ouvert, multitâches mais qui souffre du manque de puissance du Cybook original pour d'autres tâches que la lecture d'ouvrages professionnels.
5. Un Cybook destiné à l'éducation, pouvant rester fermé dans un premier temps puis être renégocié ou ouvert immédiatement s'il reste cantonné à la diffusion de textes classiques libres de droits.

Cytale souhaite n'en faire disparaître aucun. Au contraire, plus il y aura de Cybooks s'adressant à des niches particulières, plus l'hypothèse d'une niche assurant le développement de Cytale se renforcera, croit-on.

Extrait d'entretien

La clé de l'échec a été la volonté de faire trop de choses. [...] Beaucoup trop de problématiques ont été posées simultanément, au lieu d'avoir une seule focalisation à la fois sur une création de valeur, de technologie, de propriété intellectuelle, de droits et de captation d'un marché, aussi petit soit-il. [...]

Nous avons commis de grosses erreurs : ne pas se concentrer sur l'acquisition d'un catalogue numérique, vouloir développer des choses qu'on pouvait trouver ailleurs, vouloir développer un format et un standard, ce qui prend énormément de temps, vouloir s'adresser à un marché grand public au lieu de rester sur un marché spécifiquement non voyants, ou malvoyants, pour en faire une niche privilégiée. [...] Celui qui avait la vision la plus claire de tout cela, c'était certainement Jean-Bernard Schmidt.

Marc Vasseur, 5 février 2004.

Trop de problématiques abordées, c'est vrai. Mais, comme le dit Olivier Pujol, « il aurait fallu axer les recherches dans un seul créneau, oui, mais lequel ? Quand on débarque et

que tout est neuf, lequel sera le bon ? [...] »⁸⁵⁰ Toutes les pistes étaient à essayer, et Cytale a voulu tout essayer. Tout, ou presque. Ce large panel s'explique aussi par la recherche de financiers en 1999 et 2000, qui regrettent de ne pas voir en ce Cybook tel ou tel aspect. À titre d'exemple, Olivier Pujol regrette *a posteriori* d'avoir exploré le Cybook Pro, mais ce développement lui a permis de répondre aux demandes de certains financiers susceptibles d'entrer dans le capital de Cytale. Le risque est alors de transformer le Cybook en « objet valise », ainsi que nous le suggérons en conclusion générale : le Cybook parvient à s'adapter à des usages locaux, en revanche il ne réussit pas à représenter un terrain d'entente pour tous les groupes qu'il tente de coordonner.

Cédric Diridollou décrit la position singulière dans laquelle se trouve Cytale : cette dernière doit se positionner dans un champ de possibles, vierge de toute expérience précédente valide. Il lui a fallu tâtonner pour trouver la meilleure place possible. Or, dans un tel vide, il était possible de décréter que c'était là où Cytale avait décidé d'être que le marché se développerait le plus probablement, ne serait-ce que parce qu'il n'y avait personne pour « faire » différemment. Mais Cytale perd cette assurance, érodée par la crainte de l'arrivée de Gemstar, beaucoup plus puissante financièrement.

La diffusion de l'innovation représente ainsi non pas une quelconque logique économique mais bien plus une série de décisions prises en situation de forte incertitude, en fonction de la réaction des utilisateurs. Il n'existe pas un « milieu » plus ou moins récepteur mais un ensemble d'acteurs ayant plus ou moins d'intérêt pour l'usage, prévu ou pas, de cet objet. Ni les propriétés du Cybook ni celles de son terrain d'accueil ne font son succès comme produit de consommation, mais le rapport établi entre ces deux niveaux. Aucun critère *a priori* ne permet donc de prévoir l'issue d'une innovation. La seule connaissance stable en la matière est que la réussite suppose de réunir, pour le développement de l'innovation, des alliés toujours plus nombreux. Et ceci ne peut se produire que si l'objet peut être traduit dans des usages imprévus. C'est ce qui a été fait, malheureusement sans que les alliés ne soient toujours liés.

De ce point de vue, peut-on voir le Cybook comme la production d'un « objet frontière » au sens où le définit Isabelle Baszanger⁸⁵¹ dans le cadre de la sociologie interactionniste et comme l'utilise Françoise Acker⁸⁵², soit un « moyen de satisfaire des ensembles d'intérêts variés » ? Le Cybook, sous ses différentes déclinaisons, peut être considéré comme un « objet qui habite simultanément des mondes sociaux multiples, capable de répondre aux exigences d'information de chacun ». Membre de plusieurs mondes à la fois, assez flexible pour correspondre aux intérêts de divers groupes qui l'emploient et assez robuste pour maintenir une identité commune au travers des divers sites, le Cybook fut un réel objet de traduction. Il n'a malheureusement pas pu permettre à ces mondes de se connecter de façon durable.

L'intérêt général que constituent le succès du Cybook et la pérennité de l'entreprise est certes partagé par tous. Mais, comme ce chapitre tend à le démontrer, la direction

⁸⁵⁰ Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

⁸⁵¹ Isabelle Baszanger, « La tradition interactionniste et la sociologie des sciences et des techniques », *L'étude sociale des sciences, journées d'étude du 14 mai 1992*, CHRST, pp. 35-69.

⁸⁵² Françoise Acker, « L'informatisation des unités de soins : objets frontières et expertise professionnelle », Conférence de l'Association Internationale de Sociologie, Paris, 1994.

hésite sur les chemins pour y parvenir, les multiplie et crée ainsi autant d' « intérêts multiples », qui se développent avec le risque presque inévitable de s'opposer à d'autres. Le Cybook se retrouve au cœur d'une « arène d'intérêts ». Il y a bel et bien une lutte interne à Cytale qui consiste pour chaque « segment », au sens où l'entendent Bucher et Strauss, « groupements émergeant à l'intérieur d'une profession », ⁸⁵³ à légitimer sa version du Cybook, à développer une série de stratégies qui sont autant de processus de légitimation. Parmi ces segments, on trouve marqueteurs, codeurs-stylistes, développeurs, chargés de la version Professionnels, chargés de la version pour malvoyants, etc. C'est au niveau de l'intégration informatique des projets que le tirage au sort doit alors s'opérer. C'est le choix effectué à ce moment qui va conditionner l'évolution de l'identité du Cybook.

Quelles qu'aient pu être les erreurs, Cytale a tâtonné pendant un temps que l'on peut considérer normal et acceptable. L'erreur n'est pas toujours fatale, surtout si l'on considère que Cytale a remis assez rapidement en cause sa stratégie d'adressage de marché. Mais il fallait chaque fois trouver de nouveaux financements pour transformer l'essai. Aucun mode de développement ne pouvait se faire sans un troisième tour de financement. Ce troisième tour doit malheureusement se révéler bien plus incertain qu'il n'avait été envisagé initialement.

⁸⁵³ Bucher R., Strauss A., « Professions in process », *American journal of sociology*, 1962.

voir aussi Strauss A., *La trame de la négociation*, Textes réunis et présentés par I. Baszanger, Paris, L'Harmattan, 1992.

Chapitre IX

Éviter l'arrêt de l'activité

1. Chercher un refinancement ailleurs

Dans son étude sur « L'évolution récente des marchés financiers : quelles leçons pour le futur ? »⁸⁵⁴, Alexis Karklins-Marchay analyse la baisse des marchés « actions » en distinguant deux phases : la période avril-décembre 2000 et la période janvier-septembre 2001. Durant la première période, ce sont avant tout les valeurs technologiques qui ont fortement reculé, au point de parler « d'e-krach ». Ainsi, commente-t-il, l'indice Nasdaq Composite a perdu la moitié de sa valeur en neuf mois alors que l'indice Dow Jones, composé essentiellement de sociétés industrielles, est resté quasiment stable sur cette période. À partir de janvier 2001, la morosité boursière a touché tous les secteurs : le Dow Jones a reculé de 10 % alors que le Nasdaq a poursuivi sa baisse pour atteindre les - 25%. D'après cette étude, il s'agit donc de deux phénomènes consécutifs mais distincts marquant à la fois un « assainissement » du marché des valeurs technologiques après une phase « d'exubérance irrationnelle » et une anticipation de récession qui concerne l'ensemble de l'économie.

Le premier constat, que dresse Pierre Sissmann, est de dire qu'« il fallait mettre trois millions. Et puis c'est tout. Si Cytale avait commencé en 1997, elle se serait retrouvée dans la même situation en 2001, et c'était réglé. » On ne peut pas déconnecter l'histoire de Cytale de celle des aléas que connaît le capital risque à partir de 2001. Née un an auparavant, Cytale aurait sans doute réussi un troisième tour de financement. Sur cette question, beaucoup d'acteurs partagent le point de vue exprimé ici, dont Érik Orsenna, pour qui, justement, « si on était arrivés trois mois plus tôt, au moment où tout s'écroulait, [...] on ne se serait pas arrêtés »⁸⁵⁵. De même, Marc Vasseur estime que « la rétractation des marchés financiers pendant deux à trois années a empêché de refinancer la société dans de bonnes conditions »⁸⁵⁶. L'équipe elle-même s'accorde à dire qu'il s'agit « d'une question de planning : on aurait commencé un an plus tôt, on se serait introduit en bourse, il y aurait eu un engouement fabuleux en dépit de nos résultats commerciaux, on aurait levé de l'argent, et on aurait tenu bon »⁸⁵⁷, argumente Joël Bauer, premier directeur marketing. La dynamique d'une innovation telle que le projet Cybook est entièrement dépendante des aléas de l'outil financier. Mais si, comme poursuit Pierre Sissmann, « simplement, ça s'est arrêté : il n'y a plus eu d'argent sur ce type d'affaire »⁸⁵⁸, combien de temps aurait pu vivre encore Cytale de telle manière à réussir à traverser le creux du cycle ? À quel rythme les financiers qui s'étaient désengagés pour se tourner vers d'autres marchés seraient-ils revenus investir dans le livre électronique ?

⁸⁵⁴ http://www.ey.com/global/content.nsf/France/cahiers_5_Karklins

⁸⁵⁵ Extrait de l'entretien avec Érik Orsenna du 17 octobre 2003.

⁸⁵⁶ Extrait de l'entretien avec Marc Vasseur du 5 février 2004.

⁸⁵⁷ Extrait de l'entretien avec Joël Bauer du 26 juin 2003.

⁸⁵⁸ Extraits de l'entretien avec Pierre Sissmann du 6 février 2004.

Evolution de l'indice Nasdaq

Depuis le 1^{er} janvier 2000 - en points



Source Bloomberg.

Le graphique ci-contre illustre bien les difficultés auxquelles Cytale va se trouver confrontée dès le début de l'année 2001, quelques jours après la première commercialisation du Cybook. En février, partis aux États-Unis pour trouver de nouvelles sources de financement, Olivier Pujol et Marc Devillard ainsi que 300 autres entrepreneurs font face à quelques financiers dont le débat qui les anime vise à savoir si le Nasdaq, qui venait de passer sous la barre des 2000 points, allait s'arrêter à

1800 ou 1650 points. L'indice terminera sa plongée en-dessous des 1300 points. C'est un élément d'explication important, qui permet d'avancer l'hypothèse que malgré les difficultés auxquelles Cytale a dû faire face, malgré les tâtonnements de marché, prévisibles, Cytale s'est trouvée en demande de ressources financières au plus mauvais moment : « ce qui était anormalement défaillant, c'était la ressource sur le marché financier »⁸⁵⁹. En tête de liste des impondérables, le marché du capital risque, sur lequel s'appuie Cytale, s'écroule. Les fenêtres d'opportunité financière se reculent de trimestre en trimestre, jusqu'à la mort de Cytale, et même encore après. Tous les investissements se rétractent, et pour Marc Vasseur « c'est purement une question de pot, rien d'autre » : « Ça tombe à un moment où vraiment plus personne ne souhaite financer l'ebook »⁸⁶⁰.

Cytale, qui en 2000 « se joue de la crise des .com »⁸⁶¹, n'échappe en fin de compte pas à la crise qui sévit sur le marché technologique. Les années qui accompagnent la naissance de Cytale sont des années de croissance, mais les valeurs technologiques s'effondrent en 2000, et emmènent avec elles, dans ce ras-de-marée, la dizaine de projets de livres électroniques alors en cours de développement ou déjà commercialisés. Suite à cette crise, même Gemstar, leader en son domaine, mettra un terme à cette activité. On peut ici dresser un parallèle avec l'évanouissement des systèmes de transport personnels, du type d'Aramis, qui étaient légion à la fin des années 60, aux États-Unis, au Japon, en Allemagne et en France, systèmes très gourmands en Recherche et Développement, et que la crise de 1973 a contribué à faire disparaître.

Quelles pistes peut suivre Cytale ? La première consiste à chercher un troisième tour de financement. Si aucun industriel ni aucun financier ne se révèle disposé à y participer, diverses alternatives peuvent se présenter : mettre la société en sommeil, le temps qu'un nouveau cycle apparaisse ; ou tenter un rachat par un industriel, un éditeur, un fabricant, un concurrent ou un organisme public.

⁸⁵⁹ Extrait de l'entretien avec Oliver Pujol du 13 août 2003.

⁸⁶⁰ Extrait de l'entretien avec Marc Vasseur du 5 février 2004.

⁸⁶¹ *L'usine nouvelle* du 25 janvier 2001 avait alors élu un trio gagnant d'entreprises qui avaient su tirer leur épingle du jeu et lever des fonds importants. Il s'agissait, pour Cytale, du deuxième tour de financement.

2. Configuration basse ?

Pour se donner les moyens de passer ce cycle, dans l'attente qu'un groupe industriel ou qu'un organisme financier souhaite recapitaliser la société, Cytale peut-elle continuer à survivre, avec un effectif réduit à son strict minimum, alors que quelques mois plus tôt, fin décembre 2001, l'entreprise avait déjà procédé à des coupes claires dans son effectif, le réduisant d'une cinquantaine à une vingtaine de personnes ? Quel est le minimum ? C'est « un des grands regrets » qu'évoque Olivier Pujol : « Nous pouvions repasser en configuration basse dans Cytale pour essayer de sauver Cytale. Pour sauver le livre électronique français, en un mot. C'était un peu ma décision : il fallait repartir avec 4, 5 personnes et essayer de tenir »⁸⁶². Mais plusieurs facteurs vont avoir raison de ce projet : la fatigue morale, parfois associée à une fatigue physique, de plusieurs membres de l'équipe, rendra à leurs yeux difficilement concevable de s'orienter vers « une société qui allait souffrir encore pendant deux ans » (*Ibid.*). Olivier Pujol tardera à réduire plus encore la structure, et donc le *burn rate*, dans la mesure où Cytale avait plus de chance d'attirer un repreneur en conservant ses actifs humains. « Quitte à ajuster la structure pour la reprise, une équipe de treize personnes me paraissait un absolu minimum : deux ingénieurs pour la maintenance technique du produit, et la préservation des savoirs essentiels, un ingénieur informaticien pour les outils de formatage (dont l'industrialisation n'était pas achevée) et la maintenance du Web, deux personnes pour les contacts avec les éditeurs (clé du système d'approvisionnement en livres), trois personnes pour le traitement des livres et journaux, un administratif (compta et vente), un dirigeant et trois vendeurs. »⁸⁶³

Ici, deux chemins de convictions divergent. Le premier est défendu par Marc Vasseur et Jacques Lewiner, pour qui il aurait été possible que la société poursuive avec un effectif en deçà du minimum visé par Olivier Pujol, à une époque où Cytale commençait à avoir une idée précise des marchés les plus porteurs, même si cela n'aurait repoussé que de quelques mois la demande de refinancement.

Le second est partagé par Olivier Pujol et Marc Devillard : selon eux, une telle hypothèse revenait à mettre en sommeil la société pour une durée indéterminée. D'une part, le projet d'un Cybook de deuxième génération avait été initié fin 2001, et une configuration basse consistait à enterrer ce projet, chose difficilement concevable pour Olivier Pujol : le Cybook « avait besoin de sa nouvelle génération » : il considérera « absurde de mettre en sommeil la société, vue l'obsolescence rapide des produits et des technologies »⁸⁶⁴. En accord avec Olivier Pujol, Marc Devillard constate que « les machines étaient en train de devenir obsolètes très rapidement ». Or, sans un apport financier de dix millions de francs, la nouvelle tablette n'existerait jamais. Mais, comme pour faire écho aux interrogations de Jacques Lewiner, était-ce un problème ? Dans quel cadre concurrentiel cela pouvait-il nuire à Cytale ? Les problèmes techniques contournés, les accords avec les éditeurs scellés et les niches trouvées, Cytale pouvait continuer, même avec un effectif réduit, ne serait-ce que pendant ces quelques mois qui lui auraient permis d'atteindre l'année du handicap.

⁸⁶² Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

⁸⁶³ Extrait des conclusions d'Olivier Pujol aux actionnaires, novembre 2002.

⁸⁶⁴ Extrait des conclusions d'Olivier Pujol aux actionnaires, novembre 2002.

N'est-ce finalement pas la déception de n'avoir pu capter une frange du grand public qui amena à tirer un trait un peu plus rapidement que la situation ne l'aurait exigée ? Marc Devillard répète que Cytale « avait une fenêtre d'opportunité. Le TabletPC est aujourd'hui commercialisé. Il est peut-être cher, mais les prix ont déjà pas mal baissé. Je pense que ça démarrait, ou ça ne démarrait pas. C'était 2001, ou ça n'était plus. » Comment « mettre en sommeil » une activité dont l'atout principal avait été sa vitesse de développement ? C'est un virage qui est alors délicat à négocier. D'autre part, pour reprendre la proposition de Marc Vasseur, trois personnes auraient-elles suffi pour alimenter la bibliothèque en œuvres nouvelles ? Ces cinq commerciaux étaient-ils censés démarcher les malvoyants, ou fallait-il les partager entre malvoyants, bibliothèques et professionnels ? Selon les marchés qui étaient retenus, le concept avait des chances de s'imposer, ou de virer à l'obsolescence.

Partageant l'analyse de Marc Devillard, Claire Bélisle constate que le livre électronique s'inscrit effectivement dans une « fenêtre de tir » délimitée : « pour qu'il existe comme projet et comme objet technique, il fallait que la technologie le permette, ce qui est le cas depuis peu de temps ; mais il sera sans doute amené à disparaître lorsque le milieu technique et culturel dans lequel il s'insère aura été suffisamment modifié pour qu'il en perde lui-même sa raison d'être. »⁸⁶⁵

C'est au moment où ces questions se posent que Cytale met tout en œuvre pour continuer l'activité via un refinancement ou un rachat de la totalité des actifs, seules portes de sortie envisagées pour sauver la société.

3. À la recherche du troisième tour de financement

■ Extrait de presse : Cytale cherche de nouveaux fonds

Selon l'un de ses dirigeants, Olivier Pujol, Cytale, qui a commercialisé en novembre 2001 ses premières « tablettes » électroniques dédiées à la lecture, serait sur le point de boucler une nouvelle augmentation de capital. La somme visée est de 2,5 millions d'euros. Créée en 1998, la société dont Jacques Attali est l'un des fondateurs et Érik Orsenna le vice-président ne cache pas son important « besoin de cash » : « Aujourd'hui, le livre électronique n'est pas un produit grand public. Nous pensons qu'il le sera d'ici deux ans », reconnaît M. Pujol, qui souligne l'importance de l'offre actuelle (1 300 titres disponibles).

Le Monde, 15 mars 2002.

Deux mois plus tard, le 6 mai, *Le Figaro Entreprises* indique que la société d'investissement Azéo, filiale de la banque Lazard, décide de se défaire de toutes ses participations dans les *start-ups* : « Azéo lâche Cytale sans crier gare ». Dans cet article, Marc Devillard raconte, amer : « Nous avons simplement reçu une jolie lettre nous indiquant que le fonds ne siégerait plus au conseil d'administration et surtout n'apporterait plus son argent... il devait amener 2,5 millions d'euros »⁸⁶⁶.

⁸⁶⁵ BEL 04.

⁸⁶⁶ Selon Olivier Pujol, la défection d'Azéo daterait de mai 2001.

De l'avis de Jacques Lewiner, la décision d'Azéo est un peu brutale, mais courageuse : Azéo Venture s'est créée au pire moment, en haut de la courbe, à un moment où, sans doute, le comité de la banque Lazard se rendait compte qu'ils « passaient à côté du pactole ». Cependant, cette activité fut aux antipodes de son métier, axé sur des opérations d'une autre envergure, telle la fusion BNP-Paribas. L'activité d'Azéo, elle, disséminait des investissements dans une kyrielle de *start-ups* qui consommaient bien plus rapidement que prévu et qui, très vite, allaient avoir besoin de refinancement. Si ces *start-ups* n'obtenaient pas ce refinancement, elles couraient toutes au dépôt de bilan... et la banque Lazard perdait alors les fruits de ses investissements, sans qu'ils aient eu le temps de parvenir à maturité. Mais la décision a été de « tirer un trait, pertes et profits »⁸⁶⁷. C'est pour aider ces *start-ups* que le fonds de co-investissement Jeunes Entreprises (voir plus loin au sein de ce chapitre) s'est alors mis en place, début 2002.

Si Azéo retire sa participation dans Cytale, il faut alors trouver un nouvel investisseur. « En 2002, on ne pouvait pas présenter un dossier numérique. C'était impossible. Vous connaissez des sociétés qui ont réussi à se refinancer avec de nouveaux investisseurs à cette époque-là ? » demande Olivier Pujol. Dès le mois février 2001, Olivier Pujol et Marc Devillard partent chercher de nouveaux investisseurs aux États-Unis, mais Cytale parvient à n'en convaincre aucun. Le dossier, même séduisant, comporte un aspect numérique, qui amène les investisseurs sollicités à attendre que la situation s'éclaircisse. Surtout que d'autres calculs peuvent également entrer en ligne de compte, comme le rappelle Jacques Lewiner : « Quel est l'intérêt de racheter une entreprise qu'on aura peut-être pour un franc dans quelques mois ? Ce sont des moments difficiles, parce qu'on n'a pas intérêt à la valoriser. »

En octobre 2001, Cytale réussit à convaincre ses investisseurs historiques de boucler un tour de table intermédiaire de 1,22 million d'euros, ce qui donne à la société suffisamment d'énergie pour vivre quelques mois de plus, sur un plan révisé, mais sans résoudre le problème de fond. Sofinnova, premier et principal bailleur de capitaux aux deux premiers tour de table, se montre prêt à participer à un troisième tour de table, dont le but est d'apporter à l'entreprise un minimum de 4 millions d'euros, « pour assurer l'activité de la société pour les 24 prochains mois, sur la base d'hypothèses prudentes et d'un environnement qui pourra rester difficile ». Mais il n'est pas possible pour Sofinnova d'être leader trois fois d'affilée. Et face aux deux cibles que Cytale continue de mener de front, « développer le réseau de vente aux malvoyants, en maintenant la présence en distribution grand public », les investisseurs potentiels répondent par une double réticence : le marché du handicap séduit en fait peu d'investisseurs, et le Cybook grand public nécessite « beaucoup d'argent pour le faire passer ; c'était un marché à ouvrir, impliquant tout un rôle de missionnariat, de pionnier, d'éducation. Là, personne n'a voulu se livrer à l'exercice »⁸⁶⁸.

« À un moment, il faut trouver quelqu'un qui dit oui », résume Olivier Pujol, « dans le numérique en 2002, tout le monde disait non parce qu'il était persuadé que le voisin dirait non. » Mais Cytale est un « animal bizarre », qui combine la mise à jour d'un catalogue numérique avec la fabrication d'une plate-forme électronique. Or, la plupart des *start-ups* proposaient un e-commerce, donc un investissement relativement peu

⁸⁶⁷ Extrait de l'entretien avec Jacques Lewiner du 11 septembre 2003.

⁸⁶⁸ Extrait de l'entretien avec Jean-Bernard Schmidt du 26 juin 2003.

important, sur lequel on peut prendre un risque. Mais un produit industriel comme une plate-forme de lecture est un investissement qui est beaucoup plus lourd.

4. La Caisse des dépôts et consignations

Le projet de la Caisse nationale de prévoyance (CNP) associée à la Caisse des dépôts et consignations (CDC)⁸⁶⁹ a été, avec celui de Cegetel, le plus prometteur : c'est la raison pour laquelle nous lui consacrons une partie spécifique. Les négociations, menées par Marc Devillard et Christine Graffard-Lenormand, commencent en 2001 et, au cours du premier trimestre 2002, en deux mois, un projet est élaboré, avec le soutien de plusieurs actionnaires de Cytale.

Ce projet présente un intérêt pour la CNP/CDC : Cytale a développé et fait reconnaître l'utilité du Cybook Vision. Il peut être stratégiquement intéressant pour la CNP de racheter ou d'investir dans Cytale dans la mesure où la CNP est fortement impliquée auprès des seniors par son activité de gestion des retraites. D'autre part, ce projet présente l'avantage, pour Cytale, de conserver la structure existante de la société, et de reprendre un cycle d'investissements nécessaire au développement des ventes. Cela a failli être « un sauvetage miracle ».

La CNP pouvait ouvrir à Cytale les portes d'un marché : celui des maisons de retraite. La CNP offrait, là, un relais au service du plan de développement du Cybook Vision, ce relais qui en France faisait tant défaut aux yeux de Marc Devillard. Cytale rentre donc dans les missions de la CNP. Un schéma de développement du livre électronique dans les maisons de retraites est monté. Le type même d'organisme que représente la CDC en fait le repreneur idéal, à qui Cytale peut offrir une opération de reprise peu risquée. Comment se fait-il, s'interrogera Érik Orsenna, que la CNP ne soutienne pas un projet pourtant en phase avec son métier ? Les délais qu'exigent Cytale et son administrateur sont alors de trois mois, le délai minimal nécessaire à la CDC/CNP est d'une à deux années. Les négociations avec ce genre d'organisme sont par nature très complexes et longues. Un dossier monte progressivement dans la hiérarchie tant que personne ne s'y oppose : « À partir du moment où un dossier avance et que personne ne dit non, on peut aller jusqu'à la signature »⁸⁷⁰.

Pressés par le temps, Cytale et ses actionnaires tentent alors d'inverser les chemins, et de court-circuiter cette hiérarchie, en s'adressant au sommet, et en espérant « qu'il y ait un petit clic politique qui se fasse. Il s'est fait... pas dans notre sens, peut-être seulement à partir d'un antagonisme entre deux personnes. » (*Ibid.*) Le dossier tombe entre les mains d'un décideur qui n'accepte pas. Ce refus s'explique, selon Olivier Pujol et Christine Graffard-Lenormand, par un conflit entre l'un des actionnaires de Cytale, Jacques Attali, et l'un des responsables de la CNP « qui, d'une certaine façon, avait plaisir à saboter un projet dont Attali avait été l'un des maîtres d'œuvre. » (*Ibid.*) Pressée par l'administrateur de Cytale d'exprimer un engagement irréversible, la CNP préfère se désengager, le 16 juillet.

⁸⁶⁹ La CDC est l'actionnaire majoritaire de la CNP.

⁸⁷⁰ Extrait de l'entretien avec Christine Graffard-Lenormand du 19 novembre 2003.

5. La succession du dépôt de bilan

Jusqu'en octobre 2001, Cytale se concentre sur la sortie commerciale du Cybook Vision et la deuxième sortie commerciale du Cybook « grand public ». Le premier assort, dans les Fnac et chez les libraires, est correct : les réseaux de distribution jouent le jeu. Une campagne de publicité est lancée au même moment, jusqu'en novembre. Les ventes de décembre s'avèrent mauvaises, et le réassort espéré ne vient pas. En quelques jours, la durée de vie estimée de la société passe de huit à trois mois. Un plan de restructuration est décidé en conseil d'administration, le plan social est annoncé aux employés quatre jours plus tard. Cytale entre en dépôt de bilan en février 2002.

Le dépôt de bilan n'est pas l'étape ultime d'une entreprise. C'est même un outil qui peut être utilisé pour sortir de la crise si, toutefois, cette éventualité a été sérieusement envisagée auparavant. Mais une société comme Cytale peut-elle sortir d'un dépôt de bilan ? Pour ce faire, elle doit au préalable ajuster la structure au chiffre d'affaire, ce qui revenait à ne garder que trois personnes et arrêter les investissements ainsi que les développements, solution qui ne paraissait pas tenable aux yeux d'Olivier Pujol.

Dans le même temps, Olivier Pujol reconnaît que Cytale n'était pas préparée à la mécanique du redressement judiciaire. Et si ce dernier signifie liquidation dans 80 % des cas, « il paraissait impossible de ne pas sauver Cytale, au vu des actifs développés »⁸⁷¹. *A posteriori*, un plan social aurait pu être décidé quelques mois plus tôt, par simple prudence d'entrepreneur, en attente et en toute connaissance de cause d'un redressement judiciaire : « Seule une préparation commençant en octobre nous aurait permis de mettre plus de chances de notre côté. » (*Ibid.*) Olivier Pujol reconnaît que si une société sans chiffre d'affaire dispose de très peu de temps pour trouver une solution de reprise, « les chances de sauvetage augmentent considérablement si les solutions de reprise sont préparées avant le dépôt de bilan » : « Une société en difficulté comme Cytale l'a été, doit commencer à étudier une reprise en redressement judiciaire bien avant de déposer le bilan. Ceci permet en particulier de présenter à des repreneurs potentiels le dépôt de bilan non comme le signe d'une situation irrécupérable, mais comme une opportunité. » (*Ibid.*) Mais, reconnaît-il dans un même mouvement, cette démarche nécessite d'accepter le plus tôt possible l'idée de devoir recourir au dépôt de bilan. Ainsi, le processus qui a mené de la restructuration à la liquidation a été trop court et trop brutal pour permettre une réelle anticipation : « L'image que Marc et moi gardons de cette période est de se battre dos à un mur qui s'effondre régulièrement, pour faire place à un nouveau mur, dans une salle toujours plus sombre. » (*Ibid.*) Mais il note d'autre part l'ignorance que les repreneurs potentiels (industriels et financiers) avaient des mécanismes propres au redressement judiciaire : « Cela suffit à tuer des opportunités de reprise, malgré l'attractivité d'un rachat d'actifs en redressement. » (*Ibid.*)

Trop peu de temps a échoué à Cytale pour construire des propositions de reprise. La plupart des solutions qui sont apparues en redressement judiciaire ont échoué faute de temps. Et justement, l'hésitation née de l'urgence de la décision a pu occulter chez les repreneurs potentiels le peu de risques que certains couraient à s'engager.

⁸⁷¹ Conclusions d'Olivier Pujol aux actionnaires, novembre 2002.

6. Le Fonds de co-investissement Jeunes Entreprises

Document : Fonds de co-investissement Jeunes Entreprises : Mission

Le Gouvernement et la Commission européenne entendent poursuivre leur politique active en faveur de la structuration d'un marché français du capital risque professionnel et dynamique, condition nécessaire au développement de jeunes entreprises innovantes à fort potentiel.

Prenant la mesure de la crise des valeurs technologiques à partir de la mi-2000, l'Etat, la Banque Européenne d'Investissement et la Caisse des dépôts ont décidé de compléter le dispositif par un fonds de co-investissement direct dans les PME technologiques dans le but de leur permettre de continuer de lever des fonds dans cette conjoncture difficile.

<http://www.cdcpme.fr/fpgestion/fcje-activite.php>



Le Fonds de co-investissement Jeunes Entreprises est géré par la Caisse des Dépôts et Consignations. Précisions que cette action est totalement différente de celle menée par Cytale et décrite au point 4 de ce chapitre. Le 7 février 2002, ce fonds, monté pour éviter un raz-de-marée de liquidations de sociétés en haute technologie, est officiellement lancé. Les sociétés éligibles « doivent avoir moins de sept ans au moment de la demande et présenter une forte composante technologique. Elles doivent être principalement implantées en France et y avoir leur siège, employer moins de 500 salariés, avoir un total d'actif inférieur à 75 M€ et ne pas être détenues à plus d'un tiers par des sociétés non éligibles. Elles devront présenter des perspectives de rentabilité satisfaisantes. » (*Ibid.*) Le document insiste également sur des perspectives de

développement intéressantes et prometteuses (technologie prouvée, premiers succès commerciaux, premiers partenariats...) et l'hypothèse d'un équilibre financier atteint dans un délai raisonnable.

Cytale entre dans les critères d'éligibilité : société de haute technologie, présentée par un capital risquer reconnu sur la place. En lisant les critères d'admission, Marc Devillard conclut : « Il y a marqué Cytale à l'autre bout de la page, ça a été fait pour nous ». Croyant à une intervention magique, un lobbying secret d'Érik Orsenna ou de Jacques Attali, Cytale est sur le point de sabler le champagne.

Avec l'appui de Jean-Bernard Schmidt, Cytale obtient de pouvoir présenter devant le conseil d'investissement son projet. Christian Deblaye, directeur général délégué du fonds, très dubitatif sur l'intérêt d'une tablette de lecture électronique, fait un rapport très négatif, objectant que Cytale n'a pas encore atteint ses marchés. Mais la cause est peut-être aussi à chercher plus en amont. Un acteur réunit Cytale et Christian Deblaye quelques années auparavant : la compagnie financière Edmond de Rothschild, rentrée dans le capital de Cytale lors du deuxième tour de table, et qui avait quelques temps auparavant mis fin aux fonctions de Christian Deblaye en son sein, alors qu'il était responsable du capital-développement chez Rothschild. Deux événements qui n'ont pas de connexion directe mais qui amèneront Cytale à déduire que la décision de Christian Deblaye aura été motivée moins par une compréhension de *business plan* que par conviction voire vengeance personnelle à l'égard de ses anciens collègues. Est-ce là « le fond de l'histoire » ? De toutes les personnes auprès desquelles l'étude aura sollicité un entretien, Christian Deblaye restera le seul à ne pas souhaiter accorder d'interview.

Sofinnova investit dans Cytale. Le type d'entreprise qu'est Cytale est parfaitement celui dans lequel Sofinnova place ses fonds. Et ce sera pourtant sur la base d'un facteur humain que Sofinnova deviendra le premier actionnaire de Cytale. De même, Cytale est le type d'entreprise éligible au fonds de co-investissement Jeunes Entreprises. Et ce sera pourtant sur la base d'un facteur humain que Cytale ne sera pas sauvée par ce fonds. En avril 2002, la déception chez Cytale est à la mesure des espoirs soulevés mais, tempère aussi Marc Devillard, « ce fonds aurait pu ne pas exister ».

7. Tentatives de rachats

7.1. Un marché n'est pas encore établi

La bibliothèque de 1300 titres numériques formatés Cytalepage, ainsi que le savoir-faire unique de l'entreprise constituent, aux yeux d'Olivier Pujol, la valeur ajoutée de Cytale. « C'était un produit très, très compliqué à monter, précise Antoine Lafon. C'était tout un métier, on était complètement précurseurs. En termes de développement, ça a été très, très fort. Le seul reproche qu'on peut nous faire, nuance-t-il, c'est de n'avoir pas développé de valeur ajoutée, hors création logicielle. Une boîte n'a de la valeur que par son réseau de distribution. »⁸⁷² Le point de vue n'est pas le même, mais effectivement, la valeur d'une telle *start-up* ne se mesure-t-elle pas avant tout à l'aune de ses clients et de son réseau de distribution ? Mais cette question était déjà un constat d'évidence en 2000, au moment où Julie de Saint-Blanquat écrit : « Les clients qui construiront Cytale deviendront sa valeur. »⁸⁷³

Aux yeux des repreneurs potentiels, tout comme aux yeux de Christian Deblaye sans doute, soit l'ouverture des marchés du livre électronique paraissait trop lointaine et incertaine, soit la taille des marchés immédiats (senior ou handicap) était insuffisante. Et dans la mesure où un repreneur financier investit pour un et revend pour quatre dans cinq ans (en règle générale), « il faut bien disposer d'un marché suffisamment important pour que vous puissiez revendre quatre ou cinq. Si c'est pour revendre un ou un et demi, ça ne marche pas. »⁸⁷⁴ Le rappel de cette « loi », associé à une période qui a mis en difficulté les investisseurs financiers, plombe les opportunités de reprise.

Ces dernières pages vont résumer quelques idées ou réelles tentatives de rachat, dont la plus aboutie, négociée avec SFR/Cegetel.

7.2. Par les spécialistes de la malvoyance

Trois solutions sont approchées :

En France, la société Ceciaa, fondée par des personnes aveugles, entend « favoriser l'intégration des déficients visuels au quotidien, dans la vie scolaire et professionnelle »⁸⁷⁵. Le site Web fait la promotion d'une gamme de matériels et logiciels adaptés aux aveugles et aux malvoyants, et conseille sur le choix de ces aides. Une vingtaine de téléagrandisseurs monoblocs et transportables sont notamment présentés. En 2002, Ceciaa devient le leader français sur ce type de marché. Réceptive

⁸⁷² Extrait de l'entretien avec Antoine Lafon du 24 juin 2004.

⁸⁷³ Julie de Saint Blanquat, « Gestion de la relation client sur Internet de Cytale », septembre 2000.

⁸⁷⁴ Extrait de l'entretien avec Pierre Sissmann du 6 février 2004.

⁸⁷⁵ <http://www.cecias.com>

à la proposition de Cytale, Ceciaa propose d'investir deux millions de francs, à un moment où Cytale ne peut alors plus considérer que les propositions de rachat.

En Espagne, la ONCE est la structure qui gère les questions liées aux handicaps de la vue. Elle a les moyens de reprendre un projet tel que celui du Cybook, mais ne peut investir dans Cytale qu'à la condition préalable que Cytale soit implantée en Espagne. L'opération n'est pas tentée.

En Angleterre, Cytale propose une solution qui séduit le Royal National Institute for the Blind (RNIB) : il existe en Angleterre, à ce moment-là, un mouvement qui défend le principe d'un droit donné aux aveugles d'accéder aux œuvres numérisées, avec l'accord des éditeurs. Le système mis au point par Cytale répond alors à la demande. Présenté à un éditeur anglais en mars 2002, le système semble satisfaire. Il faut alors que Cytale s'implante en Angleterre. Là encore, l'opération n'est pas tentée.

D'autres opérations sont également approchées aux États-Unis et en Suède. Mais en général, Marc Devillard constate une hésitation de la part de ces structures d'aides soit à racheter la totalité de Cytale, hybride industriel et virtuel « pas facilement finançable par qui que ce soit »⁸⁷⁶, soit à travailler avec un partenaire peut-être dangereux parce qu'il ne connaît pas de concurrence. Redoutant ainsi une position monopolistique du futur partenaire, ces structures s'impliquaient par ailleurs déjà beaucoup dans la numérisation de fichiers lisibles sur des PC, appareils ouverts, seule garantie pour les malvoyants et les aveugles d'accéder à la lecture par l'intermédiaire d'appareils vendus à un coût modique. Quant à l'hypothèse qui consistait à attendre que le Cybook soit reconnu comme une aide intégralement remboursée par l'État, il semble que personne ne l'ait alors pronostiquée.

7.3. Par Gemstar

Olivier Pujol propose en 2002 à Henry Yuen, PDG de Gemstar, une position capitalistique dans Cytale. La situation technique de la division eBook de Gemstar est compliquée, puisqu'elle doit, pour chaque œuvre du catalogue, gérer plusieurs formats de fichiers liés aux différentes machines vendues sur le marché américain. Cytale peut arguer de son expertise en matière de formatage de documents OEB pour qu'une participation de Gemstar fasse sens. Au même moment, au cours du premier semestre 2002, une bataille d'actionnaires s'engage entre Henry Yuen et Rupert Murdoch, que ce dernier remportera à la fin de l'année. Il est alors décidé de mettre fin aux activités eBook de Gemstar, qui ne doivent plus faire partie de la stratégie de l'entreprise. Sans avoir répondu positivement à l'appel de Cytale, Gemstar cherche elle aussi un repreneur pour cette activité. Mais même Gemstar, qui fut un Cytale à plus grande échelle (140 employés contre 49, 7000 titres contre 1300, magazines et quotidiens en plus grand nombre, choix entre plusieurs tablettes, etc) n'a trouvé aucun repreneur.

Un rapprochement avec Thomson est également tenté : Thomson a été un actionnaire important de Gemstar, par l'intermédiaire de sa filiale américaine RCA. Mais la demande de Cytale intervient à un moment doublement délicat pour Thomson : d'une part, à ce moment, RCA a retiré non sans fracas toutes ses participations dans Gemstar ; d'autre part, devant l'échec de son téléviseur TAK, qui combine l'internet et

⁸⁷⁶ Extrait de l'entretien avec Marc Devillard du 10 juin 2004.

la télévision, Thomson désire sans doute prendre un peu de distance avant de songer à la fabrication et à la commercialisation de nouveaux produits innovants.

7.4. Par SFR

Cytale propose à SFR une prise de participation dans la société sous la forme d'un complément de bridge de deux millions d'euros, ainsi qu'une présence au Conseil (directoire et conseil de surveillance). La prise de contrôle de l'entreprise est proposée comme option. Le dossier vante un niveau d'investissement faible « en regard de son retour certain »⁸⁷⁷. Un partenariat avec un opérateur tel que SFR, qui n'est ni un fabricant, ni un éditeur, offre l'avantage de ne pas perturber le jeu concurrentiel, même s'il faut préciser que Vivendi détient SFR. Les abonnés SFR auraient la possibilité de lire les contenus numérisés sur Cybook, accroissant ainsi la part des revenus non-voix (ou données) du trafic mobile sur le réseau de téléphonie.

Le dossier est suivi chez Cegetel par Guillaume Peter, au moment où il étudie pour SFR quelles opportunités d'affaire pourraient se développer avec le téléchargement de livres. Guillaume Peter demande à SFR de s'intéresser de très près à Cytale. Là encore, le moment est mal choisi : le 6 juillet, Jean-Marie Messier se voit contraint de quitter le groupe Vivendi Universal. SFR, en pleine tourmente, ne donne pas suite au dossier. De plus, note Guillaume Peter, SFR est un opérateur qui reste « extrêmement prudent et ne fait pas d'acquisition externe, sauf peut-être en distribution mais c'est rare. »⁸⁷⁸

7.5. Par un éditeur

On peut noter, comme le rappelle Marc Guiblin, qu'aucune proposition réaliste de reprise n'a émané d'un éditeur. Cytale constituait pourtant, aux yeux de ce monde, le moins mauvais choix pour lui ouvrir en toute sécurité son avenir. Ainsi le croit Olivier Gainon, qui consacre en juin 2002 son édito à ce sujet :

Document : « Croisons les doigts pour Cytale »

Il est vrai que nous avons été critiques envers Cytale [...]. Mais l'annonce des problèmes de Cytale est une vraie mauvaise nouvelle. [...] Nous avons – nous avons – une entreprise européenne et française innovante, ouverte (parce que Cytale écoute ce qu'on leur dit), disposée à tester des approches diverses, et nous risquons de voir cet outil et ce savoir-faire disparaître. C'est regrettable à plus d'un titre : d'abord parce que le numérique va modifier à l'avenir (modifie déjà) la chaîne économique du livre et qu'il faut commencer à tester, expérimenter, se tromper pour espérer voir un modèle économique efficace et respectueux de tous émerger, ensuite parce que Cytale, imprégnée d'une vision de la littérature « à la française » participait à la réflexion sans heurter et était soucieux des petits éditeurs comme des grands (CyLibris peut en témoigner), enfin parce que si le livre électronique s'impose, il vaut mieux que l'acteur

⁸⁷⁷ Cegetel, février 2002.

⁸⁷⁸ Extrait de l'entretien avec Guillaume Peter du 10 juin 2004.

dominant, qui sera alors en position d'imposer ses conditions aux éditeurs, soit proche des éditeurs locaux.

Édition Actu, lettre d'information du monde de l'édition, 1^{er} juin 2002.

7.6. Par les salariés eux-mêmes

L'hypothèse que chacun des vingt employés restés après le plan social s'endette assez fortement pour permettre à un troisième tour de table d'avoir lieu, le rachat pur et simple semblant vraiment hors d'atteinte, n'a jamais été sérieusement évoquée. Même composée de gens passionnés, l'équipe arrivait à bout de souffle et il ne se serait sans doute trouvé personne pour subvenir ainsi au besoin de cash urgent de la société. Il existe des exemples, rares mais probants, qui ont validé cette hypothèse. Pour prendre volontairement un cas d'envergure, citons la mine de Tower Colliery, au Pays de Galle. Considérée comme pénalisante par British Coal face aux impératifs du marché, elle fut rapidement fermée après sa privatisation. Elle a été rachetée par les ouvriers en 1994. Cette action permit de sauver 250 emplois. Selon son président, Tyran O'Sullivan, près de dix ans plus tard, l'exploitation dégage un bénéfice annuel de 14 millions⁸⁷⁹.

Le niveau d'endettement de Cytale rendait sans doute difficile cette solution. Néanmoins, Michaël Dahan et Laurent Picard ont souhaité créer Bookeen, suite à la mort de l'entreprise. Bookeen a racheté un certain nombre de tablettes de lecture à l'administrateur judiciaire, et cible en priorité les malvoyants et les bibliothèques. Cependant, à ce jour, Bookeen n'a pu renégocier aucun contrat de diffusion numérique avec les éditeurs français. Son catalogue n'est donc exclusivement constitué que d'œuvres du domaine public. Bookeen a d'autre part « ouvert » le Cybook pour donner la possibilité d'accéder à la littérature anglophone vendue sur l'internet, et dont la diffusion numérique progresse régulièrement.

⁸⁷⁹ France Inter, Là-bas si j'y suis, 22 mars 2004.

Consulter aussi : Cyrille Chrétien et Jacques Renard, « L'histoire de la Tower Colliery au Pays de Galles analysée sous l'angle des logiques d'action et de la psychodynamique du travail », dans *Économie sociale et économie publique: nouvelles formes de partenariat à l'ère de la mondialisation* (p. 147-165), Presses Universitaires du Québec.

8. Conclusion : une course d'étapes qui se joue dans la durée

Le nombre d'acteurs qui se penchent sur le cas de Cytale est assez important : s'il y avait eu une solution de finances évidente, compte tenu de l'entourage dont bénéficiait Cytale, « elle aurait été trouvée » affirme Olivier Pujol.

Plusieurs facteurs convergent pour expliquer l'échec des médiations tentées :

- Le temps a joué contre une solution de reprise ;
- Les marchés financiers connaissent depuis 2000 une désaffection pour les produits grand public et pour le numérique ;
- Ils sont les recours naturels de Cytale, or « ils ont été volages »⁸⁸⁰ ;
- Cytale est une entreprise qui cumule les risques aux yeux d'un financeur : investissements matériels visant à supporter seule et sans partenariat industriel l'évolution de la plate-forme d'une part ; investissements dans des services numériques d'autre part.

La culture « *Time to Market* » a logiquement imprégné l'aventure de Cytale : « Être premier sur le marché, c'était la règle d'or de l'époque. Il fallait prendre des parts de marché, faire du volume, et c'est de là que viendraient plus tard le chiffre d'affaire, puis les bénéfices »⁸⁸¹. Née dans une culture différente, à une époque différente, Cytale aurait penché un peu plus vers le « *Cash to Market* » : le produit aurait alors été présent plus tardivement sur le marché, mais avec une meilleure réserve de cash. Olivier Pujol reconnaît que le Cybook aurait peut-être dû « attendre le soutien d'un industriel pour naître. Mais il aurait pu tout aussi bien ne trouver aucun financier. » Cytale a préféré tenter l'aventure, dans l'optique d'un marché concurrentiel qui se dessinait.

Un appel d'offre de rachat en liquidation n'ayant donné aucun résultat, l'ensemble du personnel a été licencié le 29 juillet. Cytale a cessé tout service et fermé les locaux le 2 août. La procédure a repris fin septembre, pour aboutir à la mise en vente aux enchères des actifs tangibles de la société. La vente a eu lieu le premier octobre dans les locaux de Cytale.

L'innovation, telle que les chercheurs en gestion la conceptualisent, à partir de très nombreuses observations, est une course d'étapes qui se joue dans la durée. Cette observation vaut évidemment pour Cytale, prise de court lorsqu'il s'est agi de consolider les fondations sur lesquelles elle s'était érigée. Au cours de ce chapitre, nous avons essentiellement évoqué des solutions de reprises infructueuses, par des organismes industriels ou financiers, mais n'oublions pas qu'ils n'expliquent pas seuls la cessation des activités de Cytale. En août 2005, Olivier Pujol reconnaît que le projet aurait pu être poursuivi par une équipe de quatre à cinq personnes, mais les

⁸⁸⁰ Extrait des conclusions d'Olivier Pujol aux actionnaires, novembre 2002.

⁸⁸¹ Extrait de l'entretien avec Jean-Bernard Schmidt du 26 juin 2003.

partenaires financiers exigeaient alors que le PDG et le DG, soit Olivier Pujol et Marc Devillard restent, ce qu'aucun des deux n'était encore prêt à faire. Aux facteurs économiques, il faut ajouter des raisons « purement » humaines afin de cerner l'ensemble des possibles auxquels Cytale a échappé.

Ajoutons, pour conclure, que le désintérêt des partenaires cités dans ce chapitre n'a eu, en soi, rien de fatal : l'Angleterre et l'Espagne offraient une solution de continuité. La France est-elle un cas à part ? Oui, sans doute, sommes-nous tentés de répondre, de la même manière que peuvent l'être la Corée du Sud ou le Japon, bien qu'ils fournissent des exemples diamétralement opposés : ils témoignent de politiques volontaristes menées en faveur du développement du livre électronique. Le ministère de l'information et de la communication coréen investit depuis 2000 en faveur d'une standardisation des contenus et d'une mise en commun des catalogues, dans le but de promouvoir l'intérêt public de l'utilisation du livre électronique⁸⁸². Le Japon a donné naissance en octobre 2003 à l'*Electronic Book Business Consortium* pour généraliser la lecture de livres électroniques et promouvoir les appareils qui permettent de les lire. On compte dans ce consortium des entreprises de l'électronique — Toshiba, Matsushita, Kenwood — et des maisons d'édition comme Iwanami Shoten Publishers, Keiso-Shobo Publishing ou Dai Nippon Printing. De telles initiatives auraient été heureuses en France, certes un marché resté malheureusement sans concurrence : le nom de Cytale, ou le nom de Cybook y ont égalé celui de « livre électronique ». Lors d'une négociation, avec le secteur de l'édition par exemple, Cytale a représenté seule son monde : elle fut en quelque sorte le porte-parole d'elle-même. C'est une situation qu'elle n'a pas choisie et qu'elle espérait ne pas voir durer. Or, lorsqu'elle partit à la conquête d'un repreneur, industriel ou financier, Cytale fut seule à porter le concept de livre électronique. Et l'amalgame fut aisé : Cytale était en train d'échouer, et il devait donc en être de même du livre électronique. En France, le destin de Cytale et du livre électronique ont ainsi été indissociablement liés.

⁸⁸² <http://www.bulletins-electroniques.com/actualites/25300.htm>

Conclusion

Nous avons ouvert des perspectives larges pour démêler les raisons qui expliquent l'échec de Cytale et, à travers lui, celui du livre électronique tel qu'il fut proposé par les pionniers dont Cytale fit partie. Il s'agissait de montrer qu'on ne peut véritablement cerner ce type d'objet qu'en restituant et en analysant toutes les facettes qui le composent. Inscrite dans le champ des sciences de l'information et de la communication, notre étude se fonde sur une démarche pluridisciplinaire, empruntant des outils à la sociologie, à l'économie, à l'ethnographie, au marketing. Originale, notre méthodologie nous a donné les outils pour traiter un sujet qui ne l'est pas moins.

Le livre électronique est une vision que l'histoire présente n'a pas validée. Mais nous sommes nous-mêmes inscrits dans une histoire en devenir, qui pourrait bien, dans quelques années, donner finalement raison à cette « idée de l'an 2000 ». En définitive, s'il nous a été plus facile qu'aux acteurs de Cytale de comprendre *a posteriori* les rouages de leur aventure industrielle, en revanche cette étude nous apprend à rester extrêmement humbles lorsque nous osons quelques réflexions prospectives, que le temps risque bien vite de démentir.

Le sort de Cytale a dépendu de contraintes nombreuses. Loin de s'adapter passivement aux circonstances, elle s'est montrée capable de jouer sur elles et de les utiliser de façon active. Mais le Cybook et ses frères livres électroniques n'ont pas eu, à l'instar du livre ou, dans une moindre mesure, de l'ordinateur, le pouvoir de signifier la société. Cytale n'a pas conféré à la médiation de l'objet Cybook l'épaisseur qui lui eût été nécessaire. En d'autres termes, elle n'a pas su assez tôt rendre cet outil indispensable dans la cité. Le Cybook ne contribuera donc pas à l'enregistrement de la mémoire de l'humanité.

1. Gérer la décroissance

Document

Le Cybook est vendu avec un mini dictionnaire Hachette de la langue française intégré, et dispose d'une lettre de bienvenue d'Érik Orsenna, d'un extrait du catalogue en images et d'un mode d'emploi en ligne. Pour vous permettre de découvrir toutes les fonctionnalités de votre Cybook et d'apprécier son confort de lecture, nous avons ajouté les ouvrages suivants : « 13 rue Saltalamacchia » (collectif, aux éditions du Ricochet), « Paroles en l'air » (poème de Jean Cayrol) et « Point de lendemain » (Vivant Denon).

Document interne Cytale « Base de connaissance », mai 2001.

En novembre 2002, lors d'une exposition consacrée aux « Trois révolutions du livre », le Cybook est présenté au Musée des arts et métiers. Ainsi le Cybook prend place dans un musée, quelques mois à peine après la cessation des activités de Cytale. Faisant la promotion de l'exposition, Michel Alberganti, dans *Le Monde* du 13 novembre, sous le titre « Deux mille ans après sa création, le livre reste irremplaçable », notait : « On avait prophétisé sa mort. Le livre serait remplacé par un écran plat, portable, rechargeable. Ce dernier, présenté dans les vitrines de l'exposition, a l'air d'un objet de musée, tombé en désuétude avant que d'avoir vraiment vécu – sorte de cul-de-sac de l'évolution. »

Extrait d'entretien

Nous avons organisé, en octobre 2002, une table ronde qui regroupait à la fois Olivier Pujol, Thierry Brethes, PDG de Mobipocket, Jean-Pierre Arbon de 00h00 et Guillaume Peter, spécialiste de l'édition électronique et directeur qualité chez SFR. [...] « Est-ce que vous pensez que la place d'une tablette est dans un musée ? », ai-je demandé à Olivier Pujol, qui a répondu positivement à cette question : « Elle a sa place dans un musée. »

Alain Patez, 5 février 2004.

Les dernières semaines de Cytale constituent la période la plus sombre de l'entreprise. Elles voient de vifs accrochages entre Olivier Pujol et son DG, Marc Devillard. L'un continue à s'inscrire jusqu'aux derniers instants dans l'hypothèse d'un sauvetage miracle, pendant que l'autre commence à préparer la fin de la société. Il s'agit pour l'un de ne pas trahir l'ombre d'un doute, pour l'autre de préparer la liquidation de l'entreprise. « L'approche de l'échec, c'est terrible »⁸⁸³, concède un an après cet épisode Olivier Pujol qui, « jusqu'à la dernière seconde, ne se posa pas la question de savoir s'il fallait y croire ou pas »⁸⁸⁴. Et, trop tôt sans doute, au moment où la recherche de nouveaux investisseurs se poursuivait, où les derniers développements techniques, encadrés par Olivier Pujol, incluaient la reconnaissance d'écritures cursives, Marc

883. Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

884. Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 7 février 2004.

Devillard explique la raison de l'échec, et conseille aux employés qui n'avaient pas été victimes du plan social de décembre de « ne rien croire de l'avenir brillant de la société qu'on leur promet »⁸⁸⁵. Une fracture de plus en plus nette se dessine entre ce dernier et Olivier Pujol, qui mit plus de temps à accepter l'échec, reculant l'échéance du moment où il devint impossible de ne pas le gérer. Les entretiens révèlent, auprès d'une majorité d'acteurs, plusieurs indices qui dénotent la déception d'avoir vu l'histoire de leur entreprise, qui s'est alors confondue avec celle du livre électronique, se figer, littéralement, depuis juillet 2002, voire peut-être même quelques mois avant dans l'esprit de certains. En France, le mécanisme lié à l'histoire du livre électronique ne s'est pas encore dégrappé. On devine l'évidente déception de celles et ceux que le temps a pris en traître, dont celle des géniteurs, tel Jacques Lewiner, qui constatent que l'histoire, ouverte par des pionniers aujourd'hui disparus, est maintenant écrite ailleurs par d'autres, même si ces derniers se font encore rares et bien souvent ne concrétisent pas leurs prototypes en des produits commerciaux, à l'instar de Hewlett Packard⁸⁸⁶. Difficile enfin pour Olivier Pujol de ne pas reconnaître la déception du public d'acheteurs que Cytale « renvoya dans le noir »⁸⁸⁷. Pascal Baumgarten note à quel point « l'entreprise avait tout fait pour mériter la confiance de ses clients, pour qui la naissance de Cytale fut une joie »⁸⁸⁸.

Document

Nos trop rares clients nous l'ont confirmé encore au cours des derniers mois de la société : nous sommes passés suffisamment près de la réussite pour ne pas regretter d'avoir entrepris le projet. Nous sommes également passés trop près de la réussite pour ne pas avoir quelques regrets, et en particulier celui d'avoir consommé autant d'argent sans retour pour l'investissement.

Conclusions d'Olivier Pujol aux actionnaires, novembre 2002.

1.1. Questions sur la pérennité de la bibliothèque numérique

À l'issue de son étude sur la réception des caractéristiques du livre électronique par son public, Harold Henke conclut que « sans doute l'aspect le plus important qui fait défaut au livre électronique n'a pas été inclus dans le questionnaire de l'enquête, mais suggéré par l'un des participants : "Le lecteur est récompensé par des pages cornées après qu'il a lu le livre un certain nombre de fois"⁸⁸⁹ ». Cette récompense, l'écrivain

885. Extrait de l'entretien avec Marc Devillard du 10 juin 2004.

886. Le prototype de Hewlett Packard a fait le tour de la presse à l'été 2003. Depuis, le projet a disparu des priorités de l'entreprise. Cf. BBC News, « Hi-tech tome takes on paperbacks », 24 août 2003, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/3173835.stm> ; voir également la photographie du prototype en annexes.

887. Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

888. Extrait de l'entretien avec Pascal Baumgarten du 16 janvier 2004.

889. HEN 02.

Anne-Bénédicte Joly la décrit en d'autres termes, évoquant la relation privilégiée que le lecteur noue avec un livre : « J'aime voir vivre l'objet »⁸⁹⁰, annoté, prêté, feuilleté, et qui vieillit avec nous. À l'inverse, l'œuvre numérique offre un rapport plus brutal : elle apparaît en tous points intacte, même à la millième lecture, ou n'apparaît plus. « Peut-on envisager de ne plus pouvoir accéder au bout d'un certain temps à un ouvrage que l'on aura pourtant acheté ? »⁸⁹¹ demande Claire Bélisle. Le numérique diversifie les accès à la culture, les facilite, mais en même temps les contraint et les menace. La tablette, devenue obsolète, ne permet plus d'accéder à un catalogue d'œuvres qui par ailleurs, même lues plusieurs milliers de fois, n'auraient comporté aucun signe d'altération.

Document

Question : Qu'arrivera-t-il à ma bibliothèque et aux livres que j'aurai achetés, si Cytale disparaît ?

Réponse : ???

Document interne Cytale « Base de connaissance », mai 2001.

La crainte d'une disparition brutale de Cytale est présente dans les esprits dès les débuts de la commercialisation du Cybook. Malgré l'inaltérabilité du fichier numérique, on est aujourd'hui plus sceptique quant à sa pérennité. Le fichier numérique, s'il ne s'érode pas progressivement avec le temps, peut effectivement disparaître d'un seul coup. C'est un problème physique du support sur lequel l'œuvre est enregistrée, qui peut subir un préjudice irréparable. Cela peut aussi être un problème d'accessibilité, si l'environnement logiciel pour l'interpréter n'est plus disponible : il n'existe plus, sa suite commerciale a disparu du marché, l'entreprise n'assure plus son suivi ou a fait faillite.

Les Cytaliens ont été victimes de cette dernière hypothèse, se voyant en conséquence dans l'impossibilité d'accéder à leur bibliothèque personnelle, en octobre 2002. Or, c'est un cas de figure plutôt paradoxal, dans la mesure où l'économie alors proposée par Cytale était celle de la propriété et non de l'accès. Ainsi, les Cytaliens ont soudain été empêchés d'accéder à leur propriété. Aujourd'hui encore, ces livres sont inaccessibles, restés sous le coude de l'administrateur judiciaire de Cytale. Lucien X. Polastron, auteur de *Livres en feu, histoire de la destruction sans fin des bibliothèques*, paru chez Denoël en 2004, aurait pu, après avoir introduit son propos par la plus célèbre de ces destructions, et la première connue, celle de la bibliothèque d'Alexandrie, le conclure par la bibliothèque de Cytale. Mais il ne l'a pas fait, parce que la bibliothèque de Cytale n'a jamais été la proie des flammes. Inaccessibles, ses ouvrages existent pourtant encore.

**

*

890. LEB 01.

891. BEL 04 : 21.

Nous nous proposons, avant de conclure, de soumettre l'aventure de Cytale à trois lectures différentes en fonction de trois axes théoriques liés et complémentaires : l'objet-frontière, la traduction, l'accès.

2. Le Cybook, objet-frontière ou objet-valise ?

Nous avons introduit notre propos en émettant l'idée que Cytale relevait du « fait social total », pour reprendre la terminologie propre à Marcel Mauss. Elle est à la fois de l'ordre de l'économique, du politique, du technique, du savoir, du respect des usages, de l'innovation. Son Cybook s'adresse aux éditeurs, aux bibliothécaires, aux professionnels, au grand public, aux concurrents et partenaires, etc. Il est comme un ciment entre ces différents mondes, qu'il tente d'articuler autour de lui, tout en s'articulant avec eux. Il doit devenir ce trait d'union, cet objet-frontière qui fait naître une nouvelle économie au cœur de laquelle son rôle a un sens.

Grands lecteurs, hommes d'affaires nomades, férus de nouvelles technologies, distributeurs prestigieux liés à ces segments de marché (Galeries Lafayette, Fédération Nationale d'Achat des Cadres), éditeurs renommés : c'est le monde qui se crée autour de Cytale au moment de la première commercialisation du Cybook. Mais cette alliance ne « prend » pas, et Cytale souhaite faire évoluer les catégories qui composent ce monde : sans renoncer aux membres qui le constituent déjà, elle désire en intégrer d'autres. Son monde devient celui du handicap, plus demandeur mais plus anonyme, plus difficile à atteindre. D'abord innovation portée par les scientifiques à destination d'une certaine « élite », le Cybook vise ensuite à corriger un déséquilibre social. Cet univers qui gravite autour du Cybook est également un monde en conflits : certains de ses membres n'acceptent pas que la solution négociée dans un premier temps soit rediscutée pour être en adéquation avec les usages qu'en attendent certains nouveaux arrivants, dont les bibliothèques. Enfin il manque certains constituants « naturels » à ce monde : à l'exception d'Érik Orsenna, employé par Cytale pour défendre la cause du livre électronique, et de Jacques Attali, fondateur, paradoxalement les écrivains en sont les grands absents.

Les sociologues interactionnistes de la science et de la technique se sont demandé comment faire coopérer des acteurs appartenant à des mondes sociaux distincts et ayant des visions différentes du même objet. Susan Leigh Star et James Griesemer⁸⁹² ont introduit le concept d'objet-frontière, pour étudier des dispositifs scientifiques ou techniques positionnés à l'intersection de plusieurs mondes sociaux mais répondant également aux nécessités de chacun d'eux. Le Cybook se place aux intersections de ces différents mondes en cherchant une articulation qui les fasse interagir et coopérer ; il rend ainsi possible une action collective, comme Star et Griesemer le précisent : « Les objets-frontière sont à la fois suffisamment souples (ou malléables) pour s'adapter à des besoins locaux et aux contraintes des parties qui les utilisent, et suffisamment robustes pour maintenir une identité à travers ces différents sites. Ils sont faiblement structurés dans un usage général, et deviennent fortement structurés dans un usage local. Ils ont des sens différents dans divers mondes sociaux mais leur structure est suffisamment commune à plusieurs mondes sociaux pour les rendre reconnaissables

892. STA 89.

en tant que moyen de faire des traductions⁸⁹³. » L'objet-frontière est celui qui permet la cohabitation de perceptions différentes, qui répond aux attentes différentes de groupes distincts. Il leur permet de trouver un terrain d'entente, d'entreprendre des coopérations et de coordonner leurs actions en rapport avec l'usage de l'objet-frontière.

À cette notion d'objet-frontière que nous venons de résumer, Patrice Flichy oppose celle d'objet-valise, où se juxtaposent un certain nombre de dispositifs techniques, de projets sociaux : l'objet-valise est un objet « dans lequel chacun investit ses propres utopies, ses attentes, et qui devient le sujet de représentations totalement disjointes »⁸⁹⁴. L'objet-frontière est, par contraste, un dispositif suffisamment flexible pour s'adapter aux besoins de chacun tout en assurant une base commune à tous, qui lui donne son identité.

Cytale a-t-elle construit un objet-frontière, en d'autres termes a-t-elle élaboré un compromis capable d'associer de multiples partenaires ? Même s'il y a eu conflit, puis négociation et traduction, le Cybook ne peut pas totalement prétendre au statut d'objet-frontière pour trois raisons : premièrement, dans son usage originel, le Cybook est déjà très fortement structuré. Or, c'est précisément parce qu'un sens strictement défini n'est pas incorporé dans l'objet-frontière que plusieurs usages, plusieurs interprétations en sont possibles. Deuxièmement, cette machine offre une malléabilité limitée, que seule Cytale peut décider, avec l'accord de ses partenaires, de débrider. Troisièmement, si le Cybook parvient à s'adapter à des usages locaux, en revanche il ne réussit pas à représenter un terrain d'entente pour tous les groupes qu'il tente de coordonner. Le Cybook a créé des ponts temporaires entre des mondes sociaux qui ne parvenaient, ni ne cherchaient à s'entendre. Mais il a manqué de temps pour se prêter efficacement à une sorte de polysémie, une flexibilité interprétative, qui en aurait fait le lien entre ces groupes, montrant à chacun d'eux l'intérêt qu'il trouvait dans un dispositif commun et ainsi les mobilisant durablement.

893. *Ibid.*

894. Présentation de Patrice Flichy dans *Réseaux* n° 77, mai-juin 1996.

3. Les quatre étapes de la traduction, appliquées à Cytale

Nous avons lu l'action de Cytale à travers le prisme que propose la sociologie de la traduction. Nous reprenons ici le découpage opéré par Michel Callon dans son texte « Éléments pour une sociologie de la traduction » et tentons de lire notre objet de recherche selon la contrainte de cette perspective. Ce texte⁸⁹⁵ présente les quatre moments de la traduction : la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement, la représentativité des porte-parole.

3.1. La problématisation ou comment se rendre indispensable ?

Les trois premiers chapitres de notre texte présentent le cadre dans lequel s'inscrit le projet de trois *business angels* français, et décrit notamment la concurrence qui sévit déjà aux États-unis : l'expérience est-elle transposable en France ? Question sous-jacente : si tel doit être le cas, que peut proposer Cytale d'une part pour un public qui n'est pas américain, d'autre part face à l'offre concurrentielle qui s'organise ? Dans quel délai proposer une solution fiable et pertinente en termes d'usages et de confort de lecture ?

« La problématisation consiste tout à la fois en la formulation de ces problèmes et en l'identification d'un ensemble d'acteurs », déclare Michel Callon. Ces acteurs, qui existaient avant Cytale et poursuivront leur existence après sa disparition, contribueront à constituer le monde ou le réseau qui gravitera autour du Cybook : éditeurs, libraires, bibliothécaires, distributeurs, porte-parole du livre électronique en font notamment partie. Tous ces acteurs vont devoir traduire, débattre, négocier pour pouvoir travailler ensemble.

Pour certains d'entre eux, et nous pensons, avant tout autre groupe, aux éditeurs, Cytale va s'attacher à démontrer qu'ils doivent, « pour atteindre les objectifs ou suivre les inclinations qui sont les leurs », passer obligatoirement par la solution qu'elle développe. La distribution numérique de romans leur est présentée comme inévitable à terme, et le Cybook leur est ainsi « vendu » comme leur meilleure entrée sur le marché du numérique.

La problématisation est donc aussi vue comme « entre-définition des acteurs », tous « nécessairement concernés par les différentes questions formulées ». Ces dernières suffisent à « problématiser » toute une série d'acteurs, c'est-à-dire à « établir de façon hypothétique leur identité et ce qui les lie ». D'autre part, la problématisation doit être définie par des « points de passage obligés ». L'alliance des différents acteurs (auteurs, éditeurs, actionnaires, responsables de Cytale) autour de la question consistant à savoir sous quelle forme le public est prêt à recevoir le livre électronique est profitable à chacun d'entre eux. Ici, la problématisation indique les déplacements et détours à

895. Michel Callon, « Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, 1986.

consentir, et pour cela les alliances à sceller. Aucun acteur ne peut atteindre seul ce qui est visé. « La problématisation décrit un système d'alliances ou d'associations entre des entités dont elle définit l'identité ainsi que les problèmes qui s'interposent entre elles et ce qu'elles veulent. Ainsi se construit un réseau de problèmes et d'entités au sein duquel un acteur se rend indispensable. »

3.2. Les dispositifs d'intéressement ou comment sceller les alliances

« Chacune des entités convoquées par la problématisation peut se soumettre et s'intégrer au plan initial, ou à l'inverse refuser la transaction en définissant autrement son identité, ses buts, ses projets, ses orientations, ses motivations ou ses intérêts », note Michel Callon. Dans le cas qui nous occupe, l'intéressement sera vu comme l'ensemble des actions par lesquelles Cytale s'est efforcée d'imposer et de stabiliser l'identité des autres acteurs qu'elle a définis par sa problématisation. Michel Callon rappelle l'étymologie du verbe « intéresser » : « se placer entre (*inter-esse*), s'interposer ». Effectivement, pour *inter-esser* un éditeur, Cytale va devoir d'abord desserrer les liens que d'autres entités concurrentes (00h00) s'efforcent d'établir avec lui. Le dispositif d'intéressement de Cytale construit un système d'alliances par opposition aux solutions tierces, présentées comme dangereuses pour l'éditeur. Les propriétés de l'éditeur et son identité évoluent donc et/ou se redéfinissent tout au long de ces processus d'intéressement. Cette relation met en forme et consolide le lien social. Un bien commun, un point de passage obligé, réunit des acteurs. Cytale a besoin de la controverse pour justifier son existence par rapport à une traduction concurrente et former une alliance avec les éditeurs.

On note que Cytale décide de ne pas intéresser certaines entités, ou ne peut le faire faute de temps passé à en séduire d'autres. Ainsi en est-il, par exemple, des auteurs, des écrivains : Cytale délègue aux éditeurs la tâche de les enrôler.

3.3. Comment définir et coordonner les rôles : l'enrôlement

Le dispositif d'intéressement ne débouche pas nécessairement sur l'alliance, sur l'enrôlement : l'enrôlement est un intéressement réussi, précise Michel Callon : « Il désigne le mécanisme par lequel un rôle est défini et attribué à un acteur qui l'accepte. Décrire l'enrôlement, c'est donc décrire l'ensemble des négociations multilatérales, des coups de force ou des ruses qui accompagnent l'intéressement et lui permettent d'aboutir ».

Une négociation doit avoir lieu avec le public auquel Cytale destine sa solution, à laquelle participent les acteurs alliés à Cytale. Avant sa commercialisation, le succès d'estime du Cybook est-il accidentel ? À partir de quels chiffres de vente peut-on considérer que le Cybook rencontre son public ? D'eux dépendent les transactions avec les éditeurs et les distributeurs, et la participation des actionnaires. En opposition à un modèle diffusionniste, il faut ici comprendre l'importance des négociations avec les publics pour accroître leur intéressement ainsi que celui des acteurs pré-cités, et l'entreprise de séduction qui vise à les « convertir » au livre électronique, donc à les « enrôler ».

3.4. La mobilisation des alliés : les porte-parole sont-ils représentatifs ?

Les « *focus groups* » convoqués par Cytale afin de déterminer la pertinence de la solution développée autour du Cybook d'une part, et les abonnés des bibliothèques de Rhône-Alpes qui se prêtent à l'expérimentation visant à qualifier le plaisir de lire sur une tablette électronique d'autre part, produisent des résultats conformes aux réactions du public cible que vise Cytale. Ce qui vaut pour des « échantillons représentatifs » vaut-il pour l'ensemble de la population ? Quelques individus, parlant pour les autres, ont été intéressés au nom des foules qu'ils étaient censés représenter. Ce problème de la représentativité était essentiel dans le cas de Cytale, puisqu'un groupe qui a au préalable été intéressé, sensibilisé aux qualités du livre électronique pendant près d'une heure, est conditionné différemment du vaste public auquel s'adresse Cytale, qui, la majeure partie du temps, ignore jusqu'à l'existence du Cybook. Or, souligne Michel Callon, « parler pour d'autres, c'est d'abord faire taire ceux au nom desquels on parle ». Dans le domaine du handicap, vers lequel se dirige Cytale, le travail négocié avec Olga Faure-Olory, malvoyante et porte-parole de son « groupe » auprès de Cytale, va-t-il entraîner chez les malvoyants désireux de lire un consentement sans autre discussion de leur part ? Les groupes ou populations au nom desquels s'expriment les porte-parole sont à proprement parler insaisissables, et l'exemple de la population malvoyante est choisi ici de manière pertinente, vu la difficulté que rencontre Cytale à s'adresser à elle et à la dénombrer. Le consensus et la mobilisation qui le rend possible peuvent être contestés à tout moment, par exemple dans le cas où la traduction deviendrait trahison aux yeux des membres du groupe.

Les études consacrées aux controverses ont montré leur importance dans la dynamique des sciences et des techniques. Nous nommons, à l'instar de Michel Callon, controverse « toute manifestation par laquelle est remise en cause, discutée, négociée ou bafouée la représentativité des porte-parole. Les controverses désignent donc l'ensemble des actions de dissidence ». L'histoire de Cytale en compte quelques exemples. La dissidence naît des premiers résultats commerciaux, où le public désavoue ses porte-parole et considère davantage le Cybook comme un objet de substitution qu'une traduction fidèle du livre ; elle naît également de la Banque Lazard qui désavoue la stratégie de sa filiale Azéo Ventures, à l'existence de laquelle elle met un terme prématurément, ce qui prive Cytale de ressources alors cruciales pour son développement. Elle naît enfin d'une traduction du Cybook en laquelle une partie de l'actionnariat ne reconnaît pas son projet initial. « Avec la controverse fluctuent l'état des croyances mais également l'identité et les caractéristiques des acteurs impliqués », précise encore Michel Callon.

3.5. Pour conclure sur ce point : un travail d'intéressement mené vers les partenaires plus que vers les publics

Nous avons reconstitué la mobilisation progressive d'acteurs qui « s'allient et font masse pour rendre crédibles et indiscutables » la validité et le plaisir de l'expérience de lecture immersive sur tablette de lecture électronique. Cette notion de mobilisation est parfaitement adaptée aux mécanismes décrits, car elle souligne tous les déplacements nécessaires : « Mobiliser, comme le mot l'indique, c'est rendre mobiles des entités qui ne l'étaient pas. »

Éditeurs, libraires, bibliothécaires, distributeurs : Cytale avait beaucoup à faire pour gagner une légitimité auprès de ses partenaires. C'était un préalable nécessaire que de dresser des ponts avec tous ces acteurs. En dépit de résultats remarquables, surtout par sa collaboration avec le monde de l'édition, Cytale espérait tisser plus rapidement davantage de liens. La responsabilité de ce relatif échec lui a parfois incombé : parfois elle n'a pas su présenter le bon interlocuteur pour négocier un accord ; ainsi a-t-elle commencé par découvrir le monde quelque peu « corporatiste » des éditeurs avant de se trouver un bon ambassadeur ; parfois, Cytale a espéré et attendu en vain l'opportunité d'une collaboration, par exemple dans le cadre d'un partage de bibliothèques numériques sécurisées avec Gemstar.

Les acteurs ont été confrontés à des incertitudes multiples et variées, que nous avons décrites dans notre étude. Mais les compétences dont ils ont fait preuve étaient à la mesure des difficultés qu'ils ont rencontrées. Ici, Cytale scelle des alliances, là, ces alliances changent pour parvenir à des configurations qui ne s'avèrent stables que par endroits et pour une courte durée. En décrivant précisément la réalisation d'une innovation, nous avons, à la manière de la sociologie de la traduction, remis à sa place l'idée de rationalité économique et de prévisibilité de l'action, limitée par le caractère forcément inattendu des formes et des acteurs du développement de l'innovation.

Le choix méthodologique qui a été le nôtre, en recourant à la notion de traduction, nous a permis de souligner les déplacements permanents auxquels a donné lieu l'histoire de Cytale. Déplacements de buts et d'intérêts, ou encore déplacements de dispositifs, d'êtres humains : à chaque étape, des déplacements ont lieu. Certains jouent un rôle plus stratégique que d'autres. Déplacements au cours de la problématisation : les éditeurs, au lieu de poursuivre leur intérêt individuel à court terme, sont invités à déplacer le centre de leurs préoccupations et de leurs projets pour partager l'expérience à laquelle Cytale les convie. Déplacements au cours de l'étape d'intéressement : Cytale construit un système d'alliances avec les éditeurs partenaires par opposition aux solutions tierces présentées comme dangereuses pour eux. Les propriétés des éditeurs et leur identité évoluent donc et/ou se redéfinissent tout au long de ces processus d'intéressement. Déplacements au cours de l'étape d'enrôlement où un accord doit être trouvé avec le public au prix d'ajustements et de négociations pour obtenir son adhésion. Déplacements au cours de l'étape de mobilisation : Cytale, mobilisée par la thématique du handicap, adapte à l'intention du public malvoyant ses technologies de lecture.

Le Cybook gagne en respectabilité auprès des éditeurs, et aucun ne retire le « mandat » qu'il a accordé à Cytale. Cela a failli se produire lorsque Cytale a proposé aux éditeurs de changer l'économie du livre numérique de manière à intégrer les attentes des bibliothécaires en matière de gestion du catalogue. Certains éditeurs considèrent alors que la traduction faite par Cytale correspond à une trahison de leur logique. La logique de l'accès n'a pas pu s'imposer : elle n'aurait remplacé une logique de la propriété appliquée contre nature au livre électronique que sous peine d'actions de dissidence de la part d'acteurs clés du réseau.

« Traduire, c'est déplacer », résume Michel Callon : au départ, les univers abordés sont, pour la plupart, séparés et ne disposent d'aucun moyen pour communiquer entre eux. En bout de course, un discours les a unifiés, ou plus exactement les a mis en relation de façon intelligible. Mais cela aurait été impossible sans les négociations et ajustements qui ont accompagné la démarche. Cytale, qui s'érige en porte-parole du monde de l'édition, croît progressivement en légitimité. « Traduire, c'est s'ériger en porte-parole », ajoute Michel Callon. La victoire de Cytale aurait été acquise, si elle

avait su créer un monde dans lequel le Cybook et ses successeurs auraient vécu. Un nouveau monde s'est construit, agencé autour de réseaux multiples et bien établis, mais cet effort réussi n'a pas suffi pour empêcher le projet de Cytale de se déliter. Le réseau qu'a constitué Cytale était encore en phase d'élaboration, il demandait à être solidifié. La solution proposée autour du Cybook constituait à elle seule déjà une solidification du réseau. L'erreur a sans doute été de croire d'une part en l'irréversibilité de ce processus, d'autre part en une certaine autonomie de la technique.

4. Cytale, facilitateur d'accès à la culture ?

Ainsi que nous en avons formulé l'hypothèse en introduction, Cytale a tenté de fournir un accès, facilité par le numérique, à la culture littéraire. Cytale a voulu ouvrir au roman un accès dans le monde numérique. Nous savons quels sont les romans auxquels elle a facilité cet accès et nous avons pu nous interroger sur l'adéquation de la bibliothèque qu'elle a constituée avec les attentes de ses lecteurs cibles. Cytale a-t-elle proposé le biais le plus naturel pour lire « en numérique » ? Le monde numérique n'était-il pas à l'époque un environnement inadapté au roman ? Éprouvait-t-on, dans la France de l'an 2000, la nécessité de lire un roman sur une tablette électronique ? Quel intérêt cet usage pouvait-il revêtir aux yeux du grand public ?

L'accès a été l'un des fils rouges de Cytale, et de notre texte. L'entreprise l'a vite compris, mais n'a pu le mettre totalement en pratique. Gênée par la production d'un outil matériel qui va peser sur son image, sur l'accès à sa bibliothèque et sur ses investissements, Cytale voit son identité de vendeur d'accès, ou de diffuseur numérique, brouillée.

Si l'accès au roman a été rendu possible par les éditeurs partenaires de Cytale, dans le même temps ce sont eux qui ont fait obstacle à une traduction plus large de cet accès, tout comme l'absence d'une concurrence, qui aurait donné un sens à l'ouverture entre bibliothèques numériques fondées sur le même système de protection et de diffusion des fichiers littéraires.

Un dernier regard sur les neuf chapitres de notre étude permettra, d'une part, de comprendre par quels chemins, au cours de la vie de Cytale, la formulation de l'idée d'accès s'est précisée ; et, d'autre part, d'identifier les événements concomitants qui, tout à la fois, lui permettent d'émerger et/ou en rendent la concrétisation impossible.

Chapitre I. Cytale décide de s'inscrire dans un monde concurrentiel précis, celui des tablettes électroniques de lecture. Les produits de quelques pionniers existent déjà outre-Atlantique : il s'agit de proposer mieux. En se plaçant sur ce terrain, Cytale choisit de s'éloigner d'un autre modèle, celui des « agrégateurs de contenus » tels Numilog ou Mobipocket, qui se contentent de vendre un contenu numérisé sans considérer ou prendre en charge la plate-forme matérielle sur laquelle il sera lu.

Préalablement à la formulation de la mission, qui entend faire de Cytale un « facilitateur d'accès à la culture », il y a l'idée de la conception d'une plate-forme électronique. La preuve : avant même qu'on eût défini le moindre *business plan*, Michaël Dahan, premier employé de Cytale, s'est lancé dans les premiers développements d'une

machine prototypale. Pour la première fois, la question se posait de savoir dans quelles conditions un public était prêt à accéder à un roman numérisé.

Pourquoi cette idée était-elle indissociable de la mission ? D'une part, Michaël Dahan était l'un des doctorants de Jacques Lewiner, directeur scientifique de l'ESPCI, par ailleurs co-fondateur de Cytale, détenteur de très nombreux brevets et initiateur d'un certain nombre de petites entreprises. C'était le premier employé de la société, et sa perspective était d'emblée le développement technique d'une plate-forme. Olivier Pujol ne remettra pas en cause cette optique, convaincu de la nécessité de proposer un support de lecture adapté, qui, à l'époque, n'existait pas.

Chapitre II. Le modèle commercial est alors un « tout » à prendre ou à laisser, incluant des œuvres numérisées, formatées à destination d'une tablette électronique capable de les présenter aux yeux du lecteur.

Première confusion : Cytale est-elle un concepteur et un vendeur de machines, modèle contre lequel Jean-Pierre Arbon de 00h00 se définit, ou un distributeur de contenus ?

Deuxième confusion, qui découle de la première : quelle valeur a pour l'acquéreur une œuvre qui transite par un circuit propriétaire fermé, non seulement impalpable du fait de sa nature numérique, mais qui, de plus, n'existe pas « physiquement » chez le lecteur propriétaire de l'œuvre ?

Premier constat : c'est un modèle qui peut fonctionner, Apple l'a démontré en couplant son magasin de musique en ligne iTunes Music Store à son baladeur musical iPod.

Deuxième constat : c'est un modèle en lequel Cytale ne croit pas, mais qu'elle pense pouvoir faire passer en début de marché. Une renégociation avec les éditeurs doit permettre l'avènement d'une solution réaménagée dans un deuxième temps. L'idée prend la forme d'une logique d'accès au catalogue, mais Cytale ne parviendra pas à l'imposer à ses partenaires éditeurs, dans le cadre d'une renégociation. D'autre part, le nombre réduit de titres du catalogue la rendait inapplicable, bien qu'on note des différences d'appréciation *a posteriori* sur cette question : certains s'honoraient que Cytale pût accéder à tel ou tel titre phare d'un éditeur, alors que d'autres souhaitaient qu'elle délivrât du contenu en masse.

Enfin, le prix du Cybook en bornait l'accès à une catégorie socioprofessionnelle limitée. Les perspectives de marché apparaissaient déjà réduites, éloignant l'espoir pour Cytale d'un accès rapide au grand public, et la question se posait, pour la première fois, de savoir si c'était la bonne bibliothèque que Cytale destinait à ses publics (question que nous avons développée au chapitre VI). Apparaissait également, pour la première fois, une cible plus directement intéressée, constituée de publics hétérogènes qui avaient tous en commun de ne pouvoir accéder au roman. Malvoyants, expatriés et seniors pouvaient être séduits par l'effort de Cytale qui consistait à supprimer pour eux de la difficulté d'accès au roman... mais qui se sont révélés eux-mêmes difficiles d'accès.

Chapitre III. Cytale est persuadée que le modèle du « *pure player* » n'est pas viable, et refuse de se cantonner au seul rôle d'agrégateur de contenus. La raison invoquée est que la lecture de romans sur PDA ou sur PC n'est pas envisageable — position sur laquelle reviennent aujourd'hui quelques employés de Cytale —. Il a fallu que Cytale soit le point de convergence :

- d'un fabricant d'électronique ;
- d'un formateur d'œuvres numérisées ;
- d'un diffuseur de fichiers sur réseau propriétaire sécurisé.

C'est la dénomination de « diffuseur numérique » qui, lors des entretiens accordés à la presse, semble pour les acteurs le mieux définir Cytale. Mais le premier de ces métiers va monopoliser l'essentiel des ressources.

D'autre part, Cytale développe certes une machine potentiellement capable de délivrer d'autres contenus que le texte, mais ce dernier constitue le premier seuil technologique qui soit rapidement accessible pour la *start-up*. D'autres usages, comparables à ceux des ordinateurs portables, et pour lesquels le prix du Cybook serait soudainement devenu accessible, ne seront jamais réellement explorés.

Enfin, l'actionnariat historique ouvre l'accès à de nouveaux capitaux-risqueurs, pariant, contre sa stratégie initiale, sur une ambition grand public, auquel le livre électronique ne parviendra pas. Or, la diffusion au sein du grand public d'une technologie se concrétise par son accessibilité, comme en témoigne l'exemple du téléphone en France.

Chapitre IV. Malgré un accès incertain et limité aux composants que nécessite la tablette ainsi qu'aux sources du système d'exploitation qu'elle intègre, Cytale conçoit et fabrique avec succès une plate-forme de lecture respectueuse des yeux du lecteur et des codes typographiques. Le respect des normes OEB, standard d'une industrie alors naissante, permet d'imaginer que Cytale pourra rapidement profiter du catalogue mis au point par Gemstar et accéder ainsi à quelques milliers d'œuvres littéraires anglo-saxonnes contemporaines déjà formatées. D'autre part, la croyance en une prompt diffusion du concept de livre électronique permet d'envisager, une fois surmontée la levée de bouclier des critiques grâce à une tablette haut de gamme dont les qualités sont reconnues, la diffusion d'autres modèles de moindre qualité, mais accessibles à de plus larges publics.

MAIS

Chapitre V et VI. Cytale jette ses forces dans une arène médiatique où, tel Sisyphe, elle doit reprendre sans cesse le même effort pour convaincre de la pertinence de la lecture électronique. Cytale entre seule dans ce débat, qui consiste à savoir si l'écran ne fait pas précisément « écran » au roman, empêchant en particulier l'accès par feuilletage ou par souvenir d'une fleur séchée entre deux pages. Elle propose un médium de substitution, et néglige de tirer profit d'œuvres spécifiques auxquelles le Cybook, par différence avec le livre imprimé, aurait pu donner accès. De même, s'il est vrai que le Cybook tend à nous « désisoler », il nous prive cependant de certains échanges que favorisait le livre.

D'autre part, Cytale reste seul fournisseur d'œuvres littéraires numérisées à destination de livres électroniques, et surtout la seule entreprise à incarner le livre électronique sur le marché français : l'absence de concurrence crée aux yeux du public trop d'incertitudes pour garantir le succès d'une solution qui apparaît trop fermée et engendrant trop d'inerties.

Chapitre VII. En répondant à la lettre aux exigences des éditeurs, Cytale s'interdisait de dédier son appareil à d'autres pratiques (usages que crée le public destinataire d'un usage original qu'il dévie en une autre logique).

Cytale interdisait à ses clients d'accéder au fichier littéraire autrement qu'en le lisant sur la tablette. C'est une garantie de sécurité pour les éditeurs, et une garantie de revenus pour Cytale. En agissant ainsi, Cytale ouvre des chemins qui favorisent l'éclosion de son idée. L'opération du « Livre de minuit » est un test temporaire de l'accès immédiat *versus* la constitution lente d'une propriété. Lui succédera la formule d'abonnement proposée en novembre 2001, timide démarche vers l'accès, en offrant les œuvres classiques du répertoire en libre consultation.

Chapitre VIII. En pensant et repensant ses publics, Cytale pense et repense ses machines et donne naissance au Cybook Vision, dédié aux malvoyants et au Cybook Pro, dédié aux professionnels. Les déclinaisons pour les bibliothèques et l'enseignement ne verront pas le jour.

Mais le catalogue proposé est mal adapté aux divers publics : trop limité pour un segment de marché grand public qui peut n'y voir qu'une « littérature de prix Goncourt » — pourraient peut-être s'y intéresser les classes aisées, seules en capacité d'investir dans un Cybook « sans jamais l'amortir » —, il est en revanche suffisant pour les malvoyants.

Les malvoyants constituent un marché : un long travail de négociation a lieu, consistant à comprendre comment donner aux malvoyants l'accès au Cybook, qui est couronné de succès. Il est indéniable que Cytale a facilité, certes temporairement, l'accès au roman pour toute une population de malvoyants qui s'est approprié sa tablette de lecture comme un outil nécessaire. Cependant, il s'agit d'un marché trop éclaté et, pour ainsi dire, « invisible ». Diverses tentatives de commercialisation échouent, notamment par manque de temps.

Le système commercial, basé sur la notion de propriété, que Cytale fut contrainte d'appliquer aux lois du numérique, est allé à l'encontre d'une logique d'accès, alors impossible à négocier, qui aurait pourtant été idéale aux yeux mêmes de Cytale pour aborder notamment le marché des bibliothèques. Le droit d'accès aurait pu résoudre le conflit né entre éditeurs et bibliothèques à propos du droit de prêt. Mais Cytale s'oppose au refus catégorique des éditeurs, auprès desquels la peur du piratage qu'elle leur a, en partie, inspirée a pesé si lourd que l'espoir d'une économie basée exclusivement sur l'accès, que nous avons évoqué au chapitre II, s'évanouit.

Chapitre IX. Cytale a trouvé des solutions techniques acceptables et des coûts de formatage corrects pour offrir à ses lecteurs un catalogue riche, « accessible » sur une plate-forme dont l'accès se monnaie cher (selon le degré de nécessité que l'on peut en éprouver : elle est ainsi relativement accessible pour un malvoyant). Mais Cytale ne trouve personne prêt à financer un « animal bizarre », mort pour avoir tenté d'incarner la seule solution numérique crédible aux yeux des éditeurs, et de s'assurer dans le même temps une indépendance qui lui coûtera trop cher. À la cessation des activités de l'entreprise, les clients de Cytale se trouvent dans l'impossibilité d'accéder à leur propriété.

Conclusion. La solution de Cytale, dans son entièreté, son « tout », a capté un véritable public, certes réduit et difficile à capter, qui a fait de son invention une innovation (ou un produit).

Avons-nous apporté une réponse définitive ? Nous avons plutôt indiqué des pistes explicatives, en laissant des questions encore ouvertes. Certains domaines de cette analyse peuvent encore être poussés plus loin. Nous avons voulu mettre en évidence deux aspects : le premier est la tentative avortée de construire une économie de l'accès à la littérature par voie numérique. Le second illustre la thèse que les faits étudiés sont, pour reprendre à la fois le principe heuristique et l'expression de Marcel Mauss, « des faits sociaux totaux ».

Cytale est un objet qui agrège des composantes commerciales, technologiques, managériales, communicatives, économiques, évolutionnistes, culturelles, esthétiques et même religieuses. Mue par un idéal d'indépendance, souhaitant proposer une solution complète à l'ensemble des acteurs avec lesquels elle entrait en contact, Cytale a tendu vers le modèle de Mauss, vers ce « tout », ce « système social entier ». En recomposant ce « tout », notre axe d'analyse nous a permis d'assembler logiquement des éléments qui, séparés les uns des autres, ne peuvent vivre qu'artificiellement.

En définitive, selon cet ultime éclairage, Cytale n'a pas réussi à créer par son intermédiaire un nouvel équilibre entre bibliothécaires, éditeurs, libraires et consommateurs. L'histoire de Cytale, c'est peut-être aussi l'échec d'alliances insuffisamment scellées. L'association heureuse que réussit Cytale avec les éditeurs et les libraires n'est malheureusement pas reproduite avec les bibliothécaires, dont l'intérêt pour le livre électronique différait trop de ceux des éditeurs. Cytale avait trouvé sa place dans une nouvelle économie qu'elle avait largement suscitée. Elle aurait pu se rendre indispensable auprès de tous ces acteurs, mais n'en a pas eu le temps, et s'est trouvée dans l'obligation de proposer des dispositifs d'intéressement qui sont entrés en conflit les uns avec les autres.

5. Qui donc a « tué » Cytale ?

Tous les acteurs qui ont été cités ont, en général, accepté de bonne grâce de témoigner, et l'ont fait avec précision. Ils ont aussi parfois reconnu qu'une part de l'échec pouvait leur incomber. Peut-on identifier dans le cas de Cytale les « raisons d'un échec programmé⁸⁹⁶ » ? La guerre des interprétations continue : comme pour Aramis, projet de transport révolutionnaire brutalement avorté, ainsi que conclut Bruno Latour, « il n'y a que des perspectives, mais qui ne portent sur rien de stable, car aucune n'a pu stabiliser l'état des choses à son profit » (LAT 92). Si la tablette Cybook a bel et bien existé, elle était encore en pleine évolution, une seconde version était à l'étude. Le Cybook Vision, qui fut une réussite, eut à peine le temps d'être diffusé. Le Cybook a cessé d'exister, brutalement, en pleine croissance. Il est ainsi plus difficile de faire la part des choses puisque cette situation permet d'accréditer la diversité des histoires que nous ont contées les acteurs.

Il y a dans l'histoire de Cytale des « coupables » magnifiques. Les circonstances qui mènent à la mort de Cytale sont pléthore. Mais aucune n'explique seule l'échec, de la même manière qu'aucune combinaison de circonstances ne le peut, car aucune n'est réellement une cause directe. Nous comprenons, à la lecture de Bruno Latour, que ces circonstances ne sont pas des explications de la mort de Cytale. Elles auraient pu toutes tourner en faveur du Cybook. Elles sont symétriques⁸⁹⁷. L'échec et la réussite peuvent s'expliquer dans les mêmes termes, grâce aux mêmes circonstances. L'implication des actionnaires, la participation des éditeurs et la gestion de Cytale ne nous paraissent erratiques et irrationnelles que parce que le système a été mis en échec. Le projet aurait probablement pu être un succès complet sans que ses acteurs agissent différemment. Un projet analogue, conduit d'une manière similaire, est susceptible de fonctionner un jour. Le *Librié* de Sony pourrait être précisément l'exemple symétrique. Qui fut donc l'assassin de Cytale ? Pour apporter, malgré les réserves formulées ci-dessus, une réponse aussi peu embarrassée et contradictoire que possible à un problème complexe, résumons ici la liste des suspects, au nombre de six, et mesurons leur degré de « culpabilité » à l'aune des données que nous avons recueillies et analysées :

896. Nous empruntons cette formule à Bruno Latour (LAT 92).

897. Ce principe de symétrie de l'explication est notamment défini par Bloor (BLO : 82).

■ L'idée fondatrice

L'idée d'origine de Marc Vasseur n'a de sens que si elle inclut un accord exclusif avec le monde de l'édition. Cela entraîne l'inconvénient des limites fonctionnelles du produit imposées par cet accord, mais offre l'avantage de dédier à Cytale le créneau spécifique de la lecture numérique sur tablettes électroniques, seul domaine dans lequel l'entreprise peut défendre une position durable face à la concurrence des TabletPC. Malgré les débats vifs qui animent le conseil autour des utilisations de l'appareil et des marchés qui en découlent, la seule voie originale envisageable était bel et bien celle de la lecture, qu'elle soit culturelle, ludique ou à caractère professionnel. Cytale a su accompagner cette idée et la faire évoluer dans le bon sens. En dépit des réserves qu'exprime une partie du conseil à l'égard du Cybook fermé et dédié au seul usage de la lecture, il peut y avoir une logique à proposer un type de service sur une plate-forme précise. La « révolution du téléphone à tout faire », qui date déjà d'octobre 2003, n'a encore rendu obsolètes ni les appareils photo, ni les baladeurs musicaux iPod, ni les lecteurs vidéo nomades, ni l'ordinateur portable. Les outils nomades monofonction connaissent un succès qui promet de ne pas s'estomper à court terme. Cytale a su par ailleurs démontrer et faire démontrer de manière indépendante la validité de l'idée consistant à lire avec agrément une œuvre littéraire sur une tablette électronique de lecture. Ce n'est pas un mince succès.

Non coupable

■ Le milieu de l'édition

Les éditeurs ont constitué l'autre acteur indispensable au bon fonctionnement de cette solution. Il est difficile ici de parler *des* éditeurs comme d'un groupe homogène quand on connaît la diversité de leur implication. Les éditeurs indépendants acceptent rapidement, à l'exception de Flammarion ; les maisons sous le patronage d'Hachette collaborent, en général ; en revanche, la division Publishing du groupe Vivendi Universal s'y refuse dans un premier temps, même si certaines maisons qu'il détient décident de passer outre la règle commune en scellant un accord avec Cytale. De nature hostiles à ce type de projet, les éditeurs ont imposé des conditions que l'on peut juger draconiennes, exigeant une tablette fermée et dédiée exclusivement à un usage défini en accord avec eux. Mais, distribuant d'abord leurs ouvrages au compte-goutte, soucieux d'une équité de prix avec les équivalents papier vendus en librairie, les éditeurs se montrent en général prêts à réviser progressivement ces positions rigides. Il est néanmoins difficile de savoir s'ils auraient accepté un nouveau mode de diffusion des œuvres, que préparait Cytale, dans le but de remplacer une conception alambiquée de la propriété par la notion plus propre au numérique de l'accès. Cette dernière aurait favorisé l'introduction du Cybook dans l'économie des bibliothèques. En dépit de tous ces freins, et du temps qui allait être nécessaire pour convaincre les éditeurs du bien-fondé de l'évolution de sa politique, Cytale ne peut les tenir responsables de son échec, et Olivier Pujol s'en garde dans une large mesure. On peut donc considérer l'association avec les éditeurs comme le deuxième succès de Cytale.

Non coupable

■ Une redéfinition des cibles

Si, sur les conseils de Jean-Bernard Schmidt, Cytale concentre d'abord ses efforts sur un nombre limité de cibles bien identifiées, un basculement a lieu en mars 2000 : le Salon du livre, l'entrée enthousiaste d'Azéo et les annonces d'arrivée de Gemstar incitent Cytale à un positionnement beaucoup moins restrictif. « Le purisme dur de l'époque initiale s'adoucit », note Olivier Pujol. L'objectif d'une commercialisation à destination de segments de marché grand public s'explique par la nécessité de créer une position concurrentielle avant l'arrivée de Gemstar, qui vise le grand public. Ce n'est que dans un second temps, où Cytale comprend que la concurrence prendra bien plus de temps que prévu pour l'aider à évangéliser une population encore ignorante de l'existence même du livre électronique, qu'elle décide de se recentrer sur son projet initial, destiné à faciliter la lecture des seniors et des malvoyants. Elle propose une solution respectueuse des problèmes spécifiques à ces cibles. Les circuits de distribution plus proches du grand public et la campagne de publicité doivent permettre de toucher les prescripteurs pour les seniors et les malvoyants. Mais cette politique, sans aller à l'encontre de la stratégie initiale, est porteuse de confusion et perturbe le développement de la société. D'autres hypothèses sont envisagées, dont une exploitation en bibliothèques, mais le temps manque pour leur permettre de se concrétiser. Rejouer l'histoire *a posteriori* n'apporterait pas grand-chose à l'analyse. Il est probable qu'aujourd'hui, le même scénario se déroulerait. Même si l'entreprise n'a pu parvenir à offrir au Cybook Vision une période de commercialisation suffisamment probante pour assurer le succès de son produit, c'est néanmoins un succès d'avoir réussi à concevoir en concertation avec des représentants de ces cibles un produit négocié, traduction par exemple des attentes exprimées par les malvoyants. C'est un aspect qui aurait pu plaider en faveur d'une reprise par un industriel ou un financier.

Non coupable

■ Un Cybook qui ne fut pas assez mis entre les mains de son public

Mais si le même scénario se déroulait aujourd'hui, il est probable que les efforts marketing et commerciaux seraient substantiellement différents : Cytale ne compterait sans doute pas profiter de la présence d'un « grand frère » pour populariser de manière commune le concept de livre électronique. Elle le ferait seule, en économisant davantage ses ressources. À aucun moment Cytale ne pense assumer seule la propagation du concept qu'elle développe au sein d'un public, quel qu'il soit. C'est une politique qui se défend, mais le choix des « partenaires » censés communiquer l'idée et la promouvoir s'avère malheureux. Outre un circuit de distribution qu'elle peine à maîtriser et dont les membres qui le composent affichent leur manque de conviction, Cytale compte sur la venue de Gemstar et le concours des « *early adopters* », public avant-gardiste et créateur de tendances, mais qui n'assure finalement pas sa fonction relais pour populariser de nouvelles pratiques. Cytale a fait ce qui était en son pouvoir pour populariser le livre électronique en France, mais elle est coupable de n'avoir pas su se concentrer sur un réseau de diffusion efficace.

Coupable

■ L'espoir d'une innovation assimilée rapidement par le marché

Ce sont des signes à la fois encourageants et inquiétants qui ont porté la politique de Cytale : plébiscite du livre électronique au Salon du livre 2000 d'une part, effets d'annonce de Gemstar d'autre part notamment. Tous deux concourent à l'idée d'un produit à la fois attendu et admis rapidement par le marché, et incitent Cytale à engager prématurément des ressources, tout en n'intégrant pas assez tôt l'idée qu'il serait périlleux de recourir aux marchés financiers en cas d'aléas, face à la restriction drastique du financement dans le secteur où évolue l'entreprise. Cytale est ainsi coupable d'avoir espéré bénéficier d'un soutien du capital-risque qui, certes anormalement défaillant dans cette période, a pu hésiter à refinancer une entreprise qui avait brûlé ses dividendes sans présenter de résultat commercial probant. Ces mêmes dividendes font ensuite cruellement défaut au moment où le Cybook commence à s'installer sur ses marchés, soit au cours des premières semaines de l'année 2002. Le maintien d'une équipe, même minimale, dédiée au projet aurait permis sans doute de donner au Cybook le temps dont il aurait eu besoin. Ce n'est à ce sujet pas un hasard si l'ensemble des acteurs interviewés pointe avant tout « la vie financière de Cytale »⁸⁹⁸ comme une cause essentielle de l'échec, obligeant *a posteriori* et en premier lieu à « traquer ce cash qui a fait défaut après être parti trop vite »⁸⁹⁹.

Coupable

■ Le manque d'unité du conseil

Or, le conseil d'administration n'a pas jugé utile suffisamment tôt de planifier cette économie de ressources. Pour agir efficacement en ce sens, il aurait fallu que le conseil fût autre chose que l'union improbable de pionniers qui défendent un plan de développement modeste, avec passage obligé par des niches, et qui préfèrent se taire pour accueillir d'autres actionnaires séduits par l'opportunité d'un produit grand public. Cette situation accentue la course de vitesse engagée face à Gemstar pour préempter rapidement des places de marché et se trouve être la cause de trois dépenses majeures : l'achat de composants au plus fort d'une crise sur les marchés technologiques ; des compromis technologiques, qui impliquent notamment le choix d'un processeur, et qui feront perdre davantage de temps qu'ils n'en feront gagner ; une structure étoffée avec une cellule commerciale et marketing prête à intervenir à un moment où les développements souffrent de retards estimés à une dizaine de mois. De ce point de vue, ce n'est pas tant Azéo qui est coupable d'être venue dans une optique commerciale grand public, puis de s'être retirée prématurément, que les actionnaires initiaux de n'avoir pas su défendre leur première hypothèse de développement, exclusive de toute autre. Il ne s'agit pas de faire porter le poids de la faute à ceux qui se sont uniquement inscrits dans une vision à long terme, mais sans doute à ceux qui n'ont pas suffisamment défendu leur projet initial. Ceci dit, Azéo elle-même n'a pas souhaité poursuivre la voie en laquelle elle avait cru en investissant dans Cytale.

898. Extrait de l'entretien avec Éric Boissy du 11 juin 2004.

899. Extrait des conclusions d'Olivier Pujol aux actionnaires, novembre 2002.

Coupable

Au-delà de ce verdict trop ramassé, qui révèle en définitive une croyance encore naïve en une « autonomie des techniques »⁹⁰⁰, il convient une dernière fois de revenir sur la part d'échec et la part de réussite de l'entreprise dont l'histoire nous est devenue familière.

La part d'échec, tout d'abord. Si notre travail s'est voulu l'analyse d'un échec, l'analyse d'une expérience présentée lors de son avortement comme un échec, on ne saurait écarter la nuance de Pierre Sissmann, qui demande dans quelle mesure il est possible de parler d'échec pour une innovation stoppée en pleine éclosion : « Le Cybook était un produit qui avait trouvé sa technologie mais qui, faute de carburant, n'a pu aller au bout de l'autoroute ». Mais, pointant des politiques hésitantes et des replis stratégiques tardifs, il précise qu' « il s'agit de savoir de quelle autoroute on parle »⁹⁰¹. Cytale a essayé, mais en a-t-elle seulement eu le temps ? Le temps est un facteur à ne pas sous-estimer, même s'il peut être considéré comme une réponse un peu rapide, habituellement proposée par les acteurs qui se sont livrés à notre enquête. Cytale, société bouillonnante d'énergie, est une association heureuse de talents, frustrés de n'avoir pu mieux diffuser et ainsi mieux connaître les usages que le public aurait eu du Cybook, déçus de n'avoir pu traduire leur innovation auprès des publics imaginés. Le rêve est demeuré « lettre morte », il en est resté pour une part au stade des potentialités, vite clouées au pilori de la techno-ringardisation par la presse.

Au compte de la réussite, on mettra les talents que l'équipe a trouvés régulièrement, et mis au service de son effort, maintenu sans relâche jusqu'à la restructuration. Les aléas non anticipés ont été gérés au mieux, malgré la complexité des sujets traités. C'est l'un des succès de Cytale, qui a su créer :

- un produit électronique « grand public », en trois versions, contenant un accès internet pré-configuré et pré-négocié, et un environnement de lecture de grande qualité ;
- un site de commerce de livre 100 % numérique, garantissant une sécurité absolue des contenus ;
- un catalogue de 1300 livres « propres » en XML (alors l'un des plus gros catalogues au monde de cette qualité), approvisionné par 40 éditeurs ;
- un système économique et légal nouveau de distribution et de gestion d'ouvrages numérisés, qui a fédéré une vaste majorité de l'édition française ;
- une série d'outils de numérisation permettant la maîtrise de la production à coût réduit d'ouvrages numériques ;

900. Voir Bruno Latour (LAT 92).

901. Extrait de l'entretien avec Pierre Sissmann du 6 février 2004.

- des clients qui ne se distinguaient pas par des profils exceptionnels, même s'il y avait parmi eux un certain nombre de seniors que la technologie ne rebutait pas, qui aimaient la lecture et ont réellement utilisé leur Cybook en téléchargeant régulièrement des œuvres depuis le site Web de Cytale.

Le Cybook partage-t-il le destin de ces innovations « qui ont raison trop tôt »⁹⁰², comme le suggère Guillaume Peter ? Jean-Bernard Schmidt s'accorde avec lui pour reconnaître que « Cytale avait vraiment raison », mais que ce projet demandait bien plus de temps et d'argent qu'on ne l'avait initialement prévu. Aussi, nous préférons nous ranger aux côtés de Bruno Latour, qui dit en d'autres mots le temps nécessaire qui a manqué et que regrettent tous les acteurs du projet, parce qu'ils en ont été privés pour insuffler de la vie à leur innovation. « À la naissance, les projets sont tous mort-nés. Il faut leur ajouter de l'existence continûment, pour qu'ils prennent corps, qu'ils imposent leur cohérence grandissante à ceux qui les discutent ou qui s'y opposent »⁹⁰³. Et s'il est vrai qu'aucun projet ne naît rentable, efficace, génial, ce n'est pas le moindre mérite du Cybook « littéraire »⁹⁰⁴ que de s'être imposé progressivement aux membres du conseil de Cytale, qui réunissait en son sein les vues parmi les plus divergentes.

L'histoire que refont les acteurs du projet *a posteriori* privilégie une démarche qui aurait choisi systématiquement « la route la moins consommatrice de cash par rapport à la route la plus rapide vers le marché »⁹⁰⁵. Nous en avons distillé çà et là quelques éléments. Des choix différents, d'autres routes, émergent après l'échec, sans qu'il soit possible d'en mesurer les impacts sur la vie de la société : ils restent à l'état de propositions dont l'évidence n'est apparue qu'une fois la première histoire, unique et réelle, achevée : si « sur le moment, on fait bien », en revanche « des éléments de vision n'apparaissent qu'à plus long terme »⁹⁰⁶, reconnaît Olivier Pujol. « Ce qui est relativement clair aujourd'hui ne l'était absolument pas alors »⁹⁰⁷, précise Marc Devillard, qui note à quel point « il était difficile d'avoir la moindre notion factuelle sur ce qui se passait » : chaque jour, Cytale vivait « la peur au ventre », entre études de marché nouvelles et retours de craintes diffuses et d'*a priori* négatifs, se demandant à de multiples occasions s'il était opportun de changer son fusil d'épaule. Cytale a payé cher ses erreurs d'appréciation, le décalage entre ses prévisions et la réalité des immobilisations, des développements techniques, des phases commerciales et des soutiens financiers. Mais toutes ces erreurs s'expliquent, se comprennent, parfois se sont trouvées justifiées et légitimées. Ces erreurs, dont le monde de l'entreprise est coutumier, Cytale n'a pas eu le temps de les surmonter. Et, en dépit de toutes les précautions qu'un industriel avisé prendrait en de pareilles circonstances, nous pouvons légitimement nous demander quels auraient été ses autres choix : poussé dans une course contre la montre par des investisseurs impatientes, il lui fallait de

902. Extrait de l'entretien avec Guillaume Peter du 10 juin 2004.

903. LAT 92.

904. Voir le chapitre III pour se souvenir des différentes définitions du Cybook qui ont été discutées.

905. Extrait des conclusions d'Olivier Pujol aux actionnaires, novembre 2002.

906. Extrait de l'entretien avec Olivier Pujol du 13 août 2003.

907. Extrait de l'entretien avec Marc Devillard du 10 juin 2004.

même atteindre une fenêtre d'opportunités pour convaincre les éditeurs des avantages de la tablette fermée et dédiée, juste avant l'arrivée, elle aussi annoncée prématurément, du TabletPC.

Le mot de la fin reviendra au premier acteur que nous avons rencontré, Jean-Bernard Schmidt, qui décrit Cytale comme « un bon échec », où le capital-risqueur qu'il représente « a eu raison de prendre le risque »⁹⁰⁸ : en dépit des bouleversements sur les marchés financiers et technologiques que Cytale n'a pu anticiper, les membres d'une équipe compétente, dédiée à un projet complexe, continuent de croire en la validité d'un concept innovant dont ils ont démontré la pertinence. Trois ans plus tard, les techniques franchissent de nouveaux seuils d'accessibilité et la vente de livres numériques, à caractère essentiellement professionnel, connaît un essor significatif, aux États-Unis notamment⁹⁰⁹. Au Japon, Toppan, l'un des principaux actionnaires de l'américain eInk, a entrepris en 2005 la production massive de papier électronique. Les livres électroniques de demain, qu'ils soient rigides comme le *Librié* de Sony⁹¹⁰, premier livre électronique à utiliser le papier électronique, ou souples, poursuivent une voie qu'il faudra prendre le temps de retracer en Europe dans quelques années.

908. Extrait de l'entretien avec Jean-Bernard Schmidt du 26 juin 2003.

909. <http://www.biz-n-cash.fr/actualite-489.htm>

910. Cf. document « ax » en annexes.

Bibliographie

Pour faciliter la recherche bibliographique, l'ensemble des références est présenté sans subdivision, et de manière alphabétique.

[ACK 94] ACKER, Françoise, « L'informatisation des unités de soins : objets frontières et expertise professionnelle », Conférence de l'Association Internationale de Sociologie, Paris, 1994.

[AKR 87] AKRICH, Madeleine, « Comment décrire les objets techniques ? », Techniques et Culture n° 9, janvier-juin 1987.

[AKR 88] AKRICH, Madeleine, CALLON, Michel et LATOUR, Bruno, « À quoi tient le succès des innovations », Gérer et comprendre, juin 1988.

[AKR 93] AKRICH, Madeleine, « Les objets techniques et leurs utilisateurs. De la conception à l'action », Raisons pratiques, Paris, no 4, 1993, p. 35-57.

[AKR 95] AKRICH, Madeleine, DUBUISSON, Sophie et RABEHARISOA, Vololona, « Comment naît un produit ? », Les cahiers de l'Anvie, Sciences Humaines n° 53, août - septembre 1995.

[ALT 01] ALTER, Norbert, L'innovation ordinaire, PUF, 2001.

[AUT 00] Dominique AUTIÉ, De la page à l'écran : réflexions et stratégies devant l'évolution de l'écrit sur les nouveaux supports de l'information, Montréal, ELAEIS, 2000.

[BAS 92] BASZANGER, Isabelle, « La tradition interactionniste et la sociologie des sciences et des techniques », L'étude sociale des sciences, journées d'étude du 14 mai 1992, CHRST, pp. 35-69.

[BAZ 05] BAZIN, Patrick, « Après l'ordre du livre », Medium n° 4, Éditions Babylone, 2005.

[BEL 02a] BELISLE, Claire, Colloque Les défis de la publication sur le web, Hyperlectures, cybertextes et méta-éditions, Lyon, 2002.

[BEL 02b] BELISLE, Claire, Contrats de lecture, Rapport sur une expérimentation de prêt de livres électroniques en bibliothèques : dimensions technico-économiques et socio-cognitives, Lyon, 2002.

[BEL 03] BELISLE, Claire, Christian Ducharme, BBF 2003 - Paris, t. 48, n° 3, p. 74-86.

[BEL 04] BELISLE, Claire, La lecture numérique : réalités, enjeux et perspectives, Villeurbanne, Presses de l'enssib, Collection « Référence », 2004.

[BER 02] BERTRAND-GASTALDY, Suzanne, Des lectures sur papier aux lectures numériques : quelles mutations ?, 2002.

[BLO 82] BLOOR, David, Sociologie de la logique ou limites de l'épistémologie, (Première édition en anglais : 1976), Paris : Pandore, 1982.

- [BOU 02a] BOUCHARDON, Serge, « Hypertexte et art de l'ellipse », Les cahiers du numérique Vol.3-n°3, Hermès-Lavoisier, 2002.
- [BOU 02b] BOULLIER, Dominique, « Objets communicants, avez-vous donc une âme ? », dans LCN, vol. 3, n° 4, 2002.
- [BOU 02c] BOULLIER, Dominique, « Anthropologie des objets communicants », dans Ces objets qui communiquent, Les cahiers du numérique vol. 3, n° 4, 2002.
- [BOU 02] BOUZON, Arlette, Communiquer dans l'incertain, La communication dans les processus de conception innovante à « risques maîtrisés », Université Paul Sabatier Toulouse III, 2002.
- [BUC 62] BUCHER, R. et STRAUSS, A., « Professions in process », American journal of sociology, 1962.
- [BUR 00] BURK, Roberta, « Apprivoiser le livre électronique », Bulletin des bibliothèques de France n°6, 2000.
- [CAL 86] CALLON, Michel, « Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », L'Année sociologique, 1986.
- [CHA 95] CHARTIER, Roger, « Lecteurs dans la longue durée : du codex à l'écran », Histoire de la lecture : un bilan des recherches, R. Chartier, éd., Paris, IMEC éd., Éd. De la maison des sciences de l'homme, 1995, p. 271-283.
- [CHA 97] CHARTIER, Roger, Le livre en révolutions, Textuel, coll. Histoire, 1997.
- [CHA 01] CHARTIER, Roger, Lecteurs et lectures à l'âge de la textualité électronique, Bibliothèque publique d'information, 2001.
- [CHA 02] CHARTIER, Roger, « Langues, livre et lectures, entre l'imprimé et le numérique », Genève, novembre 2002.
- [CLE 95] CLEMENT, Jean, Du texte à l'hypertexte : vers une épistémologie de la discursivité hypertextuelle, 1995.
- [CLE 99] CLEMENT, Jean, Du livre au texte : les implications intellectuelles de l'édition électronique, Sciences et techniques éducatives. Volume 5 - n°1, 1999.
- [CLE 00] CLEMENT, Jean, « Le e-book est-il le futur du livre ? », paru dans *Les savoirs déroutés* édité lors de la Biennale du Savoir, Lyon, janvier 2000.
- [COH 72] COHEN, Michael, MARCH, James G. et OLSEN, Johan P., « A Garbage Can Model of Organizational Choice. », Administrative Science Quarterly, 1972.
- [COR 99] CORDIER, Alain, Rapport de la Commission de réflexion sur Le livre numérique, Paris, 1999.
- [CRO 77] CROZIER, Michel, ERHARD, Friedberg, L'acteur et le système, Seuil, 1977.
- [DOD 97] DODIER, Nicolas, « Remarques sur la conscience du collectif dans les réseaux sociotechniques », Sociologie du travail n° 2/97, Dunod, Paris.

- [DON 98] DONNAT, Olivier, Les pratiques culturelles des Français. Enquête 1997, Paris, La Documentation française, 1998.
- [ECO 65] ECO, Umberto, L'œuvre ouverte, traduit de l'italien par Chantal Roux de Bézieux, Paris, Seuil, 1965.
- [FAR 03] FARCHY, Joëlle, Internet et le droit d'auteur, la culture Napster, CNRS Communication, Paris, 2003.
- [FOR 02] FOREST, Fabrice, Des sociologies de la réception à la conception assistée par l'usage des techniques d'information et communication : héritages et enjeux, Docsi - Enssib, novembre 2002.
- [GAR 67] GARFINKEL Harold, Studies in Ethnomethodology, New Jersey, Prentice-Hall, 1967.
- [GAN 96] GANASCIA, J.-G., Le livre électronique : réflexion de prospective, 1996 <http://www-apa.lip6.fr/GIS.COGNITION/somliv.html> (page consultée le 2 septembre 2004).
- [GER 02] GERVAIS, Bernard, Naviguer entre le texte et l'écran. Penser la lecture à l'ère de l'hypertextualité, Communication, colloque « Les défis de la publication sur le web », Quinzièmes entretiens du Centre Jacques Cartier, décembre 2002, Lyon. 03 décembre 2002.
- [GIB 79] GIBBONS, M. et LITTLER, D., The Development of an Innovation. The Case of Porvair, Research Policy, 8, 1979, pp. 2-25.
- [GIF 97] GIFFARD, Alain, « Banques de données et hypertextes pour l'étude du roman », sous la direction de Nathalie Ferrand, PUF, coll. Écritures électroniques, 1997.
- [GOO 79] GOODY, Jack, La raison graphique, Les Éditions de Minuit, coll. Le sens commun, 1979.
- [GOR 89] GORDON, Richard, « Les entrepreneurs, l'entreprise et les fondements sociaux de l'innovation », Sociologie du travail n°1-89.
- [HEN 02] HENKE, Harold, Survey on Electronic Book Features, Open eBook Forum, 2002.
- [HEN 03] HENKE, Harold, An Empirical Design for eBooks, Chartula Press, 2003.
- [JAU 03] JAURÉGUIBERRY, Francis, Les branchés du portable, PUF, 2003.
- [JEA 98] JEANTET, Alain, « Les objets intermédiaires dans la conception. Éléments pour une sociologie des processus de conception », dans Sociologie du travail n°3/98.
- [JEH 00] Emmanuelle Jéhanno, Enquête sur la filière du livre numérique, 00h00.com, 2000.
- [KAU 97] KAUFMANN, Jean-Claude, « Le monde social des objets », Sociétés contemporaines n° 27, 1997, p. 111-125.
- [KID 82] KIDDER, John T., Projet Eagle, Flammarion, Paris, 1982 (pour la traduction française).

- [LAP 96] LAPLANTINE, François, La description ethnographique, Nathan Université, 1996.
- [LAT 91] LATOUR, Bruno, Nous n'avons jamais été modernes : Essai d'anthropologie symétrique. Paris : La Découverte, 1991.
- [LAT 92] LATOUR, Bruno, Aramis ou l'amour des techniques, Paris, La Découverte, décembre 1992.
- [LEA 03] LEAL, Angélica, Les supports de lecture électronique et la lecture numérique : des artefacts pour une nouvelle activité ?, Paris, octobre 2003.
- [LEB 01] LEBERT, Marie, Le livre 010101, 2001,
<http://www.etudes-francaises.net/entretiens/00livre.htm>
- [LEV 00] LEVERATTO, Jean-Marc, La mesure de l'art, Paris, La Dispute, 2000.
- [LOA 00] LE LOARER, Pierre, « Lecteurs et livres électroniques », BBF 2000 – Paris, t. 45, n° 6.
- [LOA 02a] LE LOARER, Pierre, « L'édition électronique : rôles des médiateurs et nouveaux rapports au savoir » dans le cadre du 70^{ème} Congrès de l'ACFAS « Publications et lectures numériques : problématiques et enjeux », IEP Grenoble, 14 mai 2002.
- [MAN 98] MANGUEL, Alberto, Une histoire de la lecture, Actes Sud, 1998.
- [MAN 00] MANN, David, « Le droit à la lecture », Colloque sur le livre numérique – BrailleNet–Cité des sciences–INSERM–UPMC, 20 janvier 2000.
- [MAU 99] MAUGER, Gérard, POLIAK, Claude, PUDAL, Bernard, Histoires de lecteurs, Paris, Nathan, 1999.
- [MAU 24] MAUSS, Marcel, « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », article originalement publié dans *l'Année Sociologique*, seconde série, 1923–1924.
- [MCK 91] MCKENZIE, D.-F., La bibliographie et la sociologie des textes, 1991.
- [MID 93] MIDLER, Christophe, « L'acteur-projet : situations, missions, moyens », dans Giard V., Midler C. (coord.), Pilotage de projet et entreprises, Paris, Economica, 1993.
- [MID 96] Christophe Midler, « L'auto qui n'existait pas. Twingo, projet original conduit de manière originale », Dunod, 1996.
- [MIL 99] MILLERAND, Florence, Usage des NTIC : les approches de la diffusion, de l'innovation et de l'appropriation, Université de Montréal, 1999.
- [NAU 02] NAUROY, Dominique, Le livre électronique : genèse, premiers pas, problématiques, Université de Metz, 2002.
- [NOA 98] NOAM, Eli, « Will books become the dumb medium ? », Educom Review, vol. 33, n° 2, mars / avril 1998.
- [PER 89] PERRIAULT, Jacques, La logique de l'usage, Paris, Flammarion, 1989.

- [PIC 86] PICARD, Michel, La lecture comme jeu, essai sur la littérature, Paris, Édition de Minuit, 1986.
- [POL 04] POLASTRON, Lucien, Livres en feu, histoire de la destruction sans fin des bibliothèques, Paris, Denoël, 2004.
- [PRI 02] PRIVAT, Gilles, « Des objets communicants à la communication ambiante », dans Ces objets qui communiquent, Les cahiers du numérique vol. 3, n° 4, 2002.
- [RAS 02] RASTIER, François, « Écritures démiurgiques », *ec/arts*, Paris, 2002, n° 2, p. 80-91.
- [REY 89] REYNAUD, Jean-Daniel, Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale, Paris, A. Colin, 1989.
- [RIC 91] RICŒUR, Paul, Temps et récit, tome III : Le temps raconté, Paris, Seuil, 1991.
- [RIF 00] RIFKIN, Jeremy, L'âge de l'accès : la révolution de la nouvelle économie, La Découverte, 2000.
- [RIP 01] RIPPEL, Chris, « Can ebooks improve libraries ? », Central Kansas Library, octobre 2001.
- [SAL 01] SALAÜN, Jean-Michel, Bibliothèques et livres numériques, Bruxelles, septembre 2001.
- [SCH 34] SCHUMPETER, Joseph, The theory of Economic Development, Cambridge, Mass., 1934.
- [SIR 88] SIRAT, Colette, « Du rouleau au codex », dans Le Livre au Moyen Âge, sous la dir. de Jean Glénisson, Paris, Presses du CNRS, 1988, p. 21.
- [SPE 02] SPÉRADIO J. C. & UZAN G. Ergonomie des aides techniques informatiques pour personnes handicapées. In Handicap, revue de Sciences Humaines et Sociales, n° 93, 2002.
- [STA 89] STAR, S. L., GRIESEMER, J. R., « Institutional Ecology, « Translations », and Boundary Objects : Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39 », *Social Studies of Science* (19) : 387-420, 1989.
- [STI 04] STIEGLER, Bernard, De la misère symbolique : Tome 1. L'époque hyperindustrielle, Galilée, coll. Incises, 2004.
- [STR 92] STRAUSS A., La trame de la négociation, Textes réunis et présentés par Isabelle BASZANGER, Paris, L'Harmattan, 1992.
- [THU 97] THUDEROZ, Christian, « L'usine et le petit pot. Pour une sociologie de l'innovation industrielle », *Sociologie du travail* n° 3/97, pp. 347-369.
- [VAL 60] VALERY, Paul, Pièces sur l'art, « Les deux vertus d'un livre », paru d'abord dans Notes sur le livre et le manuscrit, Paris, 1926, repris dans Œuvres, t. 2, « Bibliothèque de la Pléiade », Paris, 1960, p. 1246-1247.

[VAN 99] VANDENDORPE, Christian, Du papyrus a l'hypertexte: essai sur les mutations du texte et de la lecture, Paris, La Découverte, 1999.

[VAN 00] VANDENDORPE, Christian, « Livre virtuel ou codex numérique ? Les nouveaux prétendants », BBF 2000 – Paris, t. 45, n° 6, p. 17–22.

[VAN 03] VANDENDORPE, Christian, « La lecture au défi du virtuel : les défis de la publication sur le Web. Hyperlectures, cybertextes et méta-éditions », juin 2003, http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000498.html

[VER 85] VÉRON, Éliséo, « L'analyse du contrat de lecture : une nouvelle méthode pour les études de positionnement des supports presse », Les Médias Expériences, recherches actuelles, applications, IREP, 1985.

[WEA 98] Wearden Stanley, Landscape vs. Portrait Formats : Assessing Consumer Preferences, Kent State University, été 1998, <http://www.futureprint.kent.edu/articles/wearden01.htm>

Table des matières

1. Premiers repères
2. Une approche sociologique
 - 2.1. Pourquoi le livre électronique, pourquoi Cytale, pourquoi étudier un échec ?
 - 2.1.1. Étapes du projet de recherche
 - 2.1.2. Intérêt de l'analyse d'un échec
 - 2.1.3. Pourquoi le livre électronique ?
 - 2.1.4. Pourquoi Cytale ?
3. État de la question
4. Problématique
5. Méthodologie
 - 5.1. Pertinence du modèle de la traduction
 - 5.2. Conditions et contextualisation de la recherche
6. Protocole des entretiens
 - 6.1. Questionnaires
 - 6.2. Valeur des entretiens
 - 6.3. Utilisation croisée des matériaux
 - 6.4. Cheminement des entretiens : clés de compréhension de la construction du réseau
 - 6.5. Comment s'opère la sélection d'une parole ?
 - 6.6. Travail du terrain, résolution de questions, apparition de thèmes nouveaux
7. Plan et structure
 - 7.1. Articulation et évolution du plan
 - 7.2. Plan
 - 7.3. Règles typographiques
 - 7.4. Règles de renvoi en bibliographie
8. Définitions

<i>Chapitre I. La genèse du projet</i>	45
1. Un rêve original ?	
2. Un contexte favorable ?	
3. Proposer mieux	
4. La légitimité du livre électronique, entre l'écran d'ordinateur et le livre	
 <i>Chapitre II. Le modèle commercial</i>	55
1. La solution proposée au public	<i>partie</i>
1.1. Le catalogue des dernières nouveautés	<i>section</i>
1.1.1. Le nombre	<i>sous-section</i>
1.1.2. Les genres	
1.2. À destination de quel(s) public(s) ?	
1.2.1. « Grand » public ?	
1.2.2. Le grand public lit moins de romans	
1.2.3. Les quatre segments de marché grand public retenus	
2. Éléments générateurs de profits	
2.1. Une tablette impossible à démocratiser	
2.1.1. Un mauvais débat ?	
2.2. Les œuvres numériques	
2.2.1. Le modèle inverse de celui d'Apple	
3. Le modèle de diffusion des œuvres	
3.1. La fonction de tri	
3.2. La très théorique propriété d'un livre numérique	
3.3. Le souhait de passer à une économie de l'accès	
4. Conclusion : un accès à la bonne bibliothèque ?	

1. L'équipe
 - 1.1.Des profils hors pair
 - 1.2.Une dynamique, une harmonie
 - 1.3.Des amoureux de la lecture ou de la technique ?
 - 1.4.La coordination de plusieurs métiers
 - 1.4.1. Le gage d'une indépendance voulue ou subie
 - 1.4.2. Le mode de financement
2. Le conseil d'administration
 - 2.1.Composition
 - 2.1.1. L'équipe dirigeante
 - 2.1.2. Actionnaires
 - 2.2.Les motivations du principal actionnaire
 - 2.3.Unité / divisions de points de vue
 - 2.3.1. L'accord : acheter les technologies au moment où les prix flambent
 - 2.3.2. L'accord : un produit haut de gamme
 - 2.3.3. La divergence : les utilisations de l'appareil
 - 2.3.4. La divergence : les marchés
 - 2.3.5. La divergence : quand réduire la voile
 - 2.3.6. L'accord : Olivier Pujol
3. Conclusion : une approche trop technologique ?

1. Le poids de la technique
 - 1.1.Le cœur de l'entreprise
 - 1.2.Une prédominance de la technique au détriment d'un pôle commercial ?
2. La tablette

- 2.1. Failles et insuffisances : une technologie mature ?
 - 2.1.1. Le processeur : le piège de la génération
 - 2.1.2. Les mémoires
 - 2.1.3. L'écran
 - 2.1.4. La batterie
 - 2.1.5. Le système d'exploitation : la cathédrale ou le bazar
- 2.2. Plaisirs de lire : le débat en France, la réponse de Cytale
 - 2.2.1. Retours d'expérimentation aux États-Unis
 - 2.2.2. L'enquête « Contrats de lecture » en France
 - 2.2.3. Autres enquêtes françaises
 - 2.2.4. Le temps des enquêtes
 - 2.2.5. Une lecture immersive ou fragmentaire ?
 - 2.2.6. La lecture sur écran : la politique de Cytale
- 2.3. Un produit unique
- 2.4. Mimétisme avec le livre
- 3. CytalePage
 - 3.1. Les formats disponibles qu'écarte Cytale
 - 3.1.1. HTML
 - 3.1.2. PDF
 - 3.1.3. Acrobat eBook Reader
 - 3.1.4. Microsoft Reader
 - 3.2. Le formatage
 - 3.2.1. Les étapes du formatage
 - 3.2.2. Le temps passé à formater une œuvre
 - 3.2.3. Purisme
- 4. Conclusion : naissance d'une innovation

1. La naissance d'une évidence
 - 1.1. Le prototype du Cybook au Salon du livre 2000
 - 1.2. Un optimisme favorisé par l'environnement
 - 1.3. Quand la lumière vient du livre
2. Scepticismes
3. Les limites du mimétisme
 - 3.1. Le Cybook uniformise les genres et les types d'ouvrages
 - 3.2. La perte de la structure feuilletée
 - 3.3. Le handicap du poids et de l'encombrement
 - 3.4. Dématérialise-t-on un livre comme une œuvre musicale ?
 - 3.4.1. La page tournée, l'odeur du papier
 - 3.5. Incompatibilité entre certaines habitudes de lecture et le respect de la technique
 - 3.6. De nouvelles complicités de lecture
 - 3.7. Un livre captif, qu'on ne peut prêter
 - 3.8. Une mobilité réduite
 - 3.9. Les valeurs visibles et invisibles de la tablette
 - 3.10. Conclusion : un univers de substitution ?
4. Entre respect et innovation : le livre plus
 - 4.1. Une œuvre originale écrite pour le support numérique
 - 4.2. Une œuvre originale enrichie pour le support numérique : le « livre plus » de Cytale
5. Conclusion: un projet entre substitution et exploration

1. Un produit sans concurrence ?
 - 1.1. Établir une place de marché avant l'arrivée de la concurrence
 - 1.2. Quelles concurrences ?

- 1.3. Une tablette qui doit seule passer le purgatoire
- 1.4. Une tablette vraiment seule ?
2. Les politiques de marketing
 - 2.1. La légitimité des études marketing
 - 2.2. Une communication dépendante des positionnements du produit
 - 2.3. Une négociation avec le public qui n'a pas lieu
 - 2.4. Une campagne de publicité grand public
 - 2.5. Une importante revue de presse
3. Donner confiance
 - 3.1. Donner confiance aux libraires
4. La commercialisation du Cybook
 - 4.1. À mettre entre les mains du public
 - 4.2. Pourquoi présenter le produit à la Fnac ?
 - 4.2.1. Les évidences
 - 4.2.2. Les spécificités de la Fnac
 - 4.2.3. S'attend-t-on à trouver le Cybook à la Fnac ?
 - 4.2.4. Quel est le public visé ?
 - 4.2.5. L'image du distributeur qui parasite l'image du produit
 - 4.2.6. L'insuffisante présence de Cytale
 - 4.2.7. Polémique autour du rôle des vendeurs
 - 4.2.8. L'opinion de la Fnac sur le livre électronique
 - 4.2.9. La question de la marge accordée à la Fnac
 - 4.2.10. Polémique autour du positionnement du produit
 - 4.2.11. Conclusion : l'expertise de la Fnac, un rôle surestimé
5. Conclusion : une communication dépendante des paradoxes du produit

1. Importance stratégique du rapprochement avec les éditeurs
2. En quête de reconnaissance
 - 2.1. Les ambassadeurs du livre électronique
 - 2.2. Cytale, un partenaire fragile
 - 2.3. Le positionnement de Cytale dans la chaîne du livre
 - 2.3.1. L'impossible malléabilité de l'œuvre
 - 2.3.2. La question des droits numériques : l'originalité du positionnement de Cytale
 - 2.3.3. Des réformes structurelles chez les éditeurs
3. L'épouvantail du piratage
 - 3.1. Les chiffres du téléchargement illégal
 - 3.2. Informer, effrayer, donner confiance aux éditeurs ?
 - 3.3. Débat sur le « choix » de fermer et de dédier le Cybook
 - 3.4. Des exemples en faveur de la politique de Cytale
 - 3.5. La sécurisation des œuvres
 - 3.6. Débat : comment envisager la rémunération de la création
4. Les concessions faites aux éditeurs
 - 4.1. La plate-forme fermée
 - 4.1.1. Lire en dehors de la bibliothèque de Cytale
 - 4.1.2. Écrire le sens de l'histoire avant qu'il ne se retourne contre soi
 - 4.2. Controverses autour de la plate-forme dédiée
 - 4.2.1. Contre la plate-forme dédiée
 - 4.2.2. Pour la plate-forme dédiée : un argument en faveur de la simplicité
 - 4.2.3. Questions sur la malléabilité de la tablette, ou l'impossible négociation
 - 4.3. La valeur des œuvres et leur prix
5. Les raisons des absents
 - 5.1.1. L'absence de Vivendi

6. Conclusion : quelle stratégie du monde de l'édition à venir ?

Chapitre VIII. Un produit en quête d'identité et de publics333

1. Des publics mieux ciblés : 1. Les malvoyants

1.1. Une cible évidente

1.2. Une condition *sine qua non*

1.3. Une réponse intelligente au problème de droits d'auteurs

1.4. Un produit en quête de reconnaissance

1.4.1. S'adapter à la cible

1.4.2. Persuader la cible : le rôle d'Olga Faure-Olory auprès des malvoyants

1.4.3. Rendre l'accès convivial

1.5. Pourquoi un lancement si tardif ?

1.5.1. Le même produit était censé couvrir les besoins de plusieurs cibles

1.5.2. Des impulsions contradictoires

1.6. Une commercialisation insuffisante

1.7. Conclusion : l'image d'une société composite, entre deux publics

2. Des publics mieux ciblés : 2. Les bibliothèques

2.1. Les prémices d'une stratégie

2.2. Un modèle économique incompatible

2.3. Le projet de Cytale : entre éditeurs et bibliothécaires

2.4. Expérimentations en bibliothèque : initiation du grand public à de nouvelles pratiques de lecture

3. Des publics mieux ciblés : 3. Les professionnels

3.1. Une autre cible pertinente

3.2. Des cibles « idéales » à démarcher

3.2.1. Livres rares ou épuisés

3.2.2. Ouvrages de référence

3.3. L'effort vers le marché des professionnels : le Cybook Pro

3.3.1. Goulot d'étranglement

3.4. Les cibles retenues en priorité

3.4.1. Un micro-marché

3.4.2. Démarchages et clientèles

4. Des publics mieux ciblés : 4. L'Éducation nationale

5. Conclusion : la perte d'une focalisation

Chapitre IX. Éviter l'arrêt de l'activité.....379

1. Chercher un refinancement ailleurs

2. Configuration basse ?

3. À la recherche du troisième tour de financement

4. La Caisse des dépôts et consignations

5. La succession du dépôt de bilan

6. Le fonds de co-investissement Jeunes Entreprises

7. Tentatives de rachats

7.1. Un marché n'est pas encore établi

7.2. Par les spécialistes de la malvoyance

7.3. Par Gemstar

7.4. Par SFR

7.5. Par un éditeur

7.6. Par les salariés eux-mêmes

8. Conclusion : une course d'étapes qui se joue dans la durée

1. Gérer la décroissance
 - 1.1. Questions sur la pérennité de la bibliothèque numérique
2. Le Cybook, objet-frontière ou objet-valise ?
3. Les quatre étapes de la traduction, appliquées à Cytale
 - 3.1. La problématisation ou comment se rendre indispensable ?
 - 3.2. Les dispositifs d'intéressement ou comment sceller les alliances
 - 3.3. Comment définir et coordonner les rôles : l'enrôlement
 - 3.4. La mobilisation des alliés : les porte-parole sont-ils représentatifs ?
 - 3.5. Conclusion : un travail d'intéressement davantage réalisé du côté des partenaires que des publics
4. Cytale, facilitateur d'accès ?
5. Qui a donc « tué » Cytale ?

Annexes

Présentation des annexes

Nous présentons en introduction de la thèse, sous la section consacrée à la méthodologie, le parcours des entretiens : quels furent les biais qui nous ont permis de rencontrer les différents protagonistes qui ont participé à ou gravité autour de Cytale.

L'annexe I représente schématiquement les chemins qui furent couronnés de succès. Représenter les tentatives malheureuses aurait rendu le schéma illisible. Le schéma se lit chronologiquement, du haut vers le bas. Les flèches pleines indiquent que l'interviewé source nous a communiqué l'adresse de l'interviewé cible ou nous a mis en relation avec lui. Les flèches en pointillés signifient que l'interviewé source nous a conseillé ou nous a donné l'envie de contacter, par nous-mêmes, l'interviewé cible.

L'annexe II présente les acteurs par ordre alphabétique de nom, en précisant pour chacun d'eux le type d'acteur qu'ils représentaient, la société à laquelle ils appartenaient au moment de Cytale et la fonction qu'ils y occupaient.

L'annexe III présente l'ensemble des employés de Cytale par ordre alphabétique de nom, en précisant leur ordre d'arrivée. Ceci permet de déterminer facilement le groupe des douze pionniers.

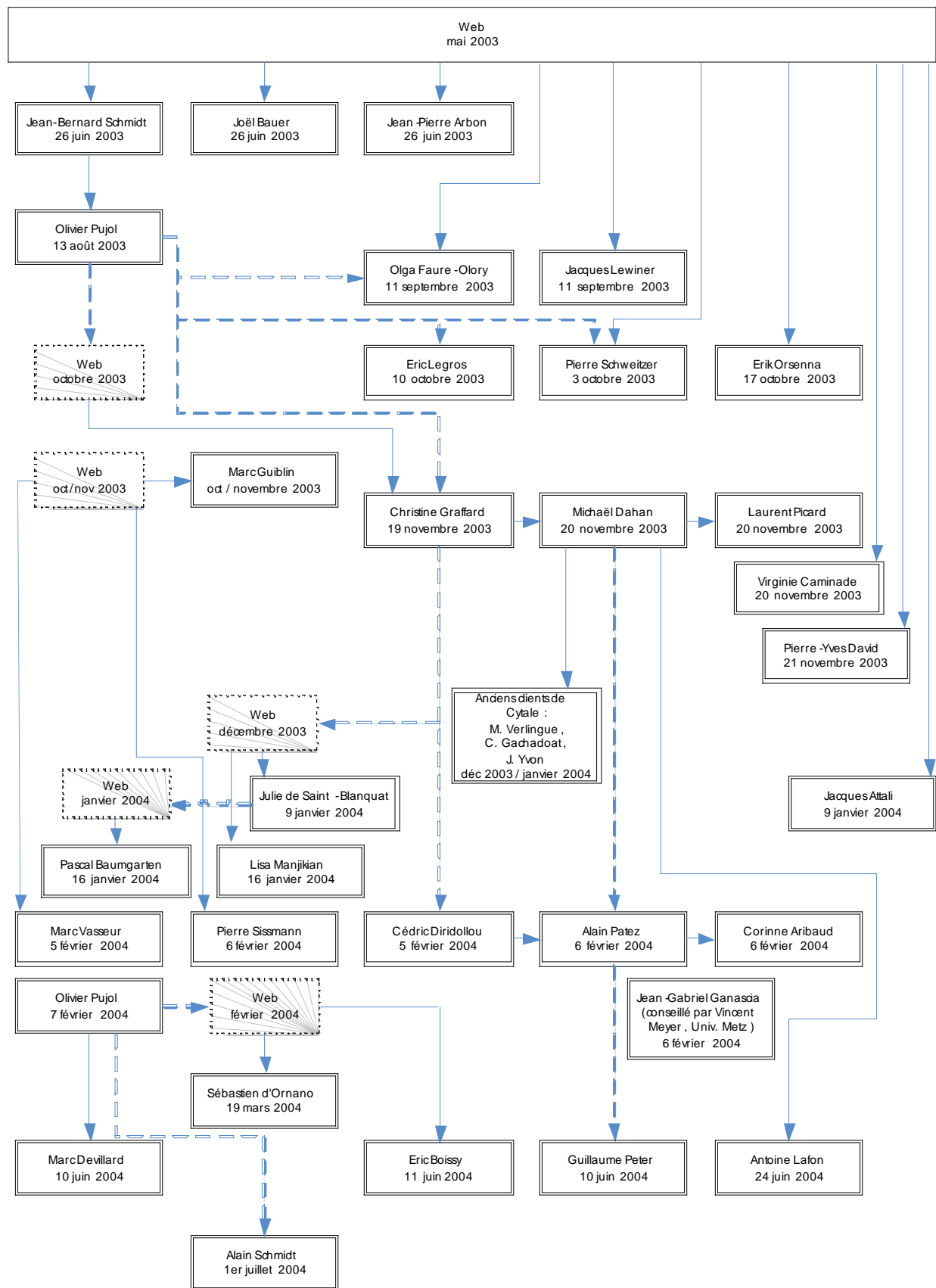
L'annexe IV résume en quelques points l'histoire de Cytale : il est utile de s'y référer au fil de la lecture de cette thèse.

L'annexe V présente les caractéristiques techniques du Cybook. Elle sera utile lors de la lecture du chapitre IV de cette thèse.

L'annexe VI présente les extraits du catalogue que nous avons pu reconstituer. Le chapitre II y fera notamment référence.

Suit une série d'illustrations auxquelles notre texte fait référence.

Annexe I : fil des entretiens



Annexe II :

Place des acteurs interrogés dans la vie de Cytale

Nom des acteurs	Type d'acteur	Société	Fonction
Jean-Pierre Arbon	Concurrent	00h00 / Gemstar	PDG
Corinne Aribaud	Bibliothécaire	Médiathèque Boulogne-Billancourt	Bibliothécaire
Jacques Attali	Fondateur Cytale	Cytale / PlaNet Finance	Actionnaire
Joël Bauer	Équipe Cytale	Cytale	Directeur marketing 2000
Pascal Baumgarten	Équipe Cytale	Cytale	Chef de projet en charge des applications professionnels
Éric Boissy	Équipe Cytale	Cytale	Développement web
Virginie Caminade	Éditeur	Albin Michel	En charge des nouveaux développements sous la direction de Jacqueline Favero
Sébastien d'Ornano	Équipe Cytale	Cytale	Responsable atelier formatage
Michaël Dahan	Équipe Cytale	Cytale / Bookeen	1 ^{er} employé chez Cytale
Pierre-Yves David	Distributeur	Fnac	Responsable du département micro-informatique à Boulogne
Julie de Saint-Blanquat	Équipe Cytale	Cytale	Marketing
Marc Devillard	Équipe Cytale	Cytale	DG
Cédric Diridollou	Équipe Cytale	Cytale	Chargé des relations avec les bibliothèques
Olga Faure-Olory	Conseille Cytale pour le développement du Cybook Vision	Magazine « L'Agrandi », destiné aux malvoyants	Rédactrice en chef
Catherine Gachadoat	Acheteur du Cybook		
Jean-Gabriel Ganascia	Universitaire	Groupement d'Intérêt Scientifique « Sciences de la Cognition »	Professeur à l'Université Pierre et Marie Curie (Paris VI)
Christine Graffard Lenormand	Équipe Cytale	Cytale	Relations avec les éditeurs
Marc Guiblin	Équipe Cytale	Cytale	Atelier formatage
Yvon Jacques	Acheteur du Cybook		
Antoine Lafon	Équipe Cytale	Cytale	Directeur commercial
Éric Legros	Équipe Cytale	Cytale	Directeur technique
Jacques Lewiner	Fondateur Cytale	ESPCI	Fondateur, actionnaire
Lisa Manjikian Binet	Équipe Cytale	Cytale	Directrice marketing 2001
Érik Orsenna	Équipe Cytale	Cytale / Académicien	Vice Président
Alain Patez	Bibliothécaire	Médiathèque Boulogne-Billancourt	Bibliothécaire
Guillaume Peter	Investisseur potentiel	Cegetel	
Laurent Picard	Équipe Cytale	Cytale / Bookeen	Développement logiciel
Olivier Pujol	Équipe Cytale	Cytale	PDG, actionnaire
Jean-Bernard Schmidt	Investisseur Cytale	Sofinnova	Président
Alain Schmidt	Libraire	Cytale / La lettre ouverte	Directeur
Pierre Schweitzer	Concurrent potentiel	@folio	
Pierre Sissmann	Investisseur Cytale	Cytale / Disney	Actionnaire
Marc Vasseur	Fondateur Cytale	Cytale / Genset	Fondateur, actionnaire
Marc Verlingue	Acheteur du Cybook		

Annexe III : personnel de Cytale

Prénom et Nom	Position d'arrivée	Date d'arrivée
Bruno ACCHIONE	43	01-02-2001
Marcos ANDRADE	32	05-10-2000
Emmanuelle BARBIER	37	27-11-2000
Joël BAUER	7	10-11-1999
Pascal BAUMGARTEN	45	19-02-2001
Éric BOISSY	6	07-10-1999
Cécile BOUGEOIS	15	02-06-2000
Charlotte BROSSIER	27	04-09-2000
Vincent BRUN	9	21-12-1999
Christine CAPDEVIELLE	51	18-04-2001
Maëlle CARRE	54	01-10-2001
Sylvain CHOLLET	40	02-01-2001
Pascal CLERC	40	02-01-2001
Jorge DA COSTA	21	09-07-2001
Michaël DAHAN	1	02-05-1998
Emmanuel DAVID	29	05-09-2000
François DESEBBE	36	06-11-2000
Frédéric DESMOND	5	01-10-1999
Marc DEVILLARD	17	15-06-2000
Cédric DIRIDOLLOU	12	02-05-2000
Quentin DUPRAZ	53	13-08-2001
Charlotte ECHARDOUR	33	09-10-2000
Gérard FAULCILHON	50	04-04-2001
Marc FLENDER	38	01-12-2000
Carole GALAND	24	01-09-2000
Olivier CARRE	42	15-01-2001
Pierre GIOVANELLA	16	13-06-2000
Christophe GIRAUD-CARRIER	52	07-04-2001
Christine GRAFFARD-LENORMAND	3	09-06-1999
Marc GUIBLIN	31	02-10-2000
Antoine LAFON	22	31-07-2000
Éric LEGROS	4	07-07-1999
François-Xavier LEMASSON	44	12-02-2001
Lisa MANJIKIAN-BINET	48	
Romain MARIE		29-05-2000
Frédérique MONCET	10	28-02-2000
Christelle MOSCA	55	02-01-2002
Youssef MOUSSAOUI	46	
Claudine NIGON	41	08-01-2001
Sébastien d'ORNANO	11	05-04-2000
Erik ORSENNA	34	02-11-2000
Yanne OUDGHIRI	18	03-07-2000
Guillaume PACINI	52	09-07-2001
Stéphane PETIT	28	04-09-2000
Laurent PICARD	8	20-12-1999
Sarah PINELLE	25	01-09-2000
Olivier Pujol	2	01-01-1999
Karine ROBVEILLE	23	14-08-2000
Elisabeth ROYER	49	
Julie de SAINT BLANQUAT	26	01-09-2000 (CDD 01-03-2000)
Alain SCHMIDT	39	04-12-2000
Nicolas STUDIEVIC	35	02-11-2000
Anne TCHENIO	47	
Frédéric THURET	30	25-09-2000
Laurent VALLERON	19	03-07-2000
Laurence ZAYSSER	13	09-05-2000

Annexe IV : chronologie de Cytale

Printemps 1998

Jacques Attali, Marc Vasseur et Jacques Lewiner s'associent.

Avril 1998

Création de la société sous le nom de Cybook.

Démarrage des études de faisabilité (technologie, usages de lecture).

Décembre 1998

Premier prototype de laboratoire.

Janvier 1999

Entrée d'Olivier Pujol pour assurer la conduite du projet.

Mars 1999

Conception des premières technologies de formatage, et dépôt des premiers brevets.

Entrée de Éric Legros et Christine Graffard-Lenormand.

Avril 1999

Premier dépôt de brevet sur une méthode de formatage multi-corps (CytalePage).

Juin 1999

Entrée de Sofinnova Partners dans le capital.

Premier tour de financement à hauteur de 0.8 M Euros auprès de Sofinnova Partners et des fondateurs.

Septembre 1999

30 prototypes opérationnels sont produits, pour des tests marketing.

Octobre 1999

La société change de nom, Cybook devient Cytale.

Mars 2000

Les premiers prototypes sont présentés à la presse et au public lors du 20e Salon du Livre de Paris.

Mai 2000

Renforcement de l'équipe, pour le lancement de la fabrication industrielle.

Entrée de Marc Devillard et Érik Orsenna.

Seconde levée de fonds de 53 millions de francs. Aux côtés de Sofinnova, la compagnie financière Edmond de Rothschild Asset Management, Azéo et l'Hypercompagnie font confiance à Cytale pour développer le livre électronique.

Juin 2000

Création de l'identité visuelle de Cytale, finalisation du produit, design, couleur et technologie.

Juillet 2000

Choix du nom du livre électronique et du logo.

Août 2000

Le livre électronique de Cytale est baptisé Cybook.

Décembre 2000

Première série de Cybook et conférence de presse de lancement (le 15).

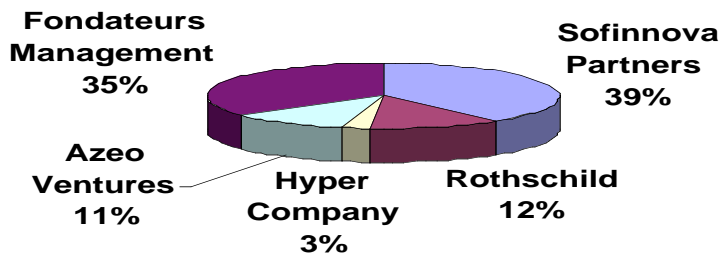
Janvier 2001

Mise en ligne de la librairie Cytale et commercialisation du Cybook (le 22).

Octobre 2001

Financement complémentaire de 1.5 M Euros auprès d'actionnaires existants

Structure du capital au 31 octobre 2001 :



Novembre 2001

Première campagne de communication.

Lancement de l'application Basse Vision fin novembre.

Janvier 2002

Premier plan social, restructuration de la société.

Arrêt quasi-instantané de la distribution du produit (les principaux circuits de distribution étant informés des difficultés financières).

Début des négociations avec le fonds Jospin.

8 avril 2002

Échec des négociations avec le fonds Jospin. En l'absence de piste sérieuse d'adossment industriel, l'état de cessation de paiement constaté par le management est jugé non-réversible.

17 avril 2002

Mise en redressement judiciaire, par le tribunal. Considérant que la société en état de cessation de paiement ne peut vendre ses produits au public, le tribunal et l'administrateur donnent comme mission de trouver au plus vite des financements extérieurs ou un acheteur. Le tribunal accorde 4 mois de période d'observation.

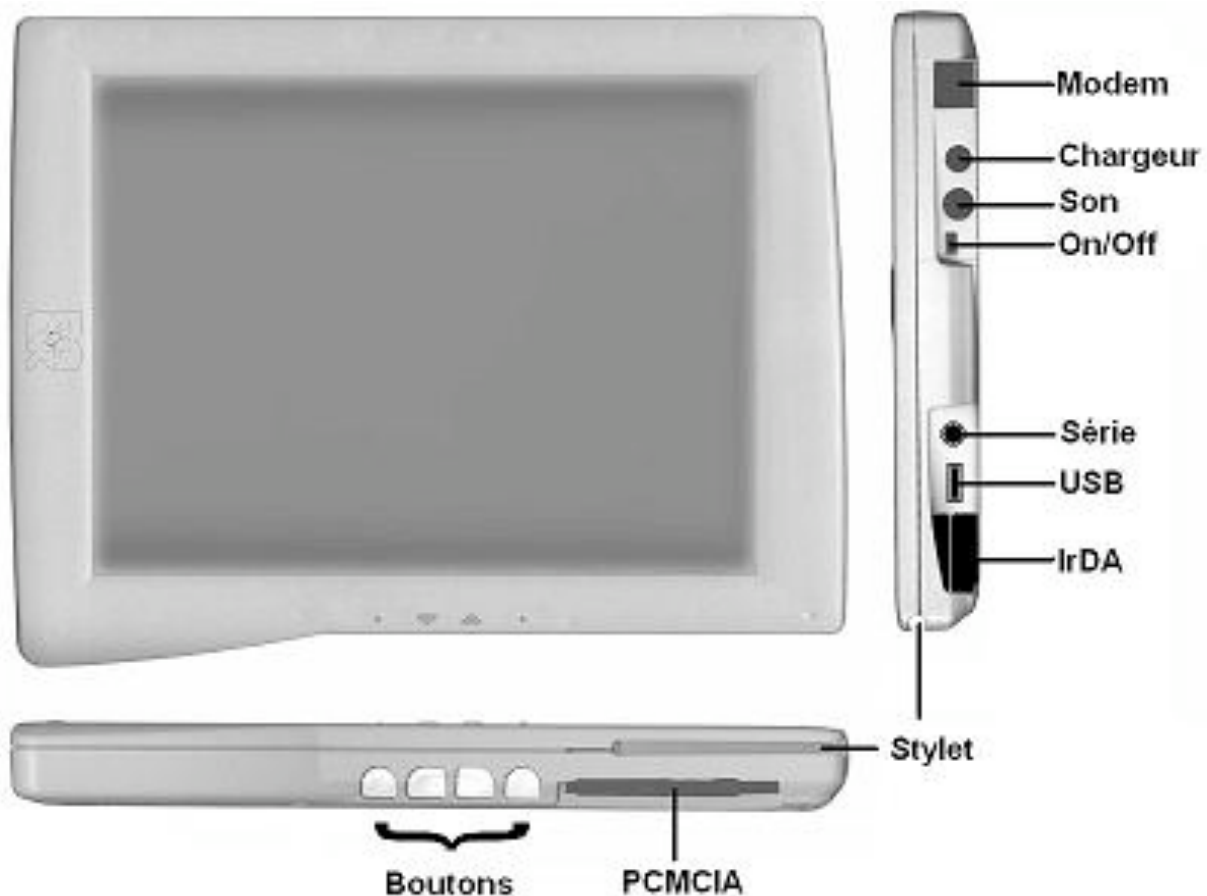
Avril 2002 – juillet 2002

Poursuite de la restructuration, et recherche de financement; les pistes purement financières se referment l'une après l'autre, les pistes industrielles également.

18 juillet 2002

Mise en liquidation par décision du tribunal de commerce de Nanterre, après l'échec, le 16 juillet, des négociations de reprise avec la Caisse nationale de prévoyance, et la Caisse des dépôts et consignations. La société a généré d'avril à juillet un chiffre d'affaire trop faible pour qu'il lui soit accordé un nouveau délai.

Annexe V : caractéristiques techniques du Cybook



Dimensions	204 x 258 x 27 mm (8" x 10.1" x 1")
Poids	1 Kg (1035 g, batterie incluse)
Écran	LCD couleur, 10", 600x800 pixels (100 dpi) Affichage en mode portrait et paysage Dalle tactile
Son	Haut-parleur mono interne, prise stéréo 3,5 mm pour casque
Contrôles	boutons « ON/OFF », « Page avant », « Page arrière », « Menu », « Fonction spéciale ».
Batterie	Li-Ion rechargeable (6900 mAh) (3 à 5 h d'autonomie)
Processeur	PowerPC Motorola MPC823e (66 MHz)
Mémoire ROM	16 Mo

Mémoire RAM	32 Mo
Connectivité	Port USB (1,5 Mbps, mode esclave) Port IRDA (115,2 Kbps) Port série (115,2 Kbps) Modem V90 intégré (56 Kbps)
Capacité d'extension	Slot PCMCIA d'extension pour Cartes mémoires Cartes réseau NE2000 Ethernet Cartes Wi-Fi
Couverture	Couverture de protection pliable
Alimentation	Bloc d'alimentation pour recharge batterie
Fonctions lectures	Réglage de la luminosité et du contraste Choix des couleurs de fond de page Ajustement de la taille et de la police des caractères Ajout d'annotations sans modification du texte original Soulignement et surlignement du texte Insertion de marque-pages Recherche des occurrences Dictionnaire Hachette mini-intégré Navigation Internet (mode portrait ou paysage) Accès Internet pré-configuré

En cours de développement au moment du dépôt de bilan : reconnaissance d'écriture (développée pour le modèle Pro) ; synthèse vocale (développée pour le modèle Vision) ; affichage de documents personnels convertis de Word en un format Cytalepage (et enregistrés sur la bibliothèque personnelle du lecteur).

Annexe VI : extraits du catalogue

Titres confiés à Cytale par Albin Michel

Rentrée Littéraire 2000 & fiction 2000 :

Eliette ABECASSIS	- La Répudiée
Maxence FERMINE	- L'Apiculteur
Jean-Christophe GRANGE	- Le Concile de Pierre
	- Les Rivières pourpres
Percy KEMP	- Musc
Denis MARQUET	- Colère
Amélie NOTHOMB	- Métaphysique des tubes
	- Stupeur et tremblements
Christine ORBAN	- J'étais l'origine du monde
Patrick POIVRE D'ARVOR	- L'Irrésolu
Robert SABATIER	- Le Sourire aux lèvres
Eric-Emmanuel SCHMITT	- L'Evangile selon Pilate
Hervé SULIM	- Promenade avec un mort
Didier VAN CAUWELAERT	- L'Education d'une fée
Bernard WERBER	- L'Encyclopédie du savoir relatif et absolu
	- L'Empire des anges
	- Le livre du voyage
Gilles VERLANT	- Gainsbourg

Titres étrangers

Maison d'été, plus tard (Judith Hermann)

De l'eau (John van Duffel) *MEV 3 Janvier 2001 :*

Maman, je veux pas être empereur (Françoise Xenakis)

Des lendemains de fête (Pascal Sevran)

MEV 1er Février 2001 :

Adios, Terra del fuego (Jean Raspail)

La Reine du monde (Patrick Cauvin)

Je changerai vos fêtes en deuil (Joël Schmidt)

Tout le monde fait l'amour (Pascale Clark)

MEV 1er Mars 2001 :

Une Traviata (Stéphanie Janicot)

Brutus (Bernard Clavel)

Etat de grâce (Pierre-Jean Remy)

MEV 2 Avril 2001 :

Comme un bruit d'abeilles (Mohammed Dib)

Et monter lentement dans un immense amour (Katherine Pancol)

Un rossignol chantait (Michel Ragon)

MEV 2 Mai 2001 :

L'Apparition (Didier van Cauwelaert)
Un aller simple (Didier van Cauwelaert)
Qumran (Eliette Abécassis)
Le Trésor du Temple (Eliette Abécassis)
La Secrétaire (Alexandre Wickham)
Le Cinquième patient (Thierry Serfaty)

MEV 1er Juin 2001 :

Un enfant (Patrick Poivre d'Arvor)

Titres étrangers

Les confessions d'un bourgeois (Sandor Marai)
L'héritage d'Esther (Sandor Marai)
Les Braises (Sandor Marai)

Rentrée Littéraire: Août 2001

Cosmétique de l'ennemi (Amélie Nothomb)
La part de l'autre (Eric-Emmanuel Schmitt)
Moore le Maure (Percy Kemp)
De l'air (Raphaële Billetdoux)
Même la pluie (Yves Hughes)
Du côté des hommes (Marie Rouanet)
Le voyage d'une femme qui n'avait plus peur de vieillir (Gabriel Osmonde)

MEV Juillet 2001 :

Monsieur Ibrahim et les fleurs du Coran (Eric-Emmanuel Schmitt)

MEV Octobre 2001 :

Le souvenir du bonheur est encore du bonheur (Salvatore Adamo)

Diogène (Robert Sabatier)

Corbucci (Patrick Raynal)

Le sang de Clovis (François Cavanna)

Fonds:

Le Dieu de Clotilde (François Cavanna)

Le Hun blond (François Cavanna)

La hache et la croix (François Cavanna)

Titres étrangers

La conversation de Bolzano (Sandor Marai)

Les Révoltés (Sandor Marai)

MEV Novembre 2001

Inch' Allah Dimanche, Yamina Benguigui

Les belles du midi, Jean-Louis Magnon

Les hommes du canal, Jean-Louis Magnon

De rêve et de glace, Pierre Moustiers

Marie Bellefort la flibustière, Henri Pigaillem

L'Ultime secret, Bernard Werber

Les Fourmis, Bernard Werber

Le Jour des fourmis, Bernard Werber

La Révolution des fourmis, Bernard Werber

Le Secret, Frédéric Lenoir

Géronima Hopkins attend le Père Noël, Gudule

Les Printemps de ce monde, Christian Signol
Les NoëlS blancs, Christian Signol
La Promesse des sources, Christian Signol
Les Chênes d'or, Christian Signol
Bonheurs d'enfance, Christian Signol
Bleus sont les étés, Christian Signol
Fatwa contre l'Occident (Roland Jacquard) = Réimpression titre de 1997

MEV Janvier 2002

Le Cavalier du Baïkal, Bernard Clavel
Brutus, Bernard Clavel
La retraite aux flambeaux, Bernard Clavel
Les arbres en parlent encore, Calixthe Beyala
Amours sauvages, Calixthe Beyala
L'Eternité n'est pas de trop, François Cheng
La Gourgandine, Françoise Rey
On dirait qu'il va neiger, Pascal Sevrans
Le passé supplémentaire, Pascal Sevrans
Le Président, Jean Raspail
Parler de la mort me rend triste et méchante, Dominique Garnier
Un jour sang, Philippe Huet

MEV Février 2002

Un homme à distance, Katherine Pancol
Opium, Maxence Fermine
Dernière visite, Christian Pernath
La valse dans le noir, Robert Piccamiglio

Mauvais frère, Maud Tabachnik

Le cinquième jour, Maud Tabachnik

Poussin de Haie, Sophie Lucet

MEV Mars 2002 :

La double mort de Romy, Bernard Pascuito

Titres étrangers

City, Alessandro Barrico

L'âme de Hegel et les vaches du Wisconsin, Alessandro Barrico

Séparations, Francesca Sanvitale

Aime-moi, Ippolita Avalli

La Déesse des baisers, Ippolita Avalli

Passage dans l'ombre, Mariateresa Di Lascia

MEV Mars 2002 :

Sisyphe, François Rachline

Fringues, Christine Orban

La femme sans sépulture, Assia Djébar

Femmes d'Alger dans leur appartement, Assia Djébar

Le chien fou de la reine, Alain Chevalier

La traversée du silence, Anaïs Jeanneret

MEV Avril 2002 :

Rencontre sous X, Didier van Cauwelaert

Carbec l'américain, Philippe Simiot

Double je, Sylvie Granotier

La mission des frontières, Gilles Lapouge

L'amour en guerre, Marie-Josèphe Guers

MEV Mai 2002 :

Ouf, Denise Bombardier

Le Système Boone, Percy Kemp

Roxelane, Isaure de Saint-Pierre

Iaroslav, Patrick Cauvin

Pythagore, je t'adore, Patrick Cauvin

Torrentera, Patrick Cauvin

Le sang des roses, Patrick Cauvin

La Duchesse d'Albe, Marie-France Schmidt

MEV Juin 2002:

L'ange gris – Le pire des mondes,

Thierry Demarquet Les cendres de juin, Jean-louis Magnon

Enfantine, Marie Rouanet

Les Ecritures, François Cavanna (Pas de fichier)

Le temps des Carbec, Bernard Simiot

SOIT UN TOTAL DE 127 TITRES CONFIES

Titres proposés à la bibliothèque Landowky de Boulogne-billancourt

	CYBOOK 1	
Abecassis, Eliette	La Répudiée	Albin Michel
Adler, Laure	A ce soir	Gallimard
Alexakis, Vassilis	Le cœur de Marguerite	Stock
Argis, Corinne d'	Le Cri de Ginette	Cheminevements Editions
Attali, Jacques	Bruits	Fayard
Baudoin, Jacques	L'Homme de Jade	Jean-Claude Lattès
Bauer, Nathalie	Zena	Jean-Claude Lattès
Berton, Benjamin	Classe affaires	Gallimard
Bichet, Yves	Le Nocher	Fayard
Billetedoux, Raphaëlle	De l'air	Albin Michel
Blanc, Hélène	Le Mal russe, du chaos à l'espoir	Ed. de l'Archipel
Bleys, Olivier	Pastel	Gallimard
Blondel, Christine	Trois cent soixante cinq	Stock
Brami, Emile	Art Brut	Ecriture
Braudeau, Michel	L'interprétation des singes	Stock
Brissac, Elvire de	O dix-neuvième	Grasset et Fasquelle
Broussard, Philippe	La Prisonnière de Lhassa	Stock
Bruckner, Pascal	L'Euphorie perpétuelle	Grasset et Fasquelle
Buisson, Laure	Blanquette	Jean-Claude Lattès
Cauvin, Patrick	La Reine du monde	Albin Michel
Chaillou, Michel	La Fleur des rues	Fayard
Constant, Paule	Confidence pour confidence	Gallimard
Daniel, Jean	L'Ami anglais	Grasset et Fasquelle
Dufour, Hortense	Colette, la vagabonde assise	Ed. du Rocher
Ben Jelloun, Tahar	Labyrinthe des sentiments	Stock

CYBOOK 2

Dantec, Maurice G.	Le Théâtre des opérations	Gallimard
Del Castillo, Michel	Les Etoiles froides	Stock
Delem, Philippe	La Sieste assassinée	Gallimard
Denis, Stéphane	Sisters	Fayard
Desbiolles, Maryline	Anchise	Seuil
Donner, Christophe	L'Empire de la morale	Grasset et Fasquelle
Dugain, Marc	La Chambre des officiers	Jean-Claude Lattès
Durand, Frédéric	Le Troubleau	Stock
Duteurtre, Benoît	Le Voyage en France	Gallimard
Eberhardt, Isabelle	Notes de route, Maroc, Algérie, Tunisie	Actes Sud
Ernaux, Annie	Se perdre	Gallimard
Etchegoyen, Alain	La Vraie Morale se moque de la morale	Seuil
Faye, Eric	Les Cendres de mon avenir	Stock
Fermine, Maxence	L'apiculteur	Albin Michel
Ferney, Alice	La Conversation amoureuse	Actes Sud
Francesconi, Michel	Fécondation in stylo	Ed. du Ricochet
Garcin, Jérôme	C'était tous les jours tempête	Gallimard
	Je voudrais que quelqu'un	
Gavalda, Anna	m'attende quelque part	Le Dilletante
Gazier, Michèle	Le Merle bleu	Seuil
Gerber, Alain	Jours de brume sur les hauts plateaux	Fayard
Gravereau, Jacques	L'Asie majeure	Grasset et Fasquelle
Jacquard, Roland	Au nom d'Oussama Ben Laden	J. Picollec
Kristeva, Julia	Le Féminin et le sacré	Stock
Lévy, Bernard-Henri	Le Siècle de Sartre	Grasset et Fasquelle

CYBOOK 3

Gibert, Bruno	Claude	Stock
Giraud, Brigitte	A présent	Stock
Goffette, Guy	Un Eté autour du cou	Gallimard
Grangé, Jean-Christophe	Le Domicile de pierre	Albin Michel
Grimbert, Philippe	La Petite robe de Paul	Grasset et Fasquelle
Halter, Paul	Les 12 crimes d'Hercule	Le Masque
Hermann, Judith	Maison d'été, plus tard	Albin Michel
Huynen, Claire	Marie et le vin	Cherche midi
Isegawa, Moses	Chroniques abyssiniennes	Albin Michel
Kemp, Percy	Musc	Albin Michel
Klein, Catherine	Une Force de la nature	Stock
Kourouma, Ahmadou	En attendant le vote des bêtes-sauvages	Seuil
Laborde, Christian	Gargantaur	Fayard
Lachaud, Denis	La Fonne profonde	Actes Sud
Lambron, Marc	Etrangers dans la nuit	Grasset et Fasquelle
Lang, Luc	Les Indiens	Stock
Le Coz, Martine	Céleste	Ed. du Rocher
London, Marie	La Double mort de Thomas Stuart	Ed. du Rocher
Maalouf, Amin	Le Périple de Baldassare	Grasset et Fasquelle
Manguel, Alberto	Une Histoire de la lecture	Actes Sud
Miquel, Pierre	La France et ses paysans	Ed. de l'Archipel
Murat, Laure	La Maison du docteur Blanche	Jean-Claude Lattès
Nucera, Louis	Brassens, délit d'amitié	Ed. de l'Archipel
Onfray, Michel	La Théorie du corps amoureux	Grasset et Fasquelle

CYBOOK 4

Marai, Sandor	Les Braises	Albin Michel
Marinbert, Jean-Jacques	Raphaëlle	Ed. du Ricochet
Martin, Thierry	Simon	Ed. du Ricochet
Milovanoff, Jean-Pierre	Auréline	Grasset et Fasquelle
Misrahi, Robert	Le Bonheur	Hatier
Modiano, Patrick	La Petite Bijou	Gallimard
Moix, Yann	Anissa Corto	Grasset et Fasquelle
Nothomb, Amélie	Cosmétique de l'ennemi	Albin Michel
Orsenna, E. / Peyron B.	The Race	Solar
Orsenna, Erik	La Grammaire est une chanson douce	Stock
Osmonde, Gabriel	Le Voyage d'une femme qui n'avait plus peur de vieillir	Albin Michel
Ozouf, Mona	Les Aveux du roman	Fayard
Page, Martin	Comment je suis devenu stupide	La Dilettante
Parot, Jean-François	Le Fantôme de la rue Royale	Jean-Claude Lattès
Pelt, Jean-Marie	La Cannelle et le panda	Fayard
Picouly, Daniel	Paillette et Roger	Grasset et Fasquelle
Poivre-d'Arvor, Patrick	L'irrésolu	Albin Michel
Pourriol, Ollivier	Mephisto valse	Grasset et Fasquelle
Puard, Bertrand	Musique de nuit	Le Masque
Rambaud, Patrick	Il neigeait	Grasset et Fasquelle
Raspail, Jean	Adios, Tierra del Fuego	Albin Michel
Redonnet, Marie	L'Accord de paix	Grasset et Fasquelle
Reiner, Silvain	Piaf, le livre d'Edith	Ed. de l'Archipel
Schulze, Hagen	Petite histoire de l'Allemagne	Hachette Littératures