

### **Livre numérique : au commencement, un mimétisme inévitable**

Par nature, un fichier numérique est reproductible, duplicable sans altération à l'infini. Par nature, le texte numérique est mobile, modifiable, transformable, copiable, volatile. Dissocié d'un support unique, il est disponible pour des affichages multiples.

Face à la mobilité infinie de la communication électronique, on observe les efforts qui sont faits, nous dit Roger Chartier, pour "enserrer le texte électronique dans des catégories mentales et intellectuelles, dans des formes matérielles qui le fixent, le définissent, le stabilisent."

Il n'est pas anormal que les premières réactions exprimées par les éditeurs concernant le numérique aient été l'expression d'une crainte : crainte de cette confrontation entre le livre imprimé, dont ils maîtrisent la fabrication, la production et la commercialisation, avec de nouveaux objets virtuels, aux contours difficilement identifiables, mis en circulation dans un univers dominé par des acteurs globaux, dont le fonctionnement et les règles leur étaient jusqu'à présent inconnus.

Il n'est pas anormal non plus que la manière d'appréhender cette mutation ce soit traduite par une tentative mimétique : transposer les usages en vigueur dans le monde physique vers le monde numérique, en essayant d'en reconstituer au plus près les caractéristiques.

Ainsi, le livre numérique tel qu'il se vend et s'achète aujourd'hui dans les pays où ces pratiques se densifient, est le résultat de ce mimétisme, qui va forcément s'estomper dans les années qui viennent, au fur et à mesure du développement de pratiques de lecture / écriture nativement numériques. Je crois qu'on assistera à un métissage progressif entre les formes héritées du livre imprimé, et celles qui s'inventent aujourd'hui sur le web.

Lorsque je parle de « moment ebook », c'est de cela dont je parle. C'est d'une phase première de mutation qui s'inspire très largement des pratiques utilisées dans le monde du livre imprimé, qui en est une transposition.

Cette phase première atteint cependant un niveau de maturation qui permet, dans certains pays, le développement d'un marché numérique véritable, et quand je dis « marché » je ne parle pas seulement de l'opportunité financière pour les différents acteurs, mais de réalité de pratiques de l'ensemble des acteurs, que l'acte d'achat rend visible : des gens achètent des livres numériques et les lisent. Des gens qui ne sont pas des « geeks », des « digital natives ». Des lecteurs de romans policiers, de séries sentimentales, de science fiction. Des lecteurs de littérature, de bande dessinée, de livres pratiques, de livres d'actualité.

La lecture numérique est à la fois populaire et savante, addictive et érudite, distrayante et sérieuse. Ces lecteurs lisent sur des liseuses, pour la majorité d'entre eux, mais aussi sur des PC, des netbooks, des smartphones, des tablettes.

Ces lecteurs lisent plus que les autres, parce que leur bibliothèque les accompagne partout, et parce qu'ils peuvent se procurer le livre dont ils ont envie en moins d'une minute.

DRM : barrières fragiles, difficilement praticables, et toujours en place

Ces lecteurs de livres numériques, dans leur grande majorité, se posent peu de questions relativement aux DRM, ne s'interrogent pas sur l'avenir du livre, le moment ebook ou la lecture numérique.

Ceux qui mettent en avant avec raison les réels inconvénients que posent les DRM aux utilisateurs, omettent parfois de dire que ces inconvénients sont infiniment moindres pour les clients des e-libraires qui ont opté pour un système fermé.

Aux USA, autant les utilisateurs précoces qui ont commencé à lire en numérique dès le début des années 2000 étaient et demeurent très opposés aux DRM, autant les très nombreux acheteurs qui sont venus s'ajouter à leur nombre ces deux dernières années, essentiellement des clients d'Amazon, Apple ou Barnes and Noble, semblent s'en accommoder.

Ces e-libraires utilisent tous des DRM, et, pour certains, des formats de fichiers propriétaires, qui contraignent leurs clients à acheter leurs livres numériques toujours au même endroit. Cette contrainte a cependant un effet positif en termes d'utilisabilité : le système de DRM, pour quiconque accepte de demeurer dans le « silo » proposé par ces revendeurs est pratiquement transparent. Les limitations, concernant le prêt, sont contournés par des fonctionnalités proposées par certains.

On comprend pourquoi les DRM sont aujourd'hui, pour les éditeurs américains un « non sujet » : Il n'en a pas été question une seule seconde lors du dernier Digital Book World à New York.

Malheureusement, la question est différente pour les utilisateurs qui souhaitent conserver la liberté d'acheter leurs livres numériques où bon leur semble. La présence de DRM, généralement celle d'Adobe nommée ACS4, sur les fichiers EPUB ou PDF complique le téléchargement et le portage des livres numériques sur différents terminaux.

Il impose le téléchargement du lecteur Adobe Digital Editions, l'attribution d'un identifiant Adobe, la « déclaration » des différents terminaux sur lesquels on souhaite lire le fichier téléchargé, autant d'étapes qui, si elles ne sont pas réussies du premier coup, constituent des obstacles décourageants pour les utilisateurs.

Alors qu'on essaye en France de promouvoir un écosystème ouvert pour les livres numériques, ces inconvénients dans l'usage que représentent les DRM pour les utilisateurs n'ont cependant pas conduit à une remise en cause de leur adoption par la majorité des éditeurs.

Les DRM fonctionnent encore comme une barrière symbolique, un message adressé à l'utilisateur (« ce fichier est protégé par le droit d'auteur, et vous n'avez pas le droit de le remettre en circulation »). Il est aujourd'hui difficile qu'auteurs et éditeurs acceptent de s'en passer, même si elles ne correspondent à aucune protection réellement efficace, même si on sait qu'elles détournent certains usagers des livres numériques qu'elles protègent.

La réponse apportée par les mesures de protection technique est en effet insatisfaisante : il est relativement simple de « craquer » la DRM d'un livre numérique, et la « brèche analogique » est encore aujourd'hui la principale source des échanges illégaux de livres numériques : personne ne peut empêcher concrètement quelqu'un de scanner un livre, de l'OCRiser, de le

corriger, de produire un fichier et de le mettre éventuellement en circulation de manière illégale.

Le maintien de l'usage des DRM, par des acteurs qui ont bien conscience de l'efficacité réduite de la protection qu'elles représentent, est cependant toujours d'actualité, pour des raisons qui tiennent bien plus aux représentations de ces acteurs, celles des éditeurs, des auteurs, et celles qui sont prêtées aux lecteurs, qu'à une rationalité purement technique.

### **DRM sociale : des fichiers tatoués**

Une alternative au système qui utilise le cryptage des fichiers pour en limiter l'usage, c'est la DRM dite sociale, qui consiste à marquer les fichiers, à différencier le fichier téléchargé en y apposant un marquage qui le relie à l'utilisateur acheteur.

Les partisans comptent sur un effet dissuasif pour l'utilisateur, le marquage permettant d'identifier l'utilisateur d'un fichier si celui-ci venait à circuler sur des sites P2P ou de téléchargement.

Il n'est cependant possible de faire apparaître l'identité de l'acheteur d'un fichier que si celle-ci est connue de l'instance chargée d'effectuer le marquage. Si les fichiers demeurent stockés dans l'entrepôt numérique du distributeur jusqu'à sa délivrance au client final, c'est nécessairement celui-ci qui prend en charge le marquage du fichier. Le distributeur ne connaît pas l'identité du client, visible seulement par le revendeur qui communique un simple identifiant au distributeur. Dans ce cas, le seul marquage possible est celui d'un élément permettant l'identification, un numéro de client ou de transaction, moins dissuasif que l'apparition en clair de l'identité du client.

### **Les livres dans le nuage : streaming**

Enfin, une alternative au téléchargement des fichiers, ce sont les offres en streaming. Le fichier du livre, dans le cas du streaming, n'est pas téléchargé sur la machine de l'utilisateur, et demeure stocké sur un serveur distant, « dans le nuage », car ainsi sont désignées les fermes de serveurs qui stockent nos données sur le web.

Il n'y a pas de différence théorique entre les livres « dans le nuage » et les livres téléchargés. Si vous lisez en entier un livre situé « dans le nuage » via votre navigateur web, vous l'avez en réalité téléchargé. Il a été chargé dans la mémoire cache de votre navigateur.

Mais en pratique il y a des différences significatives, et des différences dans l'expérience utilisateur. Les livres dans le nuage sont streamés et affichés bit par bit, et ne sont jamais réunis en un paquet unique, facilement redistribuable.

Ils sont mémorisés dans la mémoire cache comme une série d'enregistrements dans une base de donnée interne, et reconstituer le fichier complet d'un ebook à partir de ces enregistrements est loin d'être trivial.

Ceci répond à la question que l'on se pose généralement lorsque l'on entend parler pour la première fois de ce système : mais comment peut-on lire, si le fichier du livre réside à distance, lorsque l'on n'est pas connecté ?

Le système considère pour acquis qu'un possesseur de terminal mobile n'est pas connecté en permanence, mais l'est occasionnellement, et chaque connexion permet de charger dans la mémoire cache le livre que vous êtes en train de lire, pour poursuivre ensuite votre lecture off-line.

### **Cesser de se focaliser sur les risques et les dangers**

La mise en avant permanente des risques liés au numérique ne peut aider toute une profession à appréhender les changements qui la concernent aujourd'hui.

Mieux vaut se concentrer sur ce qui constitue la meilleure parade à la prolifération d'une offre illégale : l'accélération de la construction d'une offre numérique légale et attractive

La manière la plus efficace d'éviter la prolifération du téléchargement illégal de livres numériques, c'est d'offrir aux lecteurs qui achètent des livres numériques des services auxquels ne peuvent accéder ceux qui préfèrent se les procurer de manière illégale.

Le premier de ces services c'est la facilité d'accès aux livres numériques : la constitution d'un vaste catalogue, des métadonnées de qualité permettant d'offrir une information complète sur les livres, des possibilités de recherche et de navigation qui favorisent la recherche des titres, ou la proposition de titres en relation avec le besoin d'information d'un utilisateur.

Le second, c'est une expérience d'achat la plus fluide possible, de l'instant où un utilisateur a fait son choix à celui où il est en mesure de commencer sa lecture.

Le troisième, c'est de proposer une expérience de lecture de grande qualité, quelque soit le terminal de lecture choisi par le lecteur : on sait que la qualité de cette expérience ne dépend pas uniquement de la qualité du fichier, mais engage aussi celle du terminal et du logiciel de lecture.

Mais il revient à l'éditeur de produire un fichier irréprochable, et cette exigence n'est pas facile à concilier avec la nécessité de produire rapidement de nombreux titres. Le temps de relecture, de correction est incompressible.

Enfin il est possible, selon les secteurs éditoriaux concernés, d'imaginer des services qui ne sont envisageables que pour des versions numériques des livres : des mises à jour régulières du fichier lui-même, des liens vers des contenus en ligne en relation avec le sujet du livre, des possibilités d'engager le lecteur dans des échanges avec d'autres lecteurs, et pourquoi pas avec l'auteur.

C'est une dynamique qu'il faut créer autour des livres numériques, une dynamique qui ne pourra obliger ceux qui sont résolus à ne pas payer pour leurs lectures à le faire, mais qui donnera à ceux qui achètent leurs livres plutôt que de chercher à les télécharger gratuitement des avantages évidents.

### **Savoir et comprendre**

Il est difficile, dans un moment de mutation, d'avoir une vision globale de la situation, et en même temps, c'est essentiel. Sans cette compréhension, il est impossible de prendre des décisions éclairées.

Cela implique une veille permanente : savoir ce qui se passe, suivre les évolutions techniques rapides, observer les mouvements qui se produisent non seulement dans l'édition, mais dans l'ensemble des secteurs culturels. Mais cette simple observation ne suffit pas, elle doit être accompagnée d'analyses, et de discernement.

Comprendre la nature des discours, comment ces discours s'articulent autour de positionnements très variés des différents acteurs, identifier ces acteurs et leurs stratégies respectives. Il faut prendre le temps de penser ce qui survient, pour tenter d'en avoir une vision juste.

Les enjeux sont importants, et la pression très forte, qui tend à présenter la mutation actuelle de manière unidimensionnelle. Questionner cette présentation simpliste, s'interroger sur ce qui advient, et s'accorder sur ce que l'on souhaite voir advenir, et sur les moyens de le mettre en place, c'est plus difficile.

### **“I have to run two businesses”**

De l'extérieur, cela paraît si simple : ben quoi, vous avez peur du numérique ? Ben quoi, vous avez peur du piratage ? Ben quoi, vous voulez protéger vos ventes papier ? Ben quoi, vous vous inquiétez de l'avenir des libraires ? Comment, vous faites des livres numériques qui ressemblent à des livres papiers, vous savez pas qu'avec le numérique on peut faire tant d'autres choses ?

Une éditrice américaine, Dominique Raccach, a très bien synthétisé la position des éditeurs aujourd'hui avec une formule qui a ensuite été très souvent reprise. Elle a dit simplement : « Today, I have to run two business » – Oui, aujourd'hui, les dirigeants de maisons d'édition doivent conduire deux entreprises conjointement.

L'une, qui pour le moment représente la quasi totalité de leurs revenus, qui est de produire et de mettre en circulation des livres imprimés. L'autre, qui, en France, ne représente encore qu'une part extrêmement faible de leur chiffre d'affaires, qui consiste à produire et mettre en circulation ces mêmes livres en version numérique.

J'aurais envie d'ajouter une troisième activité, qui consiste à produire également des livres numériques différents des livres papiers. Aujourd'hui, essentiellement, des applications mobiles. Demain, très certainement, des livres enrichis, au format EPUB, dès que la prochaine version d'EPUB sera publiée.

### **De l'autre côté de l'Atlantique**

La croissance de la part du numérique dans les ventes de livres commence seulement à s'observer aujourd'hui en France. Elle a commencé plus tôt aux USA, où les ventes en numérique représentent aujourd'hui entre 7 et 10% du chiffre d'affaires.

La quasi totalité de cette croissance s'est appuyée non sur un changement de la nature des livres, qui pour la plupart sont des transpositions numériques des livres imprimés, mais sur l'adoption d'un terminal de lecture électronique justifiée principalement par des raisons de commodité :

- la possibilité d'avoir sur soi un grand nombre de livre à tout moment
- la possibilité d'obtenir immédiatement un livre

Cette croissance a été largement soutenue par Amazon, qui dispose d'une position dominante dans la vente de livres aux USA,

Amazon a véritablement porté cette croissance, investissant dans le développement d'un terminal qui existe aujourd'hui en plusieurs versions, et investissant dans l'acquisition de parts de marché en fixant un prix pour les livres numériques (je parle des nouveautés et des best sellers) à 9,99 \$. Il faut rappeler qu'Amazon perdait de l'argent à chaque vente avec ce prix, revendant les livres moins chers que ce que ces derniers lui coûtaient.

La position dominante d'Amazon aux USA est à mettre en relation avec différents facteurs qui n'existent pas tous en France.

Elle repose bien évidemment en partie sur la qualité du service proposé aux utilisateurs, et l'innovation dont a su faire preuve la société.

Un autre facteur, c'est l'état de la librairie aux USA. Au début des années 1990, il y avait environ 6000 librairies indépendantes à travers les États-Unis. Aujourd'hui, leur nombre avoisine les 2200. C'est l'arrivée des grandes chaînes comme Borders et Barnes & Noble à la fin des années 80 qui a sonné le début des difficultés de la librairie indépendante. Amazon n'a fait qu'accentuer ce déclin.

Les chaînes, tout comme Amazon, ont été en mesure d'exiger des remises de plus en plus importantes auprès des éditeurs, et ont eu ainsi la possibilité de pratiquer des prix qui ont rendu les libraires indépendants infiniment moins compétitifs.

Ceci explique le bon accueil qui a été fait par les éditeurs US à Apple l'an dernier, d'une part parce qu'Apple arrivait avec son iPad comme un challenger d'Amazon, d'autre part parce qu'Apple proposait un nouveau type de contrat, dit contrat d'agence, permettant à l'éditeur d'avoir un meilleur contrôle des prix. S'en est suivi, pour les plus grands groupes d'édition, un bras de fer avec Amazon qui a abouti à l'acceptation, limitée à ces grands groupes, de ce modèle d'agence.

Un bon accueil également a été fait à Google par les éditeurs américains. Tout d'abord avec la signature d'un accord de compromis à l'issue des procès intentés par les auteurs et les éditeurs américains suite à la numérisation par Google de livres sous droits en bibliothèque. (accord qui reste en attente d'une validation par la justice américaine). Plus récemment, au moment du lancement de Google eBooks, qui fait de Google une librairie électronique, et offre aussi une solution de vente en marque blanche proposée aux libraires indépendants.

Il faut aussi noter les efforts couronnés de succès de la chaîne de librairie Barnes & Noble pour se développer dans l'univers numérique.

La promotion de sa liseuse, baptisée Nook, occupe une place de choix dans les magasins Barnes & Noble, et la chaîne grignote régulièrement des parts de marché à Amazon et Apple.

On voit que le livre numérique n'est pas seulement le fruit d'une innovation technique qui vient s'appliquer naturellement au secteur de l'édition, mais que son développement est aussi une partie qui se joue entre des acteurs de taille internationale, dont certains étaient totalement étrangers au monde de l'édition, mais qui s'y intéressent de très près au moment où le livre devient un objet numérique.

Pour des raisons diverses, et selon des modalités différentes, ses acteurs s'intéressent à un contenu « premium », dont ils veulent que leurs robots soient susceptibles de les visiter et de les indexer, auquel ils souhaitent que les acheteurs des objets techniques qu'ils fabriquent puissent accéder. Le livre, une fois numérisé, suscite des appétits. Et les éditeurs doivent aujourd'hui apprendre à dialoguer avec des acteurs nouveaux, très puissants, de taille mondiale.

### **Situation française**

En France, la situation est différente de celle qui prévaut aux USA. La loi Lang, qui aura trente ans cette année, a permis la préservation d'un réseau dense de libraires. Amazon représente moins de 7% des ventes de livres. Le projet de règlement Google n'a pas été accepté par la plupart des pays européens. Les français sont reconnus comme de grands « applemaniaques », mais peu d'éditeurs ont pour l'instant accepté de confier leur catalogue numérique à Apple.

### **Promouvoir un écosystème ouvert**

D'une part, il existe une grande réticence à l'idée de confier à ces acteurs les fichiers de leurs catalogues, de la part d'acteurs qui sont aussi pour les plus puissants d'entre eux dans le monde du papier des distributeurs, et qui connaissent l'importance que représente la maîtrise de la distribution.

Cela les a conduits à développer des plateformes de distribution, permettant de mettre en place un système d'achat de livres numériques dans lequel les fichiers ne quittent l'entrepôt numérique du distributeur que pour être transférés sur le terminal du client.

Les ventes de livres numériques à la Fnac et chez les libraires qui se sont dotés d'un site de vente se passent de cette manière. Aujourd'hui, aucun e-libraire, en dehors d'Apple pour quelques éditeurs, ne stocke les fichiers des catalogues des éditeurs.

Ensuite, la volonté de permettre aux libraires de jouer un rôle dans ce nouvel écosystème. Les éditeurs, on l'a vu, doivent conduire deux activités parallèles, et devront continuer de les mener pendant de longues années, même si la part de chacune de ses activités va évoluer. Il est normal qu'ils privilégient ceux de leurs partenaires susceptibles des les accompagner sur ces deux activités.

On sait que la plus grande menace qui pèse aujourd'hui sur un livre, c'est celle de passer inaperçu. Les librairies sont avec les bibliothèques les seuls espaces qui mettent les livres en contact physique avec le public, les seuls espaces qui leur donnent de la visibilité.

L'idée que les libraires peuvent jouer un rôle dans l'écosystème du livre numérique étonne parfois. Pourquoi quelqu'un irait-il acheter son livre numérique sur le site d'un libraire, alors qu'il peut l'acquérir sur un site connu ? Comment les libraires pourront-ils rivaliser avec les grandes enseignes ?

Même aux Etats-Unis, dont j'ai décrit le déclin de la librairie indépendante, certains s'accordent à penser que les libraires qui ont résisté jusqu'aujourd'hui ont des cartes à jouer sur le terrain du numérique.

Ceux parmi eux qui sauront s'approprier les usages du web, qui sauront développer une présence en ligne que les outils rendent aujourd'hui possible pour tous, qui sauront prolonger en ligne les services qu'ils offrent à leur clientèle locale, ont toutes les chances de fidéliser leurs clients, et de développer une complémentarité entre leur librairie physique et leur site web.

### **Un marché global**

Une idée qui fait également son chemin aux Etats-Unis, et qui devrait attirer notre attention, est celle d'un marché global. Non pas seulement via la présence des acteurs globaux comme Amazon, Google ou Apple dans de nombreux pays du monde. Mais via celle de l'offre numérique des éditeurs américains dans ces pays. L'anglais étant la première langue dans de nombreux pays, et la seconde dans un nombre croissant d'autres pays, il existe une véritable opportunité de vendre, à peu de frais, des livres numériques de langue anglaise à des clients de très nombreux pays.

Cette idée se heurte encore, en particulier en ce qui concerne les pays anglophones, à la question des droits d'auteur : les agents (qui dominent la relation entre auteurs et éditeurs aux Etats-Unis) préfèrent généralement ne pas céder les droits mondiaux à un éditeur américain, de manière à pouvoir négocier de meilleurs contrats avec des éditeurs anglais, canadiens, australiens etc.. Mais les éditeurs insistent de plus en plus pour obtenir les droits mondiaux.

Le consultant Mike Shatzkin cite les chiffres de 600 millions d'anglophones (dont l'anglais est la première langue) et d'1,4 milliard d'anglophones dont l'anglais est la deuxième langue. Ce qui fait, pour les Etats-Unis, qui comptent 250 millions d'habitants en âge de lire, un marché potentiel de 2 milliards d'individus.

Concernant ces ventes potentielles de livres numériques hors des Etats-Unis, il s'agira de plus des ventes que les éditeurs préfèrent : des ventes « incrémentielles » (qui s'ajoutent aux ventes de livres imprimés) et non de ventes canibalisant le marché papier (qui se substituent aux ventes de livres imprimés).

Parmi les raisons qui peuvent conduire des lecteurs à acheter des livres numériques en anglais, la faiblesse actuelle des catalogues numériques dans la langue maternelle de ces acheteurs potentiels est la principale. Raison de plus pour élargir au plus vite l'offre numérique !

### **Bibliodiversité**

Avons-nous envie d'un monde où la majorité des gens prendraient l'habitude de lire non plus dans leur langue maternelle mais dans celle qu'ils ont apprise à l'école, parce qu'elle est la langue des affaires, parce qu'elle est une chance de meilleure intégration économique ?

Avons-nous envie d'un monde où pour se faire entendre, il n'y aura d'autre choix que celui d'écrire en anglais ? C'est déjà largement le cas dans le domaine de l'édition scientifique. Faut-il que cette exigence s'étende à la littérature, aux essais, à la poésie ?

Certes, le numérique fait tomber les frontières, et on ne peut que se réjouir de cette circulation rendue possible, des rencontres qu'elle autorise, des découvertes qu'elle permet. Mais il n'y a de découverte et de rencontre que si demeure l'altérité, la singularité, que portent les langues et les cultures. Il ne s'agit pas de refermer l'espace, il s'agit de s'avoir l'occuper aussi. Avec des livres dans toutes les langues, avec des échanges interculturels rendus possibles par l'irremplaçable activité des traducteurs.

C'est pourquoi je suis parfois un peu inquiète de voir qu'en France, le monde de l'édition numérique tend à se focaliser trop souvent sur le champ des tensions fondées sur des questions certes bien réelles, mais qui mobilisent nos énergies pendant que l'Amérique regarde ce qu'elle nomme « le reste du monde » en y voyant son prochain marché.

Que faisons-nous pour faciliter, dans un premier temps, l'accès à nos catalogues numériques à l'ensemble des lecteurs de langue française, quelle que soit leur situation géographique ? Pour être attentifs à l'inclusion dans cette transition numérique des éditeurs d'auteurs francophones situés dans les pays en développement ?

Appuyons-nous pour cela sur la créativité et les compétences numériques qui existent ici : ce n'est pas seulement d'un écosystème commercial dont nous avons besoin, mais également d'un écosystème créatif et technologique.

Développons les compétences des éditeurs, qui devraient tous disposer de solides connaissances informatiques au sortir de leur formation. Il ne s'agit pas d'en faire des développeurs, mais ils doivent apprivoiser la culture web, connaître les méandres de l'édition numérique, savoir ce qu'est un fichier EPUB, ne pas s'évanouir en voyant une page de code HTML, avoir saisi l'importance des métadonnées et des standards.

Sachons aussi travailler avec des partenaires innovants, avec ceux qui défrichent et inventent. Encourageons les jeunes sociétés, associons nos savoir-faire. Nous, les éditeurs dits traditionnels, avons effectivement deux activités à mener de front. Sachons nous appuyer, pour développer notre vitalité numérique, sur ceux qui n'en ont qu'une.