



2005

Etude sur la situation économique de la librairie indépendante

SYNDICAT NATIONAL DE
L'ÉDITION



Synthèse de l'enquête qualitative



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE



Février 2006

Ambroise Pujebet
Denis Bénévent

SYNTHESE DE L'ENQUÊTE QUALITATIVE SUR LA LIBRAIRIE INDÉPENDANTE

La librairie indépendante généraliste n'est pas un « concept » unique et modélisable. Elle est multiple. C'est bien souvent une aventure individuelle humaine et financière, la rencontre d'un homme ou -plus souvent encore- d'une femme et d'une passion, celle du livre. C'est aussi un commerce comme les autres avec ses règles, ses exigences de rentabilité au service d'un « produit » pas comme les autres, une « exception culturelle », au point que le législateur, pour garantir la diversité de l'offre de livres, n'a pas hésité à prendre des mesures d'accompagnement spécifiques : loi sur le prix unique ou plafonnement des remises aux collectivités.

Cette diversité se manifeste par l'existence d'un nombre important de librairies, de tailles très variables, réparties sur l'ensemble du territoire dans des localités à population très différenciée.

En vingt-cinq ans la part du chiffre d'affaires de l'édition française réalisé par ces librairies serait passée de plus 50% à un peu plus de 40%* (source IPSOS pour le SNE) aujourd'hui. Cette chute impressionnante de leur représentativité sur ce marché ne reflète pas leur rôle véritable ni le poids qu'ils pèsent dans certains segments de l'édition où ils peuvent aller bien au delà de 50%.

La complémentarité, la grande diversité et le dynamisme des différents réseaux de revendeurs de livres -allant du plus petit étal d'un relais de presse au rayon livres d'un

*41% en 2005 selon le panel Ipsos Culture, devant les grandes surfaces multimédia (y compris Relay) (36%) et la grande distribution (23%). Cf. Bruno Caillet, "Le circuit du livre" in L'édition en perspective 2005-2006, SNE

hyper en passant par les multiples grandes surfaces spécialisées- ne doivent pas faire oublier les spécificités de la librairie indépendante. La caractéristique de ces librairies généralistes vient de ce qu'elles ne sont pas seulement des dépositaires de best-sellers annoncés, mais qu'elles jouent également un rôle capital dans le lancement des livres de création, non pré vendus et à la rentabilité aléatoire. De plus elles assurent la permanence, et la mise à disposition du public, de fonds d'édition variés et de qualité.

Les menaces qui planent sur cette diversité sont aggravées par une régression des ventes de livres (moins 0,5% en 2005) et une augmentation de la production de nouveautés (50% sur 10 ans et 5% sur 1 an d'après les sources du SNE). Cette situation a conduit la Commission des usages commerciaux qui réunit le Syndicat de la Librairie Française (SLF) et le Syndicat National de l'édition (SNE) à mettre en œuvre une enquête sur la situation économique de la librairie indépendante. Avec la participation de la Direction du Livre au Ministère de la Culture et de la Communication une Commission a été créée pour en définir les objectifs et les modalités.

Un premier volet quantitatif concernant 300 librairies a été confié à IPSOS.

Parallèlement, une enquête auprès des distributeurs concernant le même panel a également été confiée à IPSOS.

Enfin, une étude qualitative concernant 40 librairies a été confiée à deux personnes : Denis BÉNÉVENT, mandaté par le SLF, et Ambroise PUJEBET, mandaté par le SNE. Elle a pour objet de mieux appréhender les réalités auxquelles sont confrontées ces librairies. Trois points particuliers ont été abordés.

1. Les ressources humaines, le recrutement, les politiques salariales, la formation.
2. la relation commerciale avec la distribution et la diffusion, le rôle des représentants, les analyse des flux et des remises.
3. Les projets, la dynamique et la concurrence.

Les principes de cette étude ont été arrêtés au printemps 2005 et les entretiens se sont déroulés lors du quatrième trimestre de cette même année. Quant aux présentes conclusions, elles ont été rédigées, conjointement par les deux responsables, début 2006.

PANEL et MÉTHODOLOGIE

La commission a constitué un panel de 40 librairies représentatives de cette diversité en matière d'implantation géographique et de taille de chiffre d'affaires.

Géographiquement, la répartition est la suivante : 17 librairies à Paris et en Ile de France, soit 42% du total, et 23 en province soit 58%

Pour la classification du chiffre d'affaires, il s'agit de :

- 8 librairies en catégorie « A » dont le CA annuel est supérieur à 2 millions d'euros.
- 7 librairies en catégorie « B » faisant entre 1 et 2 millions de CA.
- 15 librairies en catégorie « C » faisant entre 300 000 et 1 million de CA.
- 10 librairies en catégorie « D » faisant moins de 300 000 de CA.

Les grosses et très grosses librairies représentent 37,5% du panel les petites et moyennes 62,5%. C'est intentionnellement que ces dernières sont les plus nombreuses : en raison de leur taille elles cumulent la plus grande complexité en matière de gestion, des difficultés de rentabilité et des soucis de survie face à l'extrême concentration constatée depuis une vingtaine d'année.

Seule l'activité -largement majoritaire pour les librairies du panel- concernant le livre a été retenue dans le cadre de cette étude.

Ces 40 librairies ont réalisé au cours de leur dernier exercice un CA global de 80 millions d'euros. Elles emploient -y compris les dirigeants- 529 salariés.

Les 529 fiches individuelles remplies avec les libraires ont permis d'enregistrer une masse d'informations qui éclairent avec une particulière acuité l'origine, la formation, l'âge et la rémunération moyenne de cette population.

De même des fiches concernant l'organisation de la diffusion, le nombre de représentants, l'appréciation des libraires sur la qualité de l'information, sur la maîtrise des flux, la pratique des retours, le niveau des remises donnent une photographie assez précise de la diversité des pratiques commerciales et de la complexité de leur fonctionnement.

Les tableaux statistiques ont été regroupés en annexe, en fin de rapport, pour ne pas alourdir les commentaires.

1-LES RESSOURCES HUMAINES

LES EFFECTIFS

En ce qui concerne l'effectif total de 529 personnes (*cf. annexe 1*).

- le personnel est féminin à 65%.
- il a une moyenne d'âge de 37 ans.
- il a en moyenne 8 ans d'ancienneté dans leurs entreprises et 10 ans dans la profession.
- 18% sont cadres, 77% employés et 5% apprentis.
- 33% d'entre eux ne sont pas spécifiquement libraires, mais comptables, coursier, etc.

Le profil des libraires (67% de l'ensemble) est le suivant :

- 68% d'entre eux ont une formation générale de niveau bac plus deux.
- 38% sont passés par des organismes de formation professionnelle.
- 33% déclarent s'être formés sur le terrain.

Une constatation s'impose : deux générations de libraires cohabitent, les plus jeunes ayant de 20 à 40 ans et les plus anciens. Ces derniers ont souvent épousé cette profession par « passion du livre » avec un engagement intense. Ils peuvent être autodidactes, leur expérience professionnelle s'est constituée sur le terrain. La loi sur le prix unique a ancré leurs projets dans la réalité. Les plus jeunes, eux, ont suivi un cursus universitaire, niveau bac plus deux en moyenne, et ont une formation professionnelle théorique dispensée par des IUT métiers du livre, INFL et autres. Ce distinguo n'implique aucun jugement de valeur, leurs compétences et leur investissement ne sont nullement générationnels.

LES BESOINS EN FORMATION

Beaucoup des libraires interrogés (43%), disent avoir des besoins en matière de formation. Plus la librairie est grande, plus ces besoins se font sentir.

Les thèmes de formation les plus cités sont : « gérer/ s'approvisionner » (gestion des stock, offices, réassorts, retours, représentants, ...) et « l'informatique » (logiciels de gestion de stock, traitement de textes, tableurs, courrier électronique, Internet etc ...)

LA MASSE SALARIALE

Dans les dépenses de fonctionnement, c'est le poste le plus important. Il représente en moyenne 17,2% du CA de la librairie indépendante (source : Les cahiers du SLF numéro spécial octobre 2005, reprenant l'enquête réalisée en 2003 par l'Observatoire de l'économie du livre sur la situation économique des librairies de 1^{er} niveau). Ce qui est assez proche des ratios constatés dans le panel sachant qu'il existe des différences notables, le taux allant de 14,5 à 22%.

Il s'agit d'un parti pris de la librairie généraliste indépendante en France : une offre pertinente et diversifiée et un personnel compétent et disponible au service de sa clientèle. Cela a un coût et distingue ces librairies des autres revendeurs de livres fonctionnant souvent en libre-service et dont le poids de la masse salariale, selon les estimations, se situe plutôt entre 7 et 13%. Cette différence est considérable et explique en grande partie la fragilité des comptes d'exploitation des librairies indépendantes qui, de surcroît, ne peuvent compter sur les économies d'échelle dont peut bénéficier une chaîne de magasins.

RÉMUNÉRATION

Le salaire moyen (brut mensuel, incluant le cas échéant 13^e mois, primes diverses ou dividendes, aux quels peuvent s'ajouter d'autres avantages tels que plan d'épargne d'entreprise, tickets restaurant, mutuelle etc.) est de 1 872 Euros, pour l'ensemble des 529 personnes.

La rémunération moyenne des seuls libraires est de 1 961 €uros [en France, les salaires bruts moyens mensuels sont de 2 377 € dans le privé et de 2 460 € dans le public (INSEE)].

Ces moyennes cachent des disparités importantes (*cf. annexes 2 et 3*) qui sont fonction de la taille des librairies, de leur implantation, de leur structure financière mais aussi du statut et de la qualification des personnels concernés.

QUALIFICATION-

Les libraires non cadres sont ventilés (*cf. annexe 3*) en :

- Libraires débutants qui, en moyenne, ont 28 ans, sont des femmes à 71%, ont 2 ans d'ancienneté et gagnent 1 336. € (38% ayant un salaire entre le SMIC -1 218. €- et 1 250. €
- Libraires qualifiés : 37 ans, 72% de femmes, avec 11 ans d'ancienneté et gagnant 1 622. €. On constatera que 4% d'entre eux sont au SMIC et que 54% gagnent moins de 1 500 €.
- Libraires très qualifiés : 42 ans, 62% de femmes, 38% d'hommes, ils ont 16 ans d'ancienneté et gagnent 1 985. €. La moitié d'entre eux gagne moins de 1 800 €.

Les cadres et dirigeants (*cf. annexe 2*):

Ils représentent 21% des libraires, ont 45 ans, sont des hommes à 55%. Ils ont 17 ans d'ancienneté et gagnent 2 940 € par mois. Le tableau montre les différences entre les plus basses rémunérations et les plus hautes qui vont de 1 500 € à plus de 5 000 €. On notera que la proportion des hommes et des femmes s'inversent au fur et à mesure que les rémunérations et les responsabilités croissent.

La quasi totalité des responsables considèrent que ces niveaux de rémunérations sont insuffisants, eu égard aux compétences, à l'expérience et à la polyvalence qu'implique ce métier. Ils estiment qu'ils devraient être revalorisés de 10% au moins. Compte tenu de la faiblesse des marges, c'est évidemment impossible dans le contexte actuel, sauf à mettre résolument les comptes dans le rouge. De plus ce faible niveau de salaire fait courir le risque de détourner de cette profession les meilleurs éléments.

2- LES RELATIONS AVEC LA DISTRIBUTION ET LA DIFFUSION

LA DISTRIBUTION

La lourdeur des investissements a conduit à une concentration extrême du secteur de la distribution en France. Elle est, aujourd'hui, dominée par une demi douzaine d'acteurs qui représentent plus de 80% des volumes traités. Il n'est pas étonnant que les libraires éprouvent face à ces grosses machines un sentiment d'impuissance, une sensation de "pot de terre luttant contre le pot de fer", avec qui le dialogue n'est pas toujours facile. Mais ce n'est pas sur ce sujet que les libraires manifestent le plus leurs inquiétudes. Ils considèrent que la distribution a fait de grands progrès, notamment, sur les délais de traitement des commandes.

Le transport, prolongement naturel de la distribution, voit son coût augmenter de manière permanente et inquiétante avec comme incidence une marge de plus en plus significativement amputée. Le transport représentait autrefois de 1 à 1.5% du CA, il peut aujourd'hui dépasser 2.5%. Pour la province, il faut toutefois relever le rôle déterminant de l'organisation du transport qui grâce à la plateforme « Prisme » et à la « CLIL* » permet de limiter un quelque peu le poids de ces charges en mutualisant les flux et les coûts.

*La CLIL (Commission de liaison interprofessionnelle du livre) est un organisme interprofessionnel associant éditeurs et libraires pour la gestion de Prisme, la plateforme de regroupement des flux à destination des librairies de province.

La situation de Paris et de la région parisienne est devenue beaucoup plus préoccupante : les délais et la fiabilité des livraisons sont totalement chaotiques, les coûts du transport prohibitifs, et la récente fermeture du GIE a considérablement complexifié une organisation fragile.

LES REPRÉSENTANTS

La très grande majorité des libraires considèrent que les représentants ont un rôle important et essentiel en ce qui concerne :

1-l'information. Ils en sont le vecteur primordial. Leur rôle est essentiel en ce qui concerne les nouveautés dont le rythme de parution et le nombre augmentent considérablement. Il en est de même pour les opérations commerciales.

2-leurs interventions dans les relations commerciales avec les diffuseurs (remises et échéances de certaines commandes). L'impact de ces interventions peut se chiffrer en points ou en fractions de points de remise en fin d'exercice.

3-leur rôle de médiateur dans le règlement de litiges divers

En revanche, les représentants et les diffuseurs fournissent généralement peu ou pas d'informations chiffrées sur les performances de leurs clients, ou sur l'analyse de la zone de chalandise. Sont-ils mal outillés, peu formés ou peu motivés pour assurer ce type de données? Ou tout simplement les libraires ne sont-ils pas demandeurs de ce type d'informations. C'est d'autant plus surprenant que dans son ensemble la diffusion dispose aujourd'hui d'éléments d'analyse de plus en plus sophistiqués pouvant donner au libraire une vision plus précise de l'évolution de ses parts de marché et l'aider ainsi dans son positionnement et dans sa stratégie commerciale.

Si globalement les représentants sont appréciés pour leur rôle et leurs compétences, à contrario, leurs défaillances ou leurs absences sont particulièrement mal ressenties

Le temps consacré au travail avec les représentants peut être très conséquent.

Chaque mois les librairies de catégorie « A » reçoivent tous jusqu'à 70 représentants, et peuvent leur consacrer jusqu'à 82 heures (*cf. annexe.6*) A l'inverse, certaines petites librairies, ne voient pas plus d'une dizaine de représentants au cours de l'année. Entre ces deux extrêmes, toutes les combinaisons sont possibles.

En moyenne une visite de représentant dure 30 minutes (1h10 pour les librairies les plus importantes).

Là encore ces moyennes cachent de grandes disparités qui seront évoquées plus loin à propos du deuxième niveau de clientèle.

Pour gérer à la fois cette masse d'interlocuteurs et le temps qu'ils y consacrent, les libraires s'organisent en planifiant les visites et en exigeant ponctualité et respect des délais impartis. Plus la librairie est importante plus ce problème devient aigu au point d'en arriver parfois à créer, dans un souci de rationalité et de maîtrise des achats, un poste d'acheteur.

Il est souvent reproché aux représentants de focaliser leur intervention sur les seules nouveautés au détriment d'une mise en valeur des fonds éditoriaux. Certains d'entre eux ont à présenter un nombre si impressionnant de titres nouveaux qu'il reste peu de place pour le catalogue. Ils semblent, d'ailleurs, mal vivre la pression et le "stress" qui en résultent.

Même si pour une petite minorité de libraires le représentant est un "mal nécessaire", il demeure pour la majorité d'entre eux un interlocuteur privilégié et même amical, le seul lien avec les diffuseurs et les éditeurs, celui par qui passent les informations sur la maison ou les rumeurs du milieu éditorial "potins", celui qui peut parler des auteurs qu'il a rencontré, de ses coups coeur, etc. Enfin, tout ce qui relie le libraire à un monde intellectuel dont il est le dernier, et parfois quelque peu isolé, chaînon. Ce sont toutes les raisons qui font que pour certains libraires, la réaction spontanée est : "Touche pas à mon représentant!"

LES OFFICES

Si la moyenne des libraires accorde une note satisfaisante à la maîtrise qu'ils ont de l'office (*cf. annexe 8*), celle-ci peut varier considérablement d'un diffuseur à l'autre et elle est franchement défavorable dès qu'on atteint le niveau de la catégorie D, celle des libraires de petite taille pour lesquelles le problème de la gestion des nouveautés est le plus complexe? Comment s'assurer du choix le plus opportun en fonction de la taille et du style de la librairie face à une production de plus en plus importante dans un marché stagnant? Le système de l'office a du mal à résoudre cette complexité. En effet on comprend que des grosses librairies disposant d'une surface et d'un volume d'affaires importants, et bénéficiant d'une bonne information aient les moyens et l'autorité nécessaires pour maîtriser ce flux de livres qui peut représenter plus du tiers de leur chiffre d'affaires. Quelque soit sa taille une librairie doit avoir la maîtrise la plus large possible de ses stocks. C'est le seul paramètre sur lequel elle peut exercer sa sagacité. N'étant maître ni de ses remises ni du prix des livres, le libraire doit impérativement veiller à ce que son fonds récent ou plus ancien soit totalement contrôlé. C'est la maîtrise du stock (poids, équilibre et cohérence) qui entraînera une rotation à même de garantir sa rentabilité à la librairie.

L'intérêt évident du libraire est de réduire autant que faire se peut ses retours qui génèrent des coûts, du temps, de l'énergie pour une activité improductive. Mais il doit aussi veiller à s'assurer que son choix de livres nouveaux soit le plus approprié à sa clientèle et aussi se mettre en position favorable face à une concurrence qui pourrait proposer une meilleure offre que la sienne. Cette double contrainte devient un vrai casse tête pour des librairies de petite taille. Il est donc essentiel pour les libraires de disposer d'une souplesse des retours. Cela permettrait de les fluidifier. De plus en plus de diffuseurs ont été amenés à assouplir, jusqu'à les rendre libres de toutes contraintes, les procédures qui régissaient les retours. Les autres sont aujourd'hui très mal vus par la profession.

LES REMISES

C'est un sujet capital qui a polarisé une bonne partie du temps de l'enquête (*cf. annexe 13*). On peut aisément le comprendre puisqu'il s'agit d'une des clés de la gestion et de la rentabilité des librairies. L'enquête a pris en compte les remises fichier appliquées par les 20 plus gros diffuseurs qui représentent plus de 90% de leurs chiffres d'affaires et non les remises moyennes pondérées. N'ont pas été retenues les remises du scolaire, du technique et de l'universitaire, spécialités peu représentées dans le panel. La remise moyenne du panel ressort à 37,2%. Ce chiffre doit être tempéré par le fait qu'il ne tient pas compte du poids de chaque diffuseur. Il donne néanmoins une échelle de valeur et permet de constater que la remise évolue en fonction du CA, ce qui est normal puisque des critères quantitatifs participent à sa constitution. Ceux-ci ainsi que les critères qualitatifs sont définis par chaque diffuseur selon un barème qui leur est propre. On constate des différences importantes d'un diffuseur à l'autre, allant jusqu'à 6 points d'écart. Dans leur ensemble, les libraires ont notés sévèrement le niveau de ces remises : sur un barème allant de 1 à 4 (1= très satisfaisant, 2= satisfaisant, 3= passable à 4= pas satisfaisant), ils leur accordent 3,15. Ils considèrent tous que pour pratiquer ce métier de libraire généraliste indépendant, impliquant une offre diversifiée et un personnel compétent la remise minimum ne peut être inférieure à 36% et devrait tendre vers 40%. Pour les librairies de catégorie D, ceux dont le CA est inférieur à 300 000 €, la remise va de 31 à 37%, avec une moyenne de 35,2%. C'est une des raisons de leur fragilité. Un autre élément de préoccupation de ces petites librairies est leur appartenance au 2ème niveau de clientèle soit pour certains de leurs diffuseurs soit pour la totalité d'entre eux.

LE DEUXIÈME NIVEAU DE CLIENTÈLE

Le premier niveau est relativement homogène en terme de nombre de représentants par librairie et de fréquence de passage. Les pratiques commerciales, l'office, les conditions de vente sont dans l'ensemble bien rodées et acceptées par ces libraires. Mais le deuxième niveau paraît peu adapté à des librairies généralistes quelques soient leur taille. Ces libraires comprennent qu'ils ne peuvent prétendre recevoir autant de

représentants que leurs confrères plus importants, mais ne recevoir qu'un seul représentant –ou aucun- au lieu de onze pour certain diffuseur, constitue un vrai handicap notamment pour les nouveautés. Les offices mis en place pour ce niveau de clientèle sont peut être adaptés pour des revendeurs de livres occasionnels, mais ils ne conviennent en aucun cas à des professionnels soucieux de proposer un choix et des conseils avisés. Les remises sont très inférieures à celles du premier niveau et insuffisantes pour assurer une rentabilité. Ces librairies se sentent, à juste titre, menacées dans leur survie si ces pratiques devaient perdurer. Ils espèrent que des solutions plus souples leur seront proposées rapidement pour leur assurer une information adéquate sur les programmes de nouveautés, pourquoi pas par le biais de portails professionnels sur Internet. Quelques diffuseurs proposent des contacts téléphoniques réguliers qui suppléent l'absence de représentants avec l'envoi de documents papier concernant les programmes de nouveautés, cette solution a l'avantage de maintenir un contact et d'assurer un minimum d'informations. Il faut préciser que le système des « Librairies différentes » considéré comme bien adapté à ce niveau de clientèle en lui permettant de maîtriser complètement ses achats de nouveautés vient d'être supprimé par certains diffuseurs.

3-DYNAMIQUE ET CONCURRENCE

Alors que l'on parle d'un secteur fragilisé, et de diminution de parts de marché, les quarante libraires du panel donnent l'image d'une profession dynamique, résolument décidée à affronter une concurrence de plus en plus agressive. Ils se sont dotés d'outils mieux adaptés, ont souvent modernisé leur magasin (pour 40% d'entre eux) ou sont en phase de consolidation (travaux remontant à moins de deux ans pour 18%). Ils ont des projets d'extensions de leurs activités par le rachats ou la création de points de ventes. Il est important de garder à l'esprit qu'être libraire est physiquement éprouvant, qu'aux piétinements quotidiens s'ajoutent le poids des cartons et des horaires de travail particulièrement extensibles. Plus la librairie est petite, moins il est possible d'échapper à la pénibilité des tâches. Cette réalité n'empêche pas -43% d'entre eux- d'avoir dans leurs cartons des projets d'agrandissements de modernisations ou de déménagements imminents.

Seuls six libraires (13% du panel) ayant plus de cinquante cinq ans, envisagent une cession. Mais combien d'entre eux trouveront un repreneur libraire ?

L'immense majorité de ces investissements n'auraient été concevable si n'avaient existé des mesures d'accompagnements spécifiques à la profession, la loi sur le prix unique du livre, le plafonnement des remises aux collectivités et les fréquentes interventions de l'ADELIC.

La concurrence qu'affrontent les libraires se présente généralement sous deux formes. Soit ils sont confrontés à des libraires de même types, indépendants comme eux et sur les mêmes créneaux, et dans ce cas à l'exception de Paris et des grandes métropoles, il n'y a pas de place pour plusieurs. Soit c'est l'arrivée de une ou de plusieurs GSS ou autres hypers qui, pour survivre, les obligent à trouver un positionnement approprié.

Pour 80% des libraires du panel, la concurrence n'a pas provoqué de situation de blocage irréversible. Malgré des effets douloureux sur l'activité, cette concurrence a été surmontée grâce à une dynamique de modernisation.

Pour les autres la concurrence est forte voire féroce, mais ils sont déterminés à trouver les parades appropriées, notamment grâce à leur principale valeur ajoutée : l'offre et les conseils d'un personnel qualifié.

Les réflexions autour du e-commerce sont fréquentes. Quelle sera la place de la librairie indépendante sur ce nouveau vecteur de ventes ? Comment pourront s'articuler les démarches individuelles par rapport aux projets collectifs (portails, communication, ...) ? De toute évidence cette question ne laisse pas les libraires indifférents. La mise en commun des nombreuses expériences menée ça et là devrait, un jour, permettre de faire face à cette nouvelle concurrence concentrée aujourd'hui entre les mains de quelques opérateurs.

EN GUISE DE CONCLUSION

Au terme d'une tournée de trois mois, après plusieurs milliers de kilomètres parcourus et quelques deux cents heures d'entretiens, la vision de la librairie indépendante française s'est précisée et l'image de ceux qui la font vivre a pris un relief saisissant.

Deux points forts ressortent de ces entretiens : la passion et l'obsession d'indépendance. Cette passion se manifeste quelque soient les âges, l'expériences ou la taille de l'entreprises. Elle alimente l'énergie nécessaire pour répondre aux multiples -et parfois contradictoires- fonctions du métier de libraire : chef d'entreprise, commerçant, lecteur, sélectionneur, vendeur, gestionnaire, logisticien, créateur d'assortiments, metteur en scène, animateur d'équipe... Cette passion a un prix, ils en sont tous conscients et sont prêts à le payer à sa juste valeur. C'est sans doute la réflexion autour de cette valeur ajoutée qui a été au centre de ces entretiens, à aucun moment il n'a été question pour eux d'envisager de jeter l'éponge. Souvent abordée, la question de la transmission de l'entreprise révèle dans la plupart des cas une volonté d'en assurer la pérennité.

Les raisons de la fragilité des libraires sont parfaitement identifiables, et ont été formulées de manière récurrente : inflation de la production éditoriale, concentration de l'édition, industrialisation et poids grandissant de la distribution, information souvent inadaptée, organisation et puissance de la concurrence, manque de reconnaissance de la spécificité du travail, difficulté à maîtriser les flux de marchandises, manque de souplesse de ces mêmes flux, problèmes chroniques de trésorerie, salaires insuffisants et enfin isolement.

Les richesses sont clairement énoncées et revendiquées : la diversité, la passion du livre et de la lecture, un personnel nombreux et qualifié, la proximité avec le lecteur, des implantations rénovées et accueillantes en centre ville.

On constate au premier chef que les conditions de la commercialisation du livre n'ont pratiquement pas évolué. Les envois d'office qui, en leur temps, se révélèrent une invention bénéfique, risquent de devenir du fait de l'inflation éditoriale, un service contre-productif, très éloigné des objectifs initiaux. Les délais de garde qui semblaient évidents à l'origine sont très pénalisants aujourd'hui. Les échéances des crédits qui paraissaient logiques lorsque la librairie avait la capacité d'absorber l'ensemble de la production, sont maintenant trop lointaines. Les remises et les délais de paiements ont tendance à diminuer alors que la trésorerie des libraires est pénalisée par des stocks non maîtrisés.

Par ailleurs la librairie s'est considérablement modernisée en informatique, gestion, logistique, nouvelles technologies, mais les gains de productivité ont davantage profité à d'autres acteurs de la chaîne du livre, et à la Distribution.

Les librairies indépendantes installées en centre ville ont, en raison des coûts du foncier, du poids de la masse salariale, et du délai relativement long pour créer et développer une clientèle, des retours sur investissements qui ne peuvent s'amortir que sur le moyen ou le long terme. Les enseignes GSS, les Hypers installés en périphérie ont une rentabilité bien meilleure et des délais de retour sur investissements plus courts.

Au vu de ces observations, on peut énoncer les possibilités d'amélioration et de consolidation du réseau de librairies indépendantes, essentiel pour garantir la diversité souhaitée par tous :

- laisser au libraire le contrôle de son assortiment.
- favoriser la souplesse des flux et notamment ceux des retours.
- réduire au maximum les délais de crédit des retours.
- rémunérer son travail à sa juste valeur.
- lui garantir le respect de ses approvisionnements.
- ne pas se substituer à lui dans ses choix, ses décisions, sa stratégie.

La maîtrise de ces paramètres donnerait au libraire les moyens d'assumer pleinement sa responsabilité d'entrepreneur indépendant.

Annexes

Annexe N°1

Présentation générale des salariés

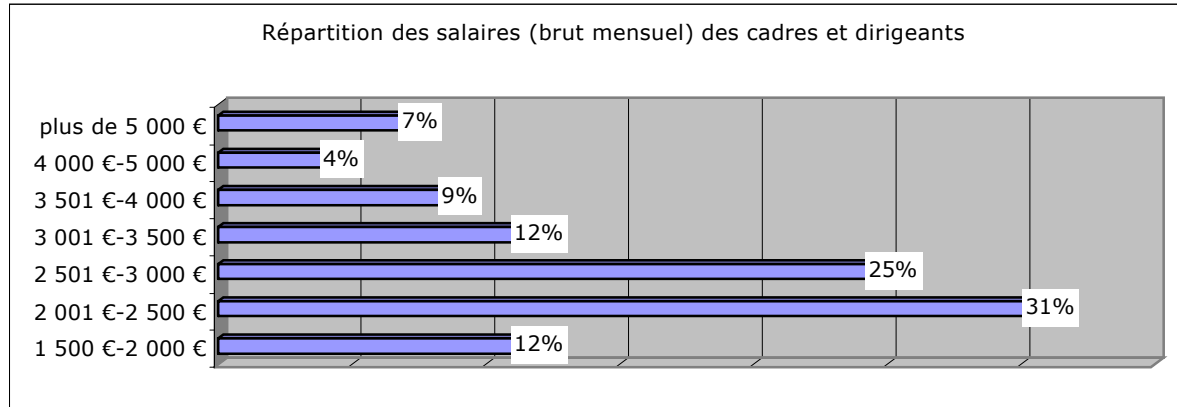
		Cat A	Cat B	Cat C	Cat D	TOTAL
Profils	Age	37 ans	38 ans	36 ans	42 ans	37 ans
	Femmes	66%	66%	57%	89%	65%
	Hommes	34%	34%	43%	11%	35%
Statuts	cadres	15%	14%	28%	37%	18%
	Employés	81%	82%	60%	58%	77%
	Apprentis	4%	4%	12%	5%	5%
Qualifications	Débutants	30%	30%	28%	32%	30%
	Qualifiés	49%	55%	48%	37%	49%
	Très qualifiés	21%	15%	24%	32%	21%
Fonctions	Libraires	61%	66%	90%	89%	67%
	Réception	9%	9%	1%		7%
	Caisse	9%	11%			8%
	Coursiers	1%	1%	3%		1%
	Comptable	6%	7%	4%	5%	6%
	Ménage	2%	1%	1%		1%
	Autres	12%	5%		5%	9%
Ancienneté	Dans l'entreprise	9 ans	8 ans	5 ans	7 ans	8 ans
	Dans la profession	10 ans	11 ans	9 ans	9 ans	10 ans
Temps partiel		18%	30%	36%	37%	23%
Salaires moyens (brut mensuel)	Ensemble					1 872 €
	libraires	1 930 €	2 080 €	1 974 €	1 841 €	1 961 €

Annexe N°2

Cadres et employés : salaires et profils

Les cadres et les dirigeants.

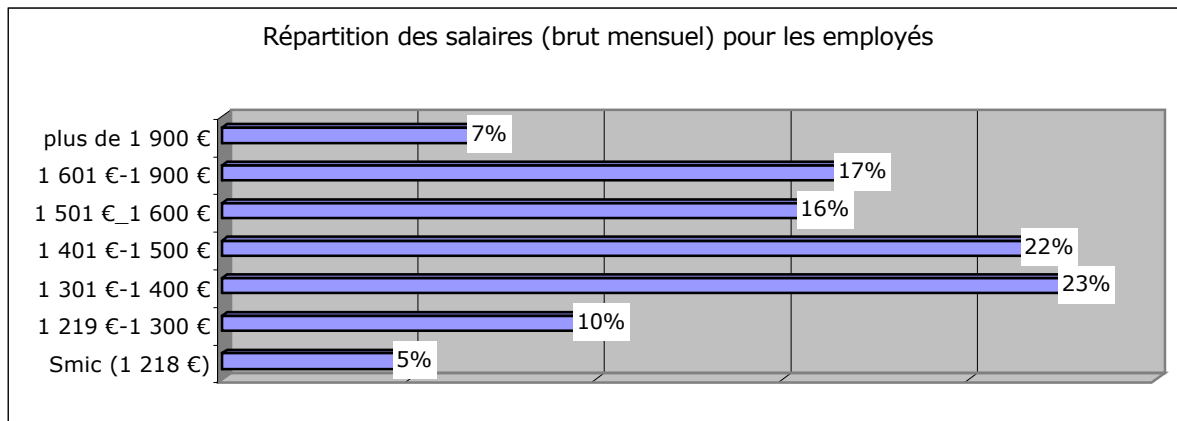
Age moyen	Femmes	Homme	Ancienneté Entreprise	Ancienneté librairie	Salaire brut mensuel moyen
45 ans	44%	56%	13 ans	17 ans	2 940 €* * Brut annuel divisé par 12



Les employés.

Age moyen	Femmes	Homme	Ancienneté Entreprise	Ancienneté librairie	Salaire brut mensuel moyen
36 ans	70%	30%	8 ans	10 ans	1 613 €* * Brut annuel divisé par 12

Débutants	24%	Qualifiés	63%	Très qualifiés	12%
-----------	-----	-----------	-----	----------------	-----

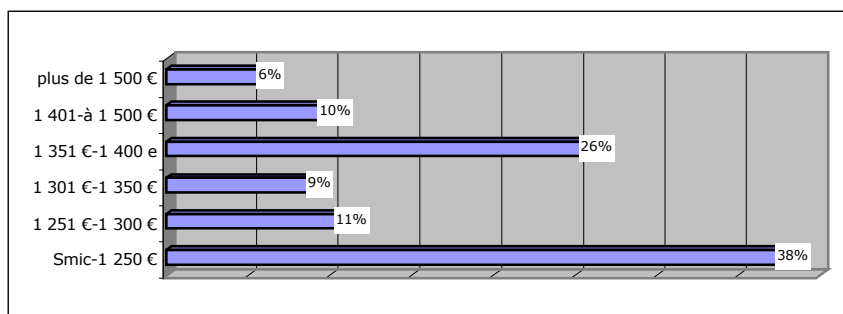


Annexe N°3

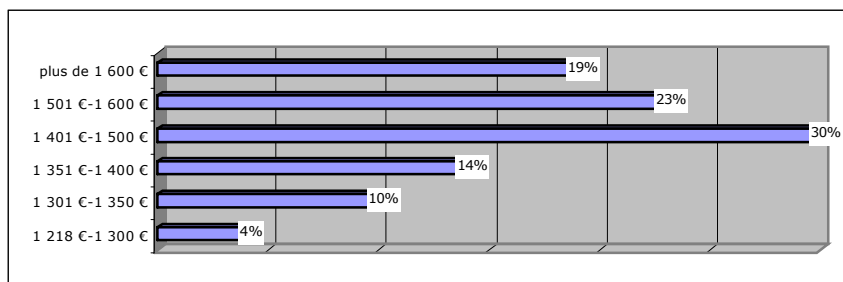
Salaires (brut mensuel) moyens par niveaux de qualification

	Age moyen	Femmes	Homme	Ancienneté Entreprise	Ancienneté librairie	Salaire brut mensuel moyen
						* Brut annuel divisé par 12
Débutants	28 ans	71%	29%	1,8 ans	2,1 ans	1 336 €
Qualifiés	37 ans	72%	28%	9 ans	11 ans	1 622 €
Très qualifiés	42 ans	62%	38%	11 ans	16 ans	1 985 €

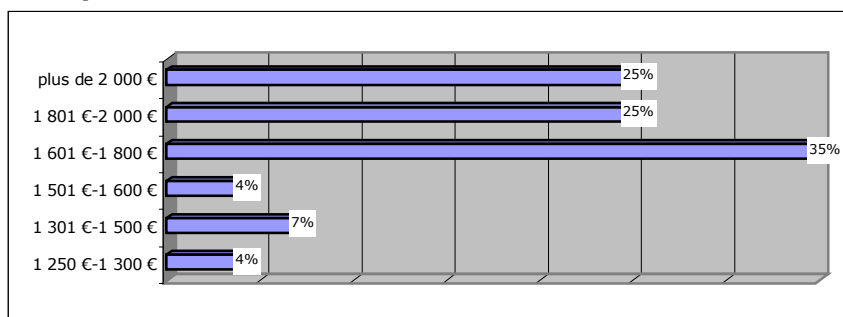
Débutants



Qualifiés



Très qualifiés



Annexe N°4

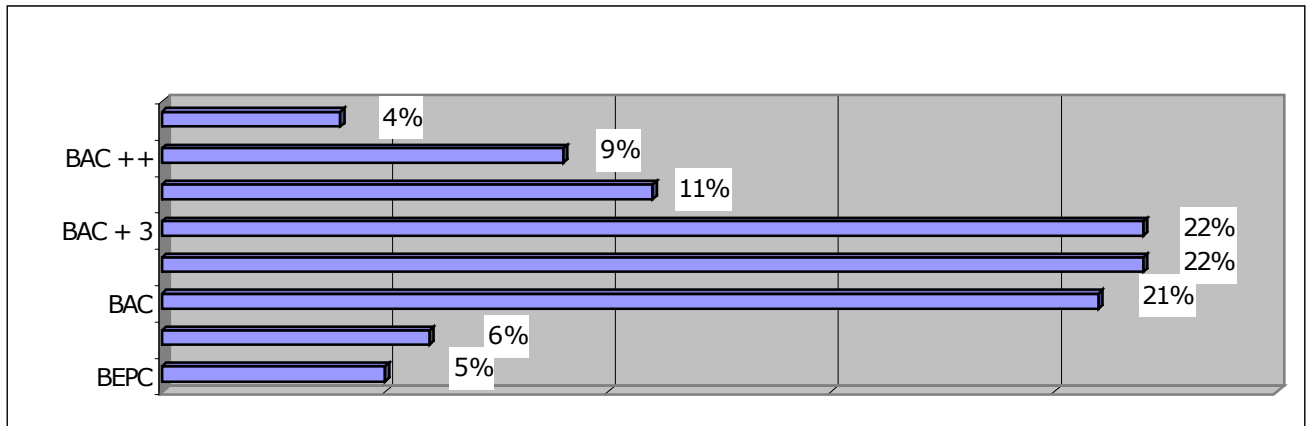
Evaluation des besoins en formation.

- **Logistiques** **7%**
Réception, mise à part, marquage, stockage, retours, colisage,...
- **Accueillir, orienter** **10%**
Accueil des clients, orientation, téléphone, renseignements, commande, encaissement,...
- **Penser, classer, présenter** **12%**
Référencement, classement, rangement, table, vitrine, bibliographie, connaissance des fonds, connaissance générale, ...
- **Vendre, partager, animer** **11%**
Vente, conseils, sélection, animation, coups de cœur, ...
- **Gérer, commander, maîtriser** **18%**
Gestion des stock, offices, réassorts, retours, représentants, ...
- **Administrer et comptabiliser** **9%**
Secrétariat, planning, saisi comptable, suivi tableau de gestion, ...
- **Diriger et encadrer** **13%**
Gestion de l'entreprise, flux financiers (trésorerie), ressources humaines, management, relations extérieures,...
- **Maîtriser l'informatique et la bureautique** **17%**
Logiciel de gestion de stock, traitement de textes, tableurs, courrier électronique, Internet, ...

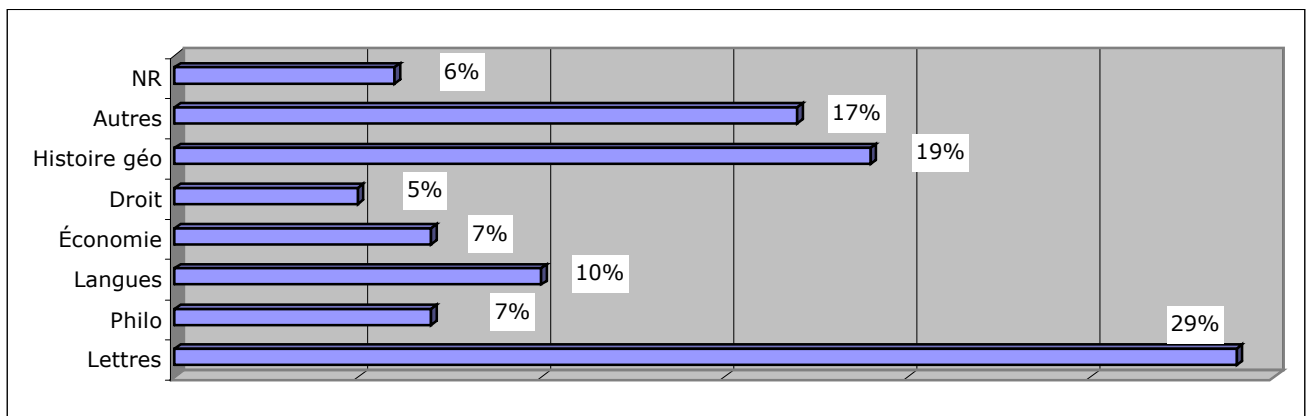
Annexe N°5

Formation initiale Scolaire, universitaire, professionnelle

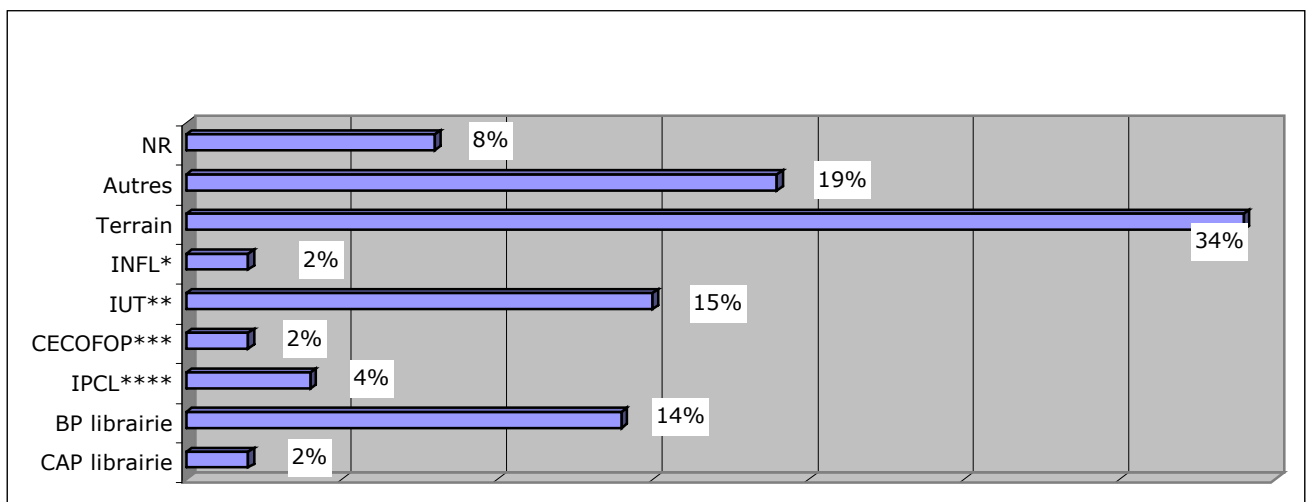
Formation générale



Matières universitaires



Formation professionnelle



* Créateurs repreneurs INFL **IUT Métiers du livre

***Nantes

****CCI Lyon

Annexe N°6

Nombre de représentants d'une même diffusion

Seuls les libraires voyant régulièrement des représentants ont répondu à cette question, ce qui explique les nombres importants, notamment pour les librairies « C » et « D ».

Les taux de réponses (ci-dessous) sont à prendre en compte dans la lecture du tableau.

Taux de réponses :

A	99%	B	92%	C	78%	D	49%	Panel	78%
Total	A	B	C	D					
52.3	69.7	57.8	45.7	34.4					

Annexe N°7

Temps moyen passé avec les représentants d'une même diffusion

Les libraires n'ont pas été en mesure de répondre pour les structures de diffusion avec lesquelles ils sont en deuxième niveau de clientèle. Les temps indiqués ci-dessous ne concernent donc que les premiers niveaux de clientèle.

Total	A	B	C	D
42h20	81h10	32h20	26h50	16h

Annexe N°8

Qualité des informations concernant les nouveautés.

Panel	A	B	C	D
2.19	1.63	1.94	1.92	2.4

Annexe N°9

Qualité des informations concernant les promotions et opérations.

Panel	A	B	C	D
2.22	2.16	2.26	2.17	2.44

Annexe N°10

Qualité des informations concernant l'analyse de l'activité.

Panel	A	B	C	D
3.36	3.38	3.48	3.35	3.2

Annexe N°11

Appréciation sur la maîtrise des offices.

Panel	A	B	C	D
1.99	1.94	1.93	1.84	2.3

Annexe N°12

Appréciation sur la souplesse des retours.

Panel	A	B	C	D
2.26	2.14	2.3	2.3	2.33

Annexe N°13

Moyenne des remises par catégorie de librairie.

Dans le tableau suivant, il s'agit de moyennes arithmétiques de remises (hors scolaire) fichier, et non de remises pondérées.

Panel	A	B	C	D
37.2%	38.6%	37.9	36.8%	35.2

Appréciation sur les remises.

Panel	A	B	C	D
3.15	2.88	3.13	3.11	3.64

Rappel des catégories de librairies		Rappel de la notation	
A	Plus de 2 000 K€uros	1	Très satisfaisant
B	1 000 K€ < X < 2 000 K€	2	Satisfaisant
C	300 K€ < X < 1 000 K€	3	Passable
D	Moins de 300 K€	4	Pas satisfaisant