

La situation économique et financière des librairies indépendantes

Analyse sur la période 2005-2012

Rencontres nationales de la librairie,
Bordeaux, juin 2013

Etude réalisée pour le Syndicat de la librairie française – SLF –
et le Ministère de la culture et de la communication – DGMIC/SLL –

Principaux rédacteurs : Gabriel Giraud et Alexandre Boulegue



1. Le marché du livre touché à son tour

Au sein d'une industrie des biens culturels minée par le contexte économique et la démonétisation croissante des contenus, le livre a longtemps fait figure d'exception. Mais depuis trois ans, les ventes baissent (de -2% à -3% en valeur cumulée entre 2010 à 2012 selon les différentes sources). Pire, le recul est encore plus prononcé en volume (de -3% à -9%) et le marché aurait davantage décliné sans le dynamisme des ventes en ligne. Hormis l'e-commerce, tous les circuits de distribution sont touchés. C'est particulièrement le cas des acteurs de la grande distribution alimentaire et, dans une moindre mesure, des grandes surfaces culturelles. Les spécialistes du livre ne sont pas non plus épargnés par le décrochage des ventes. L'activité des librairies de premier niveau décline au même rythme que le marché, quand celle des librairies de second niveau ne cesse de chuter. Sur la seule année 2012, leurs ventes se sont effondrées de 8% !

2. La situation financière des librairies devient critique

Dans ce contexte, les performances financières des libraires ont accusé le coup. Déjà préoccupantes en 2009, elles ont continué à se dégrader significativement. Pour preuve, le taux de résultat net de l'ensemble de la branche est tombé à 0,6%⁽¹⁾ en 2011, faisant de la vente de livres en magasin spécialisé, plus encore qu'en 2009, l'un des secteurs les moins rentables du commerce de détail. A l'échelle des petites librairies (moins de 300 K€ de chiffre d'affaires), la situation est encore plus critique. Prises en tenaille entre la chute de leurs ventes et la hausse chronique de leurs charges – loyers et frais de transport en tête –, elles affichaient un taux de résultat net moyen de -0,6% en 2011⁽²⁾.

3. La survie des librairies : une anomalie économique ?

Ces résultats sont *a priori* impensables à l'échelle d'un secteur et constituent presque une anomalie économique. Car, malgré tout, la librairie survit. Les défaillances sont compensées par la création de nouvelles boutiques, permettant le maintien d'un réseau dense de magasins. Il faut dire que le métier de libraire reste une affaire de passionnés pour qui la rentabilité n'est pas nécessairement une fin en soi. Mais combien de temps cela peut-il encore durer ? La question mérite d'être posée à l'heure où les grandes enseignes, davantage contraintes par des impératifs de rentabilité, commencent à lâcher prise. Gibert Joseph a notamment fermé deux points de vente fin 2012, tandis que Chapitre envisage un plan social et la réduction d'un cinquième de son réseau. Récemment, c'est Decitre qui a mis en place une mesure de chômage partiel pour l'ensemble de ses salariés.

⁽¹⁾ et ⁽²⁾ Hors éléments exceptionnels

4. Hausse en trompe-l'œil de la marge commerciale

La dégradation de la situation financière des librairies peut être nuancée sur un point : le taux de marge commerciale a légèrement progressé depuis 2005 (environ un point supplémentaire selon la taille des établissements). Si l'obtention de meilleurs taux de remise auprès des éditeurs ou la réduction des rabais aux clients ont pu jouer un rôle, c'est la perte de marchés publics et scolaires qui semble expliquer la majeure partie de ce redressement. Les niveaux de marge commerciale sont en effet inférieurs pour ce type de prestation. Lorsqu'une librairie perd un marché public, cela se traduit donc par une hausse mécanique de son taux de marge commerciale. Or, ce sont les grossistes, les diffuseurs et certaines enseignes nationales qui remportent de plus en plus souvent les appels d'offres pour les marchés publics. Au final, la progression du taux de marge commerciale est presque un leurre, car elle reste la plupart du temps liée à une perte d'activité significative.

5. Les banques resserrent l'étai

Parallèlement, les librairies éprouvent de plus en plus de difficultés à financer leur cycle d'exploitation. Face à la baisse d'activité et à l'inflation du nombre de nouveautés, le niveau des stocks, déjà structurellement élevé, tend à augmenter sur moyenne période (+9 jours de chiffre d'affaires entre 2005 et 2011 pour les petites librairies) et à peser sur le besoin en fonds de roulement. Or, les banques sont de moins en moins enclines à prendre en charge les problèmes de trésorerie des détaillants. Il faut dire qu'avec des performances d'exploitation aussi dégradées, la librairie a fini par devenir un métier à risque aux yeux des établissements financiers. Sous la pression de leurs créanciers, certains professionnels se sont ainsi résolus à actionner des leviers jusque-là inexploités.

6. Sous la contrainte, les libraires réduisent leurs stocks...

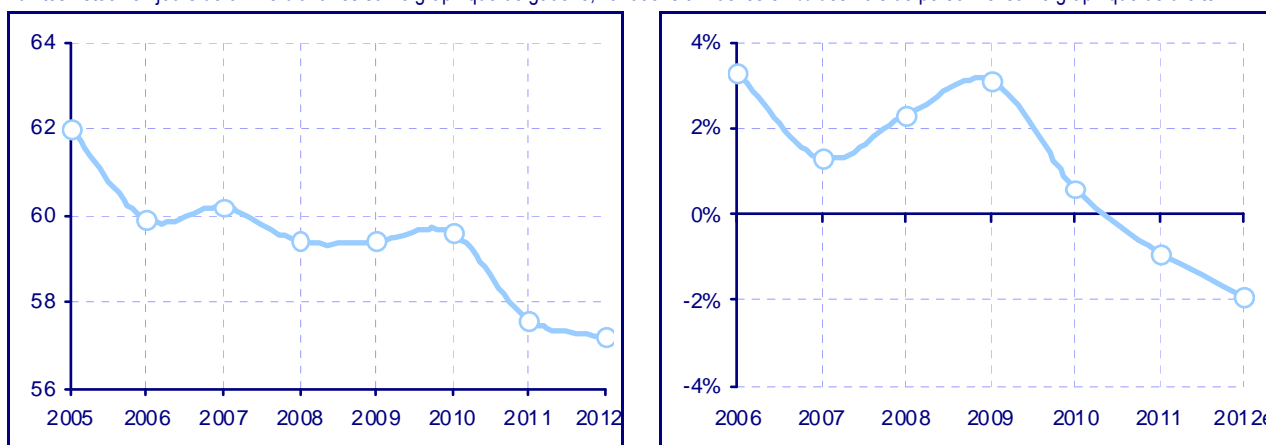
Les librairies ont tout d'abord été contraintes de rationaliser leurs stocks. Pour ce faire, les professionnels du secteur ont dû récemment réduire leurs achats, maximiser les retours et soigner davantage les inventaires. Ces mesures ont semble-t-il porté leurs fruits, puisque le niveau de stocks des grandes librairies s'est par exemple contracté de 2,4 jours de chiffre d'affaires sur la période 2010-2012 (cf. graphique page suivante). Au sein des plus petites structures, une telle rationalisation n'a pu être menée. D'abord en raison de la baisse brutale de l'activité, mais surtout parce qu'elles disposent de marges de manœuvre trop restreintes dans la gestion de leurs stocks : recours plus fréquent à l'office, rapport de force défavorable avec les éditeurs et les diffuseurs, etc.

7. ...et coupent dans leurs effectifs

En parallèle, les librairies se sont décidées à couper dans leur premier poste de charge : les frais de personnel. Depuis 2005, ces derniers avaient progressé plus vite que l'activité des détaillants, contribuant à la dégradation des performances d'exploitation. Mais une rupture a été observée en 2011 au sein des grandes librairies qui ont réussi à réduire leur masse salariale (cf. graphique ci-dessous). La tendance s'est poursuivie en 2012 et étendue aux librairies de taille intermédiaire. Dans les petits établissements, réduire les effectifs n'est évidemment pas une option envisageable, le nombre de salariés étant faible, voire inexistant. Au cours des deux dernières années, c'est donc une nouvelle fois la rémunération des dirigeants qui a fait office de variable d'ajustement. Il n'est en effet pas rare que les libraires ne se versent aucun salaire ou qu'ils adaptent leur rémunération pour équilibrer leurs comptes.

Les stocks et les frais de personnel dans les grandes librairies (CA > 1M€)

unités : stock en jours de chiffre d'affaires sur le graphique de gauche, variations annuelles en % des frais de personnel sur le graphique de droite



Estimations Xerfi pour 2012 / Source : Xerfi, modèle Mapsis

8. Réduire les stocks et les effectifs : une stratégie dangereuse

Dans les grandes librairies, les récents efforts menés sur les stocks et les frais de personnel ont eu des effets positifs : leurs performances d'exploitation se sont érodées moins rapidement et leur BFR a diminué. A moyen terme, ces stratégies menacent pourtant deux des derniers avantages comparatifs des librairies : la qualité de service et le choix en magasin. Avec des effectifs en moins et des stocks réduits, difficile en effet de défendre l'idée d'une librairie différente misant sur la qualité de l'accueil, du conseil et de l'assortiment. Voilà pourquoi une majorité de libraires se refusent encore à actionner ces leviers. Car sacrifier ces postes de dépense revient, en quelque sorte, à hypothéquer la future fréquentation et le futur chiffre d'affaires de leur boutique.

9. Des solutions existent encore

Le bilan de la situation économique et financière des librairies est sans conteste très sombre. Les boutiques les plus en difficulté risquent de disparaître et le tissu de librairies sera sans doute amené à s'éroder dans les prochaines années. Mais tout n'est pas perdu. Pour endiguer la dégradation de leurs performances, les librairies peuvent encore compter sur trois leviers :

- **Le soutien des pouvoirs publics.**

La librairie est depuis longtemps un secteur d'activité soutenu par les autorités. Le prix unique du livre a notamment contribué à maintenir un parc dense de librairies en France. Et l'Etat joue encore un rôle central aujourd'hui, comme en témoignent le retour du taux de TVA sur le livre à 5,5% et le plan d'aide en faveur de la profession récemment annoncé. A cette occasion, les pouvoirs publics se sont notamment engagés à débloquer 9 millions d'euros pour la création d'un fonds d'avance de trésorerie et le financement d'un dispositif d'aide à la transmission des entreprises.

- **L'augmentation du taux de marge commerciale.**

Le redressement des performances passe également par l'obtention de meilleures conditions tarifaires auprès des éditeurs et par une redéfinition du partage de la valeur au sein de la filière. Les éditeurs semblent avoir pris conscience de la situation critique de leurs partenaires libraires et de l'importance d'un réseau de distribution efficient pour le maintien de leur propre activité. Depuis le milieu de l'année 2011, plusieurs concessions ont ainsi été accordées par les éditeurs : réévaluation des remises, abaissement des paliers de remise quantitatifs, remises minimales pour les librairies labélisées, allongement des délais de paiement, etc. Si leur impact est encore marginal, ces mesures ont sans doute contribué à la diminution du BFR et à l'augmentation du taux de marge commerciale des librairies en 2012. Enfin, la suppression du rabais de 5% constitue une autre piste de réflexion pour améliorer ce dernier ratio.

- **L'amélioration de l'attractivité des points de vente.**

Sans attendre le soutien des pouvoirs publics ou des éditeurs, le premier défi qui s'impose aux librairies est d'arrêter l'hémorragie en termes de fréquentation et de chiffre d'affaires. Un enjeu qui pose de nombreuses questions sur l'attractivité des points de vente et les moyens à déployer pour attirer les consommateurs et les fidéliser. A ce titre, les librairies labélisées LIR peuvent constituer une source d'inspiration. Le dynamisme de leur activité (chiffre d'affaires en hausse de 8,7% entre 2005 et 2011) laisse en effet penser que les boutiques misant sur la visibilité et l'agencement des points de vente, la pertinence et la largeur de l'assortiment, la qualité du conseil ou la fidélisation de la clientèle, ont encore une carte à jouer.

Gabriel Giraud et Alexandre Bouleque, juin 2013