

Les librairies à la recherche d'un nouveau modèle de performance : les noces réinventées de la création littéraire et de la rentabilité

David Piovesan

Laboratoire Magellan, université Jean Moulin Lyon 3
et Arts Management Department, VSE University Prague
david.piovesan@univ-lyon3.fr

Mots-clés : entrepreneuriat créatif et culturel - librairie

Résumé : Les librairies sont le commerce le moins rentable de France avec un taux moyen de rentabilité situé entre 0,5 et 1% et malgré les effets de la crise sanitaire sur leur activité, leur santé financière demeure structurellement fragile. La question de la performance des librairies se pose en réalité d'une façon particulière. En effet, elles sont fondamentalement des TPE-PME et donc gouvernées par une logique entrepreneuriale. Mais la performance économique prend ici une coloration spécifique car elles appartiennent également au secteur des industries culturelles et créatives. A ce titre, elles cherchent à marier un modèle économique et une dynamique de création. Elles font face depuis le début des années 2000 à des mutations d'une ampleur considérable qu'il s'agisse de la transformation des modes d'achats des clients, du renforcement de la concurrence ou enfin des enjeux écologiques. Dès lors, comment peut-on définir le modèle historique de la performance des librairies à l'aide notamment des travaux sur l'entrepreneuriat culturel et créatif ? En quoi les évolutions sectorielles ont bousculé ce modèle initial ? Quelles ont été en retour les stratégies des librairies pour repenser leur modèle de performance en intégrant de nouvelles dimensions ?

Remerciements : Nous tenons à remercier l'équipe Arts Management, Faculty of Business Administration, VSE University, Prague, pour leur accueil comme visiting researcher en 2022.

1. Introduction

Les librairies sont le commerce le moins rentable de France avec un taux moyen de rentabilité situé entre 0,5 et 1% (Xerfi, 2021) et malgré les effets de la crise sanitaire sur leur activité, leur santé financière demeure structurellement fragile. La question de la performance des librairies se pose en réalité d'une façon particulière. En effet, elles sont fondamentalement des TPE-PME et donc gouvernées par une logique entrepreneuriale. Comme toute entreprise, les librairies cherchent à pérenniser leur activité. Mais la performance économique prend ici une coloration spécifique car elles constituent également des organisations culturelles appartenant au secteur des industries culturelles et créatives. A ce titre, elles cherchent à marier un modèle économique et une dynamique de création.

Elles font face depuis le début des années 2000 à des mutations d'une ampleur considérable qu'il s'agisse des clients et de leurs pratiques d'achat / lecture, de l'offre avec la concurrence de la vente en ligne ou enfin des enjeux écologiques. Ces mutations et ces enjeux ont impacté fortement tous les acteurs de l'écosystème livre et tout particulièrement les librairies.

Dès lors, comment peut-on définir le modèle historique de la performance des librairies à l'aide notamment des travaux sur les industries culturelles et créatives ? En quoi les évolutions sectorielles ont bousculé ce modèle initial ? Quelles ont été en retour les stratégies des librairies pour repenser leur modèle de performance en intégrant de nouvelles dimensions ? Voilà les trois grandes questions que nous développerons dans cet article.

2. Le cadre conceptuel

2.1. La performance dans les industries créatives et culturelles

Les travaux dans le champ de recherche des industries créatives et culturelles ont porté sur la performance des opéras (Agid & Tarondeau, 2003), des cirques (Massé & Paris, 2013), des industries du jeu vidéo ou encore de l'industrie musicale (Ruiz et al., 2021). Ces recherches décrivent les transformations sectorielles en dessinant les nouvelles formes d'intermédiation liées à l'arrivée de nouveaux acteurs avec internet (Benghozi & Paris, 2014).

Avec Caves et Becker, il est possible de dégager les propriétés spécifiques du domaine créatif et leurs impacts sur le management et la performance des organisations de ce secteur économique particulier (Becker, 2010; Caves, 2002). L'innovation et la singularité des œuvres produites sont des concepts au cœur des processus de création. Le risque économique, lié à l'incertitude du devenir de l'œuvre mais aussi à l'importance des coûts fixes dans les processus, est une composante essentielle des modalités productrices. Ces caractéristiques sont résumées par le tryptique identitaire : différenciation par l'originalité, abondance et subjectivité du créateur (Paris & Massé, 2021). Ces travaux montrent « *qu'on ne peut pas définir des critères objectifs de qualité pour un roman, une chanson, un jeu vidéo ou un parfum, avant leur mise sur le marché* ». S'il n'y a pas de repères connus à l'avance pour concevoir des produits de création, la prise de risque devient consubstantielle à l'activité créatrice. Comment dès lors définir la notion de performance ?

Plus récemment, l'émergence de la notion d'entrepreneuriat créatif et culturel (Dechamp & Horvath, 2021) a permis de montrer que les tensions entre les différentes dimensions de la

performance des industries culturelles et créatives sont consubstantielles à leur activité mais que ces organisations ont imaginé des arbitrages spécifiques et innovants.

2.2. Le management de la librairie : un champ largement sous-exploré

Le secteur du livre est traditionnellement considéré comme appartenant au noyau dur de la définition des industries créatives et culturelles (Évrard & Busson, 2015). Au sein du secteur du livre, les libraires s'apparentent à des gate-keepers, des prescripteurs ou des intermédiaires (Caves, 2002; Hatchuel, 1995) permettant de faciliter l'accès aux propositions créatives (ici, les livres) entre les consommateurs (les lecteurs) et les offreurs (les éditeurs).

Peu de travaux ont été menés spécifiquement sur les librairies dans le champs des sciences de gestion (Piovesan, 2021a; Poirel, 2015). Il faut donc regarder également aux frontières de la discipline pour identifier d'autres apports, notamment en économie ou en sociologie (Benhamou & Peltier, 2007; Chabault, 2013; Noël, 2018). Par contre, de nombreux travaux se sont développés sur les éditeurs et notamment leurs stratégies face au numérique (Benghozi et al., 2021; Salvador & Benghozi, 2021).

Si les librairies constituent encore le premier acteur de la vente de livres et représentent 40% du marché de livres, les grandes surfaces culturelles (34%) et alimentaires (7%) et la vente en ligne (18%) ont acquis des positions solides (Xerfi, 2021). L'article vise donc un objet de recherche particulièrement mal appréhendé par notre discipline malgré son poids économique significatif, que la crise sanitaire a largement conforté (Piovesan, 2021b, 2022).

3. Méthodologie

3.1. La posture de praticien-chercheur et l'ethnographie organisationnelle

Le statut de la connaissance produite par un praticien-chercheur fait l'objet de nombreux travaux dans la recherche en sciences de gestion (Beaulieu & Kalika, 2015). Au sein de cette famille de méthodes, l'ethnographie organisationnelle (Rouleau, 2013) apporte une grande richesse pour la compréhension fine des pratiques des acteurs (Grosjean & Groleau, 2013). Certains évoquent même le concept d'auto-ethnographie comme une méthodologie de recherche visant à utiliser l'expérience personnelle du chercheur (Ellis et al., 2010).

Tous les modes de collecte de données sont possibles, l'essentiel est le regard critique sur ce qui a été observé (Walsh, 2015). L'enjeu n'est plus l'objectivité parfaite mais la scientificité, à savoir l'analyse systématique et rigoureuse de l'expérience personnelle pour dépasser celle-ci et faire sens en limitant les biais (Rondeau, 2011).

Cet article repose ainsi sur une approche ethnographique organisationnelle plaçant au cœur du dispositif de recherche la posture de praticien-chercheur.

3.2. Des allers-retours féconds entre recherche et pratique professionnelle

Notre première partie de vie professionnelle a été consacré, au sein de l'université, à des recherches sur la gouvernance des organisations - travaux qui ont donné lieu à une thèse de doctorat (2003) et une HDR en sciences de gestion (2010). Puis, dans le cadre d'une disponibilité, nous avons repris et codirigé une librairie indépendante, pendant 9 années, de début 2012 à fin 2020. Depuis la fin 2020, nous sommes revenus à l'université au sein de laquelle nous développons désormais un projet de recherche dédié au management stratégique des librairies.

La librairie dans laquelle nous avons exercé réalisait en 2021 plus de 580KE de chiffre d'affaires pour une surface de vente de 85m².

La posture de praticien nous a ainsi confronté aux enjeux classiques de la dirigeance d'entreprise : reprise, business plan, projet stratégique, pilotage des différentes dimensions de la performance. Ces situations constituent le matériau essentiel de cet article.

3.3. *Les modes de distanciation du réel*

Deux modes de distanciation du réel ont permis de faire émerger les problématiques de recherche et de considérer le vécu comme un matériau de recherche :

- Pendant le parcours de libraire : l'implication en parallèle dans un master à destination d'étudiants libraires et les nombreux échanges avec d'autres libraires,
- A posteriori : le principal outil a été l'écriture de mémos de recherche pour documenter, organiser, classer, et progressivement théoriser à partir de l'expérience cumulée de la pratique.

Des recherches complémentaires ont également été réalisées en sus de cette posture de base :

- Une revue de littérature académique mais également de la presse professionnelle (*Livres Hebdo*, principale revue professionnelle) et de la littérature grise (rapports et études Xerfi, du Centre National du Livre, etc.),
- Enfin, deux recherches-interventions ont été menées d'une part en 2021-2022 avec l'association Chez Mon Libraire (regroupant 180 librairies indépendantes de la région Auvergne Rhône-Alpes) et d'autre part en 2022 avec le Syndicat de la Librairie Française, ayant pour thèmes les impacts de la crise sanitaire, les nouveaux clients des librairies et les charges fixes des librairies.

Ces apports permettent ainsi de trianguler les données recueillies pendant la période ethnographique et de mieux cerner leur pertinence et leur fiabilité.

4. Les différentes dimensions de la performance des librairies

Chacune des quatre dimensions sera décrite à travers trois éléments : les différentes composantes, les outils existants et les pratiques. Ces quatre dimensions n'ont pas été conçues a priori ni sur la base d'une revue de littérature mais elles sont le résultat d'une logique abductive de recherche (Dumez, 2021).

4.1. *La performance économique*

- Les principales composantes : le suivi des principaux ratios de gestion et soldes intermédiaires, l'analyse de l'activité (panier, passages en caisse, chiffre d'affaires), analyse des principaux postes de dépense (coûts de transport, loyers, achats et remises fournisseurs par exemple)
- Les outils existants : comptabilité classique, construction de tableaux de bord sur mesure dans chaque librairie, benchmark possible à l'aide de systèmes de données construits par la profession et permettant la comparaison des activités entre librairies membre du réseau,
- Les pratiques : les librairies se sont vraiment transformées durant ces vingt années pour professionnaliser la gestion. Même si une certaine diversité prévaut, les pratiques sont

dynamiques et très avancées et n'ont rien à envier à des PME de plus grande envergure où la fonction managériale est davantage structurée.

4.2. *La performance sociale*

- Les principales composantes : satisfaction des lecteurs, capacité à proposer les bonnes sélections de livres, satisfaction des autres parties prenantes (bibliothèques, réseau, partenaires)
- Les outils existants : peu d'outils. Il y a rarement des enquêtes de satisfaction clients compte tenu des difficultés de mise en œuvre. Peu de recueil de données sur les clients.
- Les pratiques : c'est un point d'attention essentiel pour les libraires malgré la faiblesse des outils. La relation de conseil, ce lien personnalisé est un levier stratégique dans la concurrence actuelle avec les plateformes de vente en ligne, c'est un axe de démarcation fort de puis toujours des librairies.

4.3. *La performance créative et culturelle*

- Les principales composantes : capacité à proposer des ouvrages adaptés aux lecteurs, pas seulement des best-sellers mais aussi d'auteurs moins connus et de maisons d'éditions indépendantes moins médiatisées, promotion de la diversité culturelle et de la bibliodiversité. Participation à des animations, partenariats avec des écoles et festivals, insertion dans le réseau socio-culturel local.
- Les outils existants : analyse des ventes par genre (littérature, sciences humaines, bande dessinée, et.), par éditeurs et diffuseurs, par langue traduite. L'indicateur synthétique de rotation fait le pont entre enjeux économiques et place du livre dans le cycle de vente. La dimension d'insertion locale et de partenariat nécessite moins d'outillage et est plus facile à suivre avec quelques indicateurs simples (exemple : évolution du nombre de participants aux animations).
- Les pratiques : Les librairies ont été placées au cœur du dispositif de la loi du 10 août 1981 pour promouvoir la diversité culturelle. La performance va donc s'exprimer dans l'arbitrage entre grandes ventes (les ventes faciles, les best-sellers) et les ventes moins connues et médiatisées. C'est un souci important dans la gestion des librairies qui utilisent la vitrine, les animations, les mises en avant et donc toutes les techniques de merchandising pour orienter l'attention des clients vers les ouvrages qui nécessitent un accompagnement (donc moins les best-sellers que les livres des éditeurs indépendants et auteurs moins connus). Les animations avec des éditeurs moins connus sont une façon de promouvoir cette production culturelle moins soutenue par les médias et les prescripteurs traditionnels.

4.4. *La performance environnementale*

- Les principales composantes : suivi de l'impact carbone, gestion des déchets,
- Les outils existants : très peu de librairies ont établi un bilan carbone, certains éditeurs ont commencé ces démarches encore peu pratiquées, l'année 2021 est une année de bascule dans la prise de conscience de l'importance de ces enjeux dans la chaîne du livre (Roesch et al., 2021; The shift project, 2021)
- Les pratiques : malgré l'absence d'outil de gestion dédié à cette thématique, les libraires sont globalement très sensibles à ces enjeux et ont développé des pratiques depuis longtemps. S'il est important de considérer la performance d'un acteur en particulier

(ici, la librairie), il est encore plus essentiel d'agir sur une performance globale intégrant tout le réseau d'acteurs (en l'occurrence, la chaîne du livre). Les principaux enjeux sont le transport de livres entre les distributeurs et les points de vente, la délocalisation des chaînes de production de livres et l'approvisionnement en papier le plus souvent venu de l'autre bout du monde. Autant d'éléments qui plaident pour une démarche intégrée de tous les acteurs et non pas focalisée sur une catégorie d'acteurs.

5. Discussion : les librairies en quête d'un modèle global de la performance

Plusieurs points méritent d'être soulignés pour discuter ces résultats :

1. Cette communication apporte une contribution inédite et originale au champ de l'entrepreneuriat créatif et culturel et au management des industries culturelles, puisque largement sous-exploré, il y a encore très peu de travaux de recherche sur les librairies, malgré leur poids économique et leur impact social souligné par la crise sanitaire récente.
2. Le peu de marge de manœuvre du management des librairies compte tenu de la faible rentabilité implique une gestion délicate et subtile des autres dimensions de la performance.
3. La coexistence de ces quatre dimensions n'est pas sans poser de question et est également source de tensions et conflits comme ont pu le montrer des travaux sur l'entrepreneuriat culturel et créatif (Dechamp & Horvath, 2021).
4. D'autant plus que les mutations de ces vingt dernières années (notamment : augmentation de la concurrence de l'offre, développement de nouveaux modes de prescription, internationalisation de l'offre éditoriale, changement des pratiques du côté de la demande) ont impacté les équilibres sous-tendus par la conception initiale de la performance des librairies et ont nécessité en retour des aménagements profonds du management de la performance.
5. Les librairies ont ainsi imaginé et construit des modes originaux et alternatifs de résolution de ces évolutions et des tensions entre les différentes dimensions qui constituent des apports au champ du management de la performance d'une part et à celui des industries créatives et culturelles d'autre part.
6. La stratégie repose davantage sur la réputation et le lien de confiance et donc sur la pérennité du commerce malgré les faibles rémunérations (Mignon, 2009).
7. En terme d'implication managériale, la mise en perspective avec le concept de micro-décision qui englobe l'ensemble des dimensions de la performance nous semble fécond.

6. Bibliographie

Agid, P., & Tarondeau, J.-C. (2003). L'Opéra de Paris est-il économiquement gouvernable ? *Revue française de gestion*, 29(142), 147-168. <https://doi.org/10.3166/rfg.142.147-168>

Beaulieu, P., & Kalika, M. (2015). *La création de connaissance par les managers*. EMS Editions; Cairn.info. <https://www.cairn.info/la-creation-de-connaissance-par-les-managers--9782847698183.htm>

Becker, H. S. (2010). *Les Mondes de l'art*. Flammarion. <https://editions.flammarion.com/les->

mondes-de-l-art/9782081245648

Benghozi, P.-J., & Benhamou, F. (2010). The Long Tail : Myth or Reality ? *International Journal of Arts Management*, 12. <https://doi.org/10.2307/41065027>

Benghozi, P.-J., & Paris, T. (2014). L'économie culturelle à l'heure du numérique : Une révolution de l'intermédiation. In *La culture et ses intermédiaires dans les arts, le numérique et les industries créatives* (Ed. des archives contemporaines, p. 175-188).

Benghozi, P.-J., Salvador, E., & Simon, J.-P. (2021). Strategies in the cultural and creative industries : Static but flexible vs dynamic and liquid. The emergence of a new model in the digital age. *Revue d'économie Industrielle*, 174(2), 117-157.

Benhamou, F., & Peltier, S. (2007). How should cultural diversity be measured? An application using the French publishing industry. *Journal of Cultural Economics*, 31(2), 85-107. <https://doi.org/10.1007/s10824-007-9037-8>

Caves, R. (2002). *Creative Industries : Contracts between Art and Commerce*. <https://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674008083>

Chabault, V. (2013). *Librairies en ligne. Sociologie d'une consommation culturelle*. Presses de Sciences Po; Cairn.info. <https://www.cairn.info/librairies-en-ligne--9782724613407.htm>

Dechamp, G., & Horvath, I. (2021). *L'entrepreneuriat dans les secteurs de l'art et de la culture. Comment concilier ambition créative et logique économique ?* EMS Editions; Cairn.info. <https://www.cairn.info/l-entrepreneuriat-dans-les-secteurs-de-l-art-et-de--9782376874294.htm>

Dumez, H. (2021). *Méthodologie de la recherche qualitative. Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert; Cairn.info. <https://www.cairn.info/methodologie-de-la-recherche-qualitative--9782311402988.htm>

Ellis, C., Adams, T., & Bochner, A. (2010). View of Autoethnography : An Overview. *Forum: Qualitative Social Research*, 12(1). <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1589/3095>

Évrard, Y., & Busson, A. (2015). Introduction. In *Management des industries culturelles et créatives* (p. 1-5). Vuibert. <http://www.cairn.info/management-des-industries-culturelles-et-creatives--9782311402216-page-1.htm>

Glynn, M. A. (2000). When Cymbals Become Symbols : Conflict Over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra. *Organization Science*, 11(3), 285-298. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.3.285.12496>

Grosjean, S., & Groleau, C. (2013). L'ethnographie organisationnelle aujourd'hui. De la diversité des pratiques pour saisir l'organisation en mouvement. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, HS(Supplement), 13-23. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rips1.hs01.0011>

Hatchuel, A. (1995). *Les marchés à prescripteurs*. <https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-01863931>

Massé, D., & Paris, T. (2013). Former pour entretenir et développer la créativité de l'entreprise : Les leçons du Cirque du Soleil. *Gestion*, 38(3), 6-15. Cairn.info.

<https://doi.org/10.3917/riges.383.0006>

Mignon, S. (2009). La pérennité organisationnelle. Un cadre d'analyse : introduction. *Revue française de gestion*, 192(2), 73-89. Cairn.info.

Noël, S. (2018). Le petit commerce de l'indépendance. *Societes contemporaines*, N° 111(3), 45-70.

Paris, T., & Massé, D. (2021). Le management des industries créatives. *Revue française de gestion*, 296(3), 51-63.

Piovesan, D. (2021a). French 2020 lockdowns : The expected but failed ebook tidal. *21st Conference on Cultural Economics, ACEI2020+1*.

Piovesan, D. (2021b). What are the impact of the COVID-crisis on French bookshops sales : First steps of a bibliodiversity-based research. *21st Conference on Cultural Economics, ACEI2020+1*.

Piovesan, D. (2022, janvier 11). *Les librairies indépendantes ont-elles gagné de nouveaux clients pendant la crise sanitaire ?*". The conversation.

Poirel, C. (2015). Analyse d'une stratégie collective manquée. Le cas de 1001Libraires.com dans le commerce du livre. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 19(2), 64-82. Érudit. <https://doi.org/10.7202/1030387ar>

Roesch, A., Valensi, S., & Irle, D. (2021). *Décaboner la culture*. PUG.

Rondeau, K. (2011). *L'autoethnographie : Une quête de sens réflexive et conscientisée au coeur de la construction identitaire*.

Rouleau, L. (2013). L'ethnographie organisationnelle d'hier à Demain. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, HS(Supplement), 27-43. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rips1.hs01.0025>

Ruiz, E., Tellier, A., & Pénin, J. (2021). Comprendre les transformations de l'industrie musicale. *Revue française de gestion*, 294(1), 79-97.

Salvador, E., & Benghozi, P.-J. (2021). The Digital Strategy of Editorial Houses : A Matter of Book Content? *International Journal of Arts Management*, 23(2), 56-74.

The shift project. (2021). *Décarbonons la culture, Rapport du Plan de Transformation de l'Economie Française*.

Walsh, I. (2015). Chapitre 14. Comment transformer une expérience pratique en théorie ? Auto-ethnographie et théorie enracinée. In *La création de connaissance par les managers* (p. 273-280). EMS Editions; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/ems.beaul.2015.01.0273>