



État des pratiques de formation des librairies indépendantes

OPHÉLIE GAUDIN

Fédération interrégionale du livre et de la lecture
2013

Sommaire

Présentation de l'étude	3
Les librairies et la formation	5
L'offre de formation existante	8
La formation initiale.....	8
La formation continue	10
La formation pour la création ou reprise de librairie.....	15
L'information et la formation : une frontière floue	16
Les forces du système de formation actuel	19
Des formations techniques pointues	19
Un outil pour favoriser les échanges	21
Une politique interprofessionnelle du livre	22
Les faiblesses du système de formation actuel	23
Les freins à la formation	23
Les faiblesses de l'offre pédagogique.....	23
Les besoins en formation continue	26
Identification des besoins prioritaires	26
Les initiatives en cours	29
La mise en place d'un certificat de qualification professionnelle (CQP)	29
La formation continue de la librairie dans les contrats de progrès du livre et autres dispositifs régionaux de formation.....	32
Les groupements d'employeurs	35
Comment mieux mobiliser les libraires ?	36
Le constat des acteurs régionaux.....	36
La sensibilisation à l'utilité de la formation	36
Le reformatage des formations	37
L'audit associé à la formation.....	38
Des propositions pour renforcer la formation continue des librairies.....	40
Simplifier les démarches administratives de prise en charge	40
Étoffer l'offre de formation.....	42
Développer les plateformes à distance.....	43
Conclusion	47
<i>Annexe 1 : Convention collective nationale de la librairie/Cotation des emplois repères et positionnement dans la grille de classification.....</i>	<i>49</i>
<i>Annexe 2 : Tableau récapitulatif des organismes de formation et parcours</i>	<i>50</i>
<i>Annexe 3 : Tableau récapitulatif des freins à la formation des librairies identifiés par les SRL et associations régionales de libraires interrogées.....</i>	<i>53</i>

Supprimé

Présentation de l'étude

Les objectifs

La Fédération interrégionale du livre et de la lecture (Fill), dans le cadre de son projet 2013, a souhaité mener une enquête sur l'offre de formation des libraires en régions et les besoins en formation. Cette démarche s'inscrit dans ses missions accompagnées par le ministère de la Culture et de la Communication, Service du livre et de la lecture.

Cette étude consiste à effectuer le recensement des formations existantes à destination des libraires indépendants en région, le recensement des besoins de formation identifiés sur le territoire, et la formulation de recommandations pour une amélioration de l'offre de formation et de sa consommation par les libraires indépendants.

Cette demande émane du constat que les libraires en activité se forment peu dans un contexte économique difficile où la formation est pourtant perçue comme un moyen d'améliorer la performance de ces entreprises culturelles.

Il s'agit donc de répertorier les pratiques de formation des entreprises de la branche librairie en analysant l'offre de formation existante, les pratiques d'utilisation de celle-ci, les forces et les faiblesses du système de formation actuel, les besoins et les initiatives prises pour y répondre, en se concentrant essentiellement sur les pratiques de formation continue des librairies de type indépendant.

La méthodologie

Cette étude a été réalisée grâce aux données recueillies auprès de structures régionales pour le livre (SRL) et d'associations régionales de libraires de 17 régions, soit 81 % du territoire français métropolitain, selon la méthode suivante :

- Enquête par courriel auprès des 21 SRL métropolitaines sur les données relatives à la formation sur leur territoire
- Entretiens téléphoniques avec 15 SRL et 3 des 17 associations régionales de libraires recensées (chiffres 2011). Ces entretiens ont duré entre 20 minutes et 1 h 20. Ils ont fait l'objet, pour la majorité, d'un compte-rendu écrit transmis par courriel pour vérification et validation (cf. annexes).

Ils ont été réalisés auprès de :

- Emmanuelle Andrieux, Écla Aquitaine
- Jérémie Martin, chargé de coordination et communication auprès de l'association des Librairies Atlantiques en Aquitaine
- Nicole Combezou, chargée de mission au Transfo (Auvergne)
- Odette Roquette, déléguée générale de Lira (Auvergne)
- David Demartis, chargé de l'économie du livre au CRL Bourgogne
- Delphine Le Bras, chargée de l'économie du livre à Livre et lecture en Bretagne
- Isabelle Maton, responsable du Pôle livre à Ciclic (Centre)
- Florence Mognard, chargée de l'économie du livre au CRL Franche-Comté
- Cécile Jodlowski-Perra, directrice, et Arnaud Bizalion, chargé de l'économie du livre en remplacement temporaire d'Adeline Barré, à Languedoc-Roussillon livre et lecture
- Olivier Thuillas, chargé de l'économie du livre au CRL Limousin
- Yanik Vacher, chargée de l'économie du livre, et Eunice Charasse, chargée de la formation et la vie littéraire, au CRL Midi-Pyrénées
- Elisabeth Bérard, chargée d'administration au CRLL Nord-Pas-de-Calais
- Valérie Schmitt, chargée de l'économie du livre au CRL Basse-Normandie
- Sophie Fauché, chargée de l'économie du livre à l'ARL Haute-Normandie
- Thierry Ducret, chargé de l'économie du livre et coordinateur au CR2L Picardie
- Emmanuelle Lavoix, chargée de l'économie du livre au CLL Poitou-Charentes
- Olivier Pennaneac'h, chargé de l'économie du livre à l'ArL Paca
- Marion Baudoin, déléguée générale de l'association Libraires en Rhône-Alpes.

D'autres entretiens ont été réalisés avec des professionnels de la branche librairie :

- Anne-Lise Signour, chargée de mission sur les questions juridiques et sociales et Hélène Clemente, chargée de mission sur les questions commerciales, au Syndicat de la librairie française ;
- Olivier L'Hostis, président de l'INFL et libraire de l'Esperluette à Chartres ;
- Michel Ollendorff, consultant en création-reprise et développement stratégique des librairies, auteur d'ouvrages de référence comme *Le métier de libraire* publié au Cercle de la Librairie, et d'un certain nombre d'études économiques du livre en région (Languedoc-Roussillon, Picardie...).

Les librairies et la formation

Contexte

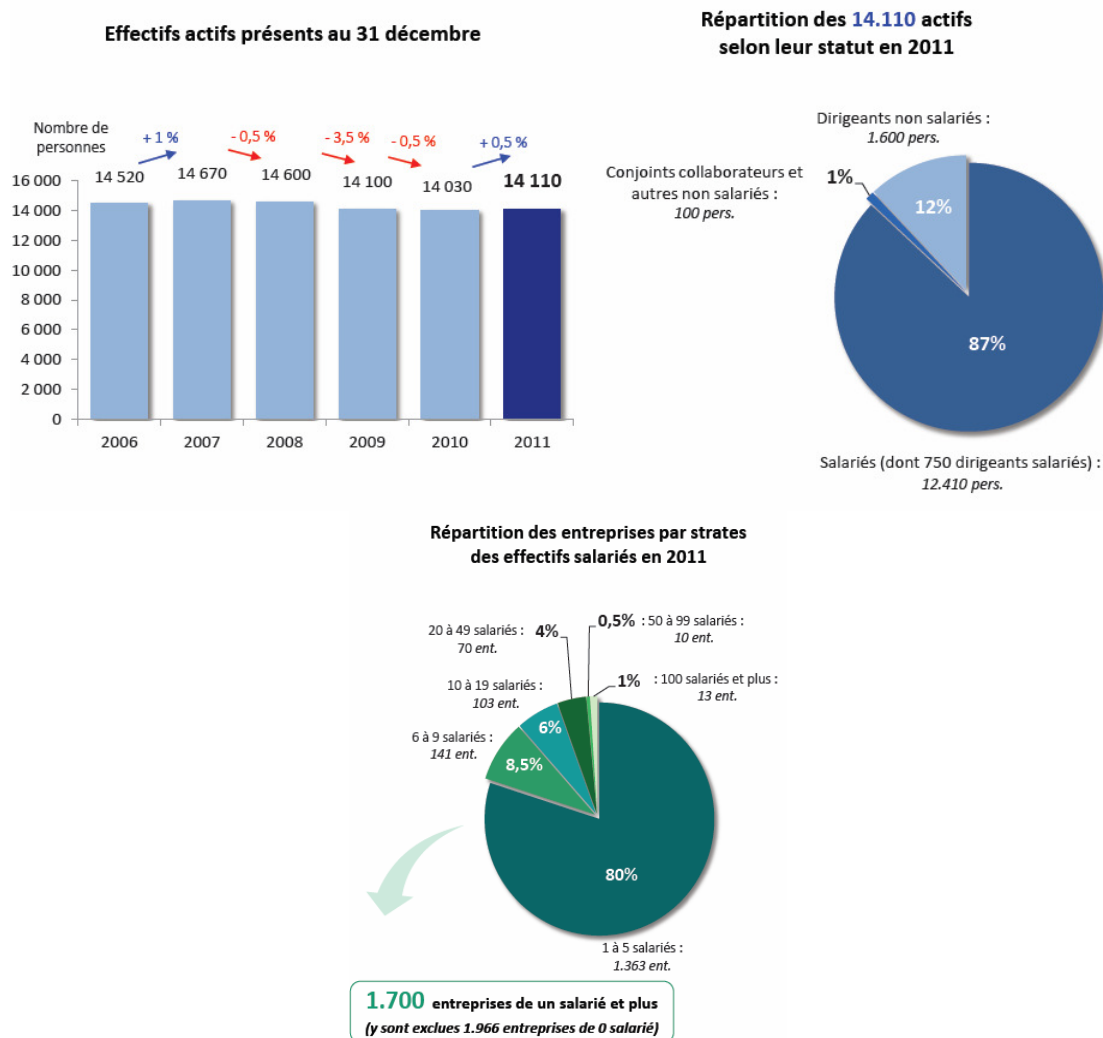
Il est difficile de trouver des données stabilisées pour la librairie : elles diffèrent selon les sources (Insee, rapport de branche librairie publié par le Syndicat de la librairie française, ministère de la Culture et de la Communication, etc.). Il a été décidé de se baser pour cette étude sur les données du rapport de la branche librairie (chiffres 2011), car ce sont les plus précises sur la formation des libraires.

La vente de livres représente 52 % des ventes de produits culturels en 2011 (source GfK¹), en équilibre depuis 2007.

La librairie indépendante représente 19 % des parts de l'ensemble des circuits de vente² en 2012. Elle a un poids sur le tissu économique local, constitue un moteur culturel sur le territoire et est le symbole de la librairie « à la française ».

Ainsi, on comptait 2 161 librairies en 2011 ayant le code APE 4761Z, c'est-à-dire ayant pour activité principale la vente de livres neufs au détail.

Cela représente un peu plus de 14 000 emplois³ générés par la librairie indépendante en 2011 soit, dans l'absolu, une moyenne de 6 salariés par librairie. 1 700 personnes sont des dirigeants ou conjoints non salariés.



Source : INSEE

Source des graphiques : Rapport de branche du commerce de détail de livres : données 2011 – SLF, octobre 2012.

¹ Bilan GfK Consumer Choices du marché du livre en 2012.

² Économie du Livre. Le secteur du livre : Chiffres clés 2011-2012 – Ministère de la Culture et de la Communication.

³ Communiqué du Syndicat de la librairie française : L'emploi c'est en librairie, 27 juin 2012.

Organisation de la formation selon le type de points de vente

Le visage de la librairie est pluriel. Dans son étude *Bilan GfK Consumer Choices du marché du livre en 2012*, GfK, introduit le terme de « marché segmenté », selon six grands types de points de vente :

- **La librairie de chaîne** qui est une entité morale gérée par une direction et des services supports. C'est l'un des types de librairie qui emploie le plus de salariés actuellement. Elle a la particularité d'avoir essentiellement, si ce n'est exclusivement, des salariés en contrat de travail traditionnel (CDD ou CDI). Les questions de formation y font l'objet d'un poste dédié à la formation, géré le plus souvent par le service des ressources humaines. La gestion de la formation obéit donc stricto sensu aux règles de la formation continue et les dispositifs qui s'y rattachent sont fortement mis en œuvre : le plan de formation est utilisé dans sa totalité annuellement et les fonds mutualisés sont largement sollicités (période de professionnalisation, contrat de professionnalisation...). Les formations portent essentiellement sur les méthodes de vente (ventes directes et ventes complémentaires) ainsi que sur la gestion des stocks puis le merchandising. La librairie de chaîne utilise régulièrement les élèves en contrats d'apprentissage (brevet professionnel librairie) et les étudiants en contrat de professionnalisation (issus des cycles universitaires ayant un lien avec la librairie ou la culture générale : métiers du livre, histoire...).
- **Les grandes surfaces culturelles**⁴ (Fnac, Cultura...) : gérées comme des entreprises de la grande distribution, appartenant à des groupes financiers, elles ont longtemps été un moteur pour la vente de livres. Se positionnant un temps sur des créneaux culturels forts, elles sont aujourd'hui ballottées entre difficultés et réussites, pour certaines, par des positionnements spécifiques (Espaces culturels Leclerc dont la réussite suscite des vocations avec les Univers chez Force U...). Les pratiques de formation diffèrent selon la politique de l'enseigne, qui possède un service formation dédié, et qui utilise les dispositifs liés : accent fort sur la vente pour certains, gestion pour d'autres, ou encore mixte entre techniques et formations culturelles.
- **La librairie issue d'une activité principale presse** qui développe un rayon livre axé sur les « top ventes » (les offices), avec une démarche commerciale que l'on peut qualifier d'automatisée ou de libre-service comme pour le produit presse. Elle est principalement dirigée par des gérants non salariés. Ils sont coutumiers de la formation puisque plusieurs modules sont obligatoires pour exercer une activité presse (niveau qualifié). Toutefois, ils effectuent très rarement des formations spécifiques à la librairie par manque de temps, de moyens (flux tendu en termes de personnel) et d'intérêts de part leur positionnement commercial. L'information leur vient directement des représentants ou des conseillers commerciaux s'ils adhèrent à un réseau type Seddif.
- **Certaines grandes surfaces alimentaires** (GSA) ont un rayon livre. Elles fonctionnent sur un modèle d'office ou de package d'un « fonds vendeur » (les livres incontournables, notamment ceux qui sont au programme scolaire et les nouveautés). Selon l'enseigne et le type (supermarché ou hypermarché) le rayon a plus ou moins de références. Parfois, un chargé du rayon livre est désigné spécifiquement au sein du département commercial « bazar », dont dépend le livre. Le plus souvent, c'est un chef de rayon qui gère le livre, le disque, le DVD et les loisirs multimédias (jeux vidéo), au même titre qu'un rayon similaire à la droguerie, aux liquides ou autres rayons qui ne sont pas de l'alimentaire frais. Depuis 2009, de plus en plus d'enseignes ont sollicité des formations courtes (2 jours maximum) et spécifiques à la gestion des rayons livres pour leurs salariés (connaissance de la chaîne du livre, merchandising et gestion des stocks...). C'est d'ailleurs un segment qui n'a pas échappé aux secteurs connexes à la librairie comme celui de la presse écrite, où certains diffuseurs proposent, en complément des formations presse obligatoires, des stages courts sur le livre en GMS.
- **La librairie indépendante**⁵ est le type de librairie le plus répandu. La plupart sont des entreprises de moins de 5 salariés avec, bien souvent, des gérants non salariés et parfois un salarié et/ou un apprenti. Considérée actuellement comme le fer de lance de la promotion culturelle, de la découverte de talents littéraires et d'un fort pouvoir de prescription, elle se distingue par une approche client basée sur le conseil et la personnalisation. Dans son communiqué de presse « L'emploi, c'est en librairie » du 27 juin 2012, le SLF aborde l'identité de la librairie indépendante comme « un commerce humain qui mise sur des femmes et des hommes qui aiment les livres, les défendent et les connaissent comme ils connaissent leurs clients "en chair et en os" ». Son organisation interne rappelle le modèle des entreprises de

⁴ Dénommées couramment GSS (grande surface spécialisée). Ce terme est générique (GSS culture, bricolage...).

⁵ Définition du SLF : « La librairie "indépendante" ne dépend pas d'une société ou d'un groupe financier, dont la logique est, par métier, financière. [...] L'indépendance est la liberté que possède le dirigeant de librairie de consacrer une partie raisonnable de ce qui pourrait être la marge bénéficiaire nette de son entreprise, à financer : la part de rotation lente du stock qui constitue son fonds de référence, du personnel en nombre suffisant capable de choisir et de conseiller. »

l'artisanat alimentaire. Par exemple : peu de personnel mais du personnel qualifié à très qualifié, flux tendu en termes d'activité, volume horaire fort sur une semaine de 7 jours, une gestion de la trésorerie comme point névralgique et un souci de fidéliser sa clientèle par un lien humain. Dans ce schéma, il y a peu de place pour libérer du temps pour la formation même sur une journée. Les libraires qui se forment le font sur des points techniques de production ou en lien avec un dispositif financier. Les formations liées à la vente ou au développement du savoir culturel sont bien moins suivies, par manque de temps et méconnaissance des besoins ou de l'utilité à court terme.

Toutefois, les grandes librairies indépendantes, comme Mollat, Sauramps, La Procure et Lavoisier, pour ne citer qu'elles, organisent la formation de manière beaucoup plus structurée, comme toute PME en a l'obligation.

- **La librairie indépendante en réseau** (groupement d'intérêt économique, réseau professionnel...) : ce sont des librairies indépendantes mais caractérisées par une centralisation des fonctions d'achat et de distribution le plus souvent, ou bien regroupées pour des actions de communication au sein d'une structure juridique spécifique. Elles peuvent ensuite avoir des spécificités : réponse groupée à des marchés publics, plan de communication globale (site web...), participation mutualisée à des événements (festival, salon...), etc. C'est le cas de réseaux nationaux comme les librairies spécialisées religion (Silöe...), bandes dessinées (Canal BD...) ou de réseaux professionnels comme les Librairies Sorcières, ou des regroupements comme Librest ou le GIE de Rouen. Il n'y a pas de modèle d'organisation spécifique de la formation pour ce type de librairies, cela est fonction de chaque réseau (formations obligatoires pour les nouveaux franchisés de Canal BD, par exemple).

La librairie indépendante recourt faiblement à la formation continue. Cette étude s'intéressa donc plus particulièrement à analyser et à proposer des solutions pour une plus forte utilisation de celle-ci.

Tableau récapitulatif

Type de librairie	Poste dédié à la formation	Poste dédié à la formation spécifique livre	Recours à des étudiants en formation initiale	Recours à la formation continue	Statut majoritaire des personnels	Financement (en général)
Groupe	Oui	Oui	Fort	Fort	Salarié	Agefos PME
Grandes surfaces culturelles	Oui	Oui	Assez fort	Fort	Salarié	Agefos PME ou Forco
Librairie indépendante	Non	Non	Assez fort	Faible	Gérant non salarié	Agefos PME et Agefice pour les non-salariés
Librairie indépendante en réseau	Non	Non	Faible	Assez fort	Gérant non salarié et salarié	Agefos PME et Agefice pour les non-salariés
GSA	Oui	Non	Très faible		Salarié	Forco
Librairie-papeterie-presse	Non	Non	Très faible	Faible	Gérant non salarié	Agefos PME ou FORCO pour les salariés, Agefice pour les non-salariés

L'offre de formation existante

La formation initiale

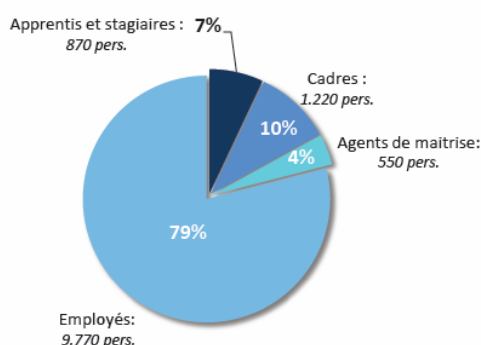
L'offre de formation initiale

La formation initiale, c'est-à-dire celle qui constitue la formation de base sous statut étudiant, est l'offre la plus présente sur le marché.

Elle propose un certain nombre de CAP librairie-papeterie-presse (niveau V⁶) ainsi que des brevets professionnels librairie (niveau IV) accessibles en alternance, en contrat d'apprentissage pour les jeunes de 16 à 25 ans (qui font la majorité des contrats signés), et en contrat de professionnalisation pour tout âge.

En 2011, 870 personnes sont des apprentis ou stagiaires, soit 7 % des actifs (progression de 3 points depuis 2005).

Répartition des 12.410 salariés selon la catégorie professionnelle au 31/12/2011



Source du graphique :
Rapport de branche du commerce de détail de livres : données 2011 – SLF, octobre 2012.

L'offre universitaire ne cesse de se développer, avec les DUT métiers du livre (niveau III) avec ou sans option librairie en parcours initial, mais aussi avec des années spéciales dédiées aux adultes (le parcours de 2 ans est effectué en 1 an pour ceux qui peuvent justifier d'une expérience professionnelle), et les parcours qui peuvent s'ensuivre (licence professionnelle – niveau II ; master – niveau I).

Il y a une interruption dans le cursus initial de formation professionnelle à la librairie : en effet, il n'y a pas de bac +2 professionnel (niveau III) dans le cursus de formation initiale du libraire.

Cela oblige le titulaire du brevet professionnel librairie (niveau IV) en formation initiale, qu'il a préparé en 2 ans, à poursuivre une formation universitaire bac +2 (IUT...), avant de pouvoir intégrer la licence professionnelle (4 années donc pour atteindre l'entrée en licence).

Enfin, il existe des parcours de formation inscrits au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) délivrés par des organismes de formation privés mais qui ont la particularité de viser en priorité les adultes en reconversion (le contrat d'apprentissage n'est pas toujours possible).

⁶ Récapitulatif des niveaux de formation

Niveau VI	N'allant pas au-delà de la scolarité obligatoire (16 ans), souvent fin de 3 ^e
Niveau V	Équivalant au CAP (certificat d'aptitude professionnelle) ou au BEP (brevet d'études professionnelles)
Niveau IV	Équivalant au baccalauréat ou au brevet professionnel
Niveau III	Équivalant à un niveau bac +2 : BTS (brevet de technicien supérieur), DUT (diplôme universitaire de technologie)...
Niveau II et I	Équivalant à un niveau égal ou supérieur au bac +3 (licence, maîtrise,...) Dans l'utilisation actuelle, le niveau II désigne plutôt le bac +3 (licence, voire master 1), et le niveau I le bac +5 (master 2).

La nouvelle classification des emplois-repères en librairie est organisée selon les emplois occupés (vendeur A, B, C...) avec seulement des préconisations en termes de formation – un niveau V puis IV sur l'ensemble des postes de vendeurs. Les éléments pondérant la rémunération (Connaissance / Technicité / Autonomie / Responsabilité / Relationnel) ne font pas apparaître le diplôme.

Les salariés encadrant travaillent généralement au sein des librairies de chaîne avec une promotion par les compétences avec ou sans diplôme de cycle supérieur ; ou bien au sein des grandes surfaces culturelles qui ont des critères de recrutement, dont le diplôme, et où les niveaux III et plus sont appréciés.

Il semble que le brevet professionnel librairie réponde bien aux besoins des librairies indépendantes, qui ont d'ailleurs fréquemment recours à des apprentis préparant ce diplôme⁷.

La formation initiale est peu valorisée par la librairie indépendante. Les niveaux supérieurs de formation (masters) n'occupent pas forcément des emplois d'encadrement au sein de la librairie. On les retrouve fréquemment dans d'autres secteurs du livre.

L'insertion professionnelle post-diplôme

L'insertion professionnelle à l'issue de diplômes professionnels relevant de l'Éducation nationale et de l'apprentissage donne lieu à des enquêtes publiées, comme l'IPA (Insertion professionnelle des apprentis) et l'IVA (Insertion vie active)⁸.

En revanche, le taux d'insertion post-diplôme universitaire, notamment DUT et licence pro, ne fait l'objet que d'enquêtes propres à chaque université, qui sont donc plus difficilement accessibles.

En 2007, 60 % des jeunes ayant obtenu un CAP ou un brevet professionnel par alternance dans les métiers du livre et du son étaient « en emploi » à la sortie de l'école.

⁷ Les doubles parcours – cycle universitaire général (histoire, lettres...) associé à un diplôme professionnel comme le brevet ou la licence en librairie – sont prioritairement appréciés par les librairies de chaîne et les grandes surfaces culturelles.

⁸ Les enquêtes IVA et IPA sont publiées tous les 3 ans et ont pour objet les jeunes sortis du système scolaire 3 ans auparavant. La prochaine enquête devrait être publiée d'ici la fin de l'année 2013.

Une définition et un constat en termes d'offre de formation en librairie

Le mot « formation » provient à la base d'un terme désignant, au sens littéral, « la matière que moule et met en forme la force motrice⁹ ». Au sens figuré, cela signifie concevoir, imaginer dans son esprit mais aussi réaliser par une mise en mouvement ordonnée (former les bataillons...). C'est donc un processus entraînant l'apparition de quelque chose qui n'existait pas auparavant ou qui transforme ce qui était.

La formation, telle qu'elle est réalisée aujourd'hui dans les parcours scolaires et professionnels, désigne l'action de donner à quelqu'un, à un groupe, les connaissances et compétences nécessaires à l'exercice d'une activité ou d'un métier (Larousse).

L'expression « formation des adultes », « formation continue » ou encore « formation tout au long de la vie », qui est plus juste dans son appellation juridique, vise la professionnalisation de personnes ayant quitté le système scolaire initial et possédant, en général, une première expérience professionnelle. La branche librairie est, sur ce point, assez claire dans ses pratiques. Comme présenté dans la partie « formation initiale », les personnes sorties du système scolaire classique ne reprennent pas de formation longue, à quelques exceptions près. C'est la convergence du parcours scolaire, professionnel et personnel qui intéresse les libraires pour leurs recrutements.

La formation continue non diplômante est encore un axe qui fait l'objet d'une faible offre de formation, excepté sur le créneau de la littérature jeunesse, sous forme de conférences ou d'ateliers, par exemple (Institut Charles Perrault, bibliothèques...). En effet, mis à part à l'Institut national de la formation de la librairie (INFL), seul l'axe de la vente comme activité transversale est bien représentée sur le territoire national, bien qu'une activité privée de formation tende à se développer sans forcément de visibilité et de réalisation régulière.

Pourquoi ce constat ?

La formation spécifique pour la librairie est-elle :

- Un créneau oublié ? Plutôt un créneau très spécialisé sans toutefois constituer une niche économiquement intéressante.
- Peu rentable économiquement ? Avec des prises en charge au plus bas de 175 € par jour (196 €/jour pour 3 thèmes prioritaires sur le plan de formation) pour les librairies de moins de 10 salariés et des groupes de formation oscillant entre 4 et 8 personnes, soit une moyenne de 1 050 € HT/jour, ce secteur ne peut pas être qualifié de peu rentable, même s'il s'agit d'un marché de niche.
- Un secteur où la demande est faible ? C'est assurément le cas, non pas en termes de besoin mais en termes de réalisation (difficulté à mettre en place régulièrement des groupes d'au moins 6 libraires).

L'impact de la structuration des librairies sur la réalisation de formations

La typologie des librairies utilisatrices de la formation continue a été décrite précédemment¹⁰. Selon la taille et la structuration interne des librairies, les pratiques ne sont pas les mêmes. Pierre Cohen-Hadria, sociologue et consultant, fait le même constat : « [selon] la taille et l'emplacement (le territoire) de l'entreprise, selon qu'elles emploient une ou deux personnes, ou une dizaine, ou plus, les plans de formation auxquels ces entreprises sont soumises varient du tout au tout »¹¹.

Le Cereq¹² a mené en 2011 une enquête européenne sur la formation continue des petites entreprises (de 10 à 49 salariés), intitulée CVTS. L'enquête montre les facteurs structurels et organisationnels qui favorisent la mise en œuvre de la formation dans ces entreprises. On peut noter que les principaux facteurs organisationnels favorisant la formation sont l'existence d'un plan de formation, la présence d'un responsable de formation et les

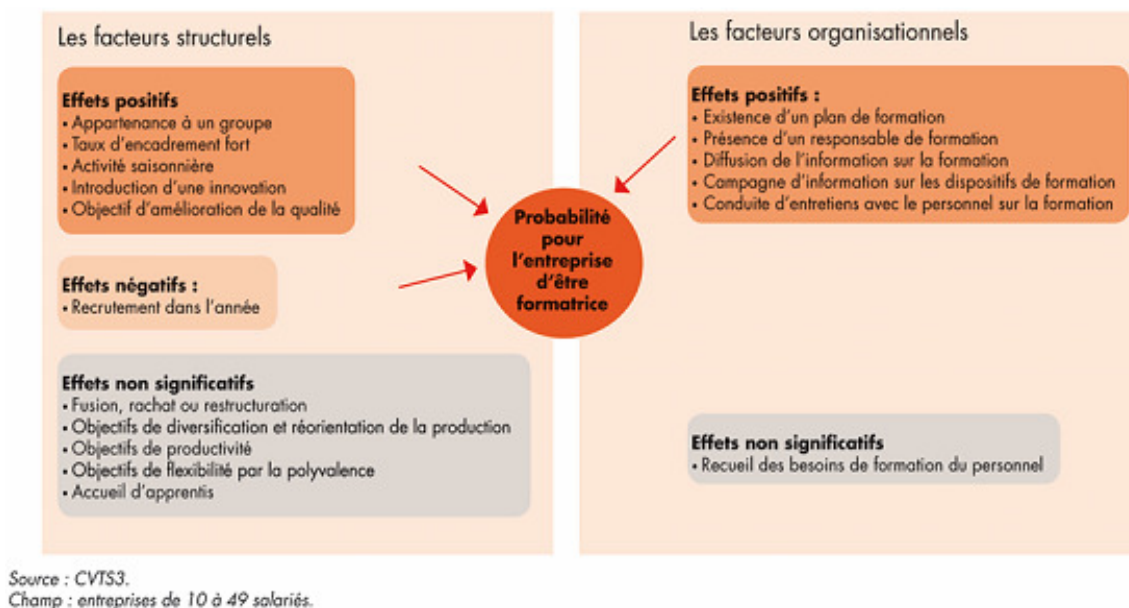
⁹ Cicéron.

¹⁰ Cf. p. 6 et 7.

¹¹ Citation recueillie auprès de Pierre Cohen-Hadria.

¹² Le Centre d'études et de recherches sur les qualifications publie notamment des enquêtes sur le taux d'insertion par diplôme et par secteur, ainsi que des enquêtes annuelles sur les pratiques de formation continue, dont l'enquête CVTS (<http://www.cereq.fr/index.php/sous-themes/Enquetes-FC/L-enquete-europeenne-sur-la-formation-continue-des-entreprises-CVTS>).

campagnes d'information sur la formation, d'une part, et les dispositifs de formation, d'autre part. Autant de facteurs difficilement réunis dans les librairies indépendantes, dont 88% d'entre elles étaient en 2011 des TPE (moins de 10 salariés).



Source : Enquête européenne sur la formation continue des petites entreprises- CVTS, Cereq, 2011.

La nécessité d'acteurs relais sur le terrain

Les librairies indépendantes sont souvent trop petites pour structurer et planifier la formation en interne. Elles ne peuvent donc organiser la formation que de manière collective et, pour cela, il faut d'abord qu'elles se reconnaissent dans un réseau de pairs.

C'est l'une des missions de la plupart des structures régionales pour le livre ou des associations de libraires (actives), organisent des temps de rencontre entre libraires (groupe de travail) ou des journées interprofessionnelles qui mènent dans la plupart des cas à la mise en œuvre d'un programme de formation continue.

Cette organisation dépend, entre autres :

- de la définition des missions des SRL et des associations de libraires, selon leurs statuts (certaines ont un numéro de déclaration d'existence et sont donc considérées comme organismes de formation) ;
- de la répartition des missions entre SRL et association de libraires ;
- des moyens qui leur sont accordés par les financeurs publics.

Des chiffres concernant la formation continue

Pour avoir une vision d'ensemble des pratiques de l'utilisation de la formation continue, on peut se reporter au rapport de branche du commerce de détail de livres (données 2011) publié par le SLF.

Un travail d'adaptation de l'offre de formation à la nouvelle classification des emplois-repères a été mené en 2012 à la demande des membres de la commission paritaire. Le travail a porté sur les niveaux de vendeurs A à E¹³, qui représentent la majorité des salariés en librairie (voir le tableau ci-dessous).

¹³ Cf. Grille de classification de la CCN de la librairie, en Annexe 1.

Répartition des salariés selon le coefficient

		Femmes	Hommes	Ensemble
Employés	Niveau 1	21 %	18 %	20 %
	Niveau 2	15 %	15 %	15 %
	Niveau 3	17 %	12 %	15 %
	Niveau 4	20 %	19 %	20 %
	Niveau 5	15 %	15 %	15 %
Agents de maîtrise	Niveau 6	2 %	2 %	2 %
	Niveau 7	2 %	1 %	2 %
	Niveau 8	1 %	1 %	1 %
Cadres	Niveau 9	3 %	8 %	5 %
	Niveau 10	2 %	3 %	2 %
	Niveau 11	0 %	1 %	1 %
	Niveau 12	1 %	4 %	2 %
Ensemble		100 %	100 %	100 %

II. EFFECTIFS SALARIES

■ 3. Selon le coefficient

Cette grille de qualification est utilisée pour la première fois dans la réalisation de l'enquête I + C

➤ Les 85 % d'employés se répartissent assez équitablement entre les 5 premiers niveaux de qualification, avec une relative prépondérance des niveaux 1 et 4. Que ce soit pour les agents de maîtrise ou les cadres, près de la moitié des effectifs se retrouvent au premier niveau de leur qualification respective.

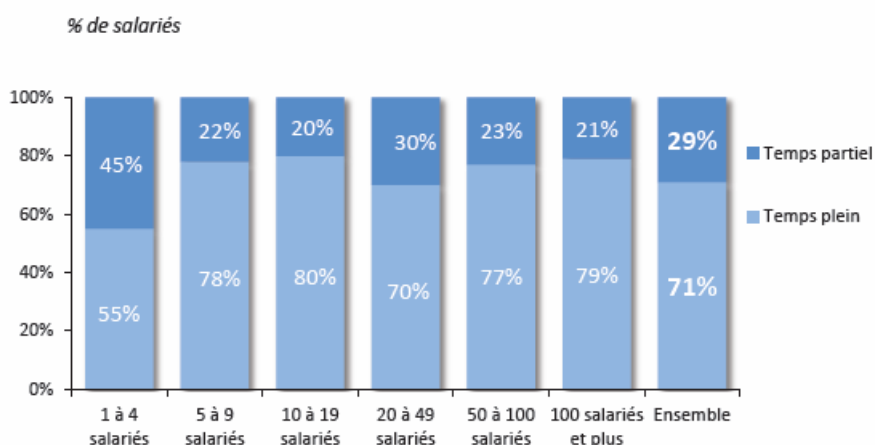
➤ Les femmes sont significativement plus représentées que les hommes aux niveaux employés 1 et 3. A l'inverse, les hommes sont surreprésentés aux niveaux de cadres 9 et 12.

Source : Rapport de branche du commerce de détail de livres : données 2011 – SLF, octobre 2012.

Les dépenses de formation sont également intéressantes à observer. On peut noter que, chaque année, les fonds de formation pour la branche librairie gérés par Agefos PME ne sont pas entièrement utilisés. Les librairies de chaîne, structurées quant à la formation, obtiennent de temps en temps un abondement à leur plan de formation par une demande déposée en SPP¹⁴.

Les librairies employant moins de 5 salariés consomment très peu leurs crédits de formation.

Détail selon la taille des établissements

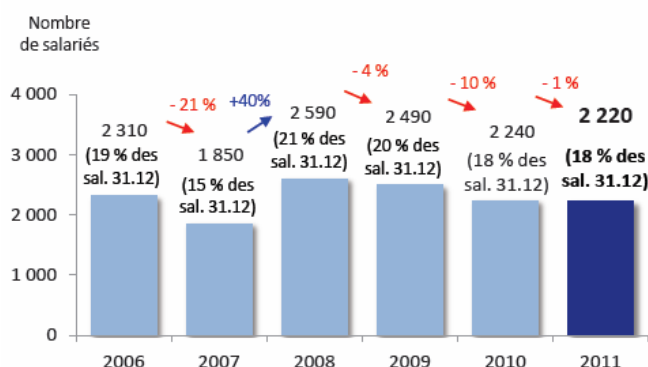


Source : Rapport de branche du commerce de détail de livres : données 2011 – SLF, octobre 2012.

¹⁴ La section paritaire professionnelle (SPP) est chargée de gérer les fonds collectés, notamment pour la branche librairie. Elle met en œuvre les politiques de formation professionnelle continue élaborée par la commission paritaire nationale de l'emploi (CPNE) et elle a pour vocation de traiter tous les types de données collectées concernant la formation professionnelle continue.

La multiplication des temps partiels, a fortiori en petite librairie, rend plus difficile encore l'organisation des plannings permettant le suivi de formations par les salariés, comme le montre l'histogramme ci-dessus.

Nombre de salariés formés



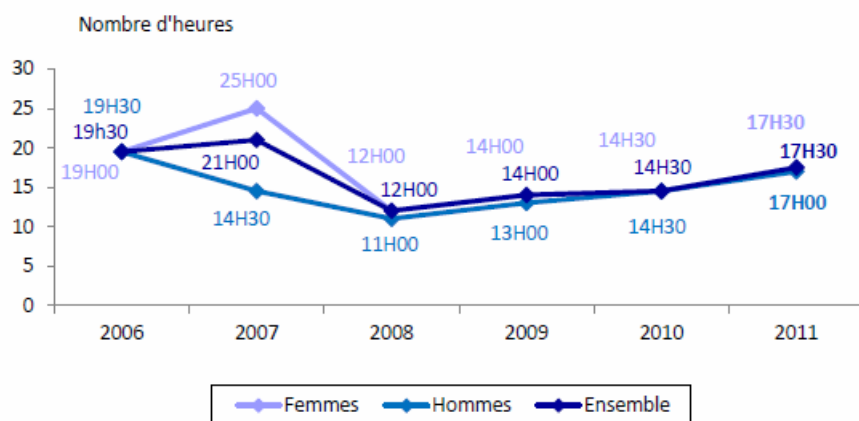
- Environ 2 220 salariés ont été formés en 2011. Ce nombre reste globalement similaire à celui de 2010 et représente 18 % des salariés au 31 décembre.
- En 2011, près de 2 formations sur 5 ont bénéficié à la population masculine, alors qu'elle ne bénéficiait que d'un peu plus d'un quart des formations en 2009.
- 3 % des salariés ayant suivi une formation en 2011 étaient handicapés, avec la même proportion d'hommes et de femmes

Source : Rapport de branche du commerce de détail de livres : données 2011 – SLF, octobre 2012.

Le nombre total de salariés formés n'excédait pas 18 % de l'ensemble des effectifs en 2011, ce qui est relativement faible. Ces chiffres ne prennent pas en compte les formations concernant les dirigeants et conjoints non salariés en librairie (environ 1 700 personnes).

Historique de la durée moyenne des formations

99,5% des salariés ont bénéficié d'une formation dont la durée n'excédait pas 100h.
0,5% des salariés ont bénéficié d'une formation d'une durée supérieure à 900h : ils ne sont pas pris en compte pour le calcul de la durée moyenne.



Source : Rapport de branche du commerce de détail de livres : données 2011 – SLF, octobre 2012.

La durée moyenne d'une formation par salarié est de 17 h 30 soit à peine plus de 2 jours par an. Ces chiffres sont calculés à partir des formations qui relèvent à la fois du plan et des périodes de professionnalisation qui sont plus longues (150 heures en 2013, c'était près de la moitié moins en 2011). L'offre de formation doit prendre en compte ces modes d'utilisation de la formation.

Quant au DIF (droit individuel à la formation), seulement 340 personnes sur les 2 220 formées l'ont utilisé (soit 15 % des formations). Autant dire que ce dispositif reste méconnu des salariés de librairie.

On peut donc en conclure que beaucoup de libraires ne se forment jamais.

Tableau récapitulatif

Quel public ?	85 % des salariés sont des vendeurs A-D voire E
Combien de salariés se forment par an ?	2 220 salariés soit 18 % des effectifs (hors dirigeants et conjoints non salariés)
Contrat de travail	45 % des salariés sont à temps partiel pour les librairies de 1 à 4 salariés et de 20 à 30 % pour les autres tranches
Durée	Un peu plus de 2 jours / an / personne formée (17 h 30)

Profils types des libraires qui se forment

Ce sont plutôt des libraires en activité depuis quelques années, entre 30 et 45 ans.

Les thèmes retenus par les libraires varient en fonction de leur statut dans la librairie :

- pour les gérants : formations à la gestion et au positionnement économique de leur librairie (marchés publics, comptabilité, livre numérique, gestion de stocks) ;
- pour les salariés inscrits dans une démarche volontaire : l'objectif est d'améliorer leurs compétences dans leur spécialité ou leur compétence en gestion des stocks ;
- pour les salariés formés dans le cadre du plan de formation de leur librairie (plus de 10 salariés) : vente, gestion de stocks, connaissance culturelle¹⁵.
- indifféremment pour les gérants ou employés : thèmes relevant du métier et de la passion (BD et jeunesse essentiellement).

Comment une franchise ou un label favorisent la formation du libraire

L'appartenance forte à un groupe favorise l'identification des besoins de formation et encourage une démarche volontaire de formation.

Dans le cas des franchises ou des labels, comme Canal BD par exemple, les parcours de formation sont obligatoires ou fortement encouragés. Les libraires concernés semblent suivre plus volontiers ces formations.

¹⁵ Ces librairies préparent des plans de formation conséquents, organisés et planifiés à l'avance, et consomment la majeure partie des fonds de formation utilisés par la branche librairie.

La formation pour la création ou reprise de librairie

Formation et accompagnement

Des formations existent pour la création ou la transmission de librairie, mais force est de reconnaître que l'offre est peu étoffée, qualitativement et quantitativement :

- « Le métier de libraire » en 10 jours avec possibilité de stage en librairie et d'un accompagnement de 6 à 7 heures par l'INFL situé à Montreuil (93) : un peu plus de 60 personnes formées par an.
- Les parcours de formation en région à la création ou reprise de commerce par les chambres de commerce et d'industrie de 5 jours à près de 3 mois.
- La transmission de librairie sur 2 jours organisée par l'Agence régionale du livre Paca avec le parcours complémentaire « L'ABC du métier de libraire » sur 5 jours (1 session par an financé par le conseil régional Paca).
- Un module spécifique (théorique) de création et gestion d'une librairie dans le cadre de la licence professionnelle par certaines universités.

Mais ce sont surtout des accompagnements qui forment le gros de l'offre :

- Accompagnement par l'Adelc (Association pour le développement de la librairie de création) dont les administrateurs sont les éditeurs de création, avec des subventions et des aides possibles. Comme le précise sa charte, l'Adelc a pour règle de s'assurer du professionnalisme des libraires auxquels elle apporte son concours. Les projets de création, de rachat ou de développement de librairie présentés par une personne non libraire, outre l'apport financier, peuvent faire l'objet d'un accompagnement du futur libraire par un libraire conseiller, après accord du comité d'engagement et sous le contrôle du délégué général. Parallèlement, il est proposé un stage de formation in situ dans une librairie.
- Accompagnement par certaines structures régionales pour le livre, ou des associations de libraires
- Accompagnement par les chambres de commerce et d'industrie
- Offre de consulting privé.

Ces accompagnements se caractérisent par un parcours en amont de la création ou de la transmission (évaluation financière, qualité du fonds, typologie des clients), pendant la création ou la transmission (positionnement stratégique du porteur de projet, capacité financière, montage de dossier de demande d'aide...), plus rarement après la création ou la transmission. Ce sont plutôt les structures régionales pour le livre qui reprennent cette partie quand elles sont sollicitées par le créateur ou le repreneur ou quand elles ont connaissance rapidement de la création de librairie.

On peut trouver des modèles d'« **accompagnement-parrainage** » sur certains territoires¹⁶.

Si ce thème est prioritaire actuellement, c'est que l'activité de libraire est encore mal appréhendée par les repreneurs ou les créateurs. En effet, bien que le produit soit culturel, une librairie est avant tout un commerce. Avoir un projet commercial associé à un *business plan* est incontournable. De plus en plus de porteurs de projet sont des personnes en reconversion, non issues du secteur du livre.

Un certain nombre de projets de librairie sont constitués d'une activité mixte : vente de livre et d'un autre produit (librairie-café/salon de thé...) ou d'un axe de spécialisation (avec l'essor des librairies jeunesse par exemple).

Peu de formations intègrent cette mixité d'activités alors qu'elle nécessite des compétences particulières, notamment en termes de clientèle visée, de constitution des fonds, de comptabilité, de gestion de la trésorerie, des normes d'hygiène et de sécurité, etc.

Pour les porteurs de projet, la confrontation avec le montage des dossiers d'aides financières est un facteur déclenchant pour contacter un organisme comme l'Adelc, le Centre national du livre ou une structure régionale pour le livre, afin d'être accompagnés, plus rarement formés.

¹⁶ Comme par exemple en Bretagne, où Livre et lecture en Bretagne accompagne les porteurs de projet en complémentarité des associations de libraires régionaux, et notamment la Fédération des cafés librairies de Bretagne, qui peut accueillir en stage et parrainer un porteur de projet.

L'accompagnement est indispensable au créateur ou repreneur d'une librairie pour confronter son projet à la réalité du terrain et avancer étape par étape afin d'ancrer solidement son projet dans une économie réaliste et viable. Toutefois, pour ce qui concerne la gestion financière, les stocks ou la négociation notamment, des apports théoriques et pratiques sont judicieux et c'est alors la formation qui est le support le plus approprié.

Il semble que l'association d'une formation et de stages pratiques donne les meilleurs résultats. Dans le cadre d'une transmission, il est fréquent que le repreneur travaille en binôme sur plusieurs semaines (voire plusieurs mois) avec le cédant, pour acquérir une vision globale et concrète du métier mais aussi faciliter le transfert de clientèle sur une nouvelle personnalité.

Une des alternatives au manque d'offre de formation spécifique à la création ou à la reprise de librairie en région pourrait se combler par l'offre de formation continue.

Dans les faits, si le porteur de projet ne réalise pas les stages de formation en amont de sa création ou de sa reprise, il ne les réalise pas ensuite au vu de la charge de travail imposée pour lancer son entreprise et la diriger (excepté sur les logiciels de gestion spécifiques à la librairie). Il gère au fur et à mesure sur le terrain, de manière intuitive, empirique et avec l'utilisation consciente ou non des bases acquises au sein de ses différentes expériences professionnelles et personnelles et/ou de l'accompagnement qu'il a pu recevoir.

Dans le cadre d'une transmission avec binôme avant la reprise, le porteur de projet suivra d'autant moins une formation qu'il considère la recevoir directement sur le terrain – bonnes et moins bonnes pratiques confondues.

On constate par ailleurs que si l'accompagnement à la création de librairie est proposé par plusieurs correspondants nationaux et régionaux, il n'existe que peu de coordination entre ces derniers pour mobiliser les créateurs à se former.

Enfin, si la mobilisation est faible chez les porteurs de projet, elle est pourtant beaucoup mieux acceptée dans le cadre de l'achat de franchises ou de l'intégration à des réseaux de librairies indépendantes.

Quand l'offre existe, les porteurs de projets de création sont souvent trop pressés, en fonction de la nature des financements réunis ou du mode de rémunération, pendant la création notamment, et les repreneurs pensent maîtriser le métier.

Il s'agirait donc, d'une part, de mieux coordonner les accompagnements, pour mieux orienter les porteurs de projet de création ou de reprise vers la formation et, d'autre part, d'envisager, pourquoi pas, dans le cadre de l'obtention d'une aide publique, d'imposer une formation pour la création ou reprise, laquelle reste à bâtir.

Tableau récapitulatif

	FORMATION	ACCOMPAGNEMENT
Offre nationale	Session INFL – 10 jours / 5 fois par an Le métier de libraire, chef d'entreprise : créer ou reprendre une librairie	Sur demande
Offre régionale	Très faible et ponctuelle	Aléatoire selon les régions et les dispositifs
Objectifs	Acquisition de savoirs et de savoir-faire d'un métier	Appuis techniques, logistiques, commerciaux... par des professionnels dans la construction de son propre projet
Intérêts	Acquisitions de bases solides et de bonnes pratiques Échange de pratiques et de projets avec d'autres stagiaires Acquisition de compétences favorisant l'autonomie	Avancer étape par étape en consolidant chacune d'elle Dynamique de projet et soutien moral Éviter l'isolement ou le manque de recul
Coût	Financement possible par des fonds de formation (Pôle Emploi, DIF...)	Non imputable sur les fonds de la formation excepté les parcours en CCI pris en charge par les conseils régionaux dans certaines régions. Si l'accompagnement est couplé à une formation, il peut généralement être financé sur les fonds de la formation continue.

L'information et la formation : une frontière floue

Caractéristiques de la formation

La formation obéit à une législation stricte¹⁷ ayant pour grandes lignes l'acquisition de compétences c'est-à-dire de savoir-faire directement applicables en poste (et non de savoirs ou de connaissances).

Elle doit faire l'objet de mentions minimales suivantes :

- Objectifs poursuivis
- Public visé
- Moyens mis à disposition de la formation
- Méthodes pédagogiques employées
- Type d'évaluation sommative.

Elle ne peut être **inférieure à 6 heures** de manière générale et elle doit être animée par une personne dont les compétences sont justifiées (diplôme, expérience et il est de plus en plus demandé à ce que les intervenants aient une formation de formateur).

Elle doit répondre à au moins un des trois besoins suivants :

- Adaptation au poste de travail
- Développement des compétences
- Maintien dans l'emploi

Le développement des compétences et le maintien dans l'emploi sont souvent regroupés dans la même catégorie car ils font l'objet d'une prise en charge des coûts pédagogiques par les fonds de formation (Agefos PME pour les salariés et Agefice pour certaines formations concernant les gérants non salariés).

La formation donne lieu à la délivrance d'une attestation de formation qui vient alimenter le *passport de compétences* (peu connu et utilisé en France, il a son corollaire européen : le *passport compétences européen* plutôt à destination des jeunes diplômés). L'objectif de ce passeport est de tracer le parcours de formation tout au long de la vie d'une personne, d'avoir une sorte de mémoire professionnelle valorisable à chaque mobilité professionnelle interne ou externe.

Caractéristiques de l'information

L'information est difficilement caractérisable de manière générale mais, dans le secteur de la librairie, elle prend souvent la forme de journées professionnelles ou interprofessionnelles ou encore d'ateliers, la plupart du temps organisés par les SRL.

Ce sont des demi-journées ou des journées complètes qui diffusent des *connaissances* stratégiques et exposent des mécanismes de fonctionnement, des enjeux sur des thèmes ou des structures clés. Ces informations permettent aux librairies d'avoir une vision d'ensemble plus juste et actuelle sur une question particulière (le numérique, le transport...) et de se positionner si nécessaire.

L'acquisition de savoirs lors de ces journées d'information n'est pas directement valorisable dans un parcours professionnel – et notamment dans un CV – comme l'est une formation qui fait l'objet d'une remise d'une attestation de formation sanctionnant l'acquisition de compétences après évaluation.

L'exemple du CLL Poitou-Charentes

Le CLL Poitou-Charentes a pour habitude d'organiser des journées interprofessionnelles et professionnelles qui permettent aux libraires d'acquérir des savoirs pour mieux maîtriser les enjeux et les fonctionnements. Cependant, ces journées se caractérisent par des apports pratiques forts et des savoir-faire sont délivrés. Les thèmes émergent lors des comités techniques librairies, lors des bilans de fin de journées professionnelles et suite à l'analyse des remontées du terrain.

Jusqu'à il y a peu, le CLL Poitou-Charentes n'organisait pas de formations, ces journées professionnelles étant jugées suffisantes par les libraires en raison de leur aspect pratique (boîtes à outils, échange de pratiques dynamique et constructif). Les thèmes mis en place par le CLL Poitou-Charentes sont fréquemment traités en formation continue dans d'autres régions : le bilan comptable, la médiation du livre sur le net, les réseaux

¹⁷ Cf. Accord sur la formation tout au long de la vie de décembre 2003, loi de mai 2004 et avenants de 2005.

sociaux et les outils d'Internet dans la diffusion du livre (avec une présentation de l'offre du marché sur la vente de livre en ligne)...

En 2012, les libraires ont souhaité la mise en place d'une formation à la gestion des stocks afin d'approfondir la partie gestion d'une librairie dans le prolongement des 2 demi-journées sur le bilan comptable et le budget. Organisée sur 2 jours par le CLL Poitou-Charentes, cette formation a réuni 15 libraires.

Dans le cadre de cette démarche, les demi-journées d'information professionnelle ont été un facteur sensibilisant à la thématique et ont permis l'expression spontanée du besoin de formation à la gestion plus globale. Les 2 jours de formation qui ont suivi ont permis d'approfondir les thèmes abordés précédemment et, surtout, d'étudier et de réaliser des cas pratiques directement transposables dans la gestion quotidienne.

D'autres thèmes pratiques peuvent être traités lors de ces demi-journées sans générer de demande de formation, d'autant qu'elles apportent des outils, selon une frontière floue entre formation et information (exemples : « La médiation du livre sur le net » ou « Les marchés publics », avec une intervenante qui intervient fréquemment sur ce thème dans le cadre de formation aux libraires, etc.).

Il est fréquent de retrouver du fond et de la forme dans chacune des démarches information/formation.

Toutefois, la caractéristique de l'information est de délivrer des connaissances alors que la formation délivre des compétences. Selon les thèmes traités l'une et l'autre sont nécessairement complémentaires (numérique, relations commerciales, marchés publics...), ou bien se suffisent à elles-mêmes (littérature jeunesse, littérature nordique, polar... ; le transport ; ou encore la lecture d'un bilan comptable...).

Sur le terrain, le savoir et le savoir-faire s'entrecroisent. C'est pourquoi, selon les thématiques et les objectifs, les acteurs doivent avoir à l'esprit les points suivants pour mieux choisir le format :

- Le travail de la partie pratique est plus évident en formation (de part le temps disponible et le type d'intervenants qui sont des formateurs adultes).
- La prise en compte des particularités individuelles se fait dans le cadre de la formation.
- La reconnaissance des compétences est attachée à la formation, notamment dans le déroulé d'un parcours professionnel.
- La mise en place de groupes de travail est plus facile lors de journées d'information.
- La sensibilisation d'un thème avec la présentation d'outils (et non l'utilisation) est plus facilement transmissible dans le cadre de journées d'information.
- Une journée d'information peut fréquemment générer un besoin en formation.
- Une formation peut parfois générer un besoin de journées d'information à moyen ou long termes pour réactualiser les connaissances et suivre l'évolution d'un marché.

Les groupes de travail

C'est un point qui suscite peu d'ambiguïté par rapport à l'information ou à la formation. Un groupe de travail est la réunion de libraires et/ou de professionnels du livre qui se rassemblent régulièrement pour avancer sur un thème précis (définition, enjeux, plan d'actions) afin de faire bénéficier par la suite l'ensemble des libraires de leurs réflexions, travaux et plans d'actions.

Ainsi, par exemple le SLF a créé un groupe de travail sur les relations commerciales (la commission commerciale, pilotée par Hélène Clemente), et l'association des libraires indépendants d'Auvergne (Lira), un groupe de travail sur le transport qui donne lieu à la mise en place de propositions (coursiers...) ainsi qu'un groupe de travail sur la constitution d'un groupement d'employeurs.

Actuellement, aucune structure matérielle ou virtuelle (portail Internet) ne centralise les travaux menés dans le cadre de ces groupes de travail. Des questions transversales comme celle du transport évoquées lors des 2^{es} Rencontres nationales de la librairie à Bordeaux en juin 2013 sont pourtant largement traitées de manière nationale et régionale. Faut-il réfléchir à leur diffusion sous une forme ou une autre ?

De plus, la constitution de groupes de travail composés de libraires permet de lancer une dynamique territoriale forte et de lever une forme d'inertie que certaines régions peuvent rencontrer. Les libraires peuvent ainsi être impliqués et responsabilisés sur des sujets qui les concernent en devenant eux-mêmes acteurs et moteurs, et non plus seulement consommateurs. Des projets concrets voient le jour, notamment des actions de formation. Cela semble également permettre une communication plus fluide avec les institutions du livre et une synergie des actions.

Les forces du système de formation actuel

Des formations techniques pointues

La formation culturelle aux assortiments rayons

La formation culturelle ou formation aux assortiments désigne *les apports de connaissances nécessaires à la mise en œuvre de compétences* pour gérer le fonds d'un rayon (réassort...) voire mettre en valeur ce fonds (éléments de marchandisage spécifiques aux rayons traités : loisirs, vie pratique / BD-manga-comics / jeunesse / beaux-livres...).

L'information sur l'assortiment et la littérature en général est pléthorique (journées professionnelles ou interprofessionnelles, conférences des réseaux des bibliothèques, conférences de grandes écoles et universités¹⁸, émissions de radio et de télévision, revues professionnelles (papier et numérique), formation aux assortiments, informations données par les représentants (diffuseurs), etc.

Il y a d'ailleurs tant d'informations que le rôle fondamental de la formation, pour cet axe, est bien de synthétiser toute l'information disponible et d'en réaliser un panorama clair avec les incontournables (titres et éditeurs) et les tendances (liées à la production éditoriale et aux usages clients).

À ce titre, si la bande dessinée et la jeunesse font naître de plus en plus de thèmes de formation, il n'en reste pas moins que l'offre globale pour la formation culturelle reste faible et que les libraires indépendants se forment peu sur ces thématiques. Ainsi, un certain nombre de formations culturelles organisées par l'INFL ont été annulées faute de participants. L'ArL Paca réussit à en maintenir une par an en ciblant précisément le thème par rapport à l'actualité locale et en s'appuyant sur de grosses librairies, tout comme le CRL Franche-Comté qui s'appuie sur l'interprofession (bibliothèques...) et l'actualité locale.

Cela semble paradoxal : alors que l'un des points clés de la librairie indépendante pour se démarquer de ses concurrents est le conseil clientèle et la qualité du conseil¹⁹, les libraires ne viennent pas se former ou actualiser leurs connaissances. À cela, plusieurs explications sont possibles :

- Les libraires sont informés et se tiennent informés (émissions, représentants...). Ils ne ressentent donc pas la nécessité de « perdre » temps et argent dans une formation, qui ne peut pas remplacer des heures de travail personnel (lecture d'ouvrages, d'argumentaires, de la presse...).
- Les libraires ont un double profil : culturel et technique (parcours scolaire : 2e cycle universitaire lettres et BP libraire... ; expérience professionnelle : journaliste puis libraire ; passion personnelle forte et entretenue...).
- Les formations aux assortiments sont perçues comme des formations pour « les libraires riches » (*sic*), expression littérale entendue de la part des libraires indépendants de petite taille structurelle qui ne peuvent pas libérer de temps ou une personne pour ce type de formation considérée comme secondaire dans leurs besoins.

Ce dernier point est déterminant étant donné qu'un libraire en formation n'est par définition pas dans son magasin. S'il suit une formation, il la choisira pour des retombées à court terme. C'est pourquoi certaines initiatives ont été prises pour permettre au libraire de se former sans que son chiffre d'affaires soit impacté (cf. *infra*).

On constate cependant la présence de libraires lors de stage de formation aux assortiments organisées par des bibliothèques par exemple, qui rassemblent fréquemment près de 20 personnes en associant les acteurs du livre, tout domaine confondu (bibliothécaires, auteurs, libraires, documentalistes...). Leur format est bien souvent la demi-journée, ce qui semble être un fort atout pour la participation des libraires.

L'offre de formation pointue en termes d'assortiment existe mais elle est peu lisible par les libraires. Faut-il travailler à la rendre plus visible en communiquant mieux ?

¹⁸ Comme celles du Collège de France, du Cnam, des universités (Lyon, Grenoble...), etc., souvent proposées en balado-diffusions (podcasts).

¹⁹ Par exemple : Amazon fait du conseil *automatisé* par l'analyse statistique des paniers clients avec proposition de lecture en fonction de ses achats.

La thématique des assortiments en rayons recouvre des aspects transversaux : l'information par l'apport de connaissances culturelles d'une part, et la formation par l'apport de techniques de ventes, de merchandising et de gestion, d'autre part.

Sur la partie technique de merchandising et gestion, l'offre de formation continue est plutôt faible. Pourtant ces techniques sont nécessaires pour adapter l'offre et mettre en valeur le fonds de la librairie : les grandes surfaces spécialisées l'ont bien compris et sont des clientes régulières de ces formations.

La maîtrise de ces deux aspects, culturel et technique, permet d'améliorer encore l'offre en librairie par une gestion thématique multi-rayons des événements (Noël, fête des mères...).

La formation aux techniques du métier

Dans cette étude, la formation aux techniques du métier rassemble toutes les formations nécessaires à l'exercice du métier de libraire hors champ culturel : vente, gestion des stocks, merchandising...

Les formations à la vente sont transversales et proposées par divers organismes de formation, spécifiques librairie (INFL) ou généralistes (CCI, Greta...).

Les formations à la gestion financière et comptable sont plutôt dispensées par les CCI ou des cabinets comptables ayant en charge des dossiers de librairies.

Les formations en gestion des stocks et en merchandising sont essentiellement réalisées par l'INFL, qui les délocalise ponctuellement sur toute la France. Aujourd'hui, de nouveaux prestataires élargissent l'offre en adaptant leurs pratiques à la librairie (Sweet Pea...).

Dans l'ensemble, l'offre de formation continue reste largement dispensée par l'INFL. Elle gagnerait sans doute à s'étoffer avec l'arrivée de nouveaux profils de formateurs spécialisés, capables d'adapter leurs connaissances au domaine de la librairie.

La formation liée à l'environnement du métier

De nombreuses formations portent sur des thèmes liés à l'environnement du métier de libraire.

Les thèmes sont généralement abordés lors d'ateliers ou de journées professionnelles (rassemblant une quinzaine de libraires) qui font émerger le besoin de formation : communication, marchés publics, vente en ligne, numérique, diversification des produits (dans une moindre mesure).

Les formations qui en découlent sont courtes (1 journée voire 2) et rassemblent une moyenne de 6 à 8 libraires.

Peu de professionnels capables de traiter les thèmes abordés ont la compétence de s'adapter aux attentes et au fonctionnement des libraires. Certains consultants interviennent donc sur toute la France (pour traiter la question des marchés publics, 8 des 11 régions ayant proposé une formation récente ont sollicité la même consultante).

Les thématiques mentionnées ci-dessus exigent une mise à jour régulière des connaissances des professionnels formés.

La formation continue peut avoir plusieurs objectifs au-delà de ceux prévus par le cadre législatif : gérer un climat social tendu, préparer des réorganisations internes en entreprise (fusion de services où des salariés sont rassemblés lors de formations pour apprendre à se connaître), obtenir des points lors des réponses à appel d'offres (formations adaptées à la demande du marché et pas forcément aux besoins salariés), etc.

Pour la librairie indépendante, la formation continue sert avant tout à anticiper les mutations du marché, acquérir ou renforcer des compétences, rompre l'isolement.

Ce dernier point est important notamment pour les libraires qui n'appartiennent à aucun réseau professionnel ou association, comme le relèvent les chargés de mission économie du livre en région et les délégués des associations de libraires, lors de l'organisation de sessions de formation en inter-librairies (plusieurs librairies différentes).

Les journées professionnelles et interprofessionnelles répondent bien à ce besoin d'échange mais la prise en compte de problématiques individuelles y est toutefois plus difficile que lors d'une formation qui permet une prise de parole en petit groupe, sur un thème précis, catalysé, avec un référent unique (le formateur).

Le libraire, pris dans son activité quotidienne, échange finalement peu sur ses préoccupations et initiatives.

Les libraires ont du mal à faire part de leurs difficultés et à s'adresser à leurs correspondants des SRL ou des associations quand ils rencontrent des problèmes pourtant communs à l'ensemble de la profession (marges commerciales, trésorerie, transport...). Cette réserve tend légèrement à s'atténuer depuis les Rencontres nationales de la librairie.

La formation reste un lieu privilégié d'échange de pratiques et d'informations, mais elle devient de plus en plus un lieu d'expression de ses fragilités (santé de l'entreprise, relation bancaire etc.)

La participation à une formation convainc souvent les libraires de l'intérêt de se former plus avant et les liens tissés avec leurs pairs les placent dans une dynamique de projet collectif. Il n'est pas rare que des libraires gardent des liens entre eux post-formation.

D'autre part, les librairies de plus de 10 salariés jouent un rôle moteur dans la formation. Leur effectif permet de mettre en place des formations en assurant le minimum d'inscrits requis, formations qu'ils peuvent alors ouvrir à des librairies de plus petite taille. Ainsi, avec l'appui de l'ArL Paca, la librairie Maupetit organise des formations pour ses salariés et ouvre la participation de quelques-unes à d'autres libraires de la région, selon les thèmes et les objectifs (par exemple sur les littératures méditerranéennes...). D'autres librairies de plus de 10 salariés envoient systématiquement 1 à 2 employés par journée de formation organisée par l'association ou la SRL, non seulement pour les former, mais aussi pour contribuer au dynamisme local de formation.

Ainsi, la formation est aussi un moyen de rompre l'isolement professionnel, de favoriser l'échange de bonnes pratiques, et de rassembler les libraires autour d'actions concrètes.

Aujourd'hui les libraires en attente de formation ont plusieurs interlocuteurs possibles que ce soit au niveau national ou régional. La lisibilité des actions en faveur de la formation et de l'offre de formation en pâtit.

Par exemple, un libraire indépendant en région, sollicitant aujourd'hui un soutien public ou privé, rencontrera, selon son projet, sa SRL, son conseiller livre en Drac ou encore l'Adelc et le CNL, voire sa CCI et les différents représentants des collectivités territoriales dont il dépend. Ceux-ci l'encourageront bien souvent à conforter son expérience par des formations spécifiques. Ce libraire, s'il trouve une formation en adéquation avec son besoin, pourra solliciter directement l'INFL (et devra pour cela se rendre à Paris pour se former), ou s'adressera à son association de libraires (thématique ou régionale) pour connaître les propositions en région, ou encore sollicitera sa SRL pour qu'elle l'accompagne dans sa formation. Restera encore la question délicate de trouver les moyens financiers de sa formation, auprès des Opcas ou des partenaires publics impliqués.

Toutes ces démarches prennent du temps et découragent souvent les libraires.

Il semblerait intéressant de travailler sur une meilleure répartition des missions de chaque interlocuteur du libraire.

On pourrait envisager une répartition du type :

- au ministère de la Culture et au CNL, le travail de prospective et d'expérimentation pour l'adaptation de la librairie aux nouveaux marchés et aux nouvelles pratiques culturelles ;
- à la branche professionnelle, syndicats professionnels et associations de libraires la sensibilisation à la formation, le repérage des besoins de formation et un rôle consultatif pour adapter les formations aux évolutions du métier de libraire ;
- aux conseils régionaux, qui ont la compétence formation continue, un conventionnement avec les Opcas pour favoriser la formation des libraires non-ayants droit et non-bénéficiaires des crédits de formation des Opcas ;
- aux organismes de formation, la mise en place des formations et le recrutement d'intervenants sur les nouvelles problématiques métier ;
- aux SRL, le relais d'information, la sensibilisation à l'occasion des rencontres interprofessionnelles, le repérage lors de leur accompagnement des besoins individuels de formation des libraires, et l'accueil de formations délocalisées le cas échéant.

La mise en place d'une démarche globale pour la filière du livre en région reste le point essentiel sur lequel travailler aujourd'hui, notamment en réunissant l'État, les conseils régionaux et les Opcas pour la mise en place d'un contrat de progrès ou d'une convention incluant des actions de formation²⁰.

²⁰ Par exemple, la Franche-Comté a depuis 2004 formalisé, dans un contrat de progrès puis par convention, une politique ambitieuse pour l'accompagnement des libraires dans une démarche de formation, en relation directe avec les Agefos.

Les faiblesses du système de formation actuel

Les freins à la formation

L'enquête téléphonique auprès de 15 SRL et associations régionales de libraires a permis de faire ressortir différents freins à la formation des libraires.

Le tableau suivant synthétise les réponses à la question : « **Quels sont, à votre avis, les freins à la participation des libraires indépendants à la formation ?** » (Question ouverte)

93 %	Petit effectif des librairies
60 %	Distance géographique
33 %	Non-appétence des libraires pour la formation
27 %	Difficultés pour obtenir une prise en charge par les OPCA
20 %	Coût généré par la formation (frais annexes)
20 %	Format des formations en journée complète
20 %	Mauvaise perception de l'offre de formation actuelle (qualité faible ou manque de certains formateurs)
13 %	Clivage culturel ²¹
7 %	Coût généré par la formation (global)
7 %	Absence d'association de libraires sur laquelle s'appuyer
7 %	Frustration pour le libraire formé de ne pas pouvoir réaliser les projets envisagés en formation, faute de temps et de moyens
7 %	Décalage entre besoins exprimés et besoins réels

Les réponses diffèrent selon :

- le type d'acteur interrogé (SRL ou association de libraires) ;
- la politique régionale culturelle et les dispositifs mis en œuvre (prise en charge des coûts pédagogiques...) ;
- le budget alloué aux SRL et aux associations de libraires (budget pour inviter des intervenants lors de journées d'étude, budget pour prendre en charge les frais annexes de repas et/ou de transport...) ;
- selon l'orientation des interlocuteurs à proposer plutôt des formations ou plutôt des journées interprofessionnelles ;
- les problématiques liées au territoire (étendue géographique, clivages culturels...).

Les faiblesses de l'offre pédagogique

La méthode pédagogique

La méthode pédagogique utilisée par un bon nombre d'organismes de formation en librairie est très classique. Une journée de formation est programmée habituellement sur 7 heures. En région, il arrive que la durée journalière passe à 6 heures (pour des raisons de temps de transport), ou encore, plus rarement, à une demi-journée. Les formations sont réalisées sur 1 ou 2 journées. L'apport est proposé par le formateur sous la forme de cours magistraux ou de travaux pratiques classiques. C'est l'adhésion à la personnalité du formateur qui est déterminante dans les formations actuellement proposées.

Pourtant, de nouvelles méthodes pédagogiques proposant plus d'interactivité existent : jeux de rôles, approche théâtrale, retours/analyses à partir de situations réelles (vidéo) ou formation suivie d'une consolidation avec le formateur en interne.

Les contenus de formations pourraient ainsi se renouveler de manière plus forte afin de répondre aux attentes des stagiaires, et être consolidés grâce à une intervention du formateur dans l'entreprise.

²¹ Le clivage culturel désigne les a priori culturels (exemple : « C'est telle structure qui organise la formation mais elle ne nous comprend pas ... » ; « C'est encore une formation de parisiens » ; « Moi, je suis plus proche culturellement de telle ville/département/région », etc.).

Les produits et activités complémentaires

La librairie se diversifie.

Il y a peu d'organismes de formation et de formateurs sur le marché qui proposent des formations sur les produits spécifiques susceptibles d'être compatibles avec une activité de vente de livre (papeterie, jouet, CD, DVD, etc.). De plus, il existe très peu de formations sur les activités complémentaires au livre (café, salon de thé, petite restauration, restauration²², galerie, etc.)

Si les activités complémentaires sont fréquemment traitées en tant que telles par des organismes spécifiques, l'association de plusieurs activités avec la vente de livre à titre principal est complexe : double comptabilité (due aux taux différents de TVA sur les produits), différents modes de recherche des fournisseurs, gestion de l'espace/marchandisage, diversité des techniques de vente...

La formation des libraires pour la gestion des produits et activités complémentaires doit-elle être confiée aux organismes de formation spécifiquement dédiés à la librairie ?

La question reste ouverte, mais demande à être étudiée alors que les conclusions de l'étude Xerfi 2013²³ réalisée pour le SLF et le ministère de la Culture et de la Communication incitent à développer des activités complémentaires pour renforcer la librairie.

L'absence du e-Learning ou de la FOAD

L'offre de formation spécifique à la librairie en formation ouverte à distance ou e-Learning n'existe pas²⁴.

La difficulté d'accès aux parcours diplômants ou qualifiants

Certains libraires salariés souhaitent renforcer leurs compétences afin d'évoluer dans leur parcours professionnel. Le panorama de la formation diplômante spécifique librairie est plutôt conçu pour des parcours en formation initiale, même s'ils peuvent accueillir des stagiaires de la formation continue. La branche librairie n'a pas de parcours certifiant adapté aux besoins et au fonctionnement du secteur du livre. Un libraire qui souhaite aujourd'hui se former à de nouvelles compétences pour évoluer selon la classification des emplois repères peut s'inscrire sur les stages de formation de l'INFL repensés en fonction de cette grille, mais il n'aura pas de validation officielle à leur issue, comme ce serait le cas pour un diplôme, un titre, un CQP...

La validation des acquis de l'expérience (VAE)

Cette démarche est réalisable mais elle ne constitue pas à proprement parler un parcours de formation.

Elle vise à :

- capitaliser les compétences apprises empiriquement lors des expériences professionnelles et extra-professionnelles (représentant 3 ans minimum à temps plein),
- les formaliser par écrit selon un référentiel académique lié au métier de libraire,
- permettre l'obtention du diplôme au même titre qu'un étudiant qui l'obtiendrait par la formation initiale.

La VAE s'adresse aux salariés, aux non-salariés, aux bénévoles, aux personnes ayant eu des responsabilités syndicales, qui ont acquis au fur et à mesure de leur vie professionnelle ou extra-professionnelle des compétences qu'ils n'avaient pas au départ et qui sont en lien avec la librairie.

La VAE est une manière de se faire reconnaître par ses pairs, de conforter ses compétences, de favoriser sa mobilité professionnelle et sa reprise d'études supérieures.

Peu de libraires se lancent dans ce type de parcours.

²² Les salons de thé et cafés ne répondent pas à la même législation que la restauration.

²³ *La situation économique et financière des librairies indépendantes : analyse sur la période 2005-2012*, Xerfi, juin 2013.

²⁴ Hors formations généralistes sur le tutorat ou les techniques générales de vente.

Le poids économique de la formation pour le libraire

La participation des libraires à la formation est impactée par le poids du coût financier et du temps de travail mobilisés pour la suivre.

Les librairies de moins de 10 salariés trouvent que la démarche administrative à effectuer auprès des Agefos PME est fastidieuse. De plus, pour les salariés à temps partiel²⁵ qui n'exercent pas une autre activité en parallèle, il est certes possible de se former hors temps de travail, mais s'ajoute alors aux frais annexes le versement de l'allocation formation²⁶.

Par ailleurs, le dispositif Agefice, qui concerne les gérants non salariés nécessite une avance des frais de formation. Seuls les coûts pédagogiques peuvent faire l'objet d'un remboursement post-formation. Les frais annexes (hébergement, restauration, transport) restent donc à la charge des libraires.

Rappelons enfin que, comme dans toute entreprise, le libraire qui se forme doit « sacrifier » une journée de travail, ce qui impacte son résultat d'activité : sa formation doit être pensée comme un investissement pour son commerce.

Le petit cercle de la formation en librairie

Il est fréquent de retrouver les mêmes intervenants en formation initiale et en formation continue dans le secteur de la librairie. Toutefois, selon le sociologue Pierre Cohen-Hadria en 2011, le mélange des genres « formation initiale » et « formation continue » suscite un blocage chez un certain nombre de libraires : « avoir le même formateur que mon apprenti ?! ». Outre ce blocage, le non-renouvellement des intervenants peut amener une profession à s'essouffler ou à véhiculer des idées reçues.

Toutefois, certains formateurs-prestataires issus d'autres secteurs ont adapté leur domaine de compétences à la librairie (marchés publics, marchandisation...) et les libraires semblent s'en satisfaire.

²⁵ Cf. p. 13.

²⁶ « Pour les heures de formation effectuées en dehors de son temps de travail, le salarié perçoit, de son employeur, une allocation de formation égale à 50 % de sa rémunération nette de référence. » - <http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/formation-professionnelle,118/le-droit-individuel-a-la-formation,1071.html>

Les besoins en formation continue

Identification des besoins prioritaires

Recueil des besoins en formation par les SRL et les associations de libraires

Les SRL et les associations régionales de libraires, implantées à proximité des professionnels recueillent et analysent les besoins de formation, qu'ils soient exprimés par les libraires ou qu'ils soient l'objet de constats dans les librairies.

Qui plus est, les groupes thématiques de travail animés par les SRL et les journées professionnelles qu'elles organisent sont souvent un lieu d'émergence de nouveaux besoins en formation.

D'après l'enquête menée auprès des SRL et des associations régionales de libraires, les réponses portant sur les **besoins prioritaires** montrent que :

- La gestion dans son traitement global (gestion des stocks, achats, gestion comptable et financière) est une priorité.
- Le besoin en formation sur les questions liées au numérique et notamment à la commercialisation du livre numérique est important. C'est une thématique qui est régulièrement traitée lors des journées interprofessionnelles et qui fait souvent l'objet de groupes de travail. Mais il semble que cela ne soit pas suffisant.
- À l'inverse, les besoins en formation concernant les marchés publics apparaissent moins fréquemment.
Ceci peut s'expliquer par le fait que ces thématiques ont été régulièrement abordées lors de journées d'études organisées en région sur les 3 dernières années. Beaucoup de libraires sont désormais formés et habitués au formalisme de la réponse aux marchés publics. Cette formation reste toutefois nécessaire aux créateurs de librairies et aux gérants n'ayant pas encore bénéficié de cette formation.
- L'animation en librairie (organiser des événements) est une des priorités mentionnées, alors même qu'il s'agit de la formation (avec celles liées aux assortiments) qui fait l'objet du plus grand nombre d'annulations, faute d'inscrits.

L'étude Xerfi 2013 : pistes pour des modules de formation sur l'adaptation de la librairie

Les besoins précédemment évoqués entrent en résonnance avec l'étude sur *La situation économique et financière des librairies indépendantes* du cabinet Xerfi²⁷ qui, si elle n'a pas vocation à lister les besoins en formation, propose toutefois un point de vue sur les priorités d'adaptation des libraires :

- « Pris en tenaille entre la chute de leurs ventes et la hausse chronique de leurs charges – loyers et frais de transport en tête, [les libraires] affichaient un taux de résultat net moyen de – 0.6% en 2011 » :

Si, sur le loyer, il est difficile d'intervenir, le transport est bien une question d'information²⁸, de formation (sur la gestion des stocks ou sur la négociation avec son représentant), ainsi qu'une question qui peut être traitée en groupe de travail (*benchmark* sur l'offre des transporteurs, travail sur la mutualisation de coursiers, etc.) ;

²⁷ *Op. cit.*, p. 2, 3 et 5 de la synthèse.

²⁸ Pour y répondre, la Clil a réalisé un guide pratique à destination des libraires, afin de leur simplifier la compréhension du transport du livre et de mieux appréhender les éventuelles difficultés liées au transport de colis : *Vade-mecum du transport du livre au départ de la plateforme Prisme : petit mémo pratique à destination des libraires* – Clil, octobre 2013, à télécharger sur le site internet <http://www.clil.org/>

- « Lorsqu'une librairie perd un marché public, cela se traduit donc par une hausse mécanique de son taux de marge commerciale [...] ce qui est presque un leurre, car elle reste la plupart du temps liée à une perte d'activité significative » :

Les réponses aux marchés publics sont également une question d'information²⁹ et une question de formation sur les marchés publics et sur la gestion financière ;

- « Les banques sont de moins en moins enclines à prendre en charge les problèmes de trésorerie des détaillants » :

Les questions de relations bancaires et de trésorerie sont une question d'information (sur les pratiques bancaires, les aides et les mesures annoncées lors des 2^{es} Rencontres nationales de la librairie en juin 2013) et une question de formation (sur la lecture et la présentation de son bilan à son banquier, sur le montage de prévisionnels et de plans d'actions pour solliciter un découvert) ;

- « [Les librairies] 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. » :

La contractualisation avec les éditeurs et les diffuseurs est une question d'information (par exemple sur la mutualisation de certains achats et une question de formation (négociation avec le représentant).

- « L'amélioration de l'attractivité des points de vente » :

L'attractivité des points de vente est une question d'information (Quels sont les points clés à proposer ? Quels exemples ont été mis en pratique ?) et une question de formation sur le marchandisage, sur la communication et sur la mise en place d'un réseau partenarial.

Ainsi, la lecture de l'étude Xerfi permet de dégager comme besoins prioritaires de formation la logistique, la gestion financière, la réponse aux marchés publics, la négociation, le marchandisage, la communication, ainsi que la mise en place de réseaux partenariaux.

La détermination d'axes de formation prioritaires de branche

En 2011, suite à la réunion des paritaires dans le cadre de la formation professionnelle de branche, 3 axes de formation ont été actés comme « prioritaires » sur le plan des librairies de moins de 10 salariés : la **vente-commerce**, la **gestion**, le **marchandisage**.

Jusqu'à ce jour, aucun autre axe potentiellement prioritaire n'a été porté devant la CPNEFP (Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle, branche librairie). Pourtant, définir de nouveaux axes a une incidence, car une formation portant sur un axe prioritaire permet une meilleure prise en charge des coûts pédagogiques.

Considérons les formations suivies par les salariés issus de librairies de moins de 10 salariés³⁰ ((par ordre décroissant en nombre d'actions réalisées) :

1. Logiciel de gestion spécifique librairie (26 %)
2. Vente (16 %)
3. Bureautique (14 %)
4. Comptabilité-gestion (12 %)
5. Langues (10 %)
6. Management (6%) et informatique/réseau (6 %)
7. Modules proposés dans le cadre des actions collectives³¹ (1 %)
8. Bilan de compétences (0,7 %), SST (sauveteur secouriste du travail) (0,7 %), assortiment en librairie (0,7 %).

²⁹ Ce thème est très régulièrement traité en région par les SRL ou les associations régionales de libraires. De plus, le Service du livre et de la lecture a mis à jour en août 2011 son guide, *L'achat public de livre : vade-mecum à l'usage des bibliothèques de l'État, des collectivités et de leurs établissements*.

³⁰ In *Compte-rendu de la section professionnelle paritaire librairie* du 4/10/2011.

³¹ Catalogue de formation à destination des entreprises de – 10 salariés.

Toujours en 2011, les librairies de plus de 10 salariés ont effectué les formations suivantes (par ordre décroissant en nombre d'actions réalisées) :

1. Bureautique (29 %)
2. Management (17 %)
3. Logiciel de gestion-comptabilité (17 %)
4. Vente (17 %)
5. Langues (3 %)
6. Actions commerciales (1%)

Des actions de formation « tuteurs » ou des « missions tutorales » ont également été financées.

Ces chiffres concernent uniquement les personnes salariées en librairie (code APE relatif au commerce de détail de librairie)³².

Les axes de formation prioritaires définis par la branche sont donc majoritairement suivis par les librairies. Travailler sur la définition de nouveaux axes prioritaires devrait donc les inciter à se former sur de nouvelles problématiques.

Le décalage entre les besoins exprimés et les besoins réels

Il y a souvent un décalage entre les besoins en formation exprimés par les libraires et les besoins recensés par les SRL ou les institutions.

Certains aspects du métier de libraire comme l'accueil du client, la vente, la conception de vitrine sont proches du tabou et le professionnel en activité a du mal à s'inscrire volontairement sur des formations abordant des points intrinsèquement liés à son métier. Un libraire n'éprouvera pas de difficulté psychologique à s'inscrire aux formations sur la gestion des stocks ou sur la réponse aux appels d'offres, mais il lui coûtera beaucoup plus de reconnaître un besoin de formation sur ce qu'il considère être son cœur de métier, à savoir la relation humaine et la culture.

L'exemple du recensement des besoins par Livre et lecture en Bretagne est intéressant sur ce point. Lorsque les libraires répondent à une enquête sur leurs besoins en formation, les demandes sont très éparpillées. Parmi les demandes les plus fréquentes apparaissent la formation à la communication sur Internet, la formation à la mise en place d'animations, la formation aux marchés publics. Ces demandes ne recoupent pas exactement les besoins répertoriés par Livre et lecture en Bretagne lors de ses accompagnements, besoins portant sur l'animation, l'évaluation de la librairie (reprise et transmission), le cadre juridique du livre (loi Lang, droit de prêt, etc.), l'aménagement de l'espace, la conception de vitrine, la communication, la négociation avec les diffuseurs et l'accueil des clients.

Par ailleurs, s'il est vrai que la formation est l'acquisition de nouvelles compétences, c'est aussi un processus d'amélioration de compétences acquises précédemment. Ce dernier point n'est pas encore partagé par de nombreux libraires, ce qui les freine dans leur démarche de formation.

Ce décalage entre besoins réels et besoins exprimés ainsi que la perception globale de la formation expliquent la difficulté à proposer une offre de formation suscitant l'adhésion des libraires.

Tableau récapitulatif

Thèmes à prioriser selon les études	• Gestion des stocks • Gestion financière (dont impact des marchés publics) • Négociations commerciales • Communication de la librairie vers l'extérieur (nouvelles technologies, partenariats, presse...) • Transport • Marchandisage
-------------------------------------	--

³² On ne dispose pas de chiffres sur la formation des 1 700 dirigeants et conjoints de libraire non salariés, car ils dépendent d'un dispositif (Agefice) et non d'une entité morale à part entière, qui pourrait centraliser les données comme le fait l'Agefos PME avec les salariés de la branche librairie.

Les initiatives en cours

La mise en place d'un certificat de qualification professionnelle (CQP)

Comme il a été précisé au début de cette étude, il manque aujourd'hui aux métiers de la librairie un niveau de diplôme permettant la transition entre le niveau IV et le niveau II.

Pour mémoire, il existe aujourd'hui 3 diplômes professionnels :

- Le CAP librairie-papeterie-presse (niveau V)
- Le brevet professionnel librairie (niveau IV)
- La licence librairie (niveau II)

Ce sont des parcours essentiellement proposés en formation initiale ou en alternance. Au vu de l'économie du secteur, ces formations sont essentiellement réalisées dans le cadre de contrats d'apprentissage, concernant les moins de 26 ans.

Les diplômes de niveau IV sont le brevet professionnel ainsi que deux titres enregistrés au RNCP, conçus comme des parcours longs.

Les diplômes de niveau III sont proposés par les IUT (DUT métiers du livre, option librairie) ou les universités avec le Deust, ainsi que par quelques organismes de formation privés (sur des titres du RNCP).

Ils sont parfois accessibles en formation continue sur des années dites spéciales (cursus d'un an au lieu de 2 ans), mais ils restent très généralistes. Des parcours de VAE restent envisageables mais sont peu suivis.

Ce manque de diplôme professionnel pourrait être comblé par un **certificat de qualification professionnelle (CQP)**. Il s'agit d'une certification créée et délivrée dans une branche professionnelle, conçue pour valider les acquis professionnels d'un métier. En d'autres termes, c'est une forme de « diplôme » de branche qui permet d'acquérir un niveau de formation reconnu à l'échelle nationale. Le CQP est enregistré au RNCP³³.

C'est la CPNEFP de la branche librairie qui peut décider de la création d'un CQP.

Le CQP exige de la théorie alternée avec de la pratique. Par exemple 3 semaines de formation par module de compétences et 1 à 2 mois en entreprise. Le nombre de module est variable en fonction du niveau : Vente-Commerce / Gestion-Animation de rayon / Management... Une fois que la CPNEFP a validé le CQP, elle doit le présenter à la Commission nationale des certifications professionnelles (CNCP) qui vérifiera son intérêt et sa forme au regard des critères de validation, puis procédera à l'enregistrement s'il est conforme et justifié.

Une réflexion sur la création d'une certification a émergé en 2012 lors d'une CPNEFP de la librairie, à la suite du travail d'ajustement de l'offre de formation à la nouvelle classification des emplois-repères.

Quel CQP en Librairie ?

Un CQP a un intitulé qui couvre des domaines de compétences (libraire généraliste, libraire-disquaire, libraire spécialisé jeunesse) ainsi qu'un niveau de référencement pour la formation.

Que la librairie soit pluriactivité ou spécialisée, le socle du métier de libraire reste identique. Il semblerait donc pertinent de mettre en place un **CQP libraire de niveau IV** (bac) ainsi qu'un **CQP de niveau III** (bac +2) avec une possibilité d'option(s), comme jeunesse, café-librairie, etc.

³³ www.rncp.cnpc.gouv.fr

Le public concerné

- Les libraires en activité qui souhaitent évoluer dans leur poste (en interne ou en externe)
- Les libraires en activité qui souhaitent acquérir de nouvelles fonctions au sein de leur librairie (par exemple développer les réseaux sociaux et les animer)
- Les libraires en activité qui souhaitent faire reconnaître leurs compétences
- Les libraires ou demandeurs d'emploi qui souhaitent passer par le CQP pour réintégrer le circuit classique de formation (licence...)
- Les demandeurs d'emploi et salariés en reconversion qui souhaitent travailler en librairie.

L'intérêt d'un CQP en Librairie

Outre le fait que le CQP permet de pallier une carence dans l'offre de formation spécifique librairie, il permettrait d'apporter les qualifications nécessaires pour répondre aux métiers de vendeurs classés A-E pour le niveau IV (majorité des postes proposés) et de vendeur F, voire de gestionnaire pour le niveau II³⁴.

L'intérêt pour l'employeur

Atouts	Inconvénients
Développement des compétences internes : facteur de motivation et de montée en compétences d'une équipe (même si une seule personne est formée).	Nécessité de remplacer le salarié parti en formation par des CDD de courtes durées <i>(les périodes de formation sont en général de 3 semaines à 1 mois maximum en alternance avec l'activité professionnelle en librairie. Le planning est connu à l'avance et permet de s'organiser).</i>
Mise en place d'un projet utile et adapté à la librairie par la personne en démarche de CQP (la gestion d'un projet est obligatoire dans un CQP).	
Outil de gestion pour améliorer ou maintenir le climat social.	
Permet la négociation de nouveaux points de remise avec les diffuseurs (les conditions générales de vente indiquent qu'il est possible d'obtenir des points de remise supplémentaires sur l'aspect qualitatif, notamment sur la formation qualifiante).	
Pour les librairies ayant une structuration des services supports (RH...) : outil de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences).	
Pas d'augmentation obligatoire de la rémunération : la grille de classification de la branche librairie évalue le poste et non le titulaire occupant le poste. Le titulaire d'un CQP ne pourra pas s'en prévaloir pour exiger un changement de niveau de classification et par corrélation de salaire.	
Qualification partielle mais poussée de salariés sur des thématiques précises couvertes par le CQP (gestion par ex.), par le suivi d'un ou plusieurs modules du CQP, sur la totalité obligatoire (les modules ont une validité d'acquisition de 5 ans en général, mais cela peut être redéfini par la CPNEFP).	

³⁴ Selon la nouvelle classification des emploi-repères.

L'intérêt pour le salarié en librairie

Atouts	Inconvénients
Favorisation de la mobilité interne : si des postes sont disponibles dans sa librairie d'attache, le libraire pourra avoir les atouts pour occuper un poste à responsabilité plus importante.	Nécessité d'obtenir l'accord de son employeur : - pour réaliser le CQP en période de professionnalisation : les coûts pédagogiques, voire le salaire peuvent être pris en charge par Agefos PME. - pour réaliser le CQP en congé individuel de formation (CIF) : les coûts pédagogiques et souvent le salaire sont pris en charge par le Fongecif sur étude de dossier et au regard du marché de l'emploi.
Favorisation de la mobilité externe : à défaut d'évolution possible dans sa librairie d'attache, le libraire s'ouvre une perspective de carrière dans une autre librairie.	
Sécurisation des parcours professionnels : en cas de transition professionnelle (chômage), le salarié ajoute une qualification à son expérience professionnelle (atout sur le marché de l'emploi).	Nécessité d'organiser son temps pour mener à la fois sa formation et son activité professionnelle.
Reconnaissance officielle de ses compétences (au titre de la motivation personnelle).	
Reconnaissance officielle en cas de projets de reprise ou création de librairie.	
Possibilité de reprendre ou de continuer à construire son parcours professionnel par la formation. Le CQP pourrait, par des conventions en amont, permettre de reprendre un cycle universitaire directement en licence, par exemple (l'université de Paris-Ouest-Nanterre accepte déjà les DUT métiers du livre et celle de Mulhouse accepte les brevets professionnels).	Impossibilité pour le titulaire d'un CQP de s'en prévaloir pour exiger un changement de niveau de classification et par corrélation de salaire auprès de son employeur.
Facilitation pour s'inscrire dans une démarche de VAE.	

En conclusion, le CQP est un outil pour pallier une carence dans l'offre de formation, permettre le développement de parcours professionnels individuels de libraires, et anticiper les mutations économiques.

S'il répond difficilement aux problématiques générales de la formation des libraires indépendants – caractérisés majoritairement par des librairies de moins de 5 salariés –, de part son format (temps de formation en semaines voire mois sur un parcours complet), il constitue une véritable piste de réflexion ouverte et traitée actuellement en CPNEFP de la branche librairie.

La formation continue de la librairie dans les contrats de progrès du livre et autres dispositifs régionaux de formation

Les contrats de progrès pour le livre, dont les objectifs et le fonctionnement sont développés dans *Contrat de progrès pour le livre : mode d'emploi*³⁵ concernent directement la formation, qui peut faire l'objet d'un plan d'actions, notamment par la mise en place d'un programme annuel à destination des libraires. Une partie des coûts pédagogiques sont pris en charge, sur la base d'un coût par jour et par groupe, ce qui permet d'assurer la réalisation de la formation même avec un nombre réduit de participants.

Initiés par les conseils régionaux, les contrats de progrès sont dans leur ensemble cosignés avec l'État. Néanmoins, ils peuvent tout à fait être signés avec d'autres collectivités ou organisations représentatives qui souhaiteraient s'impliquer dans le dispositif.

Ainsi, un contrat de progrès peut inclure une contractualisation avec des OPCA, notamment Agefos PME pour la branche librairie afin d'assurer 100 % de la prise en charge des coûts pédagogiques, voire des frais annexes et du salaire.

Il existe d'autres formes de partenariat contractualisées avec les Régions et parfois avec les OPCA qui permettent de croiser les financements. Cela est fonction de la politique régionale culturelle et de formation, et de la volonté des OPCA de collaborer avec les collectivités ou les structures d'appui (notamment dans le cadre de dispositifs appelés « actions collectives »).

L'exemple du CRL Limousin : le contrat de progrès pour l'économie du livre

Grâce au soutien de la Région et de ses services Culture, Économie et Formation, un audit externe demandé par le CRL Limousin a pu être mené en 2010 pour dresser un état des lieux de la filière livre en Limousin et préconiser un programme d'actions.

C'est dans ce contexte qu'a pu être signé un contrat de progrès entre le Conseil régional et le CRL Limousin pour une durée de 3 ans (2012-2014). Concernant la formation, 4 thèmes ont été sélectionnés avec un financement à hauteur de 80 % des coûts pédagogiques par jour et par groupe. Les 20 % restant sont divisés par le nombre de librairies participant à la formation et réglés directement sur les fonds de la librairie ou par une prise en charge de l'OPCA (Agefos PME). Ce reliquat n'a pas excédé 50 euros par librairie.

La formation est abordée directement dans le premier axe d'actions du contrat de progrès³⁶ :

- « II. A. Axe 1 : Pérenniser et développer la librairie indépendante en Limousin
II. A1. Conforter et développer le maillage de la librairie indépendante
Il s'agit à la fois de conforter les structures existantes par un accompagnement adapté mais aussi de mettre en place les conditions favorables à son développement quel que soit le point du territoire.
- Favoriser la création et la transmission des librairies et le développement de leur chiffre d'affaires.
- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : professionnaliser les structures.
Programme de formations : deux jours prévus en 2012, quatre en 2013, quatre en 2014.
- Optimiser les modalités d'approvisionnement. Recensement des dispositifs de transports existants, mise en œuvre ou non d'une expérimentation nouvelle en 2012 et 2013. »

Sur les 2 formations mises en œuvre à ce jour en 2013, 8 libraires ont participé, à chaque fois.

L'exemple du CRL Franche-Comté : contrats de progrès et financement par le Conseil régional et l'OPCA

La Franche-Comté a mis en place un contrat de progrès pour le livre en 2004-2007, qui a été renouvelé par un financement direct au CRL Franche-Comté, animateur du contrat (70 000 € en 2013) : il permet d'assurer la gratuité de l'ensemble des actions de formation (financement des coûts pédagogiques par le Conseil régional et Agefos PME). Les frais annexes de repas et de transport sont pris en charge par le CRL Franche-Comté. Cela est un véritable atout pour s'assurer de la participation des libraires à la formation, semble-t-il. Ainsi, il y a une

³⁵ *Contrat de progrès pour le livre : mode d'emploi* – Ministère de la Culture et de la Communication/Fill, 2013.
http://www.fill.fr/images/documents/contrat_a5_def_a_md.pdf

³⁶ Extrait du compte-rendu de la mise en œuvre du contrat de progrès en Limousin,
http://www.crl-limousin.org/site_crl/dossier_contrat_progres/contrat_progres_presentation.html

moyenne de 8 à 10 libraires participants aux formations sur environ 41 librairies que compte le territoire, soit près de 24 % de participation.

L'exemple de l'ARL Paca : le financement par le Conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur

Le parcours de formation de 5 jours « L'ABC du métier de libraire » organisé une fois par an et ayant pour objectif de sensibiliser au métier les porteurs de projet de création ou reprise de librairie, mais aussi de professionnaliser les nouveaux libraires, est entièrement financé par le Conseil régional. C'est une enveloppe globale qui permet de financer les coûts pédagogiques liés à la formation ainsi que l'accompagnement individuel spécifique qui peut s'ensuivre.

L'ARL Paca prend en charge les petits déjeuners et déjeuners. Un droit d'entrée de 25 € par jour par personne est demandé pour des raisons administratives et d'implication. Ce parcours, entièrement financé, permet de former 6 à 8 personnes par an.

Un autre dispositif est mis en œuvre avec la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur : le dispositif Iris³⁷. Partant du constat qu'un libraire en formation est un libraire qui n'est pas en production, l'ARL Paca travaille à la mise en place d'une solution pilote : le remplacement d'un libraire en formation par un libraire retraité ou un jeune en DUT métiers du livre (collaboration avec l'IUT d'Aix-en-Provence).

Le Conseil régional permet d'expérimenter³⁸ le remplacement des salariés ou des gérants en formation par la rémunération d'un professionnel, grâce à la subvention à un OPCA chargé de gérer les fonds, et une mise en œuvre opérationnelle confiée à l'ARL Paca. Il reste toutefois à préciser le statut du remplaçant : sera-t-il salarié, embauché par portage salarial ou directement par la librairie en CDD ? La réflexion est en cours.

Enfin, la Région Paca souhaite, dans le cadre de sa politique de soutien à la formation, privilégier les non-ayants-droit, laissant aux OPCA le soin de financer les formations de leurs ayants-droit sur les cotisations employeurs/salariés.

L'exemple de l'association Libraires en Rhône-Alpes : le financement par Agefos PME

Jusqu'en 2012, l'association bénéficiait d'un financement collectif des actions de formation par Agefos PME Rhône-Alpes, c'est-à-dire une prise en charge des journées de formation par groupe. Cela se traduisait par une prise en charge à 100 % des coûts pédagogiques. Le financement étant organisé en amont, les libraires salariés n'avaient plus qu'à s'inscrire et les gérants pouvaient assister en auditeurs libres. Une moyenne de 10 à 12 libraires participait aux formations.

Depuis 2013, suite au changement de référent au sein d'Agefos PME Rhône-Alpes, cette prise en charge des formations n'est plus possible. Marion Baudoin, déléguée générale de l'association, centralise désormais les demandes de prises en charge individuelle et les transmet à l'Agefos PME. L'habitude a vite été prise par les libraires de suivre des modules de formation, et le volume de participants est de ce fait important, mais ils sont clairement rétifs à la gestion administrative de la prise en charge.

L'exemple du MOTif : les actions collectives

La formation sur 5 jours en discontinu, « Le numérique en librairie : vendre et communiquer en magasin et sur Internet », portée par le MOTif en 2012³⁹ en Île-de-France a permis de former des libraires salariés à la vente du livre par Internet, au livre numérique et aux outils web de communication actuels. La prise en charge financière à 100 % des coûts pédagogiques dans le cadre d'une « action collective » (dispositif), et le remboursement à la

³⁷ La Région Paca a mis en place en avril 2009 le fonds Iris (Intervention régionale pour l'investissement social) reposant sur la mutualisation de moyens et d'actions de la Région et des partenaires sociaux afin de développer des étapes de formation au bénéfice des salariés des TPE et PME. L'objectif est d'utiliser la formation comme levier pour le maintien dans l'emploi des salariés ou leur faciliter une reconversion.

³⁸ Dans le cadre du programme Iris Culture, une convention entre la Région Paca et l'Afdas a été validée par la commission permanente du Conseil régional le 28 juin 2013. Elle porte sur la création d'un fonds régional partenarial de continuité professionnelle des actifs du secteur de la culture, d'un montant de 300 000 € dont 75 000 € pour le livre (incluant la librairie).

³⁹ Reconnue en 2013. Cofinancement du Conseil régional Île-de-France, des Agefos PME ainsi que des partenaires sociaux de la branche.

librairie du salaire de son employé du temps de formation ont été des facteurs de mobilisation. Le MOTif a favorisé la constitution d'un groupe de travail⁴⁰, ce qui a permis de porter le projet devant le Conseil régional d'Île-de-France et devant les Agefos PME (Opcas nationales et paritaires de branche) pour un cofinancement.

En conclusion

La prise en charge des coûts pédagogiques des formations ainsi que la simplification administrative semblent jouer un rôle primordial dans la participation des libraires aux modules de formation qui leur sont proposés. Les structures régionales pour le livre comme les associations de libraires déploient différentes stratégies pour réussir à apporter un service clé en main aux libraires.

Afin de négocier de manière plus efficace auprès des Opcas, il semble que l'implication des Conseils régionaux favorise un meilleur partenariat entre les acteurs du livre et tous les partenaires, ainsi que la mise en œuvre d'une politique culturelle globale positive pour le livre.

Si les différentes initiatives sont intéressantes, **il semble toutefois que l'association Région-État-Opcas-porteur de projet soit la plus prometteuse.**

⁴⁰ Le MOTif, SLF, Alire, INFL, partenaires sociaux de branche, Agefos PME et Conseil régional Île-de-France.

Les groupements d'employeurs

Le groupement d'employeurs « permet aux entreprises de se regrouper pour employer une main-d'œuvre qu'elles n'auraient pas, seules, les moyens de recruter. Il s'agit d'une des formes d'exercice de la pluriactivité : les salariés du groupement d'employeurs effectuent des périodes de travail successives auprès de chacune des entreprises adhérentes au groupement. Dans le but de favoriser le développement de l'emploi sur un territoire, des groupements d'employeurs peuvent être créés entre des personnes physiques ou morales de droit privé et des collectivités territoriales (communes, départements...)»⁴¹.

Initiative de Lira en Auvergne

Grâce au soutien de la Région Auvergne et de la signature du renouvellement de la convention triennale entre Lira et celle-ci, l'association bénéficie d'un fonds de financement européen pour réfléchir, jusqu'en novembre 2014, aux moyens de mettre en place un groupement d'employeurs qui aurait pour missions :

- La mutualisation de l'information, des outils et des pratiques concernant le numérique et la communication sur le web ainsi que des plans d'actions comme :
 - la géolocalisation des librairies à partir du site Internet Lira (sur le principe de Paris-Librairies ou Nice-Librairies)
 - la création d'ateliers spécifiques sur les nouveaux outils de communication
- La prestation de gestion comptable, en raison des pratiques très inégales des experts-comptables, notamment au niveau du conseil, et des coûts de facturation, souvent lourds pour les librairies
- La mutualisation d'informations et de réponses aux marchés publics
- La mutualisation des moyens pour participer à certains événements clés du secteur littéraire (salon, festival, notamment Carnet de voyages à Clermont-Ferrand)
- La mutualisation des ressources humaines par la mise à disposition d'un libraire pour remplacer ceux qui sont absents (dont ceux partis en formation) afin de maintenir le chiffre d'affaires.

Il est à noter que c'est un projet global qui s'inscrit en complémentarité avec la démarche du Transfo sur le diagnostic des compétences et des emplois pour la mise en place potentielle d'un accord État/Région (contrat de progrès...). Ainsi, le groupement d'employeurs pourrait répondre à la problématique de l'absence d'un libraire, et la convention État/Région à celle du financement de la formation.

Toutefois, il faudra anticiper les possibles réticences des libraires à laisser leur librairie aux mains d'un « inconnu ». Ce projet ne peut être viable que si les libraires ont confiance dans les salariés mutualisés : gestion commerciale, approche client, probité... Il faudra aussi penser à la communication auprès des clients.

Cette initiative, en cours de construction, est novatrice et s'attaque à la racine de la non-production lorsque le libraire est absent pour raison de formation. Le groupe Fill-Éco suit cette initiative avec intérêt.

⁴¹ Source : <http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/embauche,108/l-embauche-par-un-groupement-d,975.html>

Comment mieux mobiliser les libraires ?

Le constat des acteurs régionaux

L'enquête téléphonique auprès des différents acteurs du livre en charge des questions de formation (SRL ou associations de libraires) a permis de recenser différentes pistes.

Voici les réponses à la question : « **Quels sont, à votre avis, les leviers à la participation des libraires indépendants à la formation ?** »

Réponses ouvertes (sans QCM) et multicritères

67 %	Prise en charge des coûts pédagogiques (hors circuit Opca-Agefice)
67 %	Prise en charge des frais annexes (salaires...)
47 %	Impact économique direct de la formation sur le fonctionnement de la librairie
47 %	Association de libraires (active)
33 %	Réalisation de formations interentreprises avec d'autres régions / délocalisation
33 %	Format en demi-journée ou journée courte
33 %	Disponibilité des libraires (période creuse, lundi...)
33 %	Contacts humains avec les libraires (visites, salon, téléphone...)
27 %	Remplacement des libraires en formation
20 %	Programme annuel de formation + communication
20 %	Démarches administratives simples
13 %	Faible fréquence (2 fois par an)
13 %	Rôle moteur des grosses librairies
13 %	Sensibilisation et responsabilisation des libraires
7 %	Groupe de travail
7 %	Formations in situ

Les leviers spontanément exprimés sont plutôt des actions courantes pour atténuer les freins rencontrés lors de l'organisation des formations. Ainsi l'ARL Paca et Lira, porteuses d'un projet pour le remplacement des libraires indisponibles en librairie (maladie, congés, formation...) n'ont pas cité ce levier, pourtant inclus dans leur projet.

Toutefois, ces leviers exprimés sont à considérer attentivement car ils montrent l'importance de trouver des solutions administratives et financières plus fluides et complètes à la mise en place de formations ainsi que la nécessité de relais sur le terrain (une association de libraires active et dotée de moyens, notamment par la création d'un poste de coordinateur) et une politique publique ambitieuse en faveur du livre.

La planification des formations en amont (programmation annuelle) sur des thèmes portés par les libraires, associée à une forte communication directe et indirecte (avec relances individuelles) semble incontournable.

La sensibilisation à l'utilité de la formation

La motivation joue un rôle essentiel dans la participation à des actions de formation. Un certain nombre de libraires ne se sentent pas concernés et ne souhaitent pas investir dans des formations. C'est pour cela qu'il est nécessaire de sensibiliser les libraires en les intégrant à des groupes de travail ou en les invitant à des journées d'information.

On peut noter que la réalisation d'une étude économique concernant la librairie sur une région est un moyen efficace pour impliquer les libraires dans une démarche globale de politique du livre. Il est ainsi possible de les sensibiliser à la question de la formation lors de journées de restitution de l'étude.

Des événements comme les Rencontres nationales de la librairie (organisées tous les 2 ans par le SLF) font également prendre conscience aux libraires de l'utilité de la formation.

Toutefois, en 2011, seuls 2 220 salariés se sont formés, soit 18 % d'entre eux. Seuls 340 salariés se sont formés dans le cadre du DIF (droit individuel à la formation), ce qui montre une méconnaissance de ce dispositif chez les salariés de la branche librairie⁴².

Ainsi, les libraires n'utilisent pas leur droit à la formation. **Une campagne de sensibilisation à la formation continue** des libraires semble aujourd'hui indispensable. Les SRL réalisent une action locale indéniable sur ce point, mais il serait intéressant que la branche organise une campagne nationale à destination des libraires français, dont les SRL pourraient être le relais sur le territoire.

Le reformatage des formations

Le lieu de la formation

La formation continue (hors parcours universitaires) est, de manière globale, conçue et dispensée dans les grandes métropoles. Les principaux organismes de formation sont à Montreuil (INFL, 93), Lyon (centre de formation de la CCI, 69) ou encore Hérouville-Saint-Clair (Profiile, 14).

Les SRL et les associations de libraires organisent souvent les modules de formation continue à leur siège (souvent implanté dans la préfecture de région), pour des raisons essentiellement logistiques : accès par les transports et, parfois, salle de formation intégrée à leurs locaux ou prêtée à titre gracieux par un partenaire voisin.

Les associations de libraires n'ayant pas de locaux les organisent dans une librairie adhérente ayant la place d'accueillir un groupe, la priorité étant alors de trouver un espace de réunion.

Or, il faut noter qu'une partie des régions françaises se caractérisent par un territoire rural très étendu (Aquitaine, Auvergne, Bourgogne, Limousin, Midi-Pyrénées, Picardie...) qui engendre des difficultés évidentes de transports (moyens et temps). Mais ces deux axes, « moyens de transport » et « temps de transport », avec leur corollaire « coût de transport » concernent aussi des territoires bien desservis comme Rhône-Alpes : il faut pour certains libraires du sud de la région 6 heures de transport aller/retour pour se rendre sur Lyon.

Il est important de penser aux caractéristiques du territoire avant de proposer le lieu de formation, ou de la proposer dans plusieurs points de la région en fonction du thème proposé et des besoins des libraires.

Les durées de formation

L'un des axes de réflexion serait de repenser le formatage des formations en termes de durée. Généralement, une journée de formation est de 7 heures pour des raisons administratives et de droit social (contrat de travail sur 35 heures...). La journée complète convient bien pour les actions de formation intra-entreprise.

Toutefois, la loi accepte les formations de 6 heures. La planification des formations en demi-journées (sur 2 lundis consécutifs par exemple, pour que les 6 heures minimales soient effectives) semble une bonne piste pour davantage mobiliser les libraires non salariés. Les demi-journées professionnelles ou les « petits déj' », formats qui conviennent à l'activité commerciale du libraire et à la prise en compte des moyens et temps de transport, parviennent à rassembler un certain nombre de libraires.

Cela implique pour l'organisme de formation un séquençage précis de la formation. Ce format pose toutefois des soucis en termes de rentabilité financière pour les organismes de formation.

Les éléments incontournables en planification de formation

Les éléments suivants sont incontournables pour l'organisation de formations quel que soit le format :

- La planification des formations sur les périodes de moins forte activité en librairie (février-juin)
- L'adaptation du jour de formation selon le thème et le public cible : plutôt le lundi pour les gérants non salariés car la librairie est fermée, et plutôt en semaine pour des salariés⁴³.
- L'établissement d'un programme annuel de formation et la mise en place d'une communication importante en amont, avec des relances téléphoniques.

⁴² La durée moyenne de formation par salarié est de 17 h 30 par an. Or, un salarié à temps complet cumule 20 heures de DIF par an (dans la limite de 120 heures), ce qui permettrait de couvrir les 17 h 30, pris alors en charge par l'Opca.

Au total, près de 39 000 heures de formation ont été données en 2011 pour l'ensemble des salariés de la branche librairie, quand le DIF leur ouvre 248 200 heures (soit 6,4 fois plus). Ce dernier chiffre est à moduler car environ 29 % des salariés en librairie sont à temps partiel et ne cumulent donc pas 20 h de DIF par an.

⁴³ Ainsi, la mise en place de 5 parcours de formation sur les enjeux de la vente en ligne en 2012 cofinancé par Agefos PME et le Conseil régional d'Île-de-France à destination des salariés avait privilégié le lundi. Or, les salariés devaient négocier des journées de remplacement ou combiner leur activité professionnelle et leurs journées de formation dans la même semaine, ce qui les amenaient pour certains à travailler jusqu'à 6 jours d'affilé.

L'audit associé à la formation

Définition et enjeux de l'audit

L'audit n'est pas une formation. Il consiste à examiner la gestion et les conditions de fonctionnement d'une entreprise ou de l'un de ses services. Il permet de recueillir des informations objectives pour déterminer dans quelle mesure les éléments de fonctionnement s'organisent en lien avec les objectifs globaux. Il s'agit ici d'audit individuel, c'est-à-dire concernant une seule librairie et non d'un état des lieux d'une filière.

En général, il s'appuie sur une nomenclature ou un référentiel. En librairie, excepté la nouvelle convention collective et les documents qui en découlent, il n'y a pas de référentiel. Il doit donc s'appuyer sur des statistiques nationales : marge commerciale consentie selon les diffuseurs, taux de retours, rotation...

L'audit s'attache à déterminer les forces d'une librairie et à détecter les anomalies ou les risques, puis à préconiser des actions. C'est une démarche d'analyse globale d'un fonctionnement et d'une activité qui donne lieu à un compte-rendu formalisé, officiel et porteur de préconisations.

En général, pour le secteur de la librairie indépendante, l'audit se structure ainsi⁴⁴ :

1. Contexte
2. Étude du chiffre d'affaires (fonds, rotation, total mobile...)
3. Étude de marché
4. Analyse du compte de résultats et bilan N-1 (fonds de roulement...)
5. Assortiment, agencements et points annexes
6. Plan d'actions

Ainsi, l'audit permet de pointer les difficultés des librairies (problèmes de trésorerie, de remboursements d'emprunts trop lourds, d'emplacement de la librairie...) mais aussi leurs atouts (bonne assise financière et commerciale avec une gestion à parfaire, bon assortiment...)

Les points forts d'un audit sont la personnalisation de l'action, le secret professionnel des échanges entre le libraire et le consultant, de meilleures lecture et compréhension des comptes de résultat et du bilan et la mise en place d'un plan d'actions concret pour une mise en œuvre directe sur le terrain, adapté aux possibilités et moyens de la librairie auditée.

Toutefois, un audit n'est pas imputable sur les fonds de la formation professionnelle, il ne peut pas faire l'objet d'une prise en charge par le biais d'Agefos PME ou des Agefice. En revanche, quand il est associé à une formation réelle, dans le cadre d'une démarche globale, celui-ci peut-être financé par ce biais.

Les avantages d'un audit associé à une formation sont nombreux :

- maintenance de la dynamique amorcée par l'audit dans la réalisation d'actions préconisées ;
- acquisition ou amélioration des compétences nécessaires à la mise en œuvre des actions définies par l'audit ;
- encadrement de la mise en œuvre d'actions avec ajustement au regard des apports de la formation.

L'exemple de la formation « Piloter sa stratégie » de Lira

En 2012, l'association Lira a recueilli lors d'un conseil d'administration un besoin exprimé par les libraires présents : avoir une vision de la santé de leur librairie et des actions à mettre en œuvre pour anticiper économiquement l'avenir.

Ce besoin s'est traduit par un parcours de formation intitulé « Analyser ses indicateurs financiers pour piloter sa stratégie », animé par Michel Ollendorff sur 3 journées :

1^{re} journée : le consultant-formateur se rend dans chaque librairie et lui consacre une journée pour collecter les documents de travail et analyser l'activité ;

2^e journée : le consultant-formateur effectue un compte-rendu écrit avec des préconisations d'amélioration, suivi d'échanges avec le libraire ;

⁴⁴ Trame basée sur les comptes-rendus d'audit de Michel Ollendorff, qui mène près d'une centaine d'audits de librairie par an en régions métropolitaines.

3^e journée : formation collective sur la gestion financière et la gestion des stocks de manière globale.

Suite à des aléas de prise en charge financière indépendants de la volonté des libraires et de Lira⁴⁵, la 3^e journée n'a pas pu avoir lieu. Toutefois, les retours ont été positifs et la démarche a répondu aux attentes des libraires.

Les librairies dont les comptes-rendus sont alarmistes ont bien accueilli le constat et le plan d'actions. Sur les quatre librairies concernées, trois ont déjà commencé à mettre en œuvre les actions préconisées. Les quatre autres librairies, dont l'activité globale est bonne, ont vraiment apprécié les conseils et les outils fournis (tableaux Excel) pour améliorer leur gestion au quotidien (notamment la librairie qui n'est pas informatisée) ainsi que les points annexes comme l'agencement, le classement des rayons, la communication et la négociation avec les représentants. Ces interventions ont consolidé sept librairies sur huit. La huitième doit encore réfléchir à sa stratégie (réussir à redresser ou vendre définitivement).

En conclusion, compte tenu de la fragilité économique d'un certain nombre de librairies, de l'impact des librairies indépendantes sur un territoire et de la complexité à prendre du recul sur sa propre activité, l'audit associé à la formation semble un bon compromis pour apporter une solution efficace et adaptée aux besoins et à la disponibilité des libraires. Il permet un regard précis, professionnel et individuel tout en favorisant par la suite l'échange de pratiques et la montée en compétence des libraires.

La question du financement reste à étudier : imputation dans le cadre de certains dispositifs régionaux État/Région, prise en charge des OPCA...

⁴⁵ L'audit-formation était éligible à une prise en charge par les Agefice, les 8 libraires dépendants de ce dispositif. Certains d'entre eux ont même reçu l'accord de prise en charge. Mais l'enveloppe des Agefice a été subitement épuisée en mai 2012.

Des propositions pour renforcer la formation continue des librairies

Simplifier les démarches administratives de prise en charge

Le financement de la formation continue pour les salariés en librairie

Démarche administrative actuelle

Les libraires ne sont pas familiarisés avec les démarches administratives. Et la plupart des librairies TPE ne savent pas qu'elles cotisent pour la formation professionnelle et qui est leur Opcv de branche (aujourd'hui Agefos PME).

Le formulaire de prise en charge peut facilement effrayer les libraires : qu'est-ce que la CSP ? Le DIF ? La formation de mon salarié a-t-il un caractère prioritaire ? Qu'est-ce qu'un numéro de déclaration d'activité de l'organisme de formation ? Où dois-je renvoyer le formulaire ? Avec quelles pièces ? Même avec une notice, la démarche administrative reste conséquente et le libraire peut renoncer facilement.

C'est souvent la réponse tardive d'accord de prise en charge de la formation qui pose problème au libraire. Par ailleurs, les accords de prises en charge des formations de début d'année civile (pic de l'offre) ne sont confirmés qu'a posteriori – (à partir d'avril ou mai de l'année en cours). Les libraires, n'étant pas assurés d'être pris en charge, ne confirment pas leur participation.

Instauration d'un « droit de tirage » pour les librairies de moins de 10 salariés

Il existe un système appelé « droit de tirage » pour les entreprises de moins de 10 salariés. Ce droit de tirage permet le remboursement direct, sans demande préalable, des actions de formation réalisées dans le cadre du plan de formation et dans la limite d'un montant fixé par la branche.

Certains Opcv mettent en place ce système avec un plafond annuel maximum sans plafond horaire (comme Uniformation). Ils y intègrent les coûts pédagogiques et les frais annexes (restauration, hébergement, transport). Il faut cependant, dans l'année, remplir un formulaire et fournir la convention de formation, la facture et les états de présence pour régulariser le plan de formation. Certains organismes de formation proposent d'assurer la démarche administrative à la place du client.

Avec subrogation (l'Opcv règle directement l'organisme de formation), ce dispositif pourrait être une solution qui simplifie la démarche administrative et lève les plafonds de coût horaire maximum. Ce droit de tirage pourrait reposer sur les droits actuels de prise en charge d'Agefos PME⁴⁶ en incluant les frais annexes (qui ne sont pas aujourd'hui pris en charge pour les librairies de moins de 10 salariés).

Les actions collectives

Les actions collectives sont une autre solution, plus simple et efficace, avec des accords de prises en charge par jour et par groupe et non plus par individu. Le montant de la prise en charge est négocié annuellement par un porteur d'un réseau professionnel (SRL ou association de libraires essentiellement ; un organisme de formation ne peut pas être porteur).

À titre d'exemple, des actions collectives comme la convention du CRL Franche-Comté avec le Conseil régional de Franche-Comté et Agefos PME pour la prise en charge à 100 % des frais pédagogiques ou le montage du financement des parcours numériques en Île-de-France en 2012 et 2013 peuvent permettre, outre une démarche administrative simplifiée (il suffit de s'inscrire), la prise en charge de la totalité des coûts pédagogiques.

En veillant à négocier les termes de la convention pour inclure les non-bénéficiaires, ce système peut permettre, comme en Franche-Comté, de former indistinctement les salariés et les non-salariés et ce, quel que soit l'effectif des librairies concernées.

⁴⁶ Le maximum est de 1 800 € HT/an/librairie de moins de 10 salariés pour les frais pédagogiques.

Démarche administrative actuelle

Les libraires non salariés dépendent du dispositif Agefice⁴⁷. On constate depuis 2012 qu'il est difficile d'obtenir un accord de prise en charge pour une formation courte en librairie dans le cadre de ce dispositif et il n'existe pas non plus de possibilité de cofinancement avec les Conseils régionaux.

Ainsi, seules les actions collectives précédemment citées (avec un tarif par groupe et non par individu) permettent la prise en charge des non-salariés en librairie. Les démarches régionales visant à l'obtention d'un financement de formation global par filière, qui évite de traiter la prise en charge par type de public et simplifie donc les démarches administratives, sont la piste prioritaire de réflexion actuelle.

Le groupe « Emploi, Formation et Culture » de l'Association des Régions de France a reçu la Fill et des représentants des SRL à l'occasion d'une journée de travail le 4 octobre 2013 pour entamer une réflexion à ce propos.

⁴⁷Le dispositif Agefice (www.agefice.fr) est géré en grande partie par les CCI départementales.

Étoffer l'offre de formation

Voici quelques propositions pour étoffer l'offre de formation :

Un cycle de formation de *manager opérationnel d'un centre de profit*⁴⁸ adapté à la librairie

Un certain nombre de commerces sont soumis à l'obligation de suivre un stage préalable à l'installation afin d'acquérir les méthodes de gestion. C'est le cas des commerces relevant des métiers de l'artisanat, ainsi que certains métiers du commerce et de l'industrie, comme les diffuseurs de presse qualifiés.

En librairie, aucun parcours de formation n'est obligatoire.

Il serait intéressant de réfléchir à un cycle de *manager opérationnel d'un centre de profit*, qui inclurait les enjeux et le fonctionnement de la librairie. Il s'agirait, dans un commerce culturel, de renforcer la partie de management financier, commercial et humain.

Les cycles de manager sont souvent planifiés sur 1 à 2 jours par mois pendant 6 à 10 mois. Ils ont l'avantage de sortir le libraire de sa pratique quotidienne, de ses réflexes, pour lui donner une base solide qu'il adaptera ensuite dans sa librairie (l'alternance de formation et de retour sur le terrain est, dans ce cadre, judicieuse).

Ce cycle pourrait être porté par des écoles de commerce ou l'université, sur son versant professionnel (IUT/IUP) ou généraliste et pourrait permettre l'obtention d'un certificat, d'un diplôme ou d'un titre pour valoriser et reconnaître les compétences et l'expérience professionnelle acquises. Ce cycle devra toutefois être adapté à la spécificité du marché du livre.

Formation à la négociation commerciale : l'action du Syndicat de la librairie française

La commission sociale⁴⁹ du SLF gère les discussions relatives aux négociations de branche et particulièrement celles en cours sur la nouvelle convention collective et la formation professionnelle.

Dans ce cadre, et au vu de l'actualité et des besoins des libraires, un rapprochement étroit s'est fait, en 2013, avec la commission commerciale qui gère l'ensemble des questions ayant trait aux relations commerciales des libraires avec leurs fournisseurs. Ce rapprochement vise dans un premier temps à recueillir et analyser des besoins relatifs aux négociations commerciales, par des visites sur le terrain et des rencontres avec des structures et des libraires en région.

L'objectif est de pouvoir mettre en place, en 2014, un ou plusieurs séminaires sous forme de formations ou d'ateliers traitant des questions commerciales, afin de donner aux libraires les informations et les compétences nécessaires à une meilleure négociation et une meilleure gestion de leur activité commerciale.

⁴⁸ <http://www.rncp.cncp.gouv.fr/grand-public/visualisationFiche?format=fr&fiche=17152>

⁴⁹Cf. http://www.syndicat-librairie.fr/fr/commissions_de_travail pour le détail des différentes commissions de travail du SLF.

Développer les plateformes à distance

Un portail d'information mutualisé et thématique

Les sites Internet des institutions régionales ou nationales (SRL, SLF, Fill...) et des associations de libraires proposent des outils pour centraliser l'information relative au métier de libraire, par grandes thématiques.

Par exemple, l'Alire⁵⁰ publie des études comparatives sur les fonctionnalités des logiciels de gestion, des outils pour optimiser la gestion et la performance de la librairie et met à disposition de ses adhérents un forum sur les logiciels de gestion.

Écla Aquitaine a créé une boîte à outils sur des thèmes tels que « Création/reprise d'un commerce de librairie – Spécificités du métier de libraire ». L'ArL Paca et le CRL Bourgogne, pour ne citer qu'eux, proposent des ressources documentaires et des fiches pratiques sur les thèmes « marchés publics », « librairie », etc.

Toutefois, l'information est actuellement trop disséminée sur le web : il semblerait nécessaire de proposer un panorama complet sur les outils qui existent pour les libraires, a minima sur les thématiques suivantes : marchés publics (fiches pratiques, vade-mecum, outils de veille...), numérique (circuit pour ouvrir un compte, études, usages...), assortiments (bibliographies étoffées sur les incontournables, histoire d'un courant littéraire, synthèses des journées et ateliers sur les tendances du marché – la montée de la « bit lit » par exemple), transport (*benchmark* sur les offres des distributeurs, les initiatives régionales – coursiers, livraison de nuit), salles de vente (les tendances, fermetures de salles de vente en région...), formation (recensement de l'offre nationale et régionale), aspects économiques et juridiques de la profession (études, services possibles en librairie...), marchandisage (grands principes d'une présentation triangulaire, législation sur l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite, démarches pour la mise en place de présentoirs sur le trottoir...), communication (outils disponibles en ligne, principes d'une charte graphique, focus sur des pratiques...), etc.

Il serait donc souhaitable de mettre en place un portail mutualisé de l'information à visée pratique et stratégique, présenté aux libraires comme le portail d'accès aux ressources de la branche.

Une plateforme de formation ouverte à distance

Ce portail pourrait notamment comprendre une plateforme de « formation ouverte à distance » (FOAD). Des thématiques font déjà l'objet d'une offre de formation en FOAD très complète et parfois prise en charge intégralement par les Opcas⁵¹ pour les entreprises de moins de 10 salariés notamment par Agefos PME sur certaines régions. C'est le cas de la formation de tuteur⁵², par exemple.

D'autres thèmes peuvent faire l'objet d'une offre en FOAD tels que les bases du marchandisage, les bases de la gestion des stocks, les pratiques de management, etc.

La FOAD n'est pas en concurrence avec la formation en présentiel. Elle lui est complémentaire et offre un autre moyen pour des libraires (voire des non-libraires) de se former.

Elle présente les avantages suivants :

- Peu de moyens sont nécessaires pour en bénéficier (un ordinateur, une connexion Internet, éventuellement une imprimante et une webcam).
- Disparition des contraintes géographiques.
- Souplesse pédagogique : le libraire se forme à son rythme et à des moments où il peut dégager du temps (la FOAD propose toujours un planning, avec des dates-butoirs).
- Avantage économique (en général) : un parcours en FOAD coûte un peu moins cher qu'une formation en présentiel (par exemple, la formation « tuteurs » proposée par les Opcas coûte de 12 à 15 € HT/heure soit 105 € HT/ jour).

⁵⁰ Association des librairies informatisées et utilisatrices de réseaux électroniques. www.alire.asso.fr

⁵¹ Dans ce cadre, l'organisme de formation est choisi en amont lors d'une commission de l'Opcas.

⁵² Peu de libraires savent qu'il faut suivre une formation, dans la majorité des cas et réglementairement, pour avoir le droit d'accueillir un salarié en contrat de professionnalisation ou en contrat d'apprentissage. Ce sont d'ailleurs deux formations différentes (formation de tuteur et formation de maître d'apprentissage).

On note toutefois des freins à la formation à distance :

- Elle nécessite un minimum de compétence informatique : certains libraires n'utilisent pas du tout l'outil informatique ou ne croient pas à l'efficacité d'une formation à distance.
- Elle ne permet pas l'échange ni de bénéficier d'une dynamique de groupe. Pour y pallier partiellement, une FOAD pertinente doit proposer un tuteur ou au minimum un forum.
- Elle est perçue comme ayant une valeur pédagogique moindre qu'une formation en présentiel (elle peut être considérée comme une « formation au rabais »).

La FOAD ne vise pas les mêmes objectifs, ni parfois les mêmes publics, que la formation dite classique. Il semble, étant donné l'offre de formation actuelle et les véritables soucis rencontrés par les libraires pour se déplacer, que la FOAD pourrait être une solution complémentaire.

Une plateforme de retransmission de formation

Un certain nombre d'écoles proposent aujourd'hui des « web séminaires », c'est-à-dire des formations en présentiel retransmises en direct. Elles peuvent ensuite être revues (ou réécoutées) en streaming, voire podcastées.

Le web séminaire permet de constituer un volume de participants suffisant pour l'ouverture d'une session et donc de répondre aux contraintes de rentabilité des organismes de formation. Il peut être interactif (audio-vidéo-chat). Même si la plupart des libraires n'utilisent pas ces nouveaux outils, une nouvelle génération semble plus réceptive à ces nouvelles pratiques.

Quelle méthodologie pour lancer le projet ?

La question pourrait être étudiée au sein d'un groupe de travail – constitué de libraires ouverts aux nouvelles technologies, de représentants des institutions nationales et régionales, de professionnels de la formation –, dont le pilotage serait assuré par un chef de projet *e-Learning*.

Une étude de faisabilité pourrait être réalisée en s'appuyant sur les nombreux modèles déjà existants tels que celui du Cnam ou du GNFA (organisme de formation de la branche automobile).

Exemples de formation en FOAD

Une plateforme de téléchargement avec des outils

The screenshot displays a web interface for a distance learning platform. On the left, a sidebar menu is organized into sections: 'Communiquer' (Communicate) with links to Forum, Salon de discussion, and Messagerie (20); 'Services' with links to Evenements, Classeur numérique, Coursus, Enquêtes de satisfaction, Espace personnel, Examen, Informations perso., and Planning. Below this is a section for 'Services supplémentaires'. The main content area is titled 'Accueil' and features 'Accès aux cours'. It contains two primary boxes: 'Espace administratif' which includes an 'Espace auditeur' with links to 'BNO905 : Module Méthodologie et efficacité CO (Annuel)' and 'F A Q (Aide et conseils)'; and 'Enseignements' which lists 'ANNEE 2012 - 2013' and a specific course 'DRS102 : Droit du travail : relations collectives CO (6 ECTS) (Second semestre)' from the 'Centre FOD - FOD'.

Source : *Espace personnel* du site de la formation ouverte et à distance du Cnam

Communiquer

Messagerie en lien avec le formateur et les autres stagiaires

Outils

Séances de chat programmées à l'avance et dont l'historique est consultable par la suite

Séances de cours

DRS102 - Web-séminaires

- Présentation
- Enregistrement du 26/02/2013
- Enregistrement du 18/03/2013
- Enregistrement du 02/04/2013
- Enregistrement du 23/04/2013
- Enregistrement du 07/05/2013
- Enregistrement du 21/05/2013
- Supports Web-séminaires

Cours en web-séminaire par une plateforme spécifique et ici, mis en lien de téléchargement pour du replay

DRS102 - Séquence 01

Séquence de cours découpée en module comprenant les supports de cours, les exercices, les documents annexes de travail (articles...)

Une formation entièrement en ligne : l'e-Learning

Préparations aux concours
MÉTIER DE LA SANTÉ

1 2 3 4 5 6 7
« L'appareil respiratoire » »

Mécanisme et principe de la respiration

L'appareil respiratoire
permet un **échange gazeux**
entre le **sang des veines**
et l'**air atmosphérique**.

Il **fournit l'oxygène O₂** au sang
dont le corps a besoin
et **expulse le CO₂** (dioxyde de carbone)
déchet gazeux provenant de l'activité.

Sortie de l'air
expiré riche en CO₂

Relâchement du muscle
diaphragme.

Lire

Quitter SON GLOSSAIRE ENTRAÎNEMENT RESSOURCES TUTORAT 2/19

Le cours, ainsi que les exercices, le tutorat et des documents annexes consultables sont en ligne sur le site Internet.

Tableau récapitulatif

Portail d'information mutualisé	Partage d'une information déjà sélectionnée et centralisée, organisée par thématique. Le portail doit être conçu comme une boîte à outils et une base de ressources documentaires ciblées. (il ne s'agit pas d'une liste de liens téléchargeables).
Plateforme FOAD	Des modules de formation pourraient être proposés, comme ceux de : tuteur, bases de la gestion, du marchandisage. Des modules faisant partie des UE (unités d'enseignement) d'un diplôme ou d'un CQP pourraient également être accessibles.
La retransmission de formations	Certaines formations comme celles consacrées aux assortiments se prêtent bien à des formules comme le web séminaire (suivi en direct à distance puis en différé).
Les différentes formes de FOAD	La FOAD totale : parcours en ligne caractérisé plutôt par une plateforme de téléchargement L'<i>e-Learning</i> : formation entièrement en ligne La FTOAD : parcours de formation tutorée ouverte à distance (formation en ligne avec tuteur par courriel, <i>chat</i>, téléphone) ; Le mix FOAD/<i>e-Learning</i> et présentiel : l'essentiel de la formation est réalisé à distance et des journées communes en présentiel sont organisées (en général pour des travaux dirigés). Cela peut convenir pour des modules sur des parcours diplômants ou certifiants ou pour des formations ayant ensuite une application intra-entreprise (marchandisage, communication...).

Conclusion

Peu de libraires en exercice ont bénéficié d'une formation initiale, et peu d'entre eux utilisent la formation continue, alors que le marché, les usages commerciaux et les pratiques d'achat sont en pleine évolution.

La formation ne peut être organisée et développée que si les libraires en perçoivent l'utilité. C'est d'ailleurs le chantier principal pour 2013-2014 de la commission sociale du Syndicat de la librairie française. Il est urgent que la profession soit sensibilisée à la nécessité de la formation et, pour ce faire, l'ensemble des partenaires nationaux et régionaux (qu'ils soient acteurs de la culture ou de la formation) doivent faire converger leur action pour garantir le meilleur accompagnement des libraires dans l'évolution de leur métier.

Il est important de fixer aujourd'hui les priorités de la formation au niveau national, en tenant compte de la diversité de ce métier, mais aussi de la façon dont il est appelé à évoluer sur les différents territoires.

Une démarche globale de formation nécessite le renforcement d'une politique de filière régionale, chaque région ayant des spécificités propres et un historique particulier quant au livre et à la lecture.

La formation n'est pas seulement là pour aider la librairie à s'en sortir mais bien pour l'aider à évoluer afin de conserver un équilibre économique et une place en tant qu'acteur culturel sur les territoires.

Remerciements

Ophélie Gaudin souhaite remercier ici : tous les acteurs des structures régionales pour le livre et des associations de libraires qui ont pris de leur temps pour échanger par téléphone, puis par courriel pour relire, ajuster et valider les synthèses des échanges ; ainsi que Marion Clamens, directrice du CRL Bourgogne, Michel Ollendorff, formateur, Olivier L'Hostis, président de l'INFL, toute l'équipe du Syndicat de la librairie française, et particulièrement Hélène Clemente et Anne-Lise Signour. Enfin, Raphaël et Patrick d'avoir bien voulu relire cette étude, aussi éloignés de son sujet que peuvent l'être un virologue et un comptable soient-ils, mais dont l'approche et l'analyse pointilleuse ont fait mouche à de nombreuses reprises.

La Fill remercie Christian Ryo et Delphine Le Bras, de Livre et Lecture en Bretagne, pour leur relecture attentive et constructive de l'étude d'Ophélie Gaudin.

Une publication de la Fédération interrégionale du livre et de la lecture

La Fill est financée par ses membres
et reçoit le soutien du Service du livre et de la lecture (DGMIC, MCC)

Annexe 1 : Convention collective nationale de la librairie
Cotation des emplois repères et positionnement dans la grille de classification

Emploi	Nombre de points	Échelle
Agent d'entretien	100	I
Manutentionnaire	100	
Caissier	120	
Chauffeur livreur	143	
Réceptionnaire	158	II
Vendeur (A)	167	
Vendeur (B)	182	
Secrétaire comptable	182	
Comptable (A)	215	III
Vendeur (C)	217	
Vendeur (D)	239	
Vendeur (E)	259	IV
Comptable (B)	318	V
Vendeur (F)	339	
Gestionnaire (A)	382	VI
Gestionnaire (B)	424	VII
Responsable de secteur	485	VIII
Responsable de magasin (A)	491	
Responsable de magasin (B)	509	IX
Directeur de magasin (A)	527	
Directeur de magasin (B)	585	X



Annexe 2 : Tableau récapitulatif des organismes de formation et parcours

Ce tableau donne le panorama de l'offre de formation initiale et continue sur les parcours diplômants existant en France métropolitaine, avec deux entrées :

- par organismes de formation
- par diplôme et parcours

Type	Nom de l'école	Adresse	Adresse2	Adresse3	Adresse4	CP	Ville	Tél. :	Responsable de la formation	Site Internet
Centre de formation privé	Centre de formation des commerciaux en librairie	CFCL	10, avenue Paul Bert			51200	EPERNEY	03 26 51 62 00		www.cfcl-formation.fr
CFA	CFA EC 53 // Université catholique de l'Ouest - Laval	UCO Laval	25, rue du Mans			53000	LAVAL	02 43 64 36 64	e.darmanin@uco-laval.net	http://www.uco-laval.net/html/bp_libraire.html
EREA	Établissement régional d'enseignement adapté Croce Spinelli	Lycée Croce Spinelli	1, rue Croce Spinelli			75014	PARIS	01 56 54 15 30		http://www.ac-paris.fr/serail/jcms/s2_377729/ee-erea-croce-spinelli-portail
Université privée	Institut catholique de Toulouse	Institut catholique de Toulouse	Faculté libre des Lettres et des Sciences humaines	31, rue de la Fonderie	BP 7012	31068	TOULOUSE Cedex 7	05 61 36 81 34	su3@ict-toulouse.fr	http://www.ict-toulouse.fr/fr/formations/disciplines-philosophiques-litteraires-et-sciences-humaines/fll/master-metiers-du-livre-jeunesse.html
Centre de formation privé	CCI Formation	CCI Formation	36, rue Sergent Michel-Berthet	CP 305		69337	LYON CEDEX 9	04 72 53 88 43	valla@lyon.cci.fr	http://www.ccifformationpro.fr/index.php/cms/310/To-utes-nos-formationen?selectedMenu=123
CFA	Institut national de formation de la librairie	INFL	CFA de la Librairie	Tour Orion	12-16, rue de Vincennes	93100	MONTREUIL	01 41 72 79 79	ddevermelle@infl.fr	www.infl.fr
IUT	IUT 2 Grenoble	Université Pierre-Mendès France	Département Information-Communication	BP 47		38040	GRENOBLE	04 76 28 45 50	Valerie.Berger@iut2.upmf-grenoble.fr IC@iut2.upmf-grenoble.fr	http://www.upmf-grenoble.fr/formations/offre-de-formation/secteur/achat-logistique/dut-information-communication-grenoble-33722.htm?RH=FOR1
IUT	IUT d'Aix-en-Provence	IUT Aix-Marseille II	Département Information-Communication	Cité du Livre	8-10, rue des allumettes	13098	AIX-EN-PROVENCE CEDEX 2	04 42 93 18 18		www.iut.univ-aix.fr
IUT	IUT de Dijon-Auxerre	IUT de Dijon	Département Information-Communication				DIJON	03 80 39 65 20	ic-sec@iut-dijon.u-bourgogne.fr	http://iutdijon.u-bourgogne.fr/www/presentation/departements/information-communication.html
IUT	IUT de Tourcoing	Université Lille 3	Département Information-Communication	35, rue Sainte Barbe	BP 70460	59208	TOURCOING CEDEX	03 20 76 25 26	iut.infocom@univ-lille3.fr	http://www.iut.univ-lille3.fr/wordpress/infocom/diplomes/dut-information-communication-option-metiers-du-livre-et-du-

										patrimoine/
Type	Nom de l'école	Adresse	Adresse2	Adresse3	Adresse4	CP	Ville	Tél. :	Responsable de la formation	Site Internet
IUT	IUT du Havre	Université du Havre	Département information et communication	Place Robert Schuman	BP 4006	76610	LE HAVRE	02 32 74 48 05	sec.infocom@univ-lehavre.fr	www.univ-lehavre.fr/iut/infocom
IUT	IUT La-Roche-sur-Yon	Université de Nantes	IUT La-Roche-sur-Yon	18, boulevard Gaston Defferre	CS 50020	85035	LA ROCHE-SUR-YON CEDEX	02 51 47 84 40		http://www.iutlaroche.univ-nantes.fr/
IUT	IUT Nancy-Charlemagne	Département Information-Communication	2 ter, boulevard Charlemagne	CS 55227		54052	NANCY CEDEX	03 54 50 38 00	iutnc-infocom-admin@univ-lorraine.fr	http://iut-charlemagne.univ-lorraine.fr
IUT	IUT Paris V Descartes	IUT Paris Descartes	143, avenue de Versailles			75016	PARIS	01 76 53 48 52	secretariat-ic@iut.parisdescartes.fr	http://www.iut.univ-paris5.fr/
Lycée	Lycée professionnel Claude Bernard	Lycée Claude Bernard	Section professionnelle	234, rue Philippe Héron		69665	VILLFRANCH E-SUR-SAONE	04 74 02 72 72		http://www2.ac-lyon.fr/etab/lycees/lyc-69/bernard/index.php
Lycée	Lycée professionnel Amédée Gasquet	Lycée Amédée Gasquet	12-14, rue J B Torrilhon			63000	CLERMONT-FERRAND CEDEX 01	04 73 31 56 56		http://lyc-amedee-gasquet-clermont-ferrand.entauvergne.fr/Portail/
Lycée	Lycée professionnel du Mirail	Lycée du Mirail	Avenue Jean Baylet			31081	TOULOUSE Cedex	05 56 92 27 83	lycee-le-mirail@wanadoo.fr	http://le-mirail.fr/index.php
Lycée	Lycée professionnel Eugénie Cotton	Lycée Eugénie Cotton	58, avenue Faidherbe			93100	MONTREUIL	01 48 58 79 97		http://lyceecotton.net/joom/
Lycée	Lycée professionnel Les Chartrons	Lycée les Chartrons	130, rue du Jardin public			33000	BORDEAUX	05 57 87 02 43		http://www.lyceeeschartrons.fr/
Lycée	Lycée professionnel privé Orsel	Lycée Orsel	30, rue Orsel			69600	OULLINS	04 72 66 32 80		http://www.lporcel.fr/rubriques/gauche/la-formation-en-alternance-ufa/cap-employe-vente-specialise-presse-papeterie-librairie
Centre de formation privé	Profiile	Profiile	4, avenue de Cambridge			14200	HEROUVILLE SAINT-CLAIR	02.31.54.52.40		
Université	Université Blaise Pascal de Clermont-Ferrand	Université Blaise Pascal	Département Métiers du Livre et éditions numériques	34, avenue Carnot		63006	CLERMONT-FERRAND	04 73 40 64 38		http://www.univ-bpclermont.fr/formation/recherche/resultats.html
Université	Université de Bourgogne	Campus de Dijon	UFR Lettres et Philosophie	Boulevard Gabriel		21000	DIJON	03.80.39.39.61		http://www.u-bourgogne-formation.fr/-Metiers-du-livre-P.194-.html
Université	Université de Bretagne occidentale	Université de Bretagne occidentale	3, rue des Archives	CS 93837		29238	BREST CEDEX 3	02 98 01 60 00		http://www.univ-brest.fr/index.php

Université	Université de Cergy-Pontoise	Université de Cergy-Pontoise		33, boulevard du Port		95011	CERGY-PONTOISE CEDEX	01 34 25 60 00		http://www.u-cergy.fr/fr/formations/schema-des-formations/M/SHS/f06-121.html
Université	Université de Haute-Alsace (UHA)	Faculté des Lettres et Sciences humaines	10, rue des Frères Lumière			68093	MULHOUSE CEDEX	03 89 33 63 91	laurence.muller@uha.fr	www.flsh.uha.fr
Université	Université de Provence Aix-Marseille II	Université de Provence Aix-Marseille II	29, rue Robert Schuman			13621	AIX-EN-PROVENCE CEDEX 3	04 42 95 35 33		www.up.univ-mrs.fr
Université	Université de Reims - Champagne-Ardenne	SIOU-BAIP Campus Croix-Rouge	Bâtiment du R.U	Rue Rilly-la-Montagne		51100	REIMS	03 26 91 87 55		http://www.univ-reims.fr/gallery_files/site/1/302/311/312/314/325/gallery_files/site/1/302/311/312/314/325//28323.pdf
Université	Université du Maine	Faculté des Lettres et Sciences humaines	Secrétariat Littérature de jeunesse	Avenue Olivier Messiaen		72085	LE MANS CEDEX 9	02 43 83 39 32		http://lije.univ-lemans.fr/
IUT	Paris Ouest Nanterre La Défense	Paris Ouest Nanterre La Défense	IUT - Département Information-Communication	11, avenue Pozzo-di-Borgo		92210	SAINT CLOUD	01 40 97 98 20 / 66	metiers-du-livre@u-paris10.fr	www.u-paris10.fr
Université	Université du Mirail	Département Archives et Médiathèques	5, allée Antonio Machado			31100	TOULOUSE	05 61 25 18 97	amoulis@univ-tlse.fr	www.univ-tlse.fr

Annexe 3 : Tableau récapitulatif des freins à la formation des librairies identifiés par les SRL et associations régionales de libraires interrogées.

Freins	CLL Poitou-Charentes	CR2L Picardie	ARL Haute-Normandie	Libraires en Rhône-Alpes	ARL Paca	Livre et Lecture en Bretagne	Lira / Auvergne	CRL Limousin	CRL Franche-Comté	Librairies Atlantiques en Aquitaine	CRL Bourgogne	LR2L	CRL Midi-Pyrénées	Ciclic	Total	Soit en %
La petite taille des librairies (non-remplacement possible d'une personne)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1		11	79%
Coût généré par la formation (global)													1		1	7%
Coût généré par la formation (frais annexes)	1	1	1												2	14%
Pas d'association de libraires sur laquelle s'appuyer			1												1	7%
Format des formations en journée complète		1				1			1						3	21%
Les libraires ne se sentent pas concernés par la formation		1				1									2	14%
Assortiment : pas de mobilisation car besoins secondaires	1			1	1										2	14%
La formation génère des projets/changement > la librairie ne peut pas investir >> gestion frustration					1										1	7%

Difficultés de la gestion par les Opcas					1	1		1							3	21%
Distances géographiques	1	1	1			1	1		1	1	1		1		8	57%
Lourdeur administrative et pédagogique (qualité faible ou manque de certains formateurs)				1				1				1			3	21%
Décalage entre besoins exprimés et besoins réels						1									1	7%
Clivage culturel						1					1				2	14%