

Étude de cas —

Coopérative Les Libraires

Se regrouper pour
mieux se distinguer



Coopérative
de développement régional
du Québec



Les libraires

En choisissant de se regrouper au sein de la coopérative Les Libraires, les librairies indépendantes du Québec sont résolument plus fortes pour faire face à différents enjeux. Voici un parfait exemple d'une mutualisation gagnante.



À propos de la coopérative Les libraires

Téléphone : (855) 948-8775

Site Web : leslibraires.ca

Modèle juridique :

Coopérative de producteurs

Année de constitution : **2010**

Nombre d'employées en 2024 :
9 (2 pour la revue et 7 pour la coop)

Membres : **94**

La proposition de valeur

La coopérative Les Libraires regroupe plus de 120 librairies indépendantes du Québec, des Maritimes, du Manitoba et de l'Ontario. Cette plateforme offre un catalogue de 1,7 million de livres disponibles en version papier et numérique. Les lecteurs peuvent les acheter en ligne sur libraires.ca ou les récupérer en magasin. Les libraires, c'est aussi une revue gratuite distribuée aux libraires et dans plusieurs bibliothèques, lieux culturels et événements littéraires. Entre 29 000 et 33 000 exemplaires sont imprimés tous les deux mois.



Comment tout a commencé

On pourrait dire que l'histoire a commencé dans la tête de Denys LeBrun, alors copropriétaire de la librairie Pantoute à Québec, avec Maryvonne Le Port. En 1998, Pantoute lance la revue Le libraire, qui se transforme en Les libraires quelques années plus tard. En 2007, voyant venir le commerce en ligne, un OBNL est mis sur pied. Ce dernier se transforme en une coopérative de producteurs après trois ans.

« Au fil du temps, la plateforme s'est vraiment améliorée. Comme les ventes en ligne sont désormais incontournables, et que peu de libraires pourraient se doter d'un tel système, c'est vraiment avantageux d'être membre de la coop. » Audrey Martel, propriétaire de la librairie l'Exèdre à Trois-Rivières et membre du C.A.

« Quand je suis arrivé, la plateforme était livresquebecois.com, mais le nom a rapidement été remplacé pour leslibraires.ca », explique Dominique Lemieux, embauché en 2007. La raison était toute simple : « on a vite réalisé qu'on n'arriverait pas à être rentable en ne vendant que des livres québécois ».

D'un OBNL à une coopérative

En 2010, parce que ce modèle d'affaires répondait tout simplement mieux aux enjeux de l'entreprise, Les libraires devient une coopérative de producteurs. Ce qui permet notamment une **capitalisation** grâce aux parts sociales émises et stimule l'**engagement ainsi que le sentiment d'appartenance** des librairies membres. « À cette époque, il y avait une personne de Desjardins qui était membre du C.A. et elle nous avait bien expliqué le modèle », dit Dominique Lemieux, qui se rappelle que la transition d'un OBNL à une coopérative s'est faite de manière plutôt fluide.



Le démarrage de la coopérative

Alors directeur de la Coopérative de développement régional Québec-Appalaches, Pierre-Luc Bonneville se rappelle que la transition d'un OBNL à une coopérative s'est faite sans anicroche. « L'accompagnement de la CDRQ s'est réalisé comme pour le démarrage de toute coopérative, sauf que, dans leur cas, le plan d'affaires existait et l'entreprise était déjà en activité, explique M. Bonneville. Il fallait simplement ajuster le cadre juridique. »

Les apprentissages pour lesquels la coopérative Les Libraires a été accompagnée pour :

- Règlements
- Gouvernance
- Relation aux membres

Pourquoi opter pour une coopérative de producteurs

« En résumé, une coopérative de producteurs a pour mandat de fournir à ses membres des biens et des services nécessaires à l'exercice de leur profession ou à l'exploitation de leur entreprise [...]. L'objectif est avant tout la création d'une structure commune, notamment pour l'achat de matériel, la transformation, la distribution ou la vente de produits. » (Source : CDRQ)

Or, c'est exactement ce que font Les Libraires. « Le cœur du projet était de mutualiser les ressources pour créer un levier fort, explique Dominique Lemieux. Pour le marketing et l'approvisionnement en livres, et pour une plateforme de vente en ligne efficace dont tout le monde peut bénéficier. On souhaitait aussi être concurrentiel face à Amazon et Archambault, par exemple. » Un objectif pleinement reconnu par les membres, dont la librairie Appalaches, à Sherbrooke. « Quand je fais un envoi postal, je me dis que c'est un envoi qui ne passera pas par un des géants », commente David Lessard-Gagnon, libraire.



Les défis

À son arrivée en 2018, le directeur général actuel, Jean-Benoît Dumais, estime que la coop avait une bonne réputation, mais c'est la pandémie qui a contribué à faire bondir les ventes. « Au plus fort de la crise, on a eu une augmentation de 1400 % ! » Cela aurait pu entraîner divers problèmes si la coopérative n'avait pas été prête. « Heureusement, la plateforme existait depuis un moment déjà et notre système était solide, dit-il. Néanmoins, étant donné le volume de transactions, on a dû recourir à l'automatisation, notamment pour le procédé de facturation. »

Défi 01

Comment la transaction allait-elle fonctionner sur le site leslibraires.ca, mais surtout à qui allait-elle profiter ?

Solution

Pour chaque transaction, un pourcentage déterminé revient à la coopérative, notamment pour les frais d'exploitation.

Défi 02

Être plus concurrentiel. Le coût des envois postaux étant très dispendieux, ils affectent la marge de profit. Les librairies doivent absorber au moins 15 % des coûts additionnels des ventes sur le Web.

Solutions

Plaider auprès de Postes Canada pour obtenir un tarif de livraison préférentiel. Inciter davantage les clients à opter pour le ramassage en magasin ou les inviter à faire une contribution volontaire pour la livraison, ce que près de 17 % acceptent de faire.



Jean-Benoît Dumais – Directeur général
Coopérative Les Librairies
Crédit photo : DavidCannon

Défi 03

Préserver l'identité indépendante des librairies et des libraires qui y œuvrent, et ce, tout en ouvrant la porte à la vente en ligne de façon plus large et collective.

Solutions

Les communications de la coopérative valorisent constamment l'unicité des librairies indépendantes et le travail des conseillers et conseillères des libraires. La coop encourage aussi le ramassage en magasin pour que la librairie demeure un lieu de médiation culturelle, qui permet au client de bénéficier de l'expertise de ceux qui y travaillent. Enfin, dans les règlements de la coopérative, une librairie ne doit pas compter plus de cinq succursales dans un maximum de trois régions administratives et elle doit être exploitée par le propriétaire ou par des actionnaires, dont certains sont impliqués dans les opérations courantes du commerce.

Les Libraires, un porte-voix privilégié pour les librairies

Le fait de soutenir les librairies indépendantes en leur offrant une plateforme de vente en ligne et une visibilité permet à ces dernières de bénéficier d'une technologie et de publicités que la plupart d'entre elles ne pourraient pas s'offrir.

« Lorsque nous avons ouvert en 2020, nous n'avions aucun site Web et donc aucune vente en ligne. »

explique David Lessard-Gagnon, libraire à la librairie Appalaches, à Sherbrooke. « Mais nos clients manifestaient de plus en plus le souhait de pouvoir commander en ligne. On s'est alors tourné vers Les libraires. C'était la solution évidente pour nous, car la plupart des gens connaissaient le site et parce que la plateforme est efficace. »

Mutualisation : les avantages

- Pouvoir d'achat accru au niveau de l'approvisionnement en livres
- Inventaire de livres partagés entre les membres plutôt qu'un entrepôt à gérer
- Campagnes de publicité de plus grande envergure
- Intégration des services Web de Postes Canada sur leslibraires.ca
- Escomptes de Postes Canada pour certaines zones de livraison ainsi que pour le regroupement d'achats
- Mise à disposition de services aux membres par Les libraires, qui est membre de la Fédération canadienne des entreprises indépendantes



Marie-Hélène Vaugeois

Investir dans les entreprises indépendantes, une bonne idée!

Les libraires ont indéniablement un effet vitalisant sur ses membres, mais ce n'est pas tout. « Je crois profondément que la bonne santé de nos entreprises locales, dans ce cas-ci, les librairies indépendantes, a des retombées positives directes sur la communauté », avance Jean-Benoît Dumais.

D'un point de vue financier, un rapport de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, paru en 2023, estimait que, pour chaque dollar dépensé dans une entreprise indépendante, 0,66 \$ restait dans l'économie locale de la province. Comparativement 0,11 \$, lorsque dépensé dans une multinationale, et 0,08 \$, quand dépensé auprès d'un géant de la vente en ligne.

Les facteurs de réussite des Libraires

- Bonne gouvernance/administratrices et administrateurs qualifiés
- Direction générale visionnaire
- Développement réfléchi et méthodique
- Excellent écosystème de ressources
- Planification stratégique aux trois à cinq ans

« Même quand notre entreprise va bien, il est important de faire une planification stratégique, idéalement tous les trois ans, souligne Martin Noël, directeur des services professionnels à la CDRQ. Les choses changent tellement vite! »



Martin Noël – Directeur des services professionnels
CDRQ

« En 2019, j'ai fait un premier mandat avec Les libraires pour leur planification stratégique, dit Martin Noël. L'entreprise était saine financièrement, mais sans véritable croissance. La pandémie a entraîné une augmentation de 20 à 25 % des ventes en ligne. »

À lire

[Petites entreprises, grandes retombées : la contribution des petits détaillants à l'économie locale](#)

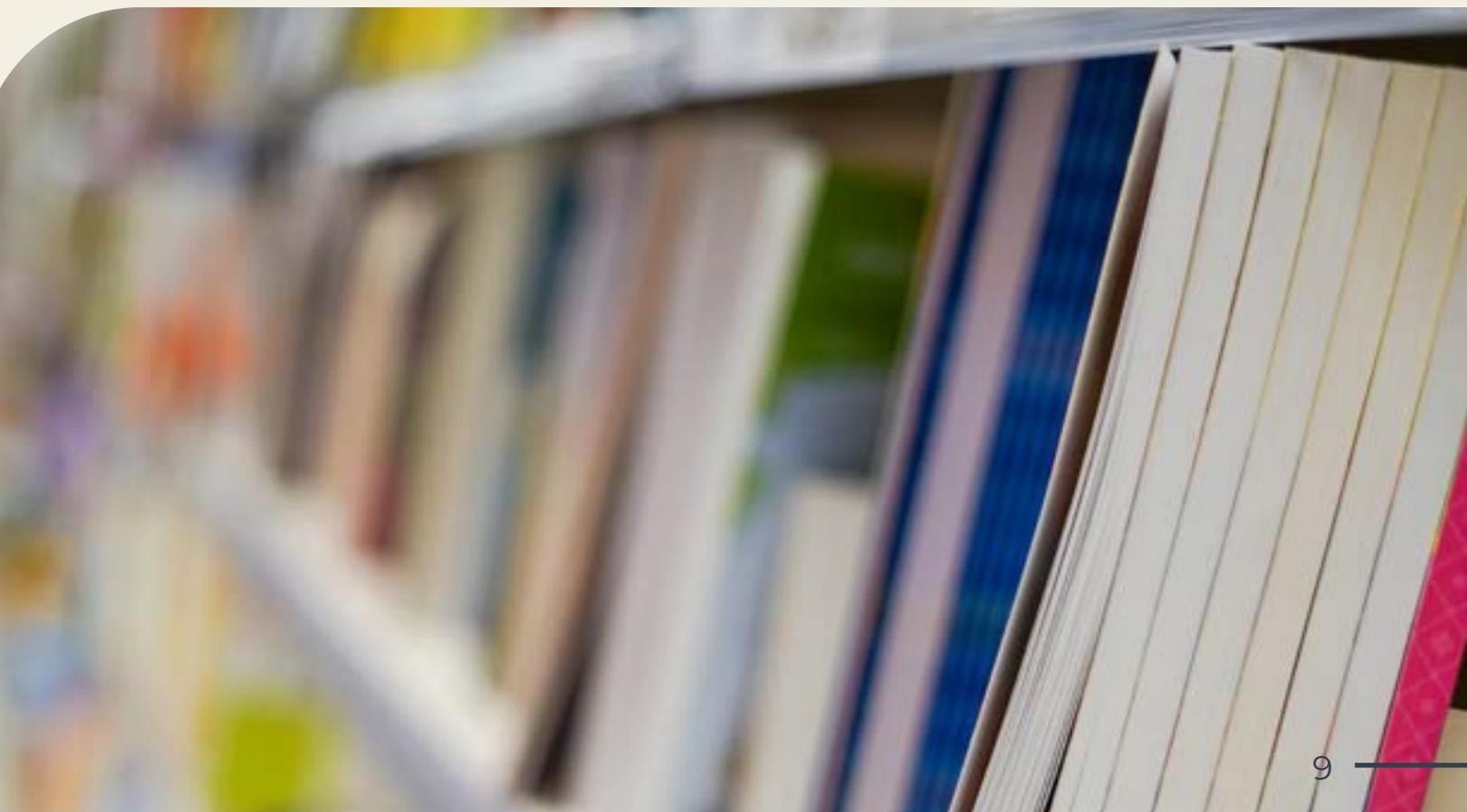
[La mutualisation comme stratégie d'affaires : tes ressources, notre richesse ! – Tourisme durable Québec](#)

Financement

Les parts de qualification, la commission perçue sur les ventes en ligne, différentes aides déployées durant la pandémie, le Fonds du livre du Canada et la SODEC comptent parmi les sources de financements de la coopérative.

Par exemple, la SODEC offre une aide aux entreprises du livre et de l'édition. Les libraires profitent aussi du Programme d'aide aux associations et aux organismes à mandat collectif. Un programme qui a pour objectif d'accroître la compétitivité des entreprises culturelles québécoises sur les marchés nationaux et internationaux ainsi que d'encourager le rayonnement des secteurs d'activité culturels soutenus par la SODEC.

« Il s'agit d'un programme d'aide à la mission, explique Annie Fontaine, chargée de projet livre, métiers d'art, musique, événements culturels et innovation à la SODEC. Cette aide, annuelle ou triennale, tient compte des frais fixes et des frais d'activités. Elle est aussi renouvelable sous présentation des prévisions financières et du plan stratégique. »



Quelques chiffres

- > Membres : **98 membres** représentant au total **119 librairies**
- > Commandes Web : env. **8 millions de dollars (2019-20)** et env. **18 millions de dollars (2022-23)**
- > Note : entre **2020** et **2022**, les ventes issues des commandes étaient de **24** et de **20 millions de dollars**.
- > Sessions sur le site : **3.3M** en **2019-20** et **9.7M** en **2022-23**

Et l'avenir ?

Aujourd'hui, Les libraires couvrent le marché francophone du Québec, du Manitoba, de l'Ontario et des Maritimes. Quel est le projet ? Couvrir tout le Canada, en intégrant les librairies indépendantes anglophones ! Des pourparlers sont en cours, mais le projet est prometteur. « À l'échelle nationale, Les Libraires représenterait assurément une solution encore plus intéressante aux gros joueurs comme Amazon », souligne Jean-Benoît Dumais.



Coopérative
de développement régional
du Québec

Carnet de ressources

Programme d'aide aux associations et aux
organismes à mandat collectif (SODEC)

Coopérative de producteurs et de productrices :
définition, fonctionnement et avantages (CDRQ)

Fonds du livre du Canada (Patrimoine Canada)

Guide de référence : La mutualisation – TIESS
(Territoire innovant en économie sociale et solidaire)

Démystifier le fonctionnement d'une coopérative – CDRQ

Créer de la richesse par la coopération – blogue – CDRQ

Réalisé avec la participation financière
du Gouvernement du Québec

Québec