

# SYNTHÈSE DES GROUPES DE RÉFLEXION SUR L'AVENIR DES LIBRAIRIES

RÉUNIS AU CENTRE NATIONAL DU LIVRE (CNL)  
NOVEMBRE 2025 - FÉVRIER 2026



# AVANT-PROPOS

Dans un contexte de tensions croissantes économiques comme sociétales pour la librairie, le Centre national du livre a souhaité, dans un format inédit, permettre aux professionnels, les libraires, leurs représentants, mais aussi les autres acteurs du livre, de partager de manière très libre leurs points de vue, expériences, préoccupations et réflexions, dans toute leur actualité mais aussi à l'horizon des cinq à dix prochaines années.

Les échanges se sont articulés autour de trois grands champs de réflexion :

- le rôle et les conditions de pérennisation d'une librairie dite « de qualité »,
- les enjeux professionnels et économiques,
- les enjeux sociétaux.

Trois groupes de réflexion qui se sont réunis successivement de novembre 2025 à février 2026 – représentants, associations et collectifs de libraires, librairies dans toute leur diversité et acteurs partenaires de la chaîne du livre – ont rassemblé près de 40 professionnels que je remercie ici très sincèrement. Vous trouverez ici un échantillon des thématiques abordées étayé de la parole de professionnels.

L'accueil qu'ils ont réservé à cette proposition, la richesse des échanges dont la présente synthèse ne donne qu'un aperçu, la diversité des points de vue, les préoccupations, contraintes et enjeux soulignés corroborent l'idée d'un moment charnière pour cette profession et pour l'ensemble des acteurs du livre, qui met en jeu la place du livre et de la librairie, et une certaine idée de leurs rôles dans la Cité et dans nos vies. Nous devons collectivement trouver les réponses et ressources pour préserver l'accès à la diversité éditoriale, aux savoirs, dans des lieux ouverts et préservés, garants des valeurs et de la vie démocratiques.

De cette contribution au débat, ressort l'impérieuse nécessité d'une prise en compte collective, convergente, rapide, de ces défis et enjeux par les acteurs privés d'une part, et les pouvoirs publics d'autre part.

Régine Hatchondo



© Anaïs Nieto/Les Beaux Yeux.

## Régine Hatchondo, *Présidente du Centre national du livre (CNL)*

Le Centre national du livre (CNL), opérateur du ministère de la Culture, est le premier soutien du livre et de la lecture en France. Il a pour missions d'encourager la création et la diffusion d'ouvrages de qualité à travers de nombreux dispositifs d'aide aux acteurs de la chaîne du livre (auteurs, éditeurs, libraires, bibliothèques, organisateurs de manifestations littéraires) et de favoriser le développement de la lecture, auprès de tous les publics.

**Le CNL soutient les librairies françaises à travers son aide à l'investissement (prêt et subvention), son aide pour la mise en valeur des fonds et de la création éditoriale et dans le cadre des conventions territoriales État (DRAC-CNL-Région). Enfin, l'établissement instruit les demandes de label librairie indépendante de référence (LiR) et librairie de référence (LR).**

# I. LA LIBRAIRIE DE QUALITÉ : UN MODÈLE VITAL MAIS SOUS TENSIONS

## Rôle fondamental de la librairie de qualité

Interroger la terminologie de « librairie de qualité » avait pour objectif non pas de déterminer une caractérisation figée, mais de faire émerger les dénominateurs communs à une tentative de définition d'une part, et d'acter de l'importance de l'implantation territoriale d'autre part.

Les différents acteurs ont réaffirmé de manière convergente le rôle fondamental que jouent et doivent pouvoir continuer à jouer les libraires qui s'engagent délibérément, en toute indépendance, dans la promotion de la diversité éditoriale (autrices, auteurs, maisons d'édition), en assumant une part du risque pris en amont par les éditeurs, au moment de la publication autant que dans la durée en assurant une présence et une visibilité continues et renouvelées à ces œuvres, ces auteurs, ces catalogues au sein de leurs assortiments.

« **Un libraire ne peut être réduit à un simple marchand de livres, il constitue un créateur de sens.** »

« **Construire une librairie de qualité, ou même un simple rayon de qualité, demande énormément de temps. [...] Donner envie d'entrer puis de revenir ne se réalise ni en quelques semaines ni en quelques mois.** »

Tout en restant attentifs à la demande, ces librairies sont les garantes de la diversité éditoriale et accompagnent la réception progressive d'auteurs et d'œuvres.

« **Lorsqu'un auteur défendu obtient une distinction majeure, comme le Goncourt, tout le réseau des librairies en bénéficie. Cette capacité à bâtir un lectorat sur le temps long fait partie intégrante de la qualité d'une librairie indépendante.** »

La librairie de qualité repose sur un projet commercial porté par des professionnels et leurs équipes. Elles sont l'expression d'un engagement, de choix assumés, rendus visibles dans des lieux ouverts, accueillants et animés.

« **Les piliers de la librairie de qualité, aujourd'hui comme demain, restent l'assortiment, les équipes et le lieu. [...] ce sont les librairies de qualité qui garantissent l'existence des éditeurs : si ces librairies venaient à disparaître, la diversité éditoriale disparaîtrait également.** »

Comme un roman, Paris © François Guillemin.



« La librairie de qualité relève d'une alchimie entre la qualité de l'assortiment, la mise en scène de l'offre, le conseil, les animations et la formation du personnel. »

« Cet engagement très fort joue sur la sélection des nouveautés comme sur la sélection du fonds. C'est la solution à la diversité. Dans les nouveautés, comme dans le fonds, le libraire laisse de nombreux titres dans l'ombre pour projeter la lumière sur les titres qu'il veut porter. »

Certains libraires ont toutefois insisté sur la nécessité de ne pas figer la notion de « librairie de qualité » qui ne tiendrait pas suffisamment compte de la diversité des situations locales. Une librairie de qualité étant aussi celle qui s'adapte à son territoire, à sa clientèle, par sa proposition et la prise en compte de la demande. Et sans doute demain davantage encore qu'aujourd'hui.

« Une librairie de qualité est [...] une librairie qui a compris son territoire et qui est capable d'apporter une réponse adaptée aux personnes qui y vivent. Cela suppose un positionnement clair, mais aussi une grande capacité d'écoute et d'ajustement. »

## Contraintes financières et économiques spécifiques

Les caractéristiques, conditions et qualités que sous-tendent l'activité avant tout commerciale de la librairie ont été réaffirmées : aussi bien matérielles (localisation, espaces et agencement attractifs, accessibles, outils performants...), professionnelles (formation et compétences multiples, conseil et accompagnement de clients lecteurs, connaissance des catalogues, coopération avec les autres acteurs de la filière...), offre (poids du stock et du fonds, rotation, poids des références vendues unitairement, sélection, connaissance et maîtrise des assortiments, mise en scène), servicielles (accueil, délais de livraison, animations en propre, partenariats et relais d'initiatives...).

« La librairie de qualité est donc un lieu porté par une équipe de libraires et un assortiment travaillé et remis en question chaque jour. »

Ces principaux paramètres impliquent de facto des contraintes matérielles et financières dont s'affranchissent les autres canaux de vente,

implantations physiques ou virtuelles, et en particulier les plateformes en ligne, dont le modèle économique repose sur des charges fixes plus réduites, qui concurrencent et fragilisent directement et de manière croissante ces librairies.

## Interdépendance entre acteurs d'une chaîne du livre fragilisée

L'interdépendance et la relation entre acteurs de la chaîne du livre semble se fragiliser dans un contexte économique, commercial et financier tendu, faute notamment de réponses concrètes qui tendraient à réellement reconnaître le rôle de la librairie.

« Les éditeurs connaissent de moins en moins le travail réel des libraires. Il faudrait sans doute renforcer le travail interprofessionnel, multiplier les occasions de se rencontrer et d'échanger. »

« Ce qui [...] marque particulièrement ces dernières années, [...] c'est une méconnaissance très nette, des deux côtés, des métiers respectifs. »

Différentes voix ont enjoint les partenaires à répondre à ce défi en réaffirmant les principes qui rassemblent les acteurs de la chaîne du livre de bonne volonté, convaincus d'un lien commun organique, s'inscrivant également dans le temps long (construction d'une œuvre, d'une offre, d'un lectorat, ancrage sur un territoire...), en redéfinissant leurs relations mais aussi leurs rôles et leurs raisons d'être.

« Il pourrait être intéressant [...] de redéfinir l'ensemble des métiers concernés, considérant qu'ils ont été fortement galvaudés par la massification et l'industrialisation, revenir à une définition des métiers à partir de ce qui rassemble les acteurs de la chaîne, à savoir le texte et les œuvres de création. »

Les libraires sont de plus en plus fréquemment confrontées à des problématiques et tensions qui s'inscrivent à rebours précisément du temps long et de l'investissement qu'implique l'exercice de ce métier, en opposition aux logiques de flux, physiques et numériques, imposées par ses concurrents directs.

# II. PROBLÉMATIQUES PROFESSIONNELLES ET TENSIONS ÉCONOMIQUES

## Surproduction, concentration, polarisation des ventes

Les enjeux liés à la surproduction, à la concentration et à la polarisation des ventes ont été largement soulignés par différents acteurs, préoccupés par les menaces et conséquences qu'elles représentent déjà, et à moyen terme : invisibilisation et fragilisation de nombreux titres et maisons d'édition, risque croissant d'uniformisation, appauvrissement de la création, baisse globale de la qualité de l'offre, recul de la connaissance, donc de la présence et de l'entretien des catalogues.

Dans ce contexte, les ventes moyennes reculent et la prise de risque tend à se réduire, à être moins partagée entre acteurs de la chaîne.

« Les maisons d'édition prennent moins de risques [...]. Le métier de libraire tendrait à se "calculer". »

« Dans un univers où la rotation des titres est de plus en plus rapide [...] la qualité de l'assortiment [...] donne une réelle plus-value. »

« Si un travail sur le fond n'est pas fait [...] les best-sellers risquent de prendre une part plus importante des ventes, et la diversité ne sera plus au rendez-vous. »

« Les enjeux écologiques sont directement liés à la qualité de l'assortiment. Pour un libraire, la manière la plus efficace d'agir en faveur de l'environnement est de maîtriser parfaitement sa sélection : plus celle-ci est resserrée et assumée, plus les ouvrages achetés trouvent leur lecteur, et moins il y a de retours. »

Face à une production excessive de nouveautés, à une forte pression commerciale, une accélération des rotations, entre flux aller et retours, nombre de librairies, et particulièrement celles qui ont le moins la maîtrise de leurs achats sont sous une pression permanente, temporelle et financière. Ce contexte pèse sur la durée de vie des livres en librairie, la qualité d'assortiments et le temps de lecture et de sélection.

## Rôle de la diffusion

Le rôle de la diffusion demeure indispensable tout en étant appelé à se renouveler afin de mieux calibrer les propositions à la situation de chaque librairie et de favoriser une (re)découverte et une meilleure connaissance des catalogues, à la fois dans le temps d'échange avec les représentants, mais aussi à travers des outils ad hoc existants (initiative du CDE...) ou encore à construire, en lien avec des partenaires comme l'École de la librairie.

La valorisation des fonds apparaît comme un enjeu commun prioritaire, un levier important, à même de desserrer la pression sur la nouveauté, la polarisation des ventes, de soutenir l'économie des maisons d'édition.

« Pourquoi les ventes sur le fonds se font majoritairement en ligne ? Parce que les librairies indépendantes ne voient plus ce marché. »

Le fonds, progressivement réduit dans nombre de librairie alors qu'il en constitue un marqueur, doit être plus présent et travaillé de manière dynamique. Les plateformes de vente en ligne, qui s'étaient historiquement positionnées sur ce segment, tendent aujourd'hui à déstocker et à répondre moins rapidement à cette demande.

## Deux points de tension croissants : loyers et masse salariale

Sur le plan économique, deux charges majeures pèsent très fortement : les loyers et la masse salariale, laquelle progresse mécaniquement depuis trois ans sous l'effet des revalorisations du Smic, malgré des salaires toujours très modestes.

Ces deux axes constituent les deux principales charges que la marge commerciale dégagée, quasiment « figée » en dépit des efforts de gestion interne pour l'améliorer, d'attention aux ratios d'exploitation et aux charges, de mutualisation, permet désormais à peine de couvrir dans un nombre croissant de cas. Avec pour

conséquence une rentabilité marginale ou nulle qui a pour effet une prise de distance marquée des banques.

« **L'essentiel est de revenir aux fondamentaux de ce qui détermine l'économie du secteur, en rappelant que la masse salariale y est naturellement liée et constitue une difficulté. [...] Deux éléments peuvent influencer le niveau de cette masse salariale : les conditions commerciales et l'ensemble des autres charges, au premier rang desquelles le loyer qui représente un enjeu de taille pour les librairies indépendantes.** »

### Tensions sur les baux commerciaux

Certaines librairies en hypercentre sont sous tension, soit au moment même de leur installation compte tenu des loyers pratiqués qui les mettent immédiatement sous pression, soit du fait d'augmentations substantielles ou brutales qui engendrent de plus en plus fréquemment des procédures contentieuses, des fermetures ou des déménagements, voire des réductions de surface.

Une plus grande implication des élus apparaît d'autant plus nécessaire, lesquels doivent davantage prendre en compte la contribution des librairies à l'activité et à l'image des centres-villes, les services qu'elles rendent. Ils doivent à la fois être mieux informés sur l'économie de la librairie, et en particulier le niveau de loyer soutenable, les différents dispositifs réglementaires mobilisables, mais aussi avoir la capacité d'agir pour sanctuariser ou sécuriser des situations (identifier, réserver, racheter des locaux en propre ou via des établissements fonciers régionaux en pratiquant des loyers bas, progressifs, plafonnés...).

### La question centrale de la rémunération des libraires

La difficulté d'assurer des rémunérations cohérentes avec la complexité et les compétences attendues pour le métier a des conséquences préoccupantes pour les libraires employeurs.

« **Compte tenu des efforts et de l'investissement intellectuel demandés, les libraires sont insuffisamment rémunérés.** »

Certaines interventions traduisent aussi une crise de confiance croissante, un manque de reconnaissance au regard du rôle et des contraintes fortes des libraires, un risque de rupture entre partenaires commerciaux

(édition/diffusion et libraires). Ce point se cristallise principalement autour des négociations commerciales au « point mort », tant au niveau syndical qu'individuel, en particulier sur la non-prise en compte de l'article 2 de la loi sur le prix unique du livre. Beaucoup de participants disent l'urgence d'ouvrir des discussions sur la remise qualitative, 18 ans après les derniers protocoles d'accord sur les usages commerciaux Cahart, en trouvant des points de convergences et notamment de bonnes pratiques.

« **Les libraires indépendants s'engagent durablement à défendre des éditeurs confidentiels, des auteurs peu connus, des primo-romanciers. Cet engagement relève presque d'un sacerdoce [...]. Sans les libraires, une grande partie des rentrées littéraires ne trouverait pas leur public. Ni les grandes enseignes ni les plateformes ne prendraient ce relais. Il est donc essentiel que les éditeurs se souviennent du rôle central des libraires, d'autant plus que la loi Lang a été conçue à l'origine pour préserver cette diversité éditoriale. Les libraires sont là pour faire vivre ce modèle, et elles souhaiteraient que cela soit pleinement reconnu.** »

Il a été rappelé avec force à quel point ce métier n'est, dans la plupart des cas, pas rémunéré, et à tous les niveaux, à la hauteur des compétences, des responsabilités, de l'investissement et des contraintes, physiques même, qu'il induit. Dans un contexte inflationniste, les niveaux de salaires, le coût du logement constituent des freins à l'embauche et à des carrières continues. Alors même qu'il implique l'acquisition d'expérience sur plusieurs années et de compétences élargies.

« **La difficulté réside notamment dans l'augmentation annuelle du coût de la vie [...]. Si le chiffre d'affaires ou les marges n'augmentent pas, cette équation devient intenable.** »

« **[Il faut reconnaître] que les marges de manœuvre en matière de rémunération restent très limitées. Cette situation pose alors la question de ce qu'il est légitime d'exiger des libraires : en termes de lecture, d'animations, de prise en charge de missions supplémentaires, et plus largement de tout ce qui apporte de l'énergie et du dynamisme à la librairie.** »

Les employeurs cherchent des solutions compensatoires, forcément limitées pour compléter ces faibles rémunérations, individuellement

(jours de congés, aménagement du temps de travail, formation...) ou de manière mutualisée, pour retenir leurs employés. Et dans le pire des cas, ils sont contraints à réduire la quotité de travail ou les effectifs, ce qui contrevient à l'idée même de ce modèle de librairie.

## Ressources humaines : attractivité du métier, formation et expérience professionnelle

La librairie se trouve confrontée à des problématiques renforcées en matière de ressources humaines et de compétences.

Les intervenants, libraires, associations, groupements, organisme de formation observent et alertent sur une précarisation, une forme d'épuisement des gérants, de désaffection du métier. Et tout autant sur la difficulté de recrutement de jeunes libraires susceptibles de s'investir durablement dans ce métier, de cadres et de futurs repreneurs aguerris.

Le métier de libraire présente des contraintes qui rendent plus complexes les recrutements, la gestion RH et l'investissement dans la durée (faibles rémunérations, possibilités d'évolution, dimension physique (manutention, posture), horaires, absence de télétravail...).



Bédélire, Tours.

Les nouveaux entrants sur le marché du travail ont des attentes (équilibre vie privée/professionnelle, mobilité), voire des revendications plus affirmées. D'autre part, le recrutement des cadres, responsables de rayons (sciences humaines en particulier) et potentiellement de futurs propriétaires, de métier ou en reconversion, reste également très préoccupant, avec peu de perspectives.

### Formation initiale et continue

La formation initiale et continue au métier, l'acquisition et la transmission d'expériences et de compétences suffisantes (connaissance des catalogues, gestion managériale) constituent des enjeux cruciaux pour les libraires, le tissu des librairies et l'ensemble de la profession, et doivent être renforcées et accompagnées par tous les acteurs (libraires, diffuseurs, pouvoirs publics...).

« **Il existe un véritable enjeu autour de la formation des libraires et de leurs compétences, en lien direct avec leur niveau de rémunération.** »

« **Actuellement, France compétences cherche à réaliser des économies à tout prix, entraînant une baisse progressive de l'aide à l'apprentissage. Certaines librairies commencent à s'interroger sur leur capacité à maintenir ce type de recrutement. [...] la situation deviendra (alors) très préoccupante pour la branche.** »

### Nécessité d'acquisition de nouvelles compétences

Au regard d'un certain nombre d'évolutions technologiques, de pratiques et d'attentes, les intervenants de tous les métiers ont souligné l'importance de renforcer les compétences et moyens (humains notamment au niveau des portails collectifs, outils) en termes de communication et de médiation pour mieux atteindre de nouveaux clients, et les fidéliser. Cela passe aussi par une mobilisation de certains réflexes et outils techniques souvent négligés (CRM...) qui permettent d'optimiser des ventes, de fidéliser, d'identifier et de capter certains marchés.

À défaut de pistes immédiates, ces sujets qui constituent des enjeux cruciaux doivent être approfondis par tous les acteurs.

# III. ADAPTATIONS, MUTATIONS ET DÉBATS AU SEIN DE LA PROFESSION

Face aux nombreuses mutations, les librairies explorent différentes pistes d'adaptation. Deux axes suscitent particulièrement le débat.

## Demande(s) et diversification de l'offre

Les libraires prêtent une attention accrue aux attentes des clients, de plus en plus diversifiées, qui les conduisent à réinterroger certaines pratiques (offre, classement, animations). Pour certains, cela incite à une réflexion et à des expérimentations.

« *« Ce cadre atteint aujourd'hui ses limites [...] Une librairie de qualité ne peut plus être définie à partir d'un idéal abstrait ou d'une conception figée. »* »

« *« La librairie repose fondamentalement sur une logique d'offre et de demande. Dès lors, répondre à la demande est une nécessité vitale : ne pas le faire, c'est risquer de disparaître. »* »

La question de la diversification commerciale s'impose de plus en plus dans les réflexions des libraires et dans le débat professionnel. Dans quelles directions et avec quelles limites ?

Les expériences rapportées confirment des positionnements différents, ou clairement opposés. La diversification (produits connexes ou non au livre) se pratique historiquement dans certains magasins, et se justifie en réponse à une demande locale (occasionnelle, de dépannage, d'impulsion) notamment dans des territoires à faible commercialité ou dépourvus ou éloignés d'offres complémentaire (papeterie, jeux-jouets, cadeaux...), par souci de service et d'opportunité commerciale.

Mais ce sujet prend davantage corps et s'impose comme une nécessité économique pour des librairies qui n'en proposaient pas ou marginalement jusqu'alors, permettant par la marge dégagée de compenser en partie la hausse des charges d'exploitation, non sans contraintes ni réticences, a fortiori si l'espace est contraint.

Garin, Chambéry.



Plusieurs professionnels assument cette nécessaire diversification à la condition qu'elle soit pertinente et maîtrisée. Parfois cette démarche est nativement prévue dans un projet, notamment récemment à travers les créations de librairies dites hybrides.

D'autres y voient un risque de dilution du cœur de métier et de leur identité. Et mettent en avant qu'au contraire les libraires auraient intérêt à reconquérir une part des ventes sur le fonds et à consolider le service (accueil, conseil). Selon eux la librairie n'a pas à répondre à des demandes multiples ou supposées, à des tendances courtes de marché, auxquelles les enseignes s'adaptent davantage par principe que par conviction.

« De plus en plus de libraires envisagent de diversifier leur offre pour proposer autre chose que du livre [...]. Il y a un risque réel pour la librairie de qualité : celui de s'éloigner du cœur de métier, la vente de livres, dès lors que celle-ci ne suffit plus à assurer la rentabilité. »

« L'économie de la librairie repose sur le travail de l'assortiment : l'achat de nouveautés, l'entretien du fonds, le renouvellement, le fait de prendre et de retirer des titres. [...] Si la diversification est pensée dès le début du projet, la question se pose différemment, cela peut avoir du sens. »

## Livre d'occasion : une réponse marginale en librairie

Le marché du livre d'occasion s'inscrirait dans une logique distincte, essentiellement en réponse à des attentes clients environnementales. Si l'offre de livres d'occasion se caractérise par une absence de prescription, en ligne tout comme en magasin, l'implantation de boutiques, voire d'enseignes spécialisées dans les grandes villes proposant à bas prix même de la nouveauté récente, se développe. Et dans un contexte de pouvoir d'achat plus réduit, ce marché de seconde main constitue une concurrence, mais pourrait lui aussi être progressivement affecté par le recul de la pratique de la lecture.

À quelques initiatives près, les libraires présents considèrent que le livre d'occasion risque de dénaturer et brouiller leur identité, celle de leur offre mais aussi au regard du prix unique – pour un résultat financier très marginal. En pratique, les réponses diverses consistent souvent à proposer une offre réduite, encadrée (rachat, revente), ou une proposition à un instant T (annuel...), avec un certain succès, qui permet

de répondre à la demande et à la préoccupation financière ou environnementale des clients, et de communiquer sur les valeurs éthique et écologique de leur entreprise.

« Il existe effectivement un mirage de l'occasion chez certains libraires. »

« Il est possible de développer une offre d'occasion tout en préservant le positionnement qualitatif. [...] L'occasion implique un modèle économique distinct, fortement dépendant de ce qui arrive au moment du rachat, avec la nécessité de refuser des ouvrages invendables. »

« Le livre d'occasion devient un sujet incontournable : il soulève des débats, appelle des expérimentations, et suit les tendances sociétales, ce qui imposera à terme une prise de position collective claire. »

Parmi les formules les plus répandues, la contrepartie à la reprise des livres d'occasion, donnant lieu à un bon d'achat à utiliser dans la librairie pour l'achat de livres neufs, paraît de loin la plus pertinente.

## Rôle des groupements et associations – appui et mutualisation des outils

Les échanges ont été l'occasion d'illustrer et d'insister sur le rôle vital des associations et groupements, nationaux ou régionaux : ils constituent à la fois des centres de ressources, de relais, d'échanges, de tentatives d'innovation et apportent un soutien individualisé. Les outils mutualisés (portails, intranet...) qu'ils portent auprès de la clientèle de leurs adhérents sont devenus absolument incontournables. Le financement de leur fonctionnement dans un contexte tendu (fonds publics, arbitrages entre postes de dépenses) est aujourd'hui dans certains cas fragilisés, voire remis en cause.

« Le soutien peut et doit passer par les groupements existants, qui mutualisent déjà des ressources et des compétences, notamment en matière de communication. [...] Deux axes sont essentiels pour ce faire : mieux former et mutualiser. »

« J'insiste sur l'importance du collectif. Ce que j'apprécie dans cette profession, c'est la capacité à conjuguer concurrence et coopération. [...] Le collectif permet de dépasser une logique de concurrence pure pour construire des modes d'existence plus durables. »

# IV. ENJEUX COMMERCIAUX, TECHNOLOGIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX

## Importance du lien en librairie et de certains dispositifs EAC

Le renforcement du lien avec les clients, présents ou à conquérir, constitue un enjeu majeur : fidélisation, expérience en librairie, médiation et développement de nouveaux services dans des lieux accueillants et au besoin « réinventés ». Cela passe par une écoute et une attention croissante à leurs lectures, leurs attentes, leurs pratiques d'achat, impliquant donc aussi un accompagnement des compétences spécifiques chez les libraires.

« *Les gens ont besoin de lien, et plus les libraires sont capables de répondre à ce besoin, plus les clients fréquentent les librairies, ce qui permet ensuite de proposer une grande diversité de livres. Cela suppose que les équipes soient en mesure de répondre à ces attentes tout en restant compétentes.* »

Les acteurs ont rappelé avec force le bien-fondé de dispositifs culturels et éducatifs (Pass Culture, Jeunes en librairies, manifestations autour du livre) qui jouent un rôle essentiel et doivent être pérennisés. Particulièrement quand ils permettent un accompagnement et de tisser une relation au-delà de l'utilisation d'un bon d'achat.

## Nouveaux enjeux soulevés par l'I.A.

Si le champ de l'intelligence artificielle est extrêmement ouvert, il a été abordé principalement et « philosophiquement » avec, de manière générale, une assez grande défiance ou au travers de quelques entrées sous formes d'opportunités très ciblées : prolifération de contenus, transformation des pratiques, mais aussi opportunités d'optimisation.

« *Le numérique et l'I.A. suscitent de fortes inquiétudes et restent mal appréhendés politiquement. [...] L'humain demeure au cœur de la librairie et cette accélération renforce l'importance de la qualité du conseil.* »

« *L'enjeu de l'I.A. apparaît d'autant plus sensible qu'il s'agit de préserver la création, déjà fragilisée économiquement, tout en répondant à des demandes croissantes d'usage d'outils numériques. À cela s'ajoute une dimension écologique, indissociable.* »

L'explosion de faux livres générés en cascade sans aucun garde-fou sur Amazon invisibilise et détourne sur ce site des ouvrages disponibles édités, mais induit aussi une demande en librairie pour ces mêmes produits, supposés disponibles en magasin, avec beaucoup de confusion.

A contrario, l'I.A. représenterait une opportunité d'optimisation pour la filière, à la fois des process et des mises en place qui pourraient rendre certains services aux libraires (gain de temps, communication...), appelés à ne pas négliger plus généralement les outils numériques (CRM). Ces technologies doivent aussi les inciter à capitaliser et renforcer leurs qualités de conseil versus des prescriptions anonymes, la connaissance de leur clientèle.

« *Pour repêcher des livres, on peut appeler ça intelligence artificielle, algorithme, ou simplement automatisation d'un processus naturel. Finalement, c'est ce que ferait le libraire s'il en avait le loisir, mais c'est un projet intéressant, qui participe au "mieux acheté", "moins retourné" et "mieux vendu".* »

## Enjeux environnementaux

Les problématiques environnementales ont été assez peu abordées, ou de manière transversale, dans la mesure où elles renvoient principalement à des réponses collectives, qui doivent être approfondies à l'échelle de la filière. Elles ont néanmoins des implications très concrètes pour les libraires, en termes réglementaires de flux, commerciaux (offre et demande de livres d'occasion). Les libraires, souvent très concernés par la question environnementale, sont aussi ceux qui répondent le mieux à ces enjeux lorsqu'ils maîtrisent leurs achats et affichent un taux de retour modéré.



Le Serpent d'étoiles, Île d'Oléron.

# V. ENJEUX TERRITORIAUX, SOCIÉTAUX ET POLITIQUES

## Problématiques territoriales

La question des territoires, centrale, a été abordée à travers plusieurs entrées et expériences.

Les transformations urbaines, entre périphérisation et tentatives de revitalisation des centres-villes, continuent d'impacter commercialement très fortement les librairies.

Les politiques publiques d'aménagements, locales ou nationales, ont abouti au développement persistant de zones commerciales périphériques, et par voie de conséquence à la fragilisation, voire la dévitalisation de centres-villes (augmentation de la vacance, moindre diversité commerciale, stationnement et circulation automobile contraints, baisse de fréquentation...), favorisant déplacement et implantation d'enseignes nationales, culturelles notamment, concurrentes des librairies.

Des tentatives de correction de ces effets, de revitalisation dans le cadre de programmes de soutien nationaux ou non ont été soulignées avec quelques exemples réussis d'initiatives favorisant l'implantation de librairies.

Des inégalités territoriales d'accès au livre, notamment en milieu rural, perdurent et constituent un point d'attention de la politique publique du livre.

Plus globalement, l'accès aux livres dans des lieux physiques se pose de manière persistante que ce soit à travers le tissu des librairies d'une part, le réseau de lecture publique d'autre part, les relations qu'entretiennent ces deux acteurs (fournisseur-client, actions culturelles...), mais aussi les enseignes culturelles, les établissements d'enseignement dont la répartition est très variable d'un territoire à l'autre, avec des zones pas ou peu couvertes par les uns et/ou les autres.

## Adaptabilité de l'offre et des services sur les territoires peu denses

Dans ces territoires, la coopération avec les autres acteurs culturels et éducatifs apparaît comme absolument essentielle et contribue à nourrir et amplifier des dynamiques locales, associatives ou portées par des municipalités.

« **Sur mon territoire, le réseau des médiathèques, bibliothèques, écoles, collèges et lycées est très dynamique et très favorable au livre. Mais implique de se déplacer beaucoup.** »

« **Je travaille mieux dans les communes où les médiathèques sont actives que dans celles où il n'y a pas de médiathèque ou seulement [...] ouverte sur des créneaux très réduits.** »

Tout en reconnaissant la pertinence et l'agilité de certaines formules, fixes ou itinérantes, hybrides, plusieurs libraires ont insisté sur le fait qu'étant donné leurs contraintes, il n'est pas opportun d'attendre d'eux qu'ils se déplacent pour irriguer d'autres territoires, ce qui les amènerait à se fragiliser pour un résultat financier très incertain.

## Problématiques sociétales

Ces enjeux prennent une dimension inédite et impactent de plus en plus directement l'activité des libraires et tous les acteurs de la chaîne du livre. Ils appellent des réponses individuelles ou collectives, partagées, coconstruites et coordonnées entre eux et les pouvoirs publics, à un recensement, un partage des expériences et bonnes pratiques.

## Évolution du lectorat et des pratiques de lecture

Le recul marqué du lectorat, du temps de lecture, la transformation des pratiques de lecture, concurrencées et impactées par les usages numériques, constituent le défi majeur pour tous les acteurs présents.

Ces tendances de fond se traduisent à travers une contraction progressive du marché et des ventes, et modifient les rapports des acteurs, médiathécaires, libraires, organisateurs de manifestations littéraires, en contact direct avec les publics, les clients.

Les libraires constatent l'érosion de certains publics : les très jeunes sous l'effet du repli de la natalité, les acheteurs traditionnels « acquis », les grands lecteurs en particulier qui assuraient un socle de ventes, au niveau des nouveautés comme du fonds. Avec pour conséquence des ventes moyennes se contractant davantage.

« **[On constate] la disparition progressive d'une typologie de lecteurs. [...] À la place, [on observe] une fragmentation croissante de la demande, une véritable morcellisation des attentes et des pratiques. »**

« **Une "librairie de demain" définie à l'avance semble incertaine [...] il existe non seulement une baisse quantitative de la lecture, mais vraisemblablement aussi une baisse qualitative. »**

C'est la nature même de la demande qui change progressivement au sein d'une partie du lectorat, avec des effets générationnels, marquée par des pratiques de lecture plus fragmentées, superposées, moins attentives et exigeantes aussi. Ce qui pose la question fondamentale de l'équilibre et de la synergie entre maintien d'une exigence sur la création éditoriale et défense de la lecture.

### Place du livre dans la société

La place du livre dans la société, notamment auprès des jeunes et dans le système éducatif, suscite de fortes préoccupations : faible présence au sein des établissements scolaires, méconnaissance des enseignants et des professionnels au contact de la jeunesse sur la production éditoriale, sur le fonctionnement de la chaîne du livre.

Il a été souligné l'importance du dialogue entre les acteurs du livre entre eux et avec l'Éducation nationale et du champ socioculturel, qui doit être amplifié, le CNL ayant lancé plusieurs initiatives en ce sens. Le rapport au livre de l'enfant doit d'autant plus être cultivé en urgence que les adultes (parents, enseignants...) qu'ils fréquentent s'en éloignent.

Plusieurs acteurs ont insisté sur l'importance d'aller au contact des nouveaux publics, là où ils se trouvent, de mieux cerner leurs attentes et leurs codes, d'approfondir la réflexion sur leur communication, particulièrement à travers les réseaux sociaux, à condition de bien les maîtriser. Mais aussi de travailler avec les réseaux associatifs, d'imaginer des formules nouvelles (événementielles...), « d'expériences partagées », pour attirer et fidéliser les clients de manière ciblée ou non. Les libraires notamment ont insisté sur les vertus des dispositifs d'éducation artistique et culturelle associés à un achat qui non seulement irrigue la chaîne du livre, mais crée un lien sur les nécessaires coopérations à construire.

### Place et rôle du libraire dans l'espace public

Dans ce contexte, le rôle du libraire comme prescripteur et acteur culturel est aujourd'hui davantage questionné et parfois mis sous tension.

« **La médiation (en librairie) doit profondément évoluer. »**

Les libraires présents s'interrogent sur leur rôle d'accueil et de conseil, alors qu'ils sont confrontés à de nouveaux modes de prescriptions (communautés...), à la disparition d'autres librairies, à certains phénomènes de masse, à une production moins qualitative, voire inadaptée à certains âges, à des comportements d'achats qui tendraient à « se passer » du conseil du libraire.

Ils doivent en outre concilier ouverture, pluralisme et convictions personnelles, tout en faisant face à des pressions croissantes de la part du public.

« **Il faut préserver le principe selon lequel ce qui est présenté en librairie ne reflète pas nécessairement l'opinion personnelle du libraire. [...] Il existe de nombreuses façons de présenter un livre sans le promouvoir. »**

« **Est-ce que la librairie restera cet espace de liberté qu'elle représente aujourd'hui ? [...] Tout le monde est désormais censeur de quelque chose, ce qui interroge directement le rôle et la mission des librairies. »**

Leur positionnement par rapport à certaines collections, démarches éditoriales, titres politiques ou exprimant des positions parfois plus radicales a fait l'objet d'échange nourris et divergents entre les libraires présents qui s'interrogent quotidiennement sur le fait de les proposer, de les exposer, de les exclure ainsi que sur leur « ligne éditoriale » et la place qu'occupe la librairie dans l'espace public comme lieu d'échange, de débat, voire de refuge (période Covid...).

Ces questions concernent à la fois les libraires gérants qui assument délibérément par militantisme, engagements publics et convictions affirmées une ligne, mais aussi et davantage les librairies généralistes, a fortiori les plus importantes à la clientèle plurielle. Les libraires sont de plus en plus fréquemment interpellés par des clients sur la présence ou l'absence de titres, de mises en avant d'auteurs convergents ou contraires à leurs opinions. La question se pose pour chaque responsable de librairie mais suscite aussi, plus fréquemment désormais, des débats avec les équipes, qui tendraient à superposer leurs propres convictions personnelles et l'exercice de leur métier.

Les positions varient : absence de commande à l'office, mise à disposition uniquement sur commande, stock réduit sans mise en avant, présentation traditionnelle... Une alternative consistant dans ce dernier cas à proposer des sélections apportant un éclairage plus large et critique sur le sujet, des tables et des vitrines sur des sujets sociétaux, ou à organiser des rencontres rappelant que la librairie comme lieu attaché à des valeurs démocratiques doit être respecté en tant que tel. Beaucoup plus préoccupant, ce constat que des libraires peuvent en arriver à s'auto-censurer. L'exercice est clairement plus délicat sur certains territoires que sur d'autres.

Les atteintes (attaques, menaces et dégradations pour des motifs politiques, devenues plus fréquentes ces deux dernières années) sont unanimement condamnées, et appellent des réponses collectives fortes au sein de la profession, ainsi qu'un soutien institutionnel plus marqué qui irait jusqu'à un recensement conjoint de ces situations.

« **La limite absolue est celle de la violence envers les libraires. À partir du moment où il y a des attaques, des agressions ou des dégradations, il n'y a plus de débat possible : c'est inacceptable.** »

# CONCLUSION

## UNE RESPONSABILITÉ COLLECTIVE FACE À UN MOMENT DÉCISIF

Au terme de ces échanges, un constat partagé s'impose : la librairie de qualité constitue toujours un pilier essentiel de la chaîne du livre, garant de la promotion et de l'accès à une offre éditoriale créative, exigeante et plurielle, et demeure à ce titre un acteur fondamental de la vie culturelle et démocratique. Elle souffre d'une superposition de contraintes et de charges qui affectent sa rentabilité et limite ses marges d'action. Il semble urgent d'acter de l'importance de retrouver les deux points de marge qui lui manquent aujourd'hui pour maintenir l'existence de son tissu dans la durée. Malgré une mobilisation à la fois individuelle et collective, les convictions et l'engagement marqué des libraires, la recherche permanente de solutions, la librairie apparaît fragilisée et exposée aux nombreuses et profondes mutations structurelles et conjoncturelles.

Face à ces constats, une réponse collective, faite d'engagements forts, convergents et durables de tous les partenaires, s'impose.

# PARTICIPANTS AUX GROUPES DE RÉFLEXION

## GROUPE STRUCTURES REPRÉSENTATIVES DE LA PROFESSION

24/11/2025 ET 12/02/2026

### Centre national du livre

- Mme Régine HATCHONDO – Présidente
- M. Olivier LOMBARDIE – Directeur général
- Mme Marion BOYER – Déléguée à la diffusion et à la lecture
- M. Thierry AUGER – Adjoint à la déléguée, responsable du Pôle librairies
- Mme Marie BLACHON – Chargée de l'aide économique à la librairie française
- M. Mathieu CHAUVIN – Instructeur commissions labels LiR/LR et VAL
- Mme Stéphanie LEMERER – Instructrice commissions labels LiR/LR et VAL

### Professionnels

- Mme Marion BAUDOIN – Association Chez mon Libraire
- Mme Julie EVEN-RÉMY – Association Initiales
- M. Stéphane GODEFROID – Groupement Canal BD
- M. Ludovic GOURDIEN – Groupement Libraires Ensemble
- M. Didier GREVEL – Association pour le développement de la librairie de création (ADELC)

- M. Stéphane HUN – Association des librairies spécialisées jeunesse (ALSJ)
- M. Guillaume HUSSON – Syndicat de la librairie française (SLF)
- Mme Caroline MENEGHETTI – École de la Librairie
- M. Olivier ROUARD – Groupement Libraires Ensemble
- M. Thomas VERNET – Association des librairies spécialisées jeunesse (ALSJ)

### Institutionnels

- Mme Sophie NOËL – Vice-Présidente de la Fédération interrégionale du livre et de la lecture (FILL)
- Mme Delphine HENRY – Déléguée générale de la Fédération interrégionale du livre et de la lecture (FILL)
- M. Arnaud TRAVADE – Conseiller pour le livre et la lecture (Drac Nouvelle-Aquitaine)

# GROUPE LIBRAIRIES

## 13/01/2026

### Centre national du livre

- Mme Régine HATCHONDO – Présidente
- M. Olivier LOMBARDIE – Directeur général
- Mme Marion BOYER – Déléguée à la diffusion et à la lecture
- M. Thierry AUGER – Adjoint à la déléguée, responsable du Pôle librairies
- Mme Marie BLACHON – Chargée de l'aide économique à la librairie française
- M. Mathieu CHAUVIN – Instructeur commissions labels LiR/LR et VAL
- Mme Stéphanie LEMERER – Instructrice commissions labels LiR/LR et VAL

### Professionnels

- Mme Mélanie CAMOIN/Mme Élisabeth SOUFFLEUR – Mazette, Marseille 6e
- Mme Alexandra CHARROIN-SPANGENBERG – Librairie de Paris, Saint-Étienne
- M. Thierry DANIEL – Garin, Chambéry et La Maison Jaune, Neuville-sur-Saône
- M. Mathieu DE MONTCHALIN – L'Armitière, Rouen
- M. Rémi GRANDIDIER – Librairies La Fabrique, Bar-le-Duc et Verdun
- M. Bertrand HUGOT – Le Serpent d'étoiles, île d'Oléron
- Mme Aurelia LICATESI – La Rose des vents, Dreux
- Mme Gaëlle MAINDRON – Livres in Room, Saint-Pol-de-Léon
- M. Christophe MARIE – Au saut du livre, Joigny
- Mme Halima M'BIRIK – El Ghorba mon Amour, Nanterre
- Mme Marina MICO – Librairie du contretemps, Bègles et Fauve, Créon
- Mme Amélie RAUD – La Courte échelle, Rennes
- Mme Charlotte ROUSSEAU – Café Menta, Ossès
- Mme Emmanuelle ROY-GAGNON – Aladin, Nantes
- M. Philippe TOURON – Directeur des librairies du groupe Madrigall (Paris, Nancy, Strasbourg)

# GROUPE CHAÎNE DU LIVRE

## 20/01/2026

### Centre national du livre

- Mme Régine HATCHONDO – Présidente
- M. Olivier LOMBARDIE – Directeur général
- Mme Marion BOYER – Déléguée à la diffusion et à la lecture
- M. Thierry AUGER – Adjoint à la déléguée, responsable du Pôle librairies
- Mme Marie BLACHON – Chargée de l'aide économique à la librairie française
- M. Mathieu CHAUVIN – Instructeur commissions labels LiR/LR et VAL
- Mme Stéphanie LEMERER – Instructrice commissions labels LiR/LR et VAL

### Professionnels

- M. Bruno CAILLET – Directeur de la diffusion Madrigall
- M. Christophe D'ESTAIS – Directeur de la diffusion Belles Lettres Diffusion Distribution
- M. Jean-Numa DUCANGE – Professeur en histoire contemporaine à l'université de Rouen
- Mme Blandine GENTHON – Directrice des PUF (Groupe Albin Michel)
- M. Christophe HARDY – Auteur et Président de la SGDL
- M. Moïse KISSOUS – PDG du groupe Steinkis
- M. Thomas LE BRAS – Président de Kamael
- M. Renaud LEFEBVRE – Directeur général du SNE
- Mme Véronique OVALDÉ – Autrice et editrice
- M. Éric PESSAN – Auteur jeunesse
- Mme Sophie TOUZET – Directrice des éditions Frimousse
- Mme Élise WALDBAUM – Directrice de la médiathèque de Saint-Germain-lès-Corbeil et responsable territoriale 91 Sud
- Mme Sabine WESPIESER – Directrice de Sabine Wespieser Éditeur





[centrenationaldulivre.fr](http://centrenationaldulivre.fr)