

## chapitre 6

# La diffusion et la distribution

La diffusion et la distribution occupent une place centrale dans la filière du livre. Ces deux activités complémentaires permettent d'assurer l'acheminement de l'information sur les livres et les livres eux-mêmes vers de nombreux points de vente éparpillés sur un immense territoire. Les diffuseurs obtiennent des éditeurs l'autorisation d'agir comme leurs représentants exclusifs pour la commercialisation de leurs ouvrages. Quant aux distributeurs, ils sont responsables de l'aspect logistique des opérations, c'est-à-dire le traitement et l'expédition des livres, la facturation et la remontée des recettes vers l'amont. Dans la plupart des cas au Québec, les distributeurs agissent également à titre de diffuseurs.

Le bon fonctionnement du secteur est évidemment essentiel à la réussite de l'ensemble de la filière. Cependant la lourdeur relative des investissements nécessaires à la distribution (entrepôts et systèmes informatiques, principalement) et l'envergure des ressources humaines liées à l'activité de diffusion (équipe de représentants) impliquent la présence de barrières à l'entrée ou, si l'on préfère, elles exigent une taille minimale pour la rentabilité des opérations<sup>1</sup>. Ces barrières à l'entrée, la présence d'économies d'échelle et l'étroitesse du marché québécois expliquent que peu d'éditeurs se diffusent ou se distribuent eux-mêmes. Ces facteurs expliquent aussi qu'il y ait peu de joueurs dans le secteur de la diffusion-distribution en comparaison des secteurs amont (édition) et aval (commerce de détail).

---

1. Argument valide pour un « généraliste ». Pour certains segments étroits ou spécialisés du marché, de petites structures de distribution peuvent s'avérer efficaces et rentables.

En dépit de son importance économique tout autant qu'opérationnelle, ce secteur est souvent occulté et mal connu, voire ignoré. Ainsi, il n'y a jamais eu d'enquête complète effectuée sur la distribution de livres au Québec, si bien que l'on dispose de fort peu de données statistiques à ce sujet. C'est pourquoi la SODEC, pour répondre aux besoins exprimés par les membres du Comité sur les pratiques commerciales dans le domaine du livre (SODEC, 2000) concernant la compréhension des enjeux de la distribution de livres au Québec, a mené une enquête primaire sur les distributeurs, ainsi que sur les modes d'opération et les résultats financiers des entreprises concernées. Par ailleurs, l'étude sur les flux de trésorerie dans l'industrie du livre a permis de dégager de précieuses informations sur le fonctionnement du secteur, notamment sur les coûts et les revenus unitaires d'opération, l'importance des offices et des retours dans l'ensemble des flux réels et financiers, etc. Enfin, la répartition des ventes par catégories de clients, aux prix des distributeurs, telle que recensée par Statistique Canada dans son enquête sur l'édition, permettra de mettre en perspective certains de nos résultats. Ce sont ces trois sources d'informations qui seront utilisées dans le cadre du présent chapitre. La première section présente la méthodologie de l'enquête menée auprès des distributeurs, la seconde examine les principales données concernant les opérations des distributeurs et la troisième, finalement, procède à une analyse financière des entreprises.

## 6.1 Méthodologie de l'enquête sur les distributeurs

La SODEC a, dans un premier temps, identifié 48 distributeurs-diffuseurs susceptibles de mener une réelle activité de distribution<sup>2</sup>. En dépit de trois rappels, seulement 19 des 48 questionnaires envoyés nous ont été retournés, soit un taux de réponse de 39,6 %. Les questionnaires n'étaient cependant pas tous complets, certaines entreprises ayant répondu à la section sur l'activité des entreprises, mais pas à la section sur les données financières, et vice-versa. Ainsi, les données de 15 entreprises se sont avérées suffisamment complètes et homogènes pour être utilisées pour l'analyse de l'activité des distributeurs

---

2. L'objectif premier de l'enquête était d'examiner l'activité de distribution, de telle sorte que les activités de diffusion ne furent incluses que lorsque celles-ci étaient intégrées à la distribution au sein d'une même entreprise, ou lorsque la prise en compte des données de diffuseurs exclusifs autonomes était nécessaire pour compléter les informations sur les distributeurs autonomes.

**Tableau 6.1** Représentativité de l'enquête sur la distribution en fonction de la répartition des ventes de livre par segments de clientèle, 1998-1999 (en milliers de dollars)

	Échantillon de distributeurs au Québec (enquête SODEC)	Ensemble des distributeurs (Statistique Canada)	Échantillon, en % du total
Nombre d'entreprises	15	n.c.	—
Réseau librairies	96 963	192 254	50,4%
Réseau grande diffusion	32 675	66 183	49,4%
Grands magasins	17 380	36 919	47,1%
Clubs-entrepôts, rabais	10 897	23 678	46,0%
Autres détaillants	4 398	5 586	78,7%
Institutions d'enseignement	6 231	73 751	8,4%
Primaires et secondaires	4 521	66 365	6,8%
Postsecondaires	1 709	7 386	23,1%
Autres	3 263	6 313	51,7%
<b>Total des ventes</b>	<b>139 132</b>	<b>338 501</b>	<b>41,1%</b>

Source : Enquête sur les distributeurs, SODEC et Statistique Canada, cat. 87-210/87F0004XPB.

(section 6.2) et en ce qui concerne l'analyse financière du secteur (section 6.3), les données de 16 entreprises ont pu être utilisées. Le taux de réponse pour ces deux sections est donc, respectivement, de 31,3% et de 33,3%, ce qui ne répond pas, malheureusement, aux critères de pertinence statistique usuels.

Comme on peut le voir au Tableau 6.1, la mise en rapport des ventes par segments de clientèles des distributeurs qui ont répondu à l'enquête avec les données globales pour le Québec, telles que l'on peut les estimer à partir de l'enquête de Statistique Canada, montre un portrait assez différencié. Si les ventes des distributeurs de notre enquête représentent 41% des ventes totales<sup>3</sup>, en revanche la représentativité est supérieure en ce qui concerne les ventes aux librairies (50%) et les ventes au réseau de grande diffusion (49%). Elle est cependant assez faible pour les ventes aux établissements d'enseignement (8% de l'ensemble, mais 23% pour les seuls établissements post-secondaires). En fait, aucun des principaux éditeurs-distributeurs scolaires présents au Québec, dont le mode de fonctionnement est atypique par

3. Devant l'impossibilité de repérer de façon précise la destination finale des ventes des grossistes, nous avons préféré exclure cette catégorie des résultats.

rapport aux autres distributeurs (production et distribution largement déterminées par les exigences du ministère de l'Éducation, distribution directe aux établissements d'enseignement, forte composante en service, etc.), n'a répondu à l'enquête.

S'il faut donc manipuler avec précaution les résultats de l'enquête, les entreprises qui ont répondu à l'enquête représentent tout de même une part substantielle du marché. De plus, pour les ventes aux particuliers, et plus précisément pour les canaux de distribution par où transitent principalement les offices et les retours, la représentativité de notre échantillon est nettement plus satisfaisante, représentant 50 % des ventes de ces segments. Et l'échantillon est assez homogène, les entreprises retenues ayant un mode de fonctionnement très similaire (distribution de livres de littérature générale, mise en marché reposant sur l'office) et distribuant presque exclusivement, comme nous le verrons dans la prochaine section, des ouvrages en langue française.

## 6.2 La distribution de livres au Québec

L'enquête de la SODEC permet de qualifier de manière relativement précise la façon dont les distributeurs qui ont répondu à l'enquête mènent leurs activités au Québec. Comme on peut le voir au Tableau 6.2, en 1998-1999, les 15 distributeurs de notre échantillon distribuaient les livres de 306 éditeurs québécois, tous francophones, 8 éditeurs canadiens (également francophones) et 449 éditeurs étrangers (dont seulement trois offraient des ouvrages en d'autres langues que le français), pour un grand total de 766 éditeurs distribués.

**Tableau 6.2** Nombre d'éditeurs distribués par les distributeurs, 1998-1999

	Langue principale des ouvrages édités			Total
	Français	Anglais	Autre	
Éditeurs québécois	306	0	0	306
Éditeurs canadiens (hors Québec)	8	0	0	8
Éditeurs étrangers	449	1	2	452
<b>Total</b>	<b>763</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>766</b>

Note: Compilation des données de 15 distributeurs.

Source: Enquête sur les distributeurs, SODEC.

En complétant ces données avec l'aide des questionnaires non retenus de notre enquête et des informations comprises dans l'annuaire 1999-2000 de *Livre d'ici*, on peut estimer le total d'éditeurs distribués par les 48 distributeurs de notre univers initial à environ 650 éditeurs québécois<sup>4</sup> et 4 200 éditeurs canadiens et étrangers.

En 1998-1999, le nombre total de titres commercialisés (c'est-à-dire disponibles en inventaire), selon les déclarations des distributeurs ayant répondu à l'enquête, était d'environ 120 000, dont seulement 20 091 (16,8 % du total) provenaient d'éditeurs québécois (voir le Tableau 6.3). Quant aux nouveautés lancées sur le marché, on en recensait pas moins de 19 363, dont 2 589 (13,3 %) étaient des titres d'éditeurs québécois. Les nouveautés québécoises lancées par ces 15 distributeurs représentent ainsi 67,7 % du nombre de nouveautés recensées par la BNQ en 1998. En supposant que cette proportion soit également valide pour les titres étrangers, on peut estimer qu'en plus des 3 825 nouveautés québécoises, environ 25 000 nouveaux titres étrangers ont envahi le marché québécois en 1998, c'est-à-dire un grand total allant de 25 000 à 30 000 nouveaux titres. Ces distributeurs commercialisaient également 708 revues et périodiques (dont 220 nouveautés) et 1 447 CD-ROM (dont 244 nouveautés), des quantités relativement restreintes si on les compare à l'ensemble de ces deux marchés.

**Tableau 6.3** Nombre de titres commercialisés par les distributeurs, 1998-1999

Catégorie	Nombre total de titres commercialisés	En % du nbr. total de titres de la catégorie	Nombre de nouveautés commercialisées	En % du nbr. total de titres de la catégorie
Total livres	119 937	100,0%	19 363	100,0%
Éditeurs québécois	20 091	16,8%	2 589	13,4%
Éditeurs canadiens (hors Québec)	428	0,4%	45	0,2%
Éditeurs étrangers	99 418	82,9%	16 729	86,4%
Total revues et périodiques	708	100,0%	220	100,0%
Total CD-ROM	1 447	100,0%	244	100,0%

Note: Compilation des données de 15 distributeurs.

Source: Enquête sur les distributeurs, SODEC.

4. Rappelons encore une fois que cela ne signifie pas qu'il existe 650 éditeurs actifs (c'est-à-dire ayant une production régulière de plus d'un auteur) au Québec, mais uniquement que des livres édités par 650 éditeurs québécois, y compris un certain nombre de comptes d'auteur, sont disponibles chez les distributeurs.

**Tableau 6.4** Estimation des taux de retour moyens des livres vendus par les distributeurs, 1998-1999

	Librairies	Grande diffusion	Total
Ensemble des éditeurs	29,6 %	34,4 %	30,8 %
Éditeurs québécois	27,1 % <sup>1</sup>	30,9 % <sup>1</sup>	28,3 %
Éditeurs canadiens (hors Québec) et étrangers	n.d.	n.d.	32,6 %

1. Répartition estimée à l'aide du modèle de flux de trésorerie dans l'industrie du livre.

Note: Compilation des données de 15 distributeurs; moyennes pondérées par les ventes de chaque distributeur.

Source: Enquête sur les distributeurs, SODEC.

Qu'il s'agisse du nombre de titres disponibles ou des nouveautés, la part de marché des éditeurs québécois est assez faible, en dépit d'une production en hausse constante depuis de nombreuses années. Il n'est donc pas exagéré de dire que chaque année le marché québécois est littéralement inondé par les livres étrangers.

L'enquête nous permet également d'estimer le taux de retour moyen des livres expédiés par les distributeurs (nombre de livres retournés sur le total des livres « mouvementés », soit la somme des ventes et des retours). Le taux de retour moyen global s'établissait, toujours en 1998-1999, à 30,8 %, dont 29,6 % pour les librairies et 34,4 % pour le réseau de grande diffusion (voir le Tableau 6.4). Le taux global de retour était sensiblement inférieur pour les livres d'éditeurs québécois (28,3 %) que pour ceux des éditeurs canadiens et étrangers (32,6 %). Enfin, à l'aide des données obtenues par le biais du modèle de flux de trésorerie dans l'industrie du livre, on peut estimer que le taux de retour associé aux éditeurs québécois, de 28,3 % dans l'ensemble, s'établissait à 27,1 % dans le cas des librairies et à 30,9 % dans celui du réseau de grande diffusion.

Ce que signifient concrètement ces données sur les taux de retour, c'est qu'un distributeur québécois, pour vendre 100 livres, doit en moyenne en manipuler 145. Pour les ventes en librairie, c'est 142, et pour les ventes dans le réseau de la grande diffusion, 152. Considérant les coûts de traitement, de manipulation, d'emballage et d'expédition des livres, on comprendra aisément que le taux de profit de ces entreprises puisse être grandement affecté par l'évolution du taux de retour. Comme nous avons pu l'estimer par le modèle de flux de trésorerie dans l'industrie du livre, présenté au chapitre 4,

une variation de 1% du taux de retour global (à la hausse comme à la baisse), lorsque celle-ci résulte d'une variation des ventes nettes, se traduit, pour les distributeurs, par une hausse/baisse de leur marge brute de 0,12 %<sup>5</sup>, ce qui correspond, toute chose étant égale par ailleurs, à une variation de 0,1% de leur profit net avant impôts.

Bien qu'il soit difficile de juger de manière absolue de l'efficacité des distributeurs à partir du seul taux de retour, on doit tout de même mentionner que, considérant les caractéristiques du marché québécois (étroitesse du marché, vaste étendue du territoire, prépondérance de la production étrangère), un taux de retour de 31%, à peine supérieur de quelques points à celui que l'on retrouve en France (où il se situe autour de 27-28%), par exemple, semble démontrer une efficacité certaine du système. Ce qui est plus inquiétant, toutefois, tant du point de vue de la rentabilité des distributeurs que d'éventuelles rationalisations qui pourraient s'avérer nécessaires, c'est l'évolution de ce taux de retour. À cet égard, nous ne disposons pas, comme nous l'avons déjà mentionné, de données historiques précises. Mais la plupart des commentaires des intervenants du milieu convergent vers un double constat : une tendance claire à la hausse du taux de retour sur le long terme, entrecoupée de fortes variations à court terme qui reflètent les dérèglements périodiques du système de l'office et qui sont généralement suivies par des reprises en main de la part des distributeurs (resserrement des conditions d'envois et de crédit, réexamen des grilles et des envois d'office, analyse plus fine des données, etc.). Ainsi, selon l'un des principaux distributeurs québécois, le taux de retour global aurait doublé en quinze ans, passant de 15% à 30%, avec des pointes ayant pu atteindre 40% au début des années 1990. Selon les commentaires d'un autre grand distributeur, un an après l'enquête, à l'automne 2000, le taux de retour aurait grimpé de quelques points de pourcentage.

Si l'on examine la répartition des recettes de distribution, telle qu'elle est présentée au Tableau 6.5, on constate que les ventes de livres prédominent nettement, avec 92% des ventes totales, suivies par les ventes de papeterie (7%), tandis que les ventes de CD-ROM, de jeux et de cassettes vidéo, et de revues et périodiques sont très marginales. La remise moyenne octroyée par

---

5. Définie ici comme la différence entre les revenus et les coûts liés à la distribution, donc sans prendre en compte les dépenses publicitaires, les frais financiers et les frais administratifs.

**Tableau 6.5** Répartition des ventes nettes de distribution par types de produits et d'éditeurs distribués, 1998-1999 (en milliers de dollars)

Types de produits	Éditeurs québécois		Éditeurs canadiens et étrangers		Total	Remise moyenne <sup>1</sup>
		Part de marché		Part de marché		
Livres	49 540,0	35,6%	89 592,3	64,4%	139 132,3	37,8%
Revue et périodiques	37,2	39,3%	57,5	60,7%	94,7	38,2%
CD-ROM	261,0	30,8%	586,8	69,2%	847,8	34,1%
Papeterie	—	—	—	—	11 079,8	—
Jeux et cassettes vidéo	—	—	—	—	651,1	34,9%
<b>Ventes nettes totales</b>	—	—	—	—	<b>151 805,7</b>	—

1. Moyennes pondérées par les ventes de chaque distributeur.

Note: Compilation des données de 15 distributeurs.

Source: Enquête sur les distributeurs, SODEC.

les distributeurs est de **37,8%** pour les livres, alors que pour les autres produits, elle varie entre **34** et **38%**.

La répartition des ventes, selon l'origine des éditeurs distribués, permet d'évaluer la part de marché des éditeurs québécois à **35,6%** dans le livre (principalement non scolaire), ce qui corrobore notre estimation de **35%** établie au chapitre 5 par une autre méthode. La part de marché des éditeurs québécois est un peu supérieure dans les revues et les périodiques (**39,3%**) et inférieure dans le CD-ROM (**30,8%**), mais pour ces deux cas, les ventes sont relativement marginales, à la fois pour les distributeurs et pour l'ensemble de ces marchés.

Si on met en rapport la part des éditeurs québécois dans le nombre de titres commercialisés (**16,8%**) et dans les nouveautés (**13,3%**) avec leur part de marché dans les ventes (**35,6%**), on constate qu'en dépit du fait que le marché québécois est inondé par les livres étrangers, les ventes moyennes par titres des éditeurs québécois sont deux fois et demi supérieures à celles des titres étrangers. Et si l'on ajoute à cet élément le taux de retour inférieur des premiers (**28,3%** contre **32,6%**), il semble qu'il existe une bonne adéquation entre l'offre québécoise et la demande; de même peut-on conclure que les distributeurs diffusent et distribuent avec une efficacité certaine les livres québécois sur le marché local.

La répartition des ventes nettes de livres par types de points de vente (Tableau 6.6) montre sans aucune ambiguïté la très nette prédominance du réseau des librairies, lequel représente **70,9%** des ventes des distributeurs au



Québec, contre 23,5% pour le réseau de grande diffusion. Dans ce dernier cas, les grands magasins représentaient 12,3% des ventes totales, les magasins-clubs 8,2% et les autres points de vente (tabagies, pharmacies, etc.), 3,0%.

Les ventes aux institutions d'enseignement (3,9%) et celles de la catégorie « autres » (ventes directes, boutiques, exportations, etc., totalisant 1,7%) étaient relativement marginales. Les ventes dans le reste du Canada représentent, quant à elles, 6% des ventes totales des distributeurs. Par rapport à la répartition du marché au Québec, ces ventes sont proportionnellement moins nombreuses dans les librairies et davantage dans les institutions d'enseignement.

**Tableau 6.6** Répartition des ventes nettes de livres distribués, par points de vente et destination, 1998-1999 (en milliers de dollars)

Points de vente	Au Québec	En% du total	Ailleurs au Canada	En% du total	Total	En% du total	Remise moyenne <sup>1</sup>
Réseau librairies	92 688,2	70,9%	4 275,0	51,3%	96 963,2	69,7%	39,5%
Réseau grande diffusion	30 705,5	23,5%	1 969,7	23,6%	32 675,2	23,5%	33,6%
magasins de grande surface	16 069,8	12,3%	1 310,5	15,7%	17 380,4	12,5%	31,4%
clubs-entrepôts	10 731,6	8,2%	165,1	2,0%	10 896,7	7,8%	35,2%
tabagies, pharmacies, etc.	3 904,1	3,0%	494,1	5,9%	4 398,2	3,2%	34,6%
Institutions d'enseignement	5 134,6	3,9%	1 096,0	13,1%	6 230,6	4,5%	18,0%
primaire et secondaire	3 451,9	2,6%	1 069,6	12,8%	4 521,5	3,2%	10,5%
post-secondaire	1 682,7	1,3%	26,4	0,3%	1 709,2	1,2%	37,8%
Autres <sup>2</sup>	2 269,2	1,7%	994,1	11,9%	3 263,3	2,3%	43,3%
<b>Total</b>	<b>130 797,5</b>	<b>100,0%</b>	<b>8 334,8</b>	<b>100,0%</b>	<b>139 132,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>37,8%</b>

1. Moyennes pondérées par les ventes.

2. Ventes directes, boutiques, exportations, etc.

Note: Compilation des données de 15 distributeurs.

Source: Enquête sur les distributeurs, SODEC.

Enfin, on notera que les remises accordées par les distributeurs étaient, en moyenne, de 39,5% pour les librairies, de 33,6% pour la grande diffusion (dont 35,2% pour les clubs-entrepôts de type Price-Costco) et de 18% pour les institutions d'enseignement (10,5% pour le primaire et secondaire et 37,8% pour le post-secondaire).

L'examen de la répartition détaillée des coûts associés directement à la distribution des livres, tels que nous avons pu les repérer dans le cadre de l'étude sur les flux de trésorerie, éclaire bien l'ampleur des coûts associés à la manipulation d'un grand nombre de livres (rappelons qu'il faut manipuler 145 livres pour en vendre 100). On trouvera, au Tableau 6.7, la présentation des différents coûts et revenus unitaires, d'une part en fonction du nombre approprié d'unités pour chaque opération et, d'autre part, en fonction du nombre d'unités vendues (ce qui représente le coût réel final de l'opération, en tenant compte des invendus).

Le coût d'achat des livres à l'éditeur représente évidemment le plus gros poste, à 9,63\$ l'exemplaire en moyenne (soit 74,4% du total des coûts de distribution). Le coût de traitement des livres reçus (réception, saisie des données sur le système informatique, gestion des stocks et entreposage) est de 0,27\$ par exemplaire reçu. Le coût de conditionnement, lorsque pertinent (pose d'un bandeau pour un auteur à succès ou gagnant d'un prix littéraire,

**Tableau 6.7** Coûts et revenus unitaires, distribution de nouveautés d'éditeurs québécois (hors scolaire), 1998-1999

	Par unité appropriée à l'opération	Par unité Vendue
<b>Coûts unitaires</b>		
Coûts d'achat des livres aux éditeurs	9,63 \$	9,63 \$
Coût de traitement des livres	0,27 \$	0,42 \$
Coût de conditionnement	0,21 \$	0,34 \$
Pour les librairies	0,18 \$	0,29 \$
Pour la grande diffusion	0,29 \$	0,48 \$
Frais des envois	0,09 \$	0,14 \$
Pour les librairies	0,08 \$	0,12 \$
Pour la grande diffusion	0,11 \$	0,18 \$
Coût de traitement des retours	0,16 \$	0,09 \$
Pour les librairies	0,15 \$	0,07 \$
Pour la grande diffusion	0,19 \$	0,12 \$
<b>Total</b>	—	9,63 \$
<b>Revenus unitaires</b>		
Vente en librairies	12,47 \$	12,47 \$
Vente en grande diffusion	14,02 \$	14,02 \$
<b>Total</b>	<b>12,94 \$</b>	<b>12,94 \$</b>

Note: Moyennes pondérées par les ventes de chaque distributeur.

Source: Modèle de flux de trésorerie, SODEC.

pelliculage et étiquetage dans le cas de la grande diffusion) est en moyenne de 0,21 \$ et les frais d'envois (emballage et transport), de 0,09 \$. Enfin, le coût de traitement des retours (réception des marchandises, saisie informatique des données, entreposage) s'élève à 0,16 \$ par exemplaire reçu<sup>6</sup>.

Comme on le notera, les coûts unitaires de conditionnement, d'envois et de traitement des retours sont sensiblement plus élevés lorsqu'il s'agit de livres destinés à la grande diffusion, les opérations étant dans ce cas plus lourdes. Ce qui explique également que le prix de cession du distributeur au commerçant est plus élevé pour les titres destinés à la grande diffusion (14,02 \$ en moyenne) que lorsqu'ils sont destinés aux librairies (12,47 \$), écart de prix qui n'est que le revers, bien sûr, des écarts entre les remises accordées à ces deux types de commerces, tels que repérés au Tableau 6.6.

Évidemment, lorsqu'on rapporte ces coûts aux quantités vendues, le coût d'achat unitaire demeure identique (seuls les livres vendus par les commerçants étant payés aux éditeurs, puisque ces derniers demeurent propriétaires des livres). Les coûts de traitement, de conditionnement et d'envois s'élèvent substantiellement (le nombre de livres manipulés étant supérieur au nombre de livres vendus), tandis que le coût de traitement des retours s'abaisse (chaque livre n'étant évidemment pas retourné). Au total, en termes d'unités vendues, la marge brute (revenu unitaire total moins coût unitaire total) est ainsi de 2,31 \$ pour les nouveautés des éditeurs québécois, ce qui représente 17,9 % des revenus<sup>7</sup>.

Le caractère industriel, ou quasi-industriel, du secteur de la distribution rend possible le calcul précis de nombreux indicateurs permettant à ces entreprises de gérer au plus serré, c'est-à-dire de calculer et donc de facturer les coûts de chaque service ou prestation, et d'établir des critères de rentabilité. C'est le seul secteur de la filière où l'on peut véritablement quantifier, mesurer et prévoir, préalables obligés à tout effort de rationalisation. Or toute tendance à la rationalisation, considérant les contraintes de taille

---

6. Rappelons que le coût de transport des expéditions est aux frais du distributeur, et celui des retours aux frais du détaillant.

7. Le lecteur curieux pourrait être tenté de comparer la marge brute respective des livres vendus aux librairies et au réseau de grande diffusion. Toutefois, les données présentées au Tableau 6.7 ne permettent pas un tel calcul, puisque les paniers de titres vendus aux uns et aux autres (et donc le prix d'achat moyen respectif de ces paniers) ne sont pas identiques. Le calcul du prix moyen de ces paniers d'achats nécessiterait malheureusement de longs et laborieux calculs, que nous n'étions pas en mesure d'effectuer dans le cadre de cette étude.

critiques et la présence d'économies d'échelle inhérentes à ce type d'activité, favorise évidemment la concentration des entreprises.

C'est donc sans grande surprise que l'on constatera que le niveau de concentration dans le secteur de la distribution est nettement plus élevé que dans le secteur de l'édition et, comme nous le verrons au chapitre suivant, que celui des librairies. Le Tableau 6.8 présente les parts occupées par les principaux distributeurs dans le total des ventes aux librairies, au réseau de grande diffusion et au total de ces deux canaux de distribution. Les trois principaux distributeurs regroupaient ainsi 36,1% des ventes totales, les cinq principaux 47%, et les dix principaux (il s'agit d'une estimation dans ce cas), 54%. On notera que la concentration est légèrement plus élevée pour les ventes dans le réseau de grande diffusion que pour les ventes dans le réseau de librairies.

Toutefois, considérant que, pour l'essentiel, nos distributeurs ne sont présents que sur le marché du livre francophone, il ne s'agit peut-être pas de l'indicateur le plus pertinent. Avec l'aide des données de l'enquête de Statistique Canada, on peut estimer la part du livre francophone, au Québec, à environ 75% de tout le marché québécois (une part légèrement inférieure à celle des habitants dont la langue maternelle ou la langue d'usage à la maison est le français, deux indicateurs qui sont légèrement supérieurs à 80%, ce qui s'explique évidemment par le fait que les francophones achètent également des livres en anglais). Sur cette base, les taux de concentration des trois, cinq et dix principaux distributeurs seraient alors de 49%, 63% et 73%. Un niveau de concentration que l'on peut qualifier d'assez élevé, même s'il demeure sensiblement inférieur à celui que l'on retrouve en France, où les six principaux groupes contrôlent environ 80% de la distribution du livre (Chaumard, 1998). Un niveau également inférieur à celui que l'on retrouve

**Tableau 6.8** Concentration dans le secteur de la distribution au Québec, ventes en librairies et dans le réseau de grande diffusion, 1998-1999 (part dans les ventes totales de livres)

	3 principaux distributeurs	5 principaux distributeurs	10 principaux distributeurs
Réseau librairie	36%	46%	53%
Réseau grande diffusion	37%	49%	56%
<b>Total</b>	<b>36%</b>	<b>47%</b>	<b>54%</b>

Source : Enquête sur les distributeurs, SODEC et Statistique Canada, cat. 87-210/87F0004XPB, pour les ventes totales.

aux États-Unis, où Ingram accapare à lui seul 55% du marché de la distribution, et au Canada anglais, où Pegasus, filiale de Chapter's, n'en accapare pas moins de 75% (Arthur Donner Associates, 2000).

### 6.3 Analyse financière

On trouvera, au Tableau 6.9, la compilation des informations financières concernant l'état des revenus et dépenses de 16 entreprises de distribution en 1998-1999. Les recettes de distribution représentent 65,8% des 364,8 millions de dollars de revenus totaux de ces entreprises, et les recettes de diffusion, 24,7%. Les autres activités (édition et librairie, notamment), de même que les subventions (attribuées pour les activités autres que la distribution et la

**Tableau 6.9** État des revenus et des dépenses, distributeurs-diffuseurs, 1998-1999

	En milliers de dollars	En% des revenus totaux
Nombre d'entreprises	16	—
Revenus totaux	364 839,9	100,0%
Ventes totales	351 042,6	96,2%
Distribution	239 952,5	65,8%
Diffusion	89 972,1	24,7%
Édition	6 104,0	1,7%
Librairie	2 495,4	0,7%
Autre	12 518,6	3,4%
Subventions	3 170,8	0,9%
Autres revenus	10 626,4	2,9%
Dépenses totales	356 247,3	97,6%
Coût des marchandises vendues	282 657,0	77,5%
Frais de vente	49 543,8	13,6%
Frais d'administration	22 707,1	6,2%
Frais financiers	1 339,4	0,4%
Marge bénéficiaire brute	81 182,8	22,5%
Marge bénéficiaire nette	8 592,6	2,4%
Nbr: entreprises affichant un profit	14	—
Nbr: entreprises affichant une perte	2	—
Employés temps plein	691	—
Employés temps partiel	234	—
Salaires totaux	22 690,1	6,2%

Source : Enquête sur les distributeurs, SODEC.

diffusion) sont marginales. On parle donc pour ces entreprises d'un haut degré de spécialisation dans la distribution et la diffusion.

Du côté des dépenses, considérant le type d'activité dominante, c'est sans surprise que l'on note la très forte part du poste coût des marchandises vendues (77,5% des revenus totaux). Les frais de vente représentent 13,6 % des revenus, les frais d'administration 6,2 % et les frais financiers, un faible 0,4 %. La marge brute (revenus moins coût des marchandises vendues) est à 22,5% des revenus et le bénéfice net avant impôts, à 2,4 %, et 14 des 16 entreprises ont affiché un profit. Cette marge de profit peut sembler assez faible, mais on doit mentionner que les marges nettes sont rarement élevées dans le domaine de la distribution.

Les entreprises répondantes employaient 691 employés à temps plein et 234 à temps partiel. Malgré l'importance apparente de ces données (soit 43 employés à temps plein et 14 employés à temps partiel, en moyenne, par entreprise), lesquelles sont redevables à la grande taille des entreprises concernées (près de 23 millions de dollars de revenus en moyenne), le secteur demeure relativement peu intensif en main-d'œuvre. Ainsi, les 22,7 millions de dollars versés en salaire ne représentaient que 6,2 % des revenus (le même ratio était de 17,5 % dans le cas des éditeurs).

Le bilan présenté au Tableau 6.10 est relativement succinct, ce qui s'explique par la volonté affichée, lors de la préparation du questionnaire de l'enquête, d'alléger le plus possible celui-ci, de façon à favoriser un plus fort taux de réponse. Quoique moins détaillé que les compilations opérées pour les éditeurs et les librairies, ce bilan nous permet tout de même de tirer quelques conclusions d'intérêt.

D'abord, le court terme est prédominant dans le bilan, et ce tant du côté de l'actif (81,1% du total de l'actif) que du passif (70,4% du total). Quoique l'on ne dispose pas de valeurs exactes pour l'ensemble de l'échantillon, on sait que ce sont respectivement les comptes à recevoir et les comptes à payer qui prédominent dans ce court terme<sup>8</sup>.

En ce qui concerne les actifs de long terme, on remarquera que les immobilisations représentent 6,1 % de l'actif total. Du côté du passif, la dette de long terme est très peu élevée, à 1,6 % du passif total, alors que l'avoir des

---

8. Sur la base de données internes à la SODEC concernant une importante entreprise de distribution, la part des comptes à recevoir dans l'actif de court terme total est d'environ 65%, tout comme celle des comptes à payer dans le passif de court terme.

**Tableau 6.10** Bilan financier des distributeurs-diffuseurs, 1998-1999

	En milliers de dollars	En% des revenus totaux
Nombre d'entreprises	16	—
Actif à court terme	126 928,9	81,1%
encaisse	4 694,6	3,0%
stocks	36 265,8	23,2%
autres	85 968,4	54,9%
Actif à long terme	29 659,2	18,9%
immobilisations	9 546,6	6,1%
autres	20 112,6	12,8%
<b>Actif total</b>	<b>156 588,0</b>	<b>100,0%</b>
Passif à court terme	110 170,7	70,4%
Passif à long terme	3 043,3	1,9%
dette à long terme	2 559,6	1,6%
autres	483,7	0,3%
Passif total	113 214,1	72,3%
Avoir des actionnaires	43 373,8	27,7%
capital-actions	3 085,3	2,0%
bénéf. non répartis	40 288,5	25,7%
<b>Passif et avoir total</b>	<b>156 587,9</b>	<b>100,0%</b>

Source: Enquête sur les distributeurs, SODEC.

actionnaires l'est plutôt, à 27,7%, ce qui dénote clairement que la rentabilité fut régulièrement au rendez-vous dans le passé.

Tout comme dans le cas des éditeurs, et afin d'évaluer plus précisément la solidité financière des entreprises, nous avons calculé un ensemble de ratios de liquidité, de gestion, d'endettement, et d'exploitation et de rentabilité<sup>9</sup>. Nous présentons également les mêmes ratios pour un échantillon de petits distributeurs américains, compilés par Robert Morris Associates (1999), de façon à mettre ces ratios en perspective (voir le Tableau 6.11)<sup>10</sup>.

La capacité des entreprises à honorer leurs engagements à court terme est assez bonne, si on en juge par la valeur des ratios de liquidité. Le ratio du fonds de roulement peut sembler un peu faible, à 1,2, si on le compare à la valeur traditionnellement considérée comme souhaitable (2,0), mais on

9. Voir, en Annexe 3, la présentation des termes et ratios financiers utilisés.

10. Au contraire de la situation dans l'édition, la taille de ces « petits » distributeurs (chiffre d'affaires moyen de 41,8 millions de dollars américains) est assez comparable à celle des entreprises de notre échantillon (22,8 millions de dollars).

remarquera qu'il est à peine inférieur au ratio des distributeurs américains (1,3). Quant à l'indice de liquidité, il est à 1,0, valeur généralement considérée comme souhaitable.

Nous ne disposons pas d'informations suffisamment détaillées pour évaluer précisément la rotation et la liquidité des comptes à recevoir et à payer. Il est toutefois possible d'en déterminer la valeur approximative par le biais des ratios des principaux secteurs fournisseurs et clients, soit les éditeurs et les librairies<sup>11</sup>. Ainsi, la liquidité des comptes à payer des librairies étant de 80 jours (comme nous le verrons au chapitre 7), on peut retenir cette valeur comme représentant, à quelques jours près, la liquidité des comptes à recevoir des distributeurs. De même, la liquidité des comptes à recevoir des éditeurs étant de 49 jours (valeur établie au chapitre 5), cet indicateur représente probablement assez bien la liquidité des comptes à payer des distributeurs. Mis en rapport avec les mêmes ratios pour les petits distributeurs américains (respectivement 38 et 70 jours), cela nous indique une différence structurelle fondamentale entre les deux groupes, laquelle se traduit, selon toute évidence, par une situation beaucoup moins favorable pour les distributeurs québécois que pour leurs équivalents américains.

L'écart est également important pour le ratio des ventes sur le fonds de roulement (3,3 pour les distributeurs québécois, contre 17,4 pour les distributeurs américains), ce qui semble indiquer une moindre efficacité des premiers dans l'utilisation de leur fonds de roulement. La rotation des immobilisations et celle de l'actif, en revanche, montrent peu d'écarts.

Tout comme dans le cas des éditeurs, il est possible que les modes de commercialisation des nouveautés des uns et des autres, foncièrement différents, de même que le fait qu'une partie non négligeable de l'activité des distributeurs québécois relève de la diffusion (alors qu'aux États-Unis cette activité est du ressort des éditeurs), expliquent en partie le gros écart de certains ratios. Toutefois, cet écart pourrait également indiquer que la domination des distributeurs sur la filière du livre est moins nette au Québec qu'aux États-Unis, ce qui se traduit évidemment pas des conditions commerciales qui leur sont moins favorables.

---

11. Cette approximation est valide à tout le moins pour les entreprises américaines : la liquidité des comptes à recevoir des distributeurs est de 38 jours (contre 41 jours pour la liquidité des comptes à payer des librairies), et la liquidité de leurs comptes à payer est de 70 jours (contre 62 jours pour la liquidité des comptes à recevoir des éditeurs) (Robert Morris Associates, 1999).



**Tableau 6.11** Principaux ratios financiers des distributeurs-diffuseurs, 1998-1999 (médianes)

	Distributeurs-diffuseurs québécois	Petits distributeurs américains
Nombre d'entreprises	16	48
<b>Ratios de liquidité</b>		
Fonds de roulement	1,2	1,3
Indice de liquidité	1,0	0,8
<b>Ratios de gestion</b>		
Rotation comptes à recevoir	n.d.	9,5
Liquidité comptes à recevoir (en jours)	80 <sup>1</sup>	38
Rotation des stocks <sup>2</sup>	2,0	4,8
Liquidité des stocks (en jours) <sup>2</sup>	183	76
Rotation comptes à payer	n.d.	5,2
Liquidité comptes à payer (en jours)	49 <sup>3</sup>	70
Ventes sur fonds de roulement	3,3	17,4
Couverture des stocks <sup>2</sup>	1,1	n.d.
Rotation des immobilisations	27,9	31,7
Rotation de l'actif	2,1	2,2
<b>Ratios d'endettement</b>		
Immobilisations sur avoir	0,3	0,7
Passif à l'avoir	3,5	2,7
Passif à court terme à l'avoir	0,6	2,1
<b>Ratios d'exploitation et de rentabilité</b> (valeurs moyennes)		
Marge d'exploitation brute	22,5 %	33,3 %
Marge bénéficiaire nette	2,4 %	3,6 %
Taux de rendement de l'actif	5,5 %	4,7 %
Taux de rendement de l'avoir	19,8 %	17,9 %

1. Valeur estimée à partir de la liquidité des comptes à payer des librairies (chapitre 7).

2. Pour les sept entreprises qui possèdent leurs stocks; pour les autres entreprises, les stocks sont en consignation.

3. Valeur estimée à partir de la liquidité des comptes à recevoir des éditeurs (chapitre 5).

Source : Enquête sur les distributeurs, SODEC, et Robert Morris & Associates (1999) pour les distributeurs américains.

Du côté des ratios d'endettement, on note peu d'écarts significatifs, les ratios démontrant un endettement assez réduit, dans un cas comme dans l'autre. Le ratio des immobilisations et du passif à court terme sur l'avoir est un peu plus faible chez les distributeurs québécois, tandis que celui du passif à l'avoir est légèrement plus élevé que chez les distributeurs américains.

Enfin, en ce qui concerne les ratios d'exploitation et de rentabilité, on notera d'abord que les marges brutes (22,5 %) et nettes (2,4 %) des distributeurs québécois ne représentent que les deux tiers des marges de leurs équivalentes américaines. Ce qui indique la présence de coûts unitaires plus élevés, résultat direct d'un marché aux dimensions nettement plus réduites, mais aussi, sans doute, d'un mode de commercialisation (l'office) qui, dans le contexte d'un plus grand nombre de nouveautés par habitant au Québec qu'aux États-Unis, s'avère lourd à soutenir.

En revanche, les taux de rendement de l'actif et de l'avoir des distributeurs québécois, respectivement à 5,5 % et à 19,8 % — des valeurs généralement considérées comme satisfaisantes pour les actionnaires de n'importe quel type d'entreprise — sont légèrement supérieurs à ceux des distributeurs américains.

## Conclusion

Le secteur de la diffusion-distribution comporte des joueurs économiquement importants, qui sont peu nombreux et qui forment, de ce fait, un groupe relativement concentré, mais en grande majorité composé d'entreprises de propriété québécoise.

Chaque année, ces entreprises diffusent et distribuent, au Québec (leurs expéditions hors Québec et, plus encore, hors Canada, sont minimes), un nombre impressionnant de titres, près de 30 000 nouveautés québécoises et étrangères. Cela nécessite un appareillage logistique et informationnel puissant et complexe si l'on tient compte du nombre de fournisseurs (près de 5 000 éditeurs distribués en tout) et du nombre de points de vente (les plus gros distributeurs desservent de 3 000 à 4 500 points de vente).

Les diffuseurs-distributeurs québécois affichent une efficacité certaine dans leurs opérations. Le marché est bien desservi et le taux de retour des livres, tel que mesuré par l'enquête de la SODEC sur le secteur, est à 31 %, ce qui est supérieur de quelques points seulement à celui de la France, un pays où, au contraire du Québec, les entreprises locales contrôlent massivement leur propre marché. La situation financière des entreprises enquêtées est généralement assez bonne, tant du point de vue de la liquidité et de la gestion que de l'exploitation et de la rentabilité. Toutefois, les pratiques commerciales en vigueur leur sont moins favorables et leur efficacité semble moindre que celle de leurs équivalentes américaines. Les principales raisons qui permettent

d'expliquer cette moindre performance sont 1) la présence de coûts unitaires plus élevés, résultat d'un mode de mise en marché (l'office) qui favorise une plus grande diversité et disponibilité des produits, mais qui impose aussi des contraintes plus élevées, 2) la taille réduite du marché québécois et sa faible densité en population, de même que 3) un nombre de nouveautés par habitant plus élevé qu'aux États-Unis.

Il faut également noter que la maîtrise du marché, dans le secteur, exige des savoir-faire qui se fondent largement sur des compétences techniques (informatique et distributive, en particulier) et sur la capacité de compiler, d'analyser et d'interpréter les données de vente. Or ces savoir-faire sont en partie étrangers aux autres secteurs de la filière du livre<sup>12</sup>, et la logique qui préside au fonctionnement du secteur, comme nous l'avons déjà mentionné, est largement de type industriel, beaucoup plus que dans les autres secteurs. De la capacité de mesurer, quantifier et prévoir — d'analyser rationnellement les données de vente, ainsi que l'ensemble des flux réels et financiers — découle la capacité, pour les distributeurs, de rationaliser toujours plus leurs opérations, et de pousser encore davantage la logique industrielle de leur activité.

Cette rationalisation s'impose lorsque le système de commercialisation (l'office) se dérègle, dérèglements qui se cristallisent dans l'élévation du taux de retour et, à terme, dans la baisse du taux de profit. Si de telles périodes de dérèglements sont propices à des vagues de rationalisation, il n'en demeure pas moins que, même hors de telles périodes, l'augmentation continue des flux constitue une pression constante sur le secteur. Cette augmentation résulte en bonne partie de la croissance du nombre de titres, elle-même redevable à la dynamique propre au secteur de l'édition. Or d'autres tendances sont également en jeu<sup>13</sup>.

On reconnaît deux tendances qui, par leur action conjointe, tendent à émietter les commandes et à réduire la taille des colis expédiés, sans que ne diminue pour autant les flux globaux de livres à distribuer : d'une part, le raffinement croissant des mises en place (accroissement du nombre de

---

12. Il est à cet égard éclairant de constater que la rotation du personnel dans le secteur est fréquemment de nature horizontale (personnel en provenance d'entreprises de distribution autres que du domaine du livre), signe assez clair d'une certaine « déconnexion » du métier avec le produit distribué : en dépit de l'ampleur particulière du nombre de nouveautés à distribuer et des taux de retour dans le livre, les règles, enjeux et difficultés de la distribution sont similaires, qu'il s'agisse de distribuer des livres, de la quincaillerie ou de l'alimentation.

13. L'argument qui suit s'inspire largement de Rouet, 2000.

prénotés, évolution des grilles d'office, plus grande précision des envois, etc.), et d'autre part le fonctionnement des librairies, dont la gestion est de plus en plus caractérisée par le maintien de stocks minimaux et des opérations en flux tendus, là aussi résultat d'une informatisation croissante. Pour la distribution, ces tendances induisent une pression tendancielle à la hausse des coûts unitaires et à la complexification de l'activité logistique, ce qui implique une exigence constante de résultats croissants.

Or dans le contexte d'une taille critique minimale nécessaire au bon fonctionnement et de la présence d'économies d'échelle, cette pression tendancielle à la rationalisation des activités constitue un puissant incitatif à une concentration accrue des entreprises. Le secteur, nous l'avons noté, est déjà relativement concentré. Moins qu'en France, toutefois, mais rien n'indique que cette concentration ne puisse s'accroître dans un avenir proche<sup>14</sup>. Ce qui pourrait entraîner un certain nombre de distorsions de marché, tant du côté des éditeurs que des librairies, comme on peut déjà le percevoir à l'examen de la situation aux États-Unis et, dans une moindre mesure, en France.

Une plus grande concentration pourrait d'abord peser lourdement sur le secteur de l'édition. En effet, un ouvrage disposant d'une forte mise en place est, et sera toujours, plus rentable et plus facile à distribuer qu'un ensemble de plusieurs livres aux ventes plus réduites et plus aléatoires. Advenant une concentration accrue de la diffusion-distribution, cette contrainte de rentabilité, c'est-à-dire la concentration des activités sur les seuls titres à fortes mises en place, risque fort de s'imposer davantage. Or elle s'oppose clairement au mouvement d'effervescence productive et innovatrice de l'édition, qui pousse le secteur à sans cesse produire davantage de titres, de même qu'elle s'oppose à la stratégie de compensation des faibles ventes par quelques ventes plus élevées dans la construction des catalogues des éditeurs. Les objectifs de rentabilité des distributeurs pourraient ainsi rendre plus aléatoires la diffusion et la distribution des plus petits éditeurs ou des ouvrages plus difficiles, s'ils en venaient, par exemple, à refuser de distribuer les ouvrages qui ne répondent pas à certains critères minimaux de vente<sup>15</sup>. Ils pourraient donc en venir à dicter leur politique et leur logique de commercialisation aux

---

14. À cet égard, l'expansion tous azimuts d'une entreprise comme Quebecor laisse penser que le mouvement est loin d'être terminé et tend même à couvrir l'ensemble des secteurs de la culture et des communications.

15. En France, par exemple, selon Chaumard (1998), à moins de 250 exemplaires vendus, Hachette ne distribue plus un titre.

éditeurs, en excluant les plus petits (lesquels seraient alors forcés de se rabattre sur de petites structures forcément moins efficaces) ou en les forçant, plus ou moins consciemment, à ajuster leur production de façon à répondre à ces exigences. Ce qui, dans un cas comme l'autre, constituerait un puissant frein à la diversité et à l'innovation dans la production.

À l'autre bout de la filière, la situation pourrait également être difficile pour les librairies (secteur où l'on retrouve aussi, d'ailleurs, des poussées de concentration), en particulier pour les petites librairies indépendantes. Celles qui ne peuvent commander que de petites quantités pourraient se trouver isolées et mal desservies par des distributeurs dont les seuils de rentabilité et les exigences s'élèveraient. Ces petites librairies pourraient même, à terme, être traitées sur le même pied que les multiples points de vente non spécialisés, sur un mode qui se rapprocherait du *rack-jobbing*.

La concentration des entreprises dans le secteur de la diffusion-distribution constitue donc un enjeu majeur pour la filière du livre. Qu'il s'agisse des éditeurs ou des librairies, c'est la diversité de la production culturelle et sa diffusion élargie qui pourraient être pénalisées par une diffusion et une distribution trop concentrée. Situation qui se complique du fait que quatre des cinq principales entreprises de distribution ont également des intérêts financiers, directs ou indirects, dans des maisons d'édition, et deux d'entre elles ont aussi des intérêts dans des chaînes de librairies.

Le diffuseur-distributeur constitue donc bien un intermédiaire dont on ne peut se passer et vis-à-vis duquel les attentes sont fortes, tant de la part des éditeurs que des librairies. Ce qui explique que le secteur constitue le point de convergence des insatisfactions des uns et des autres, et aussi le lieu où s'allument les premiers clignotants d'alerte indiquant les dysfonctionnements du marché. Les bons résultats du secteur — incluant sa capacité à prendre en compte autant la diversité de la production que celle des points de vente — s'avèrent ainsi essentiels aux bons résultats de l'ensemble de la filière.