# Enquête sur la rémunération globale dans les librairies indépendantes au Québec

## Faits saillants

Par **Victor Caron-Veilleux**, Association des libraires du Québec (ALQ)
**Jonathan Caissy**, (CRHA), Chef de pratique en rémunération - Solertia | Firme-conseil RH et **Kevin Rwigema**, Consultant sénior en rémunération - Solertia | Firme-conseil RH
pour l'Association des libraires du Québec (ALQ)

avec le soutien financier de :
Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO)
Société de développement des entreprises culturelles (SODEC)
Compétence Culture

Février 2022

**Contexte de l'enquête**

Longuement incubé par l'équipe de l'ALQ, le processus d'enquête salariale auprès des libraires indépendants québécois, la première de ce genre pour le secteur, a été enclenché alors que les librairies québécoises étaient frappées de plein fouet par la pandémie de COVID-19. Si, durant cette même période, les ventes de livres ont connu une forte hausse et que plusieurs librairies indépendantes ont vu le jour, les besoins des gestionnaires de librairie en regard de la gestion des ressources humaines se sont aussi accrus. **Dans un contexte où les libraires souffraient déjà du phénomène de pénurie de main-d'œuvre avant la pandémie de COVID-19, le bouleversement de leurs activités causé par cette dernière les a forcés à restructurer leurs activités sur tous les plans.** De plus, la forte augmentation du commerce en ligne, reliée au contexte pandémique, a poussé les gestionnaires à repenser leurs méthodes et à créer de tout nouveaux postes pour la plupart : des postes de responsables du commerce en ligne ou des commis à l'expédition ont poussé, par exemple.

La situation particulière du métier de libraire a amené l'ALQ à s'interroger et à épauler les libraires du Québec en regard de leurs conditions d'emploi. **Le métier de libraire, bien qu'il s'inscrive dans le secteur des commerces de détail, est tout à fait singulier ; les libraires ne sont pas de simples vendeurs.** La librairie en tant que commerce se situe à la croisée du commerce et de la culture et il en est de même pour le métier de libraire. Les salarié.e.s en

librairie, souvent hautement scolarisé.e.s, bénéficient généralement d'un salaire et d'avantages sociaux à hauteur des autres commerces de détail québécois. **L'enquête salariale de l'ALQ avait donc pour but de brosser un portrait de la rémunération dans l'industrie afin de mieux outiller les gestionnaires, mais aussi de permettre une meilleure compréhension des défis en matière de rémunération qu'amène la singularité du métier de libraire.** Alors que la reprise des activités économiques est bien entamée et que le taux de chômage au Québec en décembre 2021 était d'un maigre 4,6% – illustrant la forte vague de pénurie de main-d'œuvre entamée depuis quelques années déjà – l'enquête sur la rémunération globale en librairies indépendantes au Québec se veut donc un diagnostic autant qu'un outil pour les membres et l'équipe de l'ALQ pour des actions futures.

Pour ce faire, l'ALQ a mandaté la firme-conseil Solertia, et plus particulièrement deux experts en rémunération, Jonathan Caissy, CRHA, chef de pratique en rémunération, et Kevin Rwigema, consultant sénior en rémunération, afin de mettre en branle cette vaste enquête. L'équipe de Solertia firme-conseil a été soutenue, tout au long du processus, par un comité de consultation formé de deux représentants de l'ALQ (Katherine Fafard, directrice générale ; Victor Caron-Veilleux, expert de métier), d'une représentante de Compétence culture (Sabine Assuied, puis Maryse Brassard-Lévesque, conseillères à la formation — mesures de soutien) et de trois libraires gestionnaires (Éléna Laliberté, Librairie La Liberté ; Rebecca Lloyd, Librairie Drawn & Quarterly ; Maximilien Bouchard, Librairie Marie-Laura) afin de rendre l'enquête la plus pertinente possible pour le secteur.

## Sommaire des résultats

Au total, l'enquête aura permis de recueillir les données salariales de 38 organisations qui couvrent 47 succursales sur 130 librairies éligibles[1] pour un taux de participation de 36%.

| Région | Nombre de répondants versus le nombre de librairies éligibles[2] | Pourcentage de réponse |
|---|---|---|
| Mauricie | 3 répondants sur 3 librairies | 100 % |
| Côte-Nord | 2 répondants sur 2 librairies | 100 % |
| Centre-du-Québec | 2 répondants sur 2 librairies | 100 % |
| Abitibi-Témiscamingue | 5 répondants sur 9 librairies | 55 % |
| Capitale-Nationale | 6 répondants sur 12 librairies | 50 % |
| Montérégie | 9 répondants sur 19 librairies | 47 % |
| Bas-Saint-Laurent | 3 répondants sur 8 librairies | 38 % |
| Montréal | 12 répondants sur 38 librairies | 32 % |
| Saguenay-Lac-St-Jean | 2 répondants sur 7 librairies | 29 % |

[1] Les 7 librairies hors Québec membres de l'ALQ n'étaient pas éligibles, car les conditions concernant la gestion de la rémunération sont différentes de celles du Québec.
[2] Ces données prennent en compte les différentes succursales d'une même librairie. Par exemple, pour une librairie ayant deux succursales dans une région administrative, on compte deux répondants dans cette dite région.

| | | |
|---|---|---|
| Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine | 1 répondant sur 4 librairies | 25 % |
| Laurentides | 1 répondant sur 5 librairies | 20 % |
| Outaouais | 1 répondant sur 5 librairies | 20 % |
| Lanaudière | 0 répondant sur 5 librairies | 0 % |
| Chaudière-Appalaches | 0 répondant sur 4 librairies | 0 % |
| Estrie | 0 répondant sur 4 librairies | 0 % |
| Laval | 0 répondant sur 3 librairies | 0 % |
| Nord-du-Québec | 0 répondant sur 0 librairie | - |

Il est possible d'identifier trois limites à l'étude :

- La collecte de données a été réalisée pendant la pandémie, soit durant la période estivale et automnale 2021 ;
- Le nombre de répondants est peu élevé : 36 % de participation;
- La majorité des répondants sont situés dans la région du Grand Montréal et ses environs.

La majorité des librairies sondées (43%) ont de 4 à 9 employé.e.s et ont un budget annuel de moins d'un million (58%). De plus, la très grande majorité (82 % et plus) des postes ont un statut d'emploi de type permanent et dans l'ensemble des postes, les femmes sont représentées en grande majorité, et ce, de 65 % à 80 % selon le poste. Les postes de directeur.trice, gérant.e ainsi que de coordonnateur.trice des évènements et des communications ont un pourcentage plus élevé d'hybridité[3], car ce sont des postes que l'on peut retrouver dans différentes organisations, selon le chiffre d'affaires, avec plus ou moins de responsabilités. Ceci signifie qu'un directeur.trice pourrait avoir dans ses responsabilités des tâches de directeur.trice, de gérant.e et même de coordonnateur.trice des évènements et des communications par exemple. En contrepartie, le poste de libraire est celui qui a une qualité d'appariement[4] plus élevé sur le marché. Ce qui signifie que les postes disponibles sur le marché sont très similaires (environ 80 %), et ce, nonobstant les différents paramètres.

Les résultats détaillés pour ces données sont accessibles exclusivement aux répondants :

- Salaire de base
- Bonification
- Assurance collective
- Régime de retraite
- Vacances
- Congés mobiles
- Programme santé mieux-être
- Rabais employé.e

[3] L'hybridité du rôle mesure le degré d'hybridité du poste en fonction des tâches qui lui sont reliées. Par exemple, le gérant d'une organisation X qui s'occupe également des communications et des évènements (tâches reliées au poste de coordonnateur.trice des communications/évènements) aura un taux d'hybridité beaucoup plus élevé que le gérant d'une organisation Y qui est uniquement en charge des tâches de gérant.e.

[4] La qualité de l'appariement mesure la similitude d'un poste d'une organisation comparé aux autres postes des organisations répondantes dans le marché.

## Principaux constats

- L'évolution des salaires a été ascendante entre 2019, 2020 ainsi qu'en 2021, et ce, malgré la pandémie, qui a agi comme catalyseur au niveau de la compétitivité des salaires sur le marché. Toutefois, il semble avoir eu une évolution moins importante pour les postes de responsable du service aux collectivités, le libraire réception-retour et pour celui de libraire.

- Les salaires moyens sont généralement plus faibles pour les postes avec 0 à 5 ans d'expérience.

- Les organisations ayant une structure salariale, incluant des échelles définies par poste, offrent un taux horaire jusqu'à 29 % plus élevé par rapport à celles qui n'en ont pas. Seul le poste de libraire a accès à une rémunération égale dans les deux types d'organisation. C'est au niveau du poste de gérant.e que l'on a la plus grande disparité, suivi du poste de coordonnateur.trice des évènements et des communications.

- Le nombre d'années d'ancienneté des employé.e.s dans les entreprises offrant un régime d'assurances collectives est 20% (ou l'équivalent d'un an et demi), plus élevé que celui des employé.e.s dans les entreprises qui n'en ont pas. Pour ce qui est des régimes de retraite, l'ancienneté est plus élevée de 17% (ou l'équivalent de 1,3 an) pour les entreprises offrant cet avantage social.

- Il y a une différence de l'ordre de 4 à 6$/h à la hausse au niveau des moyennes salariales des postes de directeur et gérant des librairies qui détiennent une certification. Quant au poste de libraire, les individus avec moins de 5 ans d'expérience reçoivent une rémunération de près 1$/h de plus lorsqu'ils ont une certification.

- La bonification[5] pour le poste de directeur.trice a diminué de près de 50 % depuis 2019.

- La bonification pour le poste de gérant.e a diminué d'environ 25 % depuis 2019.

- Les librairies qui offrent une assurance collective contribuent en moyenne à 56 % du coût total.

- Les librairies qui offrent un régime de retraite contribuent en moyenne à 4 % à titre de part de l'employeur.euse.

- En moyenne, le rabais sur l'achat de livres offert aux employé.e.s est de 29 %.

## Conclusion

Il est important de prendre en considération, et ce, tout au long de ce rapport, que la collecte de données a été réalisée pendant la pandémie de COVID-19. Toutefois, l'ALQ souhaite poursuivre cette initiative et donc réaliser une enquête de rémunération récurrente dans le temps. **Cette**

[5] Le terme «bonification» désigne le fait d'offrir un boni annuel monétaire à un salarié.

**étude a permis aux librairies participantes de mieux se positionner par rapport au marché et de s'outiller par rapport à leur embauche ainsi qu'à leur masse salariale afin d'avoir une bonne gestion.** De plus, l'enquête a permis à l'équipe de l'ALQ de saisir les principaux enjeux de gestion de la rémunération afin d'orienter ses prochaines actions et de bien comprendre les besoins des membres en termes d'outils et d'accompagnement.

**Ces prochaines actions seront reliées à la notion de marque employeur qui, dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, est fondamentale.** Qu'entend-on par ce terme ? La marque employeur est un ensemble de mesures qui permettent à une entreprise ou une organisation de rayonner en tant qu'employeur auprès de ses employé.e.s et de futur.e.s candidat.e.s.

La pandémie a malmené les organisations et chamboulé les repères des gestionnaires et des employé.e.s. Dans ce contexte, la marque employeur est plus pertinente que jamais. Elle pourrait même aider les entreprises à garder le cap dans la tempête.[6]

On le voit, la marque employeur n'a rien perdu de sa pertinence, mais elle est toutefois appelée à se transformer. *« Pour conserver leurs talents, les entreprises doivent se concentrer sur les bons messages, ceux qui permettront de mobiliser leurs équipes. Elles ont donc plus que jamais besoin d'encadrement. Les gestionnaires doivent leur donner une orientation claire »* soulève Laura Parent, directrice stratégie marketing RH chez sept24, une agence de marketing RH. Le constat est limpide : pour survivre, de nombreuses organisations vont devoir se réinventer et cela passera en partie par un repositionnement de leur marque employeur[7].

avec le soutien financier de :

COMPÉTENCE CULTURE
COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE EN CULTURE

SODEC Québec

Commission des partenaires du marché du travail Québec

[6] Revue gestion HEC Montréal : https://www.revuegestion.ca/toujours-pertinente-la-marque-employeur.
[7] Revue gestion HEC Montréal : https://www.revuegestion.ca/toujours-pertinente-la-marque-employeur.