

think
and act

Médias, Industries culturelles, Territoires



20 novembre | 2014



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE



Service de la coordination des politiques culturelles et de l'innovation – Département des études, de la prospective et des statistiques

ETUDE « ENTREPRISE ET ENTREPRENEUR CULTURELS : PERENNITE ET
TRANSMISSION »

RAPPORT FINAL

NB : Ce rapport final n'a pas fait l'objet d'un traitement éditorial et son contenu n'engage pas la responsabilité du DEPS-Ministère de la Culture et de la Communication.

SOMMAIRE

1	CONTEXTE ET ENJEUX	3
2	OBJECTIFS ET METHODES	6
2.1	PERIMETRE DE L'ETUDE	6
2.2	METHODES D'INVESTIGATION	7
2.2.1	<i>Recherche et analyse documentaire</i>	7
2.2.2	<i>Une analyse des données statistiques disponibles</i>	8
2.2.3	<i>Des entretiens approfondis</i>	9
3	RESULTATS	11
3.1	LA TRANSMISSION/REPRISE DES ENTREPRISES DANS L'ENSEMBLE DE L'ECONOMIE	11
3.1.1	<i>Dénombrement de la transmission des entreprises</i>	11
3.1.2	<i>Les conditions et difficultés de la transmission/reprise</i>	12
3.1.3	<i>Les dispositifs de soutien à la reprise des entreprises</i>	17
3.1.4	<i>Conclusion</i>	20
3.2	ANALYSE STATISTIQUE	22
3.2.1	<i>Part des créations par reprise dans les créations d'entreprises</i>	24
3.2.2	<i>Les conditions de reprise des entreprises dans et hors du secteur culturel marchand</i>	26
3.2.3	<i>Perennité des entreprises et des emplois dans les entreprises reprises</i>	29
3.2.4	<i>En conclusion</i>	31
3.3	ANALYSE QUALITATIVE PAR SECTEUR	32
3.3.1	<i>Le secteur de l'architecture</i>	33
3.3.2	<i>Le secteur des galeries d'art contemporain</i>	40
3.3.3	<i>Le secteur de la production télévisée (flux et stock)</i>	45
3.3.4	<i>Le secteur de la production cinématographique</i>	51
3.3.5	<i>Le secteur du théâtre privé</i>	53
3.3.6	<i>Le secteur de l'exploitation cinématographique</i>	59
3.3.7	<i>Le secteur de la librairie</i>	65
4	DISCUSSION CONCLUSIVE	72
4.1	SECTEURS CULTURELS ET NON CULTURELS FACE A LA TRANSMISSION	72
4.2	LES DIFFERENTS SECTEURS CULTURELS FACE A LA TRANSMISSION	73
4.3	PERSONNALISATION, DIVERSITE CULTURELLE ET AUTRES SUJETS ECONOMIQUE REVELES PAR LA QUESTION DE LA TRANSMISSION DES ENTREPRISES	76
4.4	DISPOSITIFS DE SOUTIENS A LA REPRISE, GENERAUX ET SPECIFIQUES	77
5	ANNEXES	78
5.1	DEFINITIONS	78
5.2	QUESTIONNAIRE SINE	79

Les sociétés ThinkandAct et FTMS&Associés remercient pour le suivi de ce travail l'ensemble des membres du comité de pilotage et plus spécifiquement Yann Nicolas (Chargé d'étude au sein du DEPS) qui a dirigé cette étude ainsi que Xavier Niel (Directeur du DEPS) et Valérie Galabert (Adjointe au chef du DEPS).

1 Contexte et enjeux

La transmission ou reprise d'une entreprise est l'opération de transfert à titre gratuit ou onéreux des actifs et passifs d'une unité juridiquement autonome. Elle a trois caractéristiques : elle permet à l'activité de continuer, elle permet en partie de conserver les moyens qui la soutiennent ; elle consiste fondamentalement en un transfert du pouvoir de décision, et donc des droits et devoirs qui lui sont liés.

La question économique de la cession-transmission des entreprises, à savoir comment celles-ci survivent et poursuivent leur développement au départ de leur créateur ou dirigeant se pose principalement pour les petites et moyennes entreprises (PME et TPE). Elles représentent plus de 99% des entreprises en France¹. Dans les grandes entreprises ou groupes le changement de dirigeant est une opération technique d'ajustement du portefeuille d'activités ou de gouvernance.

3

L'actualité de la question de la transmission des entreprises

Dans l'histoire récente, la transmission/reprise des entreprises s'est imposée plusieurs fois comme un sujet important de politique publique. A la sortie de la deuxième guerre mondiale, en 1945, des mesures sont prises pour favoriser la transmission. Quarante ans plus tard, en 1984, le gouvernement français met en place plusieurs dispositifs pour aider à la reprise par les salariés. Ce seront le schéma législatif du Rachat d'Entreprises par les Salariés (RES), des prêts spéciaux distribués par le CEPME et la création d'un fonds de garantie spécifique par Sofaris². En 1994, c'est au niveau européen qu'une recommandation de la Commission est formulée sur le soutien au financement des reprises (³).

A partir des années 2000, ce sujet revient au centre du débat public avec la prise de conscience de l'arrivée à l'âge de la retraite de la génération du baby boom⁴. En 2005, une étude d'Oséo (devenu BPI France) affirme qu'« en raison du vieillissement de la population, entre 700.000 selon l'Insee et 900.000 entreprises selon CCI Entreprendre France vont changer de mains dans les 15 années à venir. L'enjeu économique de ces transmissions est crucial, en termes d'emplois (plus de 300.000 sont en jeu chaque année), de savoir faire, et d'aménagement du territoire (...) ⁵».

1 Source : <http://www.economie.gouv.fr/cedef/chiffres-cles-des-pme>

2 Oséo 2005, La transmission des petites et moyennes entreprises (devenue Oséo en 2005 puis Banque Publique d'investissement BPI France en 2013).

3 Ces mesures seront renforcées en 2006 http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/business_dynamics_final_report_en.pdf

4 Le baby boom ou « pic de la natalité » est une augmentation importante du taux de natalité dans certains pays, juste après la fin de la Seconde Guerre mondiale. Les enfants nés durant cette période sont parfois appelés des « baby boomers » (voir simplement, au Canada, des « boomers »).

Cette période s'étend de 1945 jusqu'à 1975 pour la plupart des pays nord-européens. Pour certains pays comme la France, elle a commencé plus tôt dès 1942 et pour d'autres continué jusqu'à la fin de 1974, bien que de façon moins importante.

⁵ Source : La Transmission des petites et moyennes entreprises, l'expérience d'Oséo bdpme, 2005

De plus, si cette opération intervient encore le plus souvent au moment de la cessation d'activité du dirigeant, l'univers des moyennes entreprises s'est transformé depuis 15 ans. Elles appartiennent de plus en plus à des groupes (la proportion de PME appartenant à un groupe est passée de 21% en 1997 à 52% en 2009⁶) entraînant un changement du rôle de la cession dans la vie de l'entreprise. D'une opération intervenant pour l'essentiel en fin d'activité professionnelle, elle est devenue une opération technique d'ajustement du portefeuille d'activité, de la gouvernance ou de changement d'activité du cédant »⁷. Près de 60% des cessions interviennent avant que le dirigeant n'ait atteint 55 ans⁸.

La transmission d'une entreprise, sa cession ou sa reprise, est une période de fragilité pour les entreprises dans tous les secteurs marchands de l'économie. Une transmission mal appréhendée peut conduire à la destruction d'emplois et de valeur ajoutée. Bien réalisée, une transmission peut être une bonne opportunité de renouvellement et de dynamisation de l'entreprise.

4

Il s'agit donc pour une politique publique de mesurer les enjeux de la transmission des entreprises, de comprendre son importance pour un secteur, de savoir comment elle se passe et si nécessaire de faciliter (sans forcément favoriser) ce mode de création d'entreprise. Des lois, des dispositifs, des formations, des programmes peuvent être mis en place en ce sens comme les lois Dutreil en 2003, la loi sur la modernisation de l'économie en 2008, les différents sites de mise en relation cédants-repreneurs, les dispositifs de soutien (prêts, garanties bancaires, subventions, mesures fiscales, conseil, accompagnement) à la création et reprise, etc.

Aujourd'hui près de 50 dispositifs nationaux de droits commun à la création ou reprise d'entreprises existent dont 30 exclusivement dédiés à la reprise. Ils sont proposés par 17 organismes (dont BPI France, France Active, La Nef, Sogama, Pôle Emploi, etc.).

La France reste en décalage par rapport aux autres pays européens, au Japon et à l'Amérique du Nord : la transmission familiale y est très faible : 6% des transmissions sont familiales en France, alors que le taux est de 58% en Allemagne, 55% aux Pays-Bas, 72% en Italie⁹.

Qu'en est-il dans le secteur de la culture ?

Le secteur culturel marchand représente 5,1% des entreprises ou unités légales de l'ensemble de l'économie, 2,3% des emplois¹⁰ et 2,1% du chiffre d'affaires (CA)¹¹ total¹².

⁶ Idem, p20

⁷ Source : Idem, p 20

⁸ Source : Quand les entreprises changent de mains, microscopie et enjeux de la cession-transmission, BPCE, L'observatoire, décembre 2011, p.19, le paradoxe de l'âge

¹⁰ Il nous manque pour le moment les chiffres du nombre de salariés pour les secteurs des librairies et des marchands de journaux. Mais sans ces chiffres la statistique générale donne une idée assez précise du poids du secteur.

¹⁰ Il nous manque pour le moment les chiffres du nombre de salariés pour les secteurs des librairies et des marchands de journaux. Mais sans ces chiffres la statistique générale donne une idée assez précise du poids du secteur.

¹¹ Dans la suite de ce texte le terme « chiffre d'affaires » sera toujours noté CA.

¹² Source : op cité, Valérie Deroin 2010

Figure 1 : Nombre d'entreprises, effectif et CA par agrégat

Domaine	Nombre unités légalés	Effectifs salariés ETP	CA HT (en Millions d'€)
Total secteurs culturels marchands	168 333	280 984	75 539
Tous secteurs marchands (hors agriculture)	3 324 331	12 259 209	3 597 967
Poids des secteurs culturels marchands	5,1%	2,3%	2,1%

Source : *Repères économiques des secteurs culturels marchands en 2011*,
Culture chiffres, Valérie Deroin, Insee,

Il recouvre les domaines du patrimoine, du livre et de la presse, des arts visuels, de l'architecture, du spectacle vivant, de la musique, du cinéma, de l'audiovisuel et du multimédia. Pour les entreprises de ce secteur culturel marchand, la transmission serait rendue plus délicate que dans les autres secteurs en raison de spécificités propres au secteur : une forte personnalisation de l'entreprise autour de son créateur et l'existence même d'un tissu entrepreneurial divers qui serait l'un des vecteurs essentiels de la diversité culturelle.

5

Dans quelles conditions et avec quelles difficultés s'opèrent les transmissions et reprises d'entreprises culturelles marchandes ? Ces conditions et difficultés sont-elles communes à l'ensemble des secteurs culturels ou à l'inverse sont-elles différentes d'un secteur à l'autre et sur quels points ? Ces difficultés sont-elles identiques aux autres secteurs (non culturels) de l'économie ou voit-on une spécificité propre aux secteurs culturels sur la question de la transmission et d'où vient cette spécificité ? Enfin quels sont les dispositifs de soutien de droit commun existants pour la reprise ou la transmission des entreprises, sont-ils connus et utilisés par les entreprises culturelles marchandes ? Existe-t-il des dispositifs spécifiques dans des secteurs culturels ? Comment fonctionnent-ils et quels sont les enseignements ou bonnes pratiques à en retirer ? C'est à ces questions que cette étude cherche à répondre.

2 Objectifs et méthodes

2.1 Périmètre de l'étude

Le champ de l'analyse est celui du secteur culturel marchand défini par le Ministère de la culture et de la communication¹³. Il comprend 8 grands domaines culturels que sont le patrimoine, le livre et la presse, les arts visuels, l'architecture, le spectacle vivant, l'audiovisuel et le multimédia, la publicité, l'éducation/formation, répartis, dans la statistique nationale de l'Insee, en 34 codes NAF¹⁴ (2008). Les activités de commerce (librairie, les magasins de DVD ou les magasins de journaux) ainsi que la traduction et interprétation sont intégrés à ce secteur culturel marchand au titre d'activités « connexes ».

Figure 2 : Périmètre étude par domaine culturel et code NAF

sous classe	dénomination	Nombre unités légales	Effectifs salariés ETP	CA HT (en Millions d'€)
91.01Z	Gestion des bibliothèques et des archives	S	S	S
91.02Z	Gestion des musées	S	S	42
91.03Z	Gestion des sites et monuments historiques et des attractions similaires	325	2 616	268
58.11Z	Edition de livres	5 093	12 941	5 558
58.13Z	Edition de journaux	500	23 423	4 900
58.14Z	Edition de revues et périodiques	2 248	23 956	6 796
63.91Z	Agences de presse	2 336	3 882	805
90.03A	Création artistique relevant des arts plastiques	7 149	151	133
90.03B	Autre création artistiques	13 719	1 181	454
74.20Z	activités photographiques	12 365	5 366	1 201
74.10Z	Activités spécialisées de design	22 014	7 158	1 900
71.11Z	Activités d'architecture	29 997	32 668	6 590
90.01Z	Arts du spectacle vivant	10 505	7 364	1 730
90.02Z	Activités de soutien au spectacle vivant	6 409	10 303	2 170
90.04Z	Gestion de salles de spectacles	498	4 928	700
59.11A	Production de films et de programmes pour la télévision	2 807	11 888	2 885
59.11B	Production de films institutionnels et publicitaires	3 364	4 071	1 240
59.11C	Production de films pour le cinéma	2 510	5 192	1 387
59.12Z	Post-production de films cinématographiq	4 740	11 060	2 064
59.13A	Distribution de films ciné	573	2 076	2 262
59.13B	Edition et distribution vidéo	464	1 065	749
59.14Z	Projection de films cinématographiques	907	5 928	1 293
58.21Z	Édition de jeux électroniques	162	1 711	1 232
59.20Z	Enregistrement sonore et édition musicale	3 359	2 972	1 209
60.10Z	édition de chaînes de radio, consistant à créer du contenu	460	8 061	1 394
60.20A	Edition de chaînes généralistes	21	14 974	7 605
60.20B	Edition de chaînes thématiques	162	3 658	2 077
73.11Z	Activités des agences de publicité	17 050	72 264	12 065
85.52Z	Enseignement culturel	7 747	1 063	247
47.61Z	Commerce de détail de livres en magasin spécialisé	4585	11393	2558,1
47.62Z	Commerce de détail de journaux et papeterie en magasin spécialisé	9964	-	2846,7
47.63Z	Commerce de détail d'enregistrements musicaux et vidéo en magasin spécialisé	722	-	2846,7
77.22Z	Location de vidéocassettes et disques vidéo	-	-	-
74.30Z	Traduction et interprétation	10482	2018	571,1

Source : http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?reg_id=0&ref_id=esane-2011

¹³ Périmètre précisé dans le travail de Valérie Deroin, Conceptualisation statistique du champ de la culture, in Culture et méthodes, 2011

¹⁴ NAF : La Nomenclature d'activités française de l'INSEE

Les formes juridiques du secteur culturel non marchand, comme les associations ou les scop, appartenant à l'économie sociale et solidaire, ne sont pas prise en compte ici. Seules sont étudiées les entreprises qui visent à créer, produire, distribuer, commercialiser des biens destinés à être vendus sur le marché.

L'Union européenne s'est dotée d'un cadre statistique qui définit la culture comme rassemblant des activités qui reposent sur des valeurs culturelles et/ou une expression artistique ; ces activités placent la création au centre de la problématique.

2.2 Méthodes d'investigation

Le travail d'analyse se fonde sur trois étapes de travail. D'abord un travail documentaire sur la question de la transmission/reprise des entreprises, puis une recherche et une analyse des éléments statistiques disponibles, ainsi qu'une trentaine d'entretiens auprès d'acteurs des différents secteurs de la culture marchande.

7

2.2.1 Recherche et analyse documentaire

Des études, rapports, dossiers, articles réalisés sur la question de la transmission et/ou reprise des entreprises quel que soit le secteur ont été collectés et synthétisés.

Cette première étape a été importante à plus d'un titre. D'abord afin de fournir un panorama des débats économiques, historiques et théoriques de la question de la transmission : quels sont les débats actuels sur cette question, les enjeux posés et quels sont les arguments, les concepts utilisés ? Ensuite pour repérer les éléments statistiques qui pouvaient être utilisés, éléments produits spécifiquement dans le cadre des travaux menés comme des enquêtes auprès de repreneurs ou de cédants ou des bases propriétaires comme celle de l'association Cédant et Repreneurs d'Affaires (CRA) ou encore d'analyses statistiques tirées des statistiques nationales de l'Insee. Et enfin pour identifier les éléments de ces rapports portant sur le secteur culturel marchand. Des exemples de problématiques de transmissions, de dispositifs de soutien venant du secteur culturel sont-ils traités dans tous ces travaux ?

Pour chaque secteur marchand analysé dans la partie qualitative, des études, rapports, éléments statistiques, etc., traitant de la structure et santé économique du secteur, de la diffusion auprès des publics, de la population professionnelle, etc., ont également été collectés. Ils sont cités en note, dans les chapitres respectifs.

Figure 3 : Les principaux éléments documentaires et statistiques disponibles sur la transmission/reprise

Catégorie	Secteur	Nom	Propriétaire	Niveau géographique	Date de
1 Données chiffrées	Tous	Sirène	INSEE	National	
2 Données chiffrées	Tous	SINE	INSEE	National	
3 Données chiffrées	Tous	Alisse/Esane	INSEE	National	
4 Données chiffrées	Tous	RNAL	Infolégale & Marketing	National	
5 Données chiffrées	tous	CORPFIN	Corptin	Mondial	1994
6 Données chiffrées	Tous	Altarex, la connaissance interentreprises	Altarex	National et international	
7 Données chiffrées	Tous	Fiben	Banque de France	National	
8 Données chiffrées	Tous	Diane	Bureau Van Dijk	National	
9 Données chiffrées	Tous	Baromètre Bodacc, Bulletin officiel des annonces civiles et	Ministère, Premier ministre	National	28-mars-12
10 Etude INSEE	Tous	Transmission d'entreprise : vers une forte augmentation du nombre	CRCIA, DRIRE et INSEE	Auvergne	Nov 2004
11 Etude INSEE	Tous	A Paris, une entreprise individuelle sur 2 sera à transmettre dans les	INSEE	IDF	Oct 2008
12 Etude INSEE	Tous	Les reprises d'entreprises en Nord-Pas-de-Calais	Insee	NPC	2006
13 Etude INSEE	Tous	La transmission d'entreprises en Picardie 17 000 entreprises et 75	INSEE	Picardie	2007
14 Etude INSEE	Tous	Les enjeux de la reprise d'entreprise en Champagne-Ardenne	Insee champagne-ardenne	Champagne ardenne	2007
15 Etude INSEE	Tous	10 900 entreprises individuelles à transmettre en Haute-Normandie	insee H-normandie	Haute Normandie	2009
16 Etude	Culture	Les nouvelles entreprises culturelles : caractères, dynamique et	Université de Paris 1 Xavier	Paris	2006
17 Etude	Tous	La cession et transmission des PME en 2012	BPCE	National	2012
18 Etude	Tous	Quand les PME changent de main	BPCE	National	2011
19 Etude	Métiers	Observatoire des métiers d'arts : emplois, entreprises, etc. Fait en	Union Nationale des	National	2014
20 Etude	Tous	la reprise à la portée de tous?	APCE / ACFCI	National	2005
21 Etude	Tous	Le marché de la reprise transmission : cédants, repreneurs et	Assemblée des chambres	National	2003
22 Etude	Tous	Observatoire CRA de la transmission d'entreprise	CRA	National	2013
23 Etude	Tous	Panorama 2013 de la cession-reprise d'entreprises en IDF	CROCIS	IDF	2013
24 Etude	Tous	Risques et opportunités de la transmission des entreprises	Minefi/KPMG	National	2008
25 Etude	Tous	Sage, éditeur de logiciels pour l'entreprise, ayant créé un institut	Sage/IPSOS	National	2007/2008
26 Etude	Tous	La transmission des PME	OSEO/BPI	National	2005
27 Etude	Culture	Statistiques d'entreprises des industries culturelles	Ministère	national	2008
28 Etude	Tous	Etude sur les causes de la reprise ou non des entreprises	DGCIS	National	2007
29 Etude	Tous	Transmission d'entreprises dans 7 pays européens, étude	Union européenne,	Européen	2006
30 Etude	Tous	Etude Européenne: Business dynamics: start-ups, business transfers	European comission	Européen	2011
31 Étude	Tous	La reprise-transmission un an après le début de la crise	FUSACQ	National	2010
32 Étude	Tous	Le profil des repreneurs d'entreprises	FUSACQ	National	2011
33 Étude	Tous	Le marché de la reprise transmission face à la crise	FUSACQ	National	2009
34 Étude	tous	business dynamics	comission européenne	européen	
35 Rapport	Tous	La transmission des PME artisanales, commerciales, industrielles et	conseil économique et	National	38322
36 Rapport	Tous	Transmission de l'entreprise familiale, Rapport d'Olivier Mellerio à	DGCIS pour le ministre H.	National	2009
37 Rapport	Tous	La transmission des TPE du secteur marchand en Ile-de-France	CESR	IDF	39083
38 Rapport	Tous	Transmission, cessions, reprises en Bourgogne	Conseil économique et	Bourgogne	2007
39 Rapport	Tous	Rapport d'évaluation des dispositifs de soutien à la création	Cours des comptes	National et benchmark	2012
40 Conseil	Tous	Intercessio		National	1984
41 Film, moyen métrage	Tous	L'affaire Sigma Duplessy	CCI Essonne et interprété	un thriller économique	
42 Revue trimestrielle	Tous	Repandre et transmettre magazine	Editions Marc Chamorel	National	

Source : Base de données ThinkandAct

2.2.2 Une analyse des données statistiques disponibles

Les rapports et enquêtes identifiés sur la transmission se fondent principalement sur les données statistiques de l'Insee (enquêtes SINE ou Diane) quand il s'agit de travailler sur un échantillon représentatif des entreprises et à un niveau national.

Nous avons cependant trouvé d'autres bases statistiques à partir desquelles des résultats auraient pu être produits. Par exemple, l'association Cédants et Repreneurs d'Affaires (CRA) produit des statistiques à périodicité régulière dans le cadre de son Observatoire. Toutefois, ces données sont fondées sur les seuls membres de cette association dont aucune entreprise n'appartient au domaine de la culture. BPI France, à travers ses opérations dans le secteur culturel et sa bourse des reprises (bourse qui regroupe toutes les autres places de marchés de la reprise) serait une source très intéressante, mais cette institution ne rend pas public ses données.

Les statistiques présentées dans le cadre de cette étude sont tirées du dispositif SINE¹⁵ de l'Insee. Il s'agit d'un outil de connaissance des nouvelles entreprises et de leurs créations. Il vise à étudier la naissance et la vie des jeunes entreprises autour de thèmes comme le profil du créateur et de son entreprise, les conditions de la création ou de la reprise (démarrage), les difficultés rencontrées, le développement au cours des premières années d'existence, etc. Le dispositif SINE est moins construit pour compter les entreprises créées que pour informer sur le profil des créateurs, la structure des entreprises créées et leur taux de survie.

¹⁵ Système d'Information des Nouvelles Entreprises. Voir en annexe, la liste des questions utilisées dans cette analyse.

Cette enquête couvre la France métropolitaine et les départements d'outre-mer. Son périmètre économique correspond au champ de la démographie des entreprises, c'est-à-dire l'ensemble des activités marchandes, hormis les activités agricoles. Concrètement, le dispositif SINE suit une génération d'entreprises pendant cinq ans. Les statistiques ci-dessous sont tirées d'un échantillon d'entreprises enquêtées en 2006 pour la première fois et actives au 30 septembre 2006, puis réinterrogées en septembre 2009 et en septembre 2011, et d'un échantillon d'entreprises enquêtées en 2010 pour la première fois et actives au 30 septembre 2010. Les données issues de la ré-interrogation en septembre 2013 de la cohorte 2010 ne seront pas disponibles avant 2015.

Depuis 2010, ce dispositif SINE comporte deux volets : une enquête sur les créations d'auto-entreprises et une enquête sur les créations classiques. Seul le volet, sur les créations classiques a été exploité puisqu'il permet, à l'inverse de celui sur les auto-entreprises, de distinguer les créations d'entreprises nouvelles des créations d'entreprises par reprise. En effet, la question 19 du questionnaire SINE auprès des entreprises (classiquement) créées ou reprises en 2010¹⁶ distingue cinq modalités, dont les quatre premières correspondent à une création par reprise, la cinquième correspondant à une création ex-nihilo.

Les sujets suivis par l'enquête sont les suivants : le profil du repreneur, sa situation avant la reprise de l'entreprise, la préparation de son projet, le financement, l'entreprise à ce jour et son avenir. Les intitulés précis des questions dont les résultats ont été retenus dans l'analyse sont regroupés en annexe.

2.2.3 Des entretiens approfondis

27 entretiens ont été réalisés auprès de deux types d'interlocuteurs : des experts pouvant nous donner des informations à un niveau général sur la question de la transmission dans le secteur culturel et des intervenants spécialistes appartenant au domaine culturel étudié et à même de nous parler de la problématique de la transmission/reprise des entreprises dans son secteur.

Nous avons ainsi rencontrés 6 experts « généraux » de la question de la transmission/reprise des entreprises au niveau de l'Etat et des CCI ainsi qu'auprès de responsables d'institutions financières spécialisées dans les domaines de la culture (BPIFrance, IFCIC).

Pour les entretiens par secteur culturel, il est apparu très vite, au regard du nombre d'entretiens prévus, qu'il était impossible de disposer d'éléments pertinents sur chacun des 34 sous-secteurs culturels. En effet, plusieurs entretiens par secteur sont nécessaires pour permettre des recoupements d'informations, assurant ainsi la fiabilité d'une analyse même si elle reste qualitative. Il a donc été décidé, à partir des premiers éléments recueillis, de se centrer sur 7 secteurs culturels situés à différents segments de la chaîne de valeur (création, production, distribution, diffusion).

¹⁶ http://www.insee.fr/fr/methodes/sources/pdf/Questionnaire_createurs.pdf.

Les entretiens qualitatifs se sont donc concentrés dans les secteurs culturels marchands que sont la librairie, le théâtre privé, la production audiovisuelle et cinéma, l'architecture, l'exploitation cinématographique, les galeries d'art. 27 personnes ont été rencontrées lors de cette phase.

Figure 4 : Liste des personnes interviewées

Nb	Secteur	Nature	Organisme	Nom	Poste/titre
1	Transmissions/reprises	Asso spécialisée transmission	CRA	Christian MOREL	Président
2	Transmissions/reprises	Expert Global Transmission	DGCIS	Yves JOUOT	Responsable transmission entreprises
3	Transmissions/reprises	CCI	CCI Paris IDF	Eric DELAFOY	Chef de projet ICC
4	Transmissions/reprises	CCI	CCI de Paris	Branka	Direction service reprise-transmission
5	Secteur culturel	Organisme bancaire	BPIfrance	Isabelle GINESTET	Directrice du service
6	Secteur culturel	Organisme bancaire	BPIfrance	Nicolas PARPEX	Directeur d'Investissements
7	Secteur culturel	Etablissement public de crédit	IFCIC	Sebastien SAUNIER	Directeur Crédit aux entreprises
8	Livre/librairie	Ministère de la culture	SLL	Patrice LOCMANT	Bureau de la création et de la diffusion
9	Livre/librairie	Etablissement public	CNL	Thierry AUGER	Chargé des aides économiques
10	Livre/librairie	Association éditeurs	ADELCO	Didier GREVEL	Délégué général
11	Audiovisuel/ Cinéma	Fédération	FESAC	Jacques PESKINE	Président de la FESAC
12	Audiovisuel cinéma	Mission Cinéma	Marie de PARIS	Michel GOMEZ	Délégué général
13	Audiovisuel/ Cinéma	Etablissement public de crédit	IFCIC	Florence AVILES	Direction crédit à la production image
14	Audiovisuel cinéma	Syndicat professionnel	USPA	Stéphane LE BARS	Délégué général
15	Architecture	Ministère de la culture	DGPAT	Panos MANTZIARAS	Chef du Bureau de la recherche architecturale
16	Architecture	Ministère de la culture	DGPAT	Sandrine SIMON,	Chef de Bureau
17	Architecture	Conseil de l'ordre	Conseil ordre	Isabelle MOREAU	Responsable juridique
18	Architecture	Conseil de l'ordre	Conseil ordre	Lydia Di MARTINO	Responsable de l'observatoire
19	Théâtres privés	Association professionnelle	ASTP	Antoine MASURE	Délégué général
20	Théâtre privés	Syndicat professionnel	SNDTP	Isabelle GENTILHOMME	Déléguée générale
21	Exploitation cinéma	Syndicat professionnel	FNCF	Marc-Olivier SEBBAG	Délégué général
22	Exploitation cinéma	Syndicat professionnel	FNCF	Richard PATRY	Président
23	Arts visuels/Galeries d'art	Association professionnelle	CPGA	Delphine FOURNIER	Présidente
24	Arts visuels/Galeries d'art	Association professionnelle	Galerie Louis Carré	Patrick BONGERS	Ancien président
25	Arts visuels/Galeries d'art	Groupement Galeries Mode	Galerie Loevenbruck	Hervé LOEVENBRUCK	Président
26	Arts visuels/Maisons de	Syndicat	SYMEV	Jean-Pierre OSEMAT	Président
27	Musique actuelles/	Syndicat	Prodiss	Malika SEGUINEAU	Déléguée générale

10

Source : ThinkandAct

Les entretiens se sont faits sur la base d'un guide d'entretien reprenant les grands thèmes suivants : structure et réglementation du secteur en termes d'entreprises, enjeux de la transmission/reprise, raisons des transmissions/reprises, profil des cédants et des repreneurs, conditions et difficultés des transmissions/reprises, particularités du secteur ayant un impact sur la transmission/reprise, dispositifs d'aide à la reprise de droit commun utilisés et dispositifs spécifiques au secteur, évolutions souhaitées.

3 Résultats

3.1 La transmission/reprise des entreprises dans l'ensemble de l'économie

Cette section a pour objectif de placer le sujet de la transmission/reprise des entreprises dans un cadre plus large que celui du seul secteur culturel marchand. Il s'agit de comprendre quelles sont les conditions et difficultés des reprises, quels rôles jouent la personnalisation des entreprises autour de son dirigeant et le tissu entrepreneurial dans ce phénomène et quels sont les modes de soutiens relevant du droit commun. Cette section met à disposition les outils de comparaison utilisés avec le secteur culturel.

11

3.1.1 Dénombrement de la transmission des entreprises

Comme nous l'avons dit plus haut, l'étude d'Oséo en 2005 remet au devant de la scène le phénomène de la transmission des entreprises avec des chiffres clés : sur une période de 15 ans (2005-2020) jusqu'à 900.000 entreprises sont ou seront touchées par le départ en retraite des dirigeants mettant en jeu 4,5 millions d'emplois¹⁷.

Mais selon des travaux plus récents datant de 2008 et de 2011 (l'étude de la BPCE, la note de l'Assemblée générale de CCI France), cette hypothèse devrait être relativisée pour appréhender la réalité de la question de la transmission.

D'abord en prenant en compte, la taille et la nature de l'entreprise. Une grande partie des entreprises ne dispose d'aucun salarié (48% selon les chiffres donnés par Oséo en 2005) et ne serait donc pas transmissible (tout comme des les auto-entreprises). Par ailleurs, les commerces¹⁸ et Hôtels-Restaurants (CHR), qui représentent environ 25% des reprises et services aux particuliers, ne devraient pas entrer dans la réflexion sur une transmission économique des entreprises¹⁹.

Ensuite, il s'agit d'analyser la réalité de « cessibilité » des entreprises²⁰. Un certain nombre de situations rendent la transmission très difficile : les entreprises qui ont un produit ou une technologie obsolète ou un carnet de commande exsangue, celles qui sont dans une situation financière compromise et ne pourront pas générer suffisamment de résultats supplémentaires pour rembourser la dette de la reprise, celles qui ont une valeur uniquement liée à la personnalité du dirigeant, celles dont l'activité ou la localisation géographique ne seraient pas attractives pour des futurs repreneurs, celles dont l'activité est peu rentable ou demande des investissements trop importants et enfin celles dont les dirigeants préfèrent simplement les fermer : 55% des dirigeants d'entreprises individuelles expriment cette préférence. Il convient aussi de prendre en considération les transmissions internes (entre 10 et 30% des entreprises) qui ne seront pas portées à la connaissance du marché²¹.

17 Source : Oséo 2005, calcul ThinkandAct : 300.000 emplois par an sur 15 ans, soit 4,5 millions d'emplois au total.

18 Dans lequel nous devons mettre les librairies

19 source : entretien CCI IDF Branka Berthoumieux

20 Source : Note interne AG CCI France, 3 décembre 2013, La transmission reprise et entretien CCI IDF

21 Source : Note interne AG CCI France, 3 décembre 2013, La transmission reprise et entretien CCI IDF

Par ailleurs, comme nous le disions aussi dans l'introduction, la représentation traditionnelle des cessions-transmissions liées principalement à des questions de fin de vie professionnelle ne refléterait plus la réalité du phénomène. Près de 60% des cessions interviennent avant 55 ans. On constate que la fréquence de la cession varie moins avec l'âge qu'avec la taille de l'entreprise. La fréquence des cessions est plus importante chez les dirigeants d'une PME de 100 à 250 salariés âgés de 45 à 50 ans que chez des dirigeants d'entreprises de moins de 100 salariés âgés de plus de 60 ans. Ce changement, explique la BPCE, « tient beaucoup à la transformation majeure des PME depuis une quinzaine d'années : de 1997 à 2009, la proportion de PME appartenant à un groupe est passée de 21 à 52%. Or le taux de cession d'une entreprise détenue par une personne morale est à la fois beaucoup plus élevé que celui d'une entreprise appartenant à une personne physique et très stable au regard de l'âge du dirigeant. »²². Par ailleurs, le rôle de la cession dans la vie de l'entreprise est différent. D'une opération en fin d'activité professionnelle du dirigeant, elle est devenue une opération technique d'ajustement du portefeuille d'activités, de la gouvernance ou de changement d'activité.

12

Enfin, il semble que la crise et la transition numérique pourrait, à l'inverse, inciter à la cession à une génération plus jeune. Avec une conjoncture économique qui n'est pas jugée propice à la croissance et le développement du numérique, certains dirigeants n'ont pas l'envie ou pas les moyens de s'adapter à cette nouvelle révolution et préfèrent donc céder pour passer la main à une génération jeune.

En tenant compte de ces différentes remarques, certains organismes, dont la CCI Ile de France, considèrent que le nombre d'entreprises à reprendre dans les dix prochaines années devrait être nettement réduit. Il pourrait être divisé par deux : 300.000 entreprises seraient cessibles dans les dix prochaines années en France²³, mettant en jeu environ 100.000 emplois par an.

3.1.2 Les conditions et difficultés de la transmission/reprise

a. Cédants et repreneurs

La relation entre repreneur et cédant est ambivalente, faite de craintes et d'obligation de se faire confiance. Leurs états d'esprits sont presque opposés, le cédant pouvant être atteint psychologiquement par l'acte de cession, le repreneur prenant des risques en devenant le nouveau dirigeant ; l'un cherchant à préserver la continuité de son entreprise et l'autre souhaitant souvent la faire évoluer fortement. Leurs différents objectifs provoquent parfois des malentendus qui impactent sur l'acte de transmission, chacun y jouant un rôle actif. Si le cédant doit préparer son entreprise à changer de dirigeant, le repreneur doit réunir un financement suffisant lui permettant de poursuivre et de développer l'entreprise récemment acquise.

Dans la majorité des études répertoriées, des profils de cédants et repreneurs sont établis à partir d'enquêtes qualitatives ou quantitatives auprès de ces acteurs.

²² Source : BPCE, 2001, *op cit.*

²³ Source : Note pour Assemblée générale CCI France, 3 décembre 2013, La transmission reprise, p1

Les cédants

L'intention de céder son entreprise arriverait à 55 ans. Jusqu'à cet âge, les intentions de céder ne progressent que faiblement, de 13% parmi les moins de 45 ans à 18% au sein des 50-54 ans. En revanche, l'intention de céder passe à 36% chez les dirigeants âgés de 55 à 59 ans et à 49% chez les plus de 60%. Ainsi, l'âge clé de l'apparition d'une réelle problématique de cession n'est pas 50 ans comme le souligne un certain nombre d'études, mais plutôt 55 ans.

Le pourcentage de dirigeants âgés de 60 ans qui expriment l'intention de céder ou de transmettre leur entreprise dans les deux ans à venir aurait fortement augmenté depuis plusieurs années. Cette augmentation semble inquiétante parce qu'elle fait plus apparaître la difficulté à identifier des repreneurs « jeunes » (de moins de 40 ans) que la réticence des dirigeants âgés à partir²⁴.

13

Pour les cédants de 55 ans et plus, la motivation principale de la transmission de l'entreprise est le passage à la retraite. Vient ensuite la valorisation de l'investissement professionnel et le souhait de faire « passer un nouveau cap de l'entreprise ». Le plus souvent, les cédants de 55 ans et plus ont créé leur entreprise et le lien affectif est donc fort.

Pour les cédants de moins de 50 ans les motivations sont bien différentes. À côté de l'aspiration de tirer parti de la valorisation de leur entreprise, ces « jeunes » dirigeants souhaitent lui assurer un développement ou monter une nouvelle activité. Au-delà d'une différence d'âge, il s'agit d'un changement générationnel. Le lien affectif à leur entreprise est moins marqué car il est fréquent qu'ils aient, eux mêmes, déjà racheté une entreprise existante²⁵.

Les repreneurs

L'âge moyen d'un repreneur se situerait entre 40 et 50 ans²⁶ (un âge en légère augmentation), diplômé, il a souvent une famille à charge. Les politiques encouragent maintenant l'entreprenariat chez moins de 40 ans n'ayant pas encore de charge familiale²⁷.

L'âge du repreneur est corrélé à la taille et au secteur de l'entreprise, les repreneurs les plus jeunes reprennent des petites entreprises, le plus âgés des plus grandes. Le repreneur aurait en moyenne 41 ans dans les secteurs de l'industrie, transports, commerce de gros, BTP et services et 37 ans dans le commerce de détail. Le niveau de formation des repreneurs semble plutôt conséquent. Il y aurait peu d'autodidactes. 65% des repreneurs auraient au moins le baccalauréat²⁸.

L'apport personnel des repreneurs a tendance à baisser. Parmi les repreneurs de l'association CRA (Cédants et Repreneurs d'Affaires), 46% des repreneurs ont un apport personnel qui varie entre 100.000 et 300.000 euros et 27% ont un apport personnel entre 300.000 et 1.000.000 euros.

24 Source : BPCE

25 L'étude BPCE les qualifie de « dirigeants gestionnaires » qui n'hésitent pas à envisager un éventail de potentiels repreneurs le plus large possible.

26 Sources : Etude CRA, Etude BPCE, Entretiens ThinkandAct

27 Source : Entretiens ThinkandAct

28 Source : Enquête SINE Cohorte 2006

Dans la majorité des cessions, le repreneur est externe à l'entreprise, mais son expérience est un facteur essentiel. Dans des secteurs comme l'industrie, les transports, le commerce de gros et de détail, les BTP, un repreneur potentiel a peu de chance de trouver une entreprise à reprendre s'il ne connaît pas bien le secteur de sa future entreprise.

La reprise en interne serait un gage de réussite de la transmission. Un ancien salarié qui reprend une entreprise a deux fois plus de chance de réussite qu'un repreneur extérieur. Beaucoup de responsables regrettent la faiblesse des reprises en interne (que ce soit un salarié ou un membre de la famille ayant travaillé dans l'entreprise). Seulement 26% des dirigeants de PME envisagent de transmettre à un ou plusieurs salariés de l'entreprise²⁹.

14

b. Les étapes cruciales de la transmission d'entreprises

Quelles que soient les approches³⁰, la transmission se présente comme un processus composé d'étapes, dont plusieurs sont jugées fondamentales pour viser la réussite. Les quatre principales étapes sont la préparation, la mise en relation des cédants et des repreneurs, la fiscalité et le financement.

La préparation de la transmission

La transmission fait émerger, en amont, deux problématiques que sont la préparation du dirigeant et celle de l'entreprise.

Les dirigeants manquent souvent d'informations, de connaissances et de préparation sur la question de la transmission des entreprises. La transmission doit être anticipée et préparée car c'est un processus long. Comme nous l'avons déjà montré, les dirigeants peuvent ressentir un frein psychologique à la transmission de leur entreprise. Sur ce terrain aussi une préparation doit se faire.

L'entreprise elle-même doit être préparée pour permettre une reprise. Il est nécessaire d'optimiser sa situation financière, de réduire ses points de faiblesses, de réorganiser son management, etc.³¹ Cette préparation ne sera pas la même suivant que la transmission est familiale, interne ou externe. En fait, l'entreprise devrait toujours être en condition de transmissibilité³². C'est dans cette optique que plusieurs types de dispositifs ont été mis en place par le ministre Hervé Novelli en 2008-2009 à l'issue du rapport Mellerio³³. Il s'agissait d'un pré-diagnostic et d'une analyse en ligne, financés par l'État pour toute préparation à une cession.

Aujourd'hui, cette opération s'est muée dans le portail internet « Transmettre mon entreprise³⁴ » et dans une sensibilisation des repreneurs avec un questionnaire personnel

²⁹ Source : Etude BPCE

³⁰ Parmi elles, des études qualitatives : BPCE 2011 : une enquête quantitative réalisée par l'institut CSA auprès de 1.480 dirigeants d'entreprises de 10 à 249 salariés et une enquête qualitative réalisée par la Sorgem à partir de 19 entretiens approfondis de dirigeants ; KPMG 2008 : une enquête qualitative auprès de 20 experts et 10 dirigeants autour des 7 moments de la transmission répertoriés préalablement, dont 4 prioritaires.

³¹ Sources : études et entretiens ThinkandAct

³² Source : Entretien CCI Paris IDF, responsable service Reprise/transmission février 2014

³³ La transmission de l'entreprise familiale en France, 2009

³⁴ <http://www.artisanat-commerce-tourisme.gouv.fr/transmettre-mon-entreprise/transmettre-mon-entreprise-0>

Mise en relation cédant-repreneurs

La mise en relation recouvre plusieurs problématiques : une nécessité de confidentialité qui conduit à une opacité du marché³⁵, une atomisation des multiples acteurs de la transmission, une inadéquation de l'offre et de la demande (des TPE à céder qui n'intéressent pas les repreneurs) et une centralisation des repreneurs à Paris et en Île-de-France alors que les offres de reprises sont partout en France et beaucoup en régions.

Selon les dirigeants et experts, les difficultés de la relation entre cédants et repreneurs reposent majoritairement sur la confidentialité qui conduit à cette opacité du marché et à un nombre de repreneurs supérieur au nombre cédants, conduisant à ce déséquilibre entre l'offre et la demande.

Le nombre d'intervenants sur le marché de la Transmission-Reprise augmente de jour en jour. Une opération de cession ou de reprise peut nécessiter l'intervention de plusieurs intervenants (expert-comptable, avocat, intermédiaire, notaire, CCI, etc.), or 61% des dirigeants qui envisagent de céder souhaitent avoir un interlocuteur unique et ils sont 92% parmi les porteurs de projet de reprise de TPE / Commerce. Le marché de la transmission/reprise se structure depuis 5 à 10 ans mais reste néanmoins atomisé. Il se compose de plus d'une dizaine d'acteurs différents.

Par ailleurs, il apparaît difficile pour un cédant ou un repreneur d'identifier les bons interlocuteurs car les métiers de conseils en Transmission-Reprise ne sont pas normés. 88% des porteurs de projet de reprise de TPE / Commerce estiment qu'une mise en relation avec des intervenants spécialisés sur la cession-reprise pourrait les aider.

La fiscalité

L'impact de la fiscalité sur la transmission conduit à des idées très contradictoires. Selon certaines études, elle apparaît comme le point le plus bloquant dans une transmission : trop complexe, trop changeante et trop lourde. Selon d'autres avis, la difficulté de transmettre à cause de la fiscalité serait une idée fautive³⁶. Pour les très petites entreprises (moins de 10 salariés), la fiscalité est très faible, pas de plus-value, les entreprises sont pour la plupart familiales. Pour les grandes entreprises (plus de 100 salariés), la fiscalité réelle est faible mais les coûts de montage de la cession sont élevés parce qu'un grand nombre de spécialistes intervient : avocats, notaires, experts comptables, etc.

La fiscalité serait donc un problème pour les moyennes entreprises (entre 10 et 100 salariés). Le montage de la cession rend l'opération de transmission coûteuse.

35 cf la suppression du décret rendant obligatoire l'information préalable des salariés en cas de cession de PME, en application de la loi Hamon sur l'économie sociale et solidaire, avait été publié le 29 octobre pour prendre effet le 1er novembre, malgré l'opposition des organisations patronales, qui réclament son annulation.

³⁶ Source : Entretien DGCS, février 2014

Financement de la reprise

Le financement de la reprise, pour les personnes physiques, est l'une des grandes difficultés rencontrées. 70% des repreneurs rencontrent des difficultés de financement, avec en plus une frilosité certaine des banques. Il existe divers dispositifs d'aide au financement qui sont cependant peu connus des repreneurs.

En effet, la période transmission/reprise d'une entreprise est une phase de risque élevé de son cycle de vie, elle peut être fragilisée par le remboursement de la dette liée au financement de la reprise. Lors de son Assemblée générale, CCI France précisait que le financement de la reprise est une difficulté pour 24% des dirigeants ayant repris et est évoqué comme une difficulté probable pour 48% des porteurs de projet de reprise de TPE/commerce. Un certain nombre de dispositifs de droit commun aident à la reprise par des prêts garantis, mais ils sont mal connus des dirigeants.

16

Valorisation/Négociation

Il existe souvent un écart entre le prix de cession et le prix du marché.

Les cédants³⁷ sont une forte majorité à avoir une idée précise de la valeur de leur entreprise. Mais, ils seraient prêts à envisager une petite décote du prix de cession. Les intermédiaires considèrent que les cédants justifient inconsciemment le prix de l'entreprise par la valeur du travail qu'ils ont accompli. Ils ont tendance à surévaluer leur entreprise³⁸. Certains cédants (13%) pensent à leurs besoins financiers futurs dans la détermination du prix de cession. Le prix demandé est donc surestimé au regard des repreneurs et des revenus futurs (méthode discounted cash flows DCF). De l'autre côté, les repreneurs pensent aux remboursements face aux investissements nécessaires pour la relance de l'activité.

Passage de relais

Le passage de relais c'est la transmission par le cédant de ses responsabilités et connaissances au repreneur. Mais, les difficultés relationnelles entre cédants et repreneurs sont souvent un point bloquant dans la passation de relais. Or, dans beaucoup d'activités, tous secteurs confondus, il est important que le cédant accompagne le repreneur, même si ce dernier ne le souhaite pas d'emblée. Souvent la présence du cédant comme accompagnant après la reprise est un facteur de réussite de la transmission.

Formation

La formation pour le repreneur est un coût à ne pas négliger. Il est important pour lui d'échanger avec d'autres repreneurs et des experts. Les réseaux d'échanges (CCI, Clubs de repreneurs etc.) sont très utiles pour aider le repreneur à se former sur son secteur nouveau et sur l'opération de reprise. De plus en plus de solutions existent déjà et se mettent en place.

³⁷ Source : Etude BPCE

³⁸ Source : Entretiens ThinkandAct

3.1.3 Les dispositifs de soutien à la reprise des entreprises

Nous avons identifié, de manière non exhaustive, près de 80 dispositifs de soutien à la reprise des entreprises que ces dispositifs soient de droit commun ou dédié à un secteur culturel. Il s'agit d'informations sous toutes ses formes, de sites de mise en relation, de dispositifs d'accompagnement et de formations et de dispositifs financiers et fiscaux.

Figure 5: Dispositifs nationaux de soutien à la reprise des entreprises

Catégorie	Secteur	Nom	Adresse site	Propriétaire	Détail	
1	Informations	Tous	Aides aux entreprises	http://www.aides- DGCIS	source d'information gratuite sur les aides publiques aux entreprises (nationales et par région).	National
2	Informations	Tous	Agence pour la création,	http://www.apce.com/ APCE	Reprenneur et cédant : toutes les étapes du projet avec	National
3	Informations	Tous	Banque publique	http://www.bpifrance.fr BPFI	Info, aides sur reprendre un commerce ou une entreprise	National
4	Informations	Tous	Agence Française des	http://www.cci.fr/web/ ACFCI	Guides pratiques de la reprise et de la cession d'entreprises	National
5	Informations	Tous	Transmission et reprise	http://aquitaine.fr/polit/ Région Aquitaine	Avec le plan transmission reprise, la région aquitaine apporte son soutien dans 4 domaines :	Région Aquitaine
6	Informations	Métiers d'Art	Sauvegarde et	http://www.institut- IRMAACC, UNWA	Pendant un an, il vise la transmission directe chez l'artisan avec en parallèle un cursus de cours	National
7	Informations	Librairies	Prêts économiques pour la	http://www.syndicat- ADLEC/SLF	Prêts à taux zero pour la création, le développement ou la reprise de librairie	National
8	Informations	Librairies	Subventions pour la	http://www.syndicat- ADLEC/SLF	Ces subventions constituent une aide économique accordée à l'occasion de la création, de	National
9	Informations	tous	aide à la création	http://www.bpifrance.fr BPFI France	BPI France a une rubrique spéciale sur la transmission et toutes les aides qui peuvent être	National
10	Informations	entreprise ZRR	exonérations d'impôts sur	http://www.impots.go impots gou	entreprises reprises enter le 1er janvr 2011 et 31 dec 2013 sont exonérés pendant 5 ans,	National
11	Informations	Métiers d'Art	Mode, Luxe, métiers d'art,	version papier CCI IDF	réunion informative, avec public informé et en recherche de contact. Professionnels, experts	IDF
12	Informations	tous	Matinales de la Reprise	pas de site science po paris	la recherche de cibles-mythes et réalités", "les négociations reprenneur / cédant étapes	National
13	Informations	tous	concours talents de	http://www.concours- BP/IBGE	prix accordé aux entrepreneurs reprenneurs entre le 1er janvr 2012 et 31 mars 2014	National
14	Guide	ICC	Trousse sur la	http://www.sodec.gou SODEC, QUEBEC	Trousse d'information sur les étapes, les accueils, les décisions, etc. pour réussir la	National
15	Guide	Tous	Guide du créateur et du	livre Le routard	éditos des partenaires, BABA de la création d'entreprise, faire du business grâce au numérique,	National
16	Guide	tous	Pack Premium repreneurs	CCI	Permet d'acquérir une méthodologie d'approche du cédant et des outils afin de mener à bien le	National
17	Guide	Mode, Luxe, Métiers	Guide pratique du cédant	livre CCI/DGCIS	Guide réalisé par Pascal Louis Sauvage	IDF
18	Guide	Tous	Transmettre mon	http://www.artisanat- Ministère	Kit de la transmission d'entreprise mis en place en dec 2013 par Sylvie Pinel, ministre de	National
19	Guide	Tous	Transmettre mon	http://www.artisanat- Ministère Artisanat,	Kit de la transmission d'entreprise mis en place en dec 2013 par Sylvie Pinel, la ministre	National
20	Guide	Tous	Transmission d'entreprise	Edition First, 12,50€ First	Les rouages simples de la transmission d'entreprises	National
21	Accompagnement	tous	Diagnostic en ligne de la	http://www.prediaapp L'APCE propose ci-dessous un outil d'autodiagnostic en ligne interactif pour tous les chefs	National	
22	Moteur de recherche	Tous	Reprise d'entreprise.com	http://www.repriseiden Repriseiden	Repriseiden.com est le 1er portail qui rassemble l'exhaustivité des sites internet dédiés à	National
23	Moteur de recherche	Tous	Passer le Relais	http://www.passerlere CCI Ile de France	Réseau francilien de la transmission/reprise d'entreprise. Site pour trouver une entreprise à	IDF
24	Moteur de recherche	Tous	Baromètre Bodacc,	http://www.bodacc.fr Ministère	Annonces commerciales, annonces de rétablissement personnel, annonces de succession	National
25	Moteur de recherche	Tous	Aides aux entreprises	http://www.aides- Institut Supérieur des	Une source d'information gratuite sur les aides publiques aux entreprises	National
26	Moteur de recherche	Tous	Transmission/prises,	http://www.transentre CCI Ile de France	Moteur avec critères suivants : localisation, activité, CA, effectif. Prix envisagé, 2 catégories TPE	9 régions de haute
27	Financement	Presse	Fonds d'avances	http://www.fcf.fr/vou IFCC	avance remboursable participative, programmes de financement, fonds d'avances dédiés pour	National
28	Financement	Tous	Prêts à la création	http://pce.bpifrance.fr PCE / BPFI	Sont éligibles tous les projets de création d'entreprise, y compris par rachat de fonds de	National
29	Financement	Multimédia et cinéma	garanties bancaires pour	http://www.ifcic.fr/vou IFCIC	concours de financement pour l'acquisition	National
30	Financement	Livres	garanties bancaires aux	http://www.ifcic.fr/vou IFCIC	financement // expertise du risque de l'entreprise culturelle, rôle d'interface. Crédit pour la	National
31	Financement	musique	garanties bancaires aux	http://www.ifcic.fr/vou IFCIC	rachat ou création d'entreprises. Il peut s'agir de crédits à moyen et long terme, de crédits-bails,	National
32	Financement	entreprise à	garanties des	http://www.bpifrance.fr BPFI	assurance des investissements à l'étranger COFACE, investissements soit en K ou cpte	National
33	Financement	reprise de PME	Garantie pour une	http://www.siaqi.com/ SIAQI	financement pour la reprise des Petites entreprises - focus depuis les années 90's sur les	National
34	Financement	tous	Fonds de garanties et	http://www.franceactiv France active	différents solutions de financement pour les entreprises reprises: FAG (faciliter l'accès au crédit	National
35	Financement	location de bail	prise d'un nouveau bail	http://www.franceactiv France active	Facil bail permet de remplacer le dépôt de caution d'un locataire auprès de son bailleur par une	National
36	Formation	tous	diplôme universitaire sur la	http://www.ut- université de	connaissance fondamentales sur la transmission des entreprises	National
37	Formation	tous	diplôme universitaire sur la	http://www.unt- Université montpellier	23 jours, soit 225 heures, modules pour appréhender la transmission d'entreprise.	National
38	Formation	tous	Master 2 Evaluation et	http://www.univ- Lyon lumière	bac +5 Former des collaborateurs de cabinet d'audit, de conseil ou d'établissement financier	National
39	Formation	tous	DIPLOME D'UNIVERSITE	http://www.univ- université d'avignon	La formation Reprise et Transmission d'entreprise vise à donner la maîtrise des notions,	National
40	Formation	Tous	Institut de la transmission	?	semble ne plus exister	National
41	Formation	Métiers d'Art	Le Dispositif de	http://www.fremaa.co Fremaa	Fédération Régionale des Métiers d'Arts d'Alsace. Une année de formation, transmission des	Région Alsace
42	Formation	tous	DIPLOME D'UNIVERSITE	http://www.igr.univ- Université de Rennes	de 210 heures - prérequis: avoir un projet de reprise	Région Bretagne
43	Colloque	Tous	Cession transmission des	http://lescolloques.bp BPCE	Colloque de la BPCE sur la reprise d'entreprise, 28 mars 2012, avec présentation d'études,	National
44	Colloque	Métiers d'Art	Transmission d'entreprises	Pas trouvé de site DGCIS et CCI Paris	Les enjeux de la transmission, le dispositif d'appui de la CCI Paris, typologie des entreprises	Paris

Source : ThinkandAct, dispositifs identifiés

a. Dispositifs d'informations sur la transmission et guides pratiques

La Direction Générale de la Compétitivité de l'Industrie et des Services (DGCIS) propose un portail informatif³⁹ édité par l'Institut Supérieur des Métiers depuis fin 2013. Il répertorie toutes les aides publiques aux entreprises avec une catégorie « création-reprise ». Le ministère de l'Artisanat, du Commerce et du Tourisme, a mis en place un kit informatif « transmission d'entreprise », en décembre 2013 qui permet aux chefs d'entreprises de mieux anticiper la transmission de leur entreprise. Le Ministère de la Culture et de la Communication publie pour la 2^{ème} année consécutive un guide, « Entreprendre dans les industries culturelles » qui montre qu'un certain nombre de dispositifs nationaux de droit commun (48) existent déjà sur le soutien de la création et reprise/transmission d'entreprise.

La Chambre de Commerce et de l'Industrie (CCI) propose un guide pratique de la reprise et de la cession (mis à jour en février 2013) qui définit les différentes étapes à préparer. La CCI de Paris Île-de-France a publié en février 2014, un guide pratique du cédant dans les secteurs de la mode, luxe, métiers d'art.

³⁹ <http://www.aides-entreprises.fr>

b. Mises en relations, sites de recherche et bourses d'opportunités

Une petite dizaine de bourses d'opportunité sous forme de site web d'offres de reprises ou de transmission existent au niveau national : la bourse de la chambre des métiers et de l'artisanat, la bourse de la CCI Île-de-France : <http://www.passerlerelais.fr>., premier réseau francilien de la transmission d'entreprises avec sa propre bourse d'opportunités (12.000 annonces de cession mises en ligne sur l'une des Bourses d'Opportunités d'Affaires des CCI et 3.800 annonces de reprises), le site du CRA (Cédants et Repreneurs d'Affaires) qui met en relation cédants et repreneurs adhérents de l'association (1.500 offre de reprises en moyenne)⁴⁰, le site de la société Fusacq⁴¹ qui est une place de marché dédiée aux fusions-acquisitions et à la reprise d'entreprises (2.000 annonces en moyenne) et le site de BPIFrance qui regroupe tous les autres et proposait 59.000 annonces au total sur les mois de mai et avril 2014⁴².

18

c. Accompagnement, Formations, Sensibilisation

Pour beaucoup d'intervenants, les principales mesures à mettre en place seraient la sensibilisation, la formation et l'accompagnement à la transmission.

La quasi-totalité des CCI mène des opérations de ce type : 222.600 sensibilisations en 2011. Le Ministère de l'Artisanat envoie le dépliant informatif du kit de transmission à tous les dirigeants recensés de 57 ans. Certaines CCI proposent des réunions d'information pour les cédants et les repreneurs : 680 réunions de transmissions/reprise ont été organisées pour 12.000 cédants et repreneurs. Par ailleurs, les cabinets privés de cession/reprise font également des mailings auprès de dirigeants de PME et TPE de plus de 50 ans.

Une convention de tutorat entre cédant et repreneur a été mise en place en août 2005 par le gouvernement. Elle peut être gratuite ou rémunérée, dure en 2 et 12 mois. Le Contrat de génération (2014) permet à tous les artisans de 57 ans et plus de recruter un jeune de moins de 26 ans pour lui transmettre à terme son entreprise. Il bénéficie ainsi d'une aide annuelle de 4.000 euros pendant 3 ans. Ce dispositif a été mis en place pour assurer la transmission de compétences.

Dispositifs financiers d'aides à la transmission et réglementation

La Loi sur la Modernisation de l'Économie (LME) n° 2008-776 du 4 août 2008 avait unifié le taux d'imposition de droit commun des cessions de droits sociaux à 3 %, contre 1,10 % (abaissé à 0,10 % depuis le 1^{er} août 2012 pour les SA) et 5 % (pour les SARL) auparavant, aménagé afin de le rendre comparable le taux d'imposition en cas de cession de fonds de commerce (3 % jusqu'à 200.000 € et 5 % au delà) et instauré un abattement de 300.000 € pour les reprises d'entreprise par des salariés ou membres de la famille.

⁴⁰ http://www.cra.asso.fr/spip.php?page=recherche_affaires

⁴¹ <http://www.fusacq.com/reprendre-une-entreprise>

⁴² Donnée établie par sondage en visites du site régulière entre avril et mai 2014

Auparavant, la loi Dutreil avait déjà permis une exonération sur les plus values de cession (jusqu'à 250 K€ du CA pour le commerce et l'agriculture et 90 K€ pour les services, ce qui concerne 85 % des transmissions). De plus, les droits de mutation pour les donations aux salariés, dans la limite de 300 K€ de valeur des actifs cédés, ont été également exonérés et une réduction d'impôt de 25 % des intérêts, en vue de reprise de parts sociales ou d'actions non cotées a été accordée.

Parmi les 91 dispositifs de soutien à la création, reprise et développement des entreprises de droit commun recensés, 46 sont dédiés entre autre à la phase de création ou reprise d'entreprises et 31 sont uniquement dédiés à la création/reprise. Ainsi, près de 35% des dispositifs de soutiens nationaux existants s'attachent à cette phase de création ou reprise. Ce sont pas moins de 17 organismes qui offrent différents types d'aides, subventions, prêts mesures fiscales, des garanties bancaires, etc.

19

Figure 6 : 46 dispositifs nationaux de soutien à la création ou reprise en 2013

Dispositifs	Dispositifs exclusif reprise/création	Catégorie d'aides	Organisme
7	7	Subventions	BPI, France Active, BGE, INPI, CN
8	7	Prêts	IFCIC, France Active, La Nef, CNL, ADELIC
10	1	Garanties bancaires	IFCIC, France Active, Sogama, BPI
7	6	Mesures fiscales	Etat, France Active
3	0	Aides à l'embauche	Pôle Emploi, UbiFrance, Etat
5	5	Conseils et accompagnement	Réseau entreprendre, APCE, Ordre des experts comptables, INPI
6	5	Aides spécifiques aux demandeurs d'emplois	Pôle Emploi, Urssaf, Caisse des dépôts
46	31		<i>17 organismes différents</i>

Source : Guide « *Entreprendre dans les industries culturelles* », 2013

La CCI de Paris Île-de-France a mis en œuvre le dispositif « Passer le relais » qui est un parcours d'accompagnement personnalisé avec des ateliers techniques, un diagnostic de transmission, une évaluation de la valeur, une présentation de l'affaire avec un dossier sur des bases de données traitées par la CCI. « Passer le relais » se charge alors de diffuser anonymement l'annonce sur son site internet, permettant de rentrer en contact avec des candidats repreneurs.

La DGCIS a mis en place des dispositifs financiers : tout créateur ou repreneur d'entreprise peut aussi bénéficier d'un report de cotisations, puis d'un étalement du paiement des cotisations ou d'un régime fiscal et social selon sa zone d'installation.

BPI France propose plusieurs dispositifs financiers consacrés à la transmission/reprise des entreprises. Ces dispositifs sont accordés sous différents critères d'éligibilité (première reprise d'une société en holding, phénomène de croissance externe etc.) : le prêt à la création d'entreprise afin de faciliter le financement de la reprise ou création, la garantie transmission qui permet l'installation de nouveaux entrepreneurs par le rachat d'une PME ou d'un fonds de commerce (ce dispositif permet un accès plus facile au crédit) et le contrat développement transmission, facilitant le financement de la reprise par crédit bancaire et en diminuant la charge de remboursement.

Le réseau France active propose différentes solutions de financement pour les entreprises reprises : la Garantie France Active (FAG) qui vise à faciliter l'accès au crédit bancaire des créateurs/repreneurs d'entreprise demandeurs d'emploi, des structures d'insertion par l'activité économique et des entreprises solidaires, Facil'ail intervient toujours en complément d'une garantie FAG sur un crédit moyen terme ; et FGIF qui est destiné à toutes les femmes qui veulent créer, développer ou reprendre une entreprise, et ce quels que soit le statut de la créatrice.

Le PRÊT NACRE est un prêt solidaire : Nouvel Accompagnement à la Création et la Reprise d'Entreprise, pour les demandeurs d'emplois selon les critères de l'Accre.

La SIAGI, société de caution mutuelle de l'artisanat et des activités de proximité apporte sa garantie soit aux cédants pour leurs investissements préalables à la cession, nécessaires au maintien de la valeur des actifs cédés soit aux repreneurs pour leur crédit finançant la reprise par cession de parts ou de fonds de commerce. Elle a aussi mis en place une aide pour les jeunes avec le contrat génération-transmission.

20

3.1.4 Conclusion

Les termes du débat sur la transmission/reprises des entreprises tels qu'ils sont posés depuis 10 ans ou plus, et qui conduisent à un dénombrement de près de 900.000 entreprises en situation de changer de mains et de 300.000 emplois en jeu entre 2005 et 2020, sont fortement remis en cause. Trois éléments principaux conduisent à cette évolution de la compréhension économique du phénomène de la transmission des entreprises. Tout d'abord, le périmètre des entreprises potentiellement à transmettre doit être réduit : les micro-entreprises ne disposant d'aucun salarié n'ont pas vocation ou ne peuvent pas prétendre à être transmises, les hôtels/restaurants, qui sont par leur nature cédés, ne doivent pas être intégrés à la réflexion sur la question économique de la transmission. Ensuite, toutes les entreprises ne sont pas en état de « transmissibilité » pour des raisons qui peuvent être technologiques (technologie obsolète), économiques et financières (la situation économique de l'entreprise ne permettrait pas de financer la dette de la reprise) ou humaines (trop fort intuition personae). Enfin, le rôle de la cession/transmission dans la vie de l'entreprise ne serait plus seulement une opération de fin d'activité du dirigeant mais aussi une « banale » opération technique d'ajustement du portefeuille d'activités, de la gouvernance ou de la nature des activités. Cela, parce que le visage des PME a changé (52% en 2009 vs 21% en 1999 appartiennent à des groupes).

Les éléments rassemblés sur les deux protagonistes principaux que sont le cédant et le repreneur conduisent à penser que plusieurs points sont aujourd'hui stratégiques dans la question de la reprise. Le cédant doit y penser plus jeune. Avant 55 ans, il s'intéresse plus au développement de l'entreprise qu'à s'assurer principalement la valorisation de son investissement. Les reprises pour lesquelles le repreneur connaît le secteur sont des gages de réussite ainsi les transmissions en interne seraient à favoriser, ce qui nécessiterait un soutien au financement et enfin, les reprises qui se font à plusieurs (technicien, cadre, financier) portent réellement leur fruit. La difficulté à trouver des repreneurs jeunes qui semble être réelle aujourd'hui est un vrai sujet d'inquiétude pour la qualité des transmissions et donc le renouvellement des secteurs économiques.

Ainsi, il semble que la transmission ou reprise d'entreprise doit être vue comme un processus long fondé sur des étapes interdépendantes dont la réussite de chacune est fondamentale pour la réussite de l'ensemble. La transmission d'une entreprise doit être anticipée et préparée du point de vue du dirigeant et de l'entreprise elle-même. Le financement de la reprise est l'étape cruciale rendue difficile par la frilosité des banques et le manque de connaissance des dispositifs de droit commun par les repreneurs. La relation cédant/repreneur est aussi au cœur du processus que ce soit au moment de la mise en relation (montrant la nécessité d'experts qualifiés, d'outils adaptés et de transparence), dans le passage de relais à travers une anticipation de la transmission et dans l'accompagnement si besoin du cédant après la reprise.

Pourtant, si on laisse de côté les formations initiales ou professionnelles (8), près de 70 dispositifs ou outils dédiés à la reprise/transmission des entreprises existent proposés par 17 organismes, ministères, entreprises privées, associations différents. L'information sous forme de site, de guide, de colloque, représente 35% de ces dispositifs, le soutien au financement sous toutes ses formes (prêts, garanties bancaires, subventions, etc.) représentent également 35%. Les mesures fiscales représentent 8% de ces dispositifs, les moteurs de recherche représentent 7%, et l'accompagnement également 7%.

21

Comment le secteur culturel marchand va-t-il se situer dans le phénomène de la transmission tel qu'il apparaît à la fin de cette présentation générale ?

3.2 Analyse statistique

L'objectif de cette partie est de mener une étude comparative statistique sur la transmission ou reprises des entreprises entre le secteur marchand culturel et le secteur marchand non culturel et entre les différents secteurs culturels : quelle part de création des entreprises par reprise ou ex-nihilo ? Quel est le profil du repreneur ? Dans quelles conditions se préparent et se financent les reprises ? Comment se développent les emplois ? Quelle est la pérennité de ces entreprises ?

Les services du DEPS, aidés par la DGCIS, ont pu travailler sur les bases statistiques de l'enquête SINE. Comme nous l'avons présenté dans l'introduction, cette enquête vise à étudier la naissance et la vie des jeunes entreprises autour de thèmes comme le profil du créateur et de son entreprise, les conditions de la création ou de la reprise (démarrage), les difficultés rencontrées, le développement au cours des premières années d'existence, etc. Les cohortes 2006 (avec réinterrogation en 2009 puis 2011) et 2010 ont été exploitées sur un certain nombre de questions.

22

Une première étape de comparaison peut se faire à un niveau agrégé pour comparer les conditions et difficultés des transmissions/reprises entre les secteurs culturels marchands et les secteurs marchands non culturels. Trois agrégats ont été construits : tous secteurs marchands, tous secteurs marchands hors culture et tous secteurs marchands culturels.

L'analyse des conditions et difficultés des reprises entre les différents domaines culturels nécessiteraient de descendre au niveau des 34 codes NAF. Cependant les bases de chaque code sont trop petites pour être statistiquement exploitables. Il a donc été nécessaire de construire des regroupements de domaines culturels. Plusieurs types de familles ont été construits pour appréhender au mieux les différences et similitudes des reprises entre les secteurs culturels marchands.

Une première segmentation sépare les secteurs culturels selon la nature « reproductible » ou non des biens qu'ils produisent. Cette segmentation conduit à deux agrégats. L'agrégat PAT&CA regroupe les domaines culturels suivants : architecture, arts visuels, éducation, patrimoine et spectacle vivant. Il correspond *grosso modo* à des œuvres uniques non reproductibles. L'agrégat MIC regroupe les domaines culturels suivants : audiovisuel/multimédia, commerce, livre et presse, publicité et activités techniques supports. Il correspond *grosso modo* à des œuvres reproductibles. Le problème de cette segmentation est que l'agrégat MIC est composé de codes NAF Commerce à 75% pour la cohorte 2006 ce qui en fausse l'interprétation. Cette segmentation sera peu utilisée dans l'analyse.

Figure 7 : Composition des agrégats PAT&CA et MIC

	PAT&CA	MIC
Patrimoine	91.01Z Gestion des bibliothèques et des archives 91.02Z Gestion des musées 91.03Z Gestion des sites et monuments historiques et des attractions similaires	
Livre et presse		58.11Z Edition de livres 58.13Z Edition de journaux 58.14Z Edition de revues et périodiques 63.91Z Agences de presse
Arts visuels	90.03A Création artistique relevant des arts plastiques 90.03B Autre création artistiques 74.20Z Activités photographiques 74.10Z Activités spécialisées de design	
Architecture	71.11Z Activités d'architecture	
Spectacle vivant	90.01Z Arts du spectacle vivant 90.02Z Activités de soutien au spectacle vivant 90.04Z Gestion de salles de spectacles	
Audiovisuel/multimedia		59.11A Production de films et de programmes pour la télévision 59.11B Production de films institutionnels et publicitaires 59.11C Production de films pour le cinéma 59.12Z Post-production films ciné, vidéo et programmes TV 59.13A Distribution de films ciné 59.13B Edition et distribution vidéo 59.14Z Projection de films cinématographiques 58.21Z Edition de jeux électroniques 59.20Z Enregistrement sonore et édition musicale 60.10Z édition de chaînes de radio, consistant à créer du contenu 60.20A Edition de chaînes généralistes 60.20B Edition de chaînes thématiques 73.11Z Activités des agences de publicité
Publicité		
Education/formation	85.52Z Enseignement culturel	
Commerce		47.61Z Commerce de détail de livres en magasin spécialisé Commerce de détail de journaux et papeterie en magasin spécialisé 47.62Z Commerce de détail d'enregistrements musicaux et vidéo en magasin spécialisé 47.63Z Location de vidéocassettes et disques vidéo 77.22Z Traduction et interprétation
Activités techniques supports		
Total Unités Légales	110 728	72 509

Source : Code Naf, classement ThinkandAct

Une seconde segmentation sépare les secteurs culturels selon qu'ils appartiennent à la catégorie COMMERCE (c'est-à-dire une activité de distribution de produits culturels au consommateur final) ou non. En effet, la transmission ou reprise dans les commerces (l'activité d'achat et de revente de biens et de services aux consommateurs finaux) quelle que soit la nature des commerces, a semblé d'après les premiers éléments recueillis et confortés au cours des entretiens, beaucoup plus importante que dans les autres activités (production, création, etc.). L'agrégat COMMERCE regroupe les domaines culturels suivants : librairies, magasins de journaux et papeterie, disquaires, magasins de vente de vidéo, location de DVD et sites de VOD. L'agrégat HORS COMMERCE regroupe tous les autres domaines culturels : Patrimoine, Livre et presse, Arts visuels, Architecture, Spectacle vivant, Audiovisuel/Multimédia, Publicité et Education/Formation.

Figure 8 : Composition des agrégats COMMERCE et HORS COMMERCE

Domaine culturel	NON COMMERCE	COMMERCE
Patrimoine	9101Z Gestion bibli et archi 9102Z Gestion musées 9103Z Gestion sites	
Livre et presse	58.11Z Edition livres 58.13Z Edition journaux 58.14Z Editions revues et périodiques 6391Z Agences de presse	4761Z Commerce détail livres en mag spécialisés 4762Z Commerce de détail journaux et pap en mag spé
Arts visuels	9003A Créa art 9003B Autre créa art 7420Z Activités photo 7410Z Activités design	
Architecture	7111Z activités architecturales 9004Z Gestion de salles de spectacle	
Spectacles vivants	9001Z arts du spectacle vivant 9002Z Activités de soutien au spec viv	
Audiovisuel multimédia	5911A prod films et prog TV 5911C prod films ciné 6020A Edition chaînes généré 6020B Edition chaîne thème 5913A distrib film ciné 5914Z Projo films ciné 5913B Edition et distrib jeu video 5821Z Edition jeux elec 5920Z Edition enre son 6010Z Edition et diff prog radio 5911B prod film pub	7722Z Location de vidéo 4763Z Commerce détail enre son et vidéo en mag spé
Publicité	7311Z agences pub	
Activ techn supp	7403Z traduction / interprétation	
Educ/formation	8552 Enseignement cult	
Total Unités légales	167 966	15 271

Source : Code Naf, classement ThinkandAct

Une troisième segmentation sépare les entreprises culturelles selon leur position dans la chaîne de valeur quels que soient les domaines culturels. Trois agrégats sont construits, le premier regroupant les entreprises ayant principalement une activité de CREATION, le second regroupant les entreprises ayant principalement une activité de PRODUCTION ET EDITION, et un dernier regroupant les entreprises ayant une activité de DIFFUSION, DISTRIBUTION OU COMMERCE. Cette troisième segmentation se rapproche de la seconde en ce qu'elle sépare des autres secteurs de ceux qui sont du commerce de détail (hormis l'activité de distribution de films de cinéma).

Figure 9 : Composition des agrégats Création et Production/édition et Diffusion/commerce

Domaine culturel	Création	Production/édition	Diffusion/commerce
Patrimoine			9101Z Gestion bibli et archi
			9102Z Gestion musées
			9103Z Gestion sites
Livre et presse		58 11Z Edition livres	4761Z Commerce détail livres en mag spécialisés
		5813Z Edition journaux	4762Z Commerce de détail journaux et pap en mag spé
		5814Z Editions revues et périod	
		6391Z Agences de presse	
Arts visuels	9003A Créa art		
	9003B Autre créa art		
	7420Z Activités photo		
	7410Z Activités design		
Architecture	7111Z activités architecturales		
Spectacles vivants	9001Z arts du spectacle vivant	9002Z Activités de soutien au spec viv	9004Z Gestion de salles de spectacle
		5911A prod films et prog TV	6020A Edition chaînes généré
Audiovisuel multimédia		5911C prod films ciné	6020B Edition chaîne thème
			5913A distrib film ciné
		5913B Edition et distrib jeu video	5914Z Projos films ciné
			7722Z Location de vidéo
		5821Z Edition jeux elec	
		5920Z Edition enre son	4763Z Commerce détail enre son et vidéo en mag spé
		6010Z Edition et diff prog radio	
Publicité		5911B prod film pub	
Activ techn supp		7311Z agences pub	
Educ/formation	8552 Enseignement cult	7403Z traduction / interprétation	
Total Unités Légales	103 496	61 984	17 757

Source : Insee Codes NAF, classement ThinkandAct

24

3.2.1 Part des créations par reprise dans les créations d'entreprises

Dans l'ensemble des secteurs économiques marchands la création d'entreprises se fait très majoritairement par des créations ex-nihilo, à plus de 86%. La création par reprise concerne seulement 14% des entreprises.

Part des créations par reprise

Dans les secteurs culturels marchands pris comme un ensemble, la création par reprise apparaît plus faible que dans les autres secteurs de l'économie (11% contre 14% en 2006 et 8% contre 12% en 2010). Par ailleurs, le mouvement de repli des créations par reprise que l'on constate dans tous les secteurs entre les cohortes 2006 et 2010 est sensiblement plus fort dans les secteurs culturels (de 14 à 12% vs 11 à 8%)⁴³.

Cette moindre création par reprise dans le secteur marchand culturel pris comme un ensemble occulte en fait des modes de création d'entreprises très différents selon les secteurs culturels.

⁴³ Les différences inférieures à 5% doivent être considérées avec une très grande prudence.

Figure 10 : Répartition des créations nouvelles par reprises

	Créations nouvelles		Créations par reprise		Total Création		% Création nouvelles		% Création par reprise	
	2006	2010	2006	2010	2006	2010	2006	2010	2006	2010
Tous secteurs marchands (hors agriculture)	111 844	103 744	18 055	13 785	129 899	117 530	86,1%	88%	14%	12%
Tous secteurs marchands hors culture	106 533	99 321	17 432	13 413	123 964	112 734	85,9%	88%	14%	12%
Tous secteurs marchands culturels	5 311	4 423	623	372	5 935	4 796	89,5%	92%	11%	8%
Patrimoines et création artistique	2 397	2 183	83	128	2 480	2 311	96,7%	94%	3%	6%
Médias et industries culturelles	2 914	2 241	540	244	3 454	2 485	84,4%	90%	16%	10%
Culture commerce	278	233	457	121	735	355	37,8%	66%	62%	34%
Culture hors commerce	5 034	4 190	166	251	5 200	4 441	96,8%	94%	3%	6%
Creation	2 206	2 026	69	117	2 275	2 143	97,0%	95%	3%	5%
Production / Edition	2 798	2 135	88	132	2 886	2 267	97,0%	94%	3%	6%
Diffusion / Commerce	307	262	467	123	774	385	39,7%	68%	60%	32%

Source : Enquête SINE, 2006 et 2010, traitement DGCIS, graphiques et calculs ThinkandAct

Dans le secteur culturel COMMERCE ou dans celui DIFFUSION ET COMMERCE qui regroupe des entreprises de commerce de détail, les librairies, les marchands de journaux, les exploitants cinéma, la gestion des musées, des sites et des bibliothèques, la création d'entreprises se fait à un haut niveau par reprise : respectivement 60% et 35% en 2010.

Dans les secteurs marchands culturels qui ne sont pas des activités de commerce, la création par reprise est très faible, se situant entre 3 et 6%, donc beaucoup moins que dans les autres secteurs économiques.

La situation est également différente (plus en 2006 qu'en 2010) entre les deux agrégats culturels construits sur le type de biens produits : dans le PAT&CA (biens non reproductibles) les créations par reprise sont très faibles (3% en 2006 et 6% en 2010), alors que dans les MIC (biens reproductibles), les créations par reprise sont en 2006 (pas en 2010) plus fortes que dans les secteurs marchands hors culture.

Evolution des créations par reprises entre 2006 et 2010 dans les secteurs culturels

Bien que le dispositif SINE ne vise pas à comptabiliser les entreprises, les évolutions entre 2006 et 2010 sont intéressantes à étudier. Comment la création d'entreprises ex-nihilo ou par reprise a évolué entre ces deux années ? En effet, même si la création d'entreprises dépend de plusieurs facteurs, on peut penser que la crise économique de 2008 a pu avoir un impact.

Figure 11 : Evolution des créations nouvelles et des création par reprises

	Total Création		% Création nouvelles		% Création par reprise		Evolution des créations 2010vs2006
	2006	2010	2006	2010	2006	2010	
Tous secteurs marchands (hors agriculture)	129 899	117 530	86,1%	88%	14%	12%	-10%
Tous secteurs marchands hors culture	123 964	112 734	85,9%	88%	14%	12%	-9%
Tous secteurs marchands culturels	5 935	4 796	89,5%	92%	11%	8%	-19%
Patrimoines et création artistique	2 480	2 311	96,7%	94%	3%	6%	-7%
Médias et industries culturelles	3 454	2 485	84,4%	90%	16%	10%	-28%
Culture commerce	735	355	37,8%	66%	62%	34%	-52%
Culture hors commerce	5 200	4 441	96,8%	94%	3%	6%	-15%
Creation	2 275	2 143	97,0%	95%	3%	5%	-6%
Production / Edition	2 886	2 267	97,0%	94%	3%	6%	-21%
Diffusion / Commerce	774	385	39,7%	68%	60%	32%	-50%

Source : Enquête SINE, 2006 et 2010, traitement DGCS, graphiques et calculs ThinkandAct

La baisse des créations d'entreprises dans l'ensemble des secteurs marchands entre 2006 et 2010 est de 10%. Le secteur culturel marchand pris dans son ensemble est plus touché que les autres secteurs, la baisse des créations d'entreprises y étant de 19%.

On retrouve la différence repérée plus haut entre les secteurs culturels COMMERCE et les HORS COMMERCE. Dans les secteurs culturels COMMERCE, non seulement la création d'entreprises baisse fortement entre 2006 et 2010 (-52%) mais sa forme se retourne, passant de créations majoritairement par reprise en 2006 (62%) à une création majoritairement par création ex-nihilo en 2010 (66%).

On identifie également des comportements différents quant à la création entre les médias et industries culturelles (MIC) d'un côté et les activités de création et architecture de l'autre (PAT&CA). La création d'entreprises baisse entre 2006 et 2010 de seulement 7% dans l'agrégat MIC, alors que la baisse est de 27% dans l'agrégat PAT&CA.

3.2.2 Les conditions de reprise des entreprises dans et hors du secteur culturel marchand

A partir de l'enquête SINE 2010 nous allons étudier le profil des repreneurs et les conditions et difficultés de reprises. 159 entreprises culturelles reprises ont été interrogées représentant 372 reprises après redressement soit 2,7% du total des entreprises reprises tous secteurs marchands confondus (13.075 reprises).

Secteur culturel marchand vs les secteurs marchands non culturels

Le **repreneur type** d'un secteur culturel est un homme (à plus de 70%), âgé de 41 à 42 ans en moyenne, ayant pour la moitié un niveau au moins équivalent au baccalauréat. Ce profil dessine un repreneur légèrement plus âgé que dans les autres secteurs marchands, sensiblement plus masculin, surtout dans les secteurs du COMMERCE (81% de repreneurs hommes), alors que la PRODUCTION-EDITION est légèrement plus féminine (36% de repreneurs femmes). Ces repreneurs sont un peu plus diplômés que dans l'ensemble des secteurs marchands 48% ont au moins le niveau bac+2 contre 37% dans les autres secteurs marchands.

Le repreneur culturel type reprend en majorité une activité qui correspond au secteur dans lequel il exerçait avant. Il a au moins 3 ans d'expérience. Les principales raisons qui l'ont poussé à la reprise sont, dans l'ordre, le désir d'indépendance (53%), l'opportunité d'une reprise (41%) et la volonté d'affronter de nouveaux défis (34%) et aussi une volonté de sortir du chômage (23%). Dans les secteurs économiques hors culture, le désir d'indépendance comme raison de reprise est encore plus affirmé (62%) ainsi que le défi (42%). Le développement d'une nouvelle idée, la sortie du chômage et l'augmentation des revenus sont moins mis en avant dans les secteurs non culturels.

La taille des entreprises reprises dans les secteurs culturels marchands est en moyenne plus petite que celle des entreprises reprises marchandes en général, l'effectif total moyen des reprises culturelles marchandes s'élève à 2,62 personnes contre 3,08 personnes pour l'agrégat tous secteurs marchands. De plus, 65% des reprises de l'agrégat tous secteurs culturels marchands concernent des entreprises sans aucun salarié contre 54% pour l'agrégat tous secteurs marchands.

27

Sur les conditions de reprises et les difficultés rencontrées lors des reprises, les secteurs culturels se différencient peu des autres secteurs économiques. **Les montants des projets** se répartissent de la même façon quelque soient les secteurs : 22% moins de 8.000 €, 30 à 35% entre 8.000 et 40.000 € et 43 à 48% plus de 40.000 €. Parmi les **difficultés rencontrées lors de la reprise**, le repreneur culturel éprouve des difficultés principalement au niveau des formalités administratives et de l'obtention d'un financement. Ces difficultés sont identiques à celles rencontrées par les repreneurs des autres secteurs marchands. **La structure du projet de financement** (parts respectives des emprunts bancaires (42%), ressources personnelles (54%) et autres financements (3%)) est la même que le repreneur soit dans un secteur culturel ou non et 57% des reprises culturelles ont nécessité moins de 40 000 € de dépenses.

Concernant les aides, les repreneurs culturels comme les repreneurs des secteurs marchands en général, répondent majoritairement n'avoir perçu aucune aide pour la reprise de leur entreprise. Seul un tiers des repreneurs (tous secteurs confondus) répondent avoir bénéficié de l'ACCRES (Aide aux chômeurs Créateurs ou Repreneurs d'Entreprises). Ils sont également très peu à avoir suivi une formation spécifique.

Les reprises des différents secteurs culturels

Quelles sont les similitudes et les différences dans les conditions de reprises selon les domaines culturels ?

Le **profil des repreneurs** est assez différent dans les secteurs culturels COMMERCE et HORS COMMERCE. Dans le secteur Commerce, le repreneur est souvent un homme (70% d'hommes) que dans les autres secteurs culturels, comme nous l'avons déjà montré au paragraphe précédent. Il est moins diplômé que dans les secteurs hors commerce (60% de non diplômés contre 49%). Dans le HORS COMMERCE, 57% des repreneurs ont au moins un bac + 2. Toujours dans le secteur COMMERCE, les repreneurs sont pour moitié des anciens fonctionnaires, dans le HORS COMMERCE, ils sont pour moitié des indépendants. Dans le secteur culturel COMMERCE seulement 44% des repreneurs se lancent dans la même activité, alors qu'ils sont près de 77% dans le HORS COMMERCE.

Huit différentes motivations de reprise sont proposées dans l'enquête SINE : de la recherche d'indépendance au choix contraint en passant par la volonté de relever un défi, la rencontre d'une nouvelle opportunité, l'augmentation de ses revenus ou la sortie du chômage. Dans le secteur COMMERCE, la recherche de l'indépendance est la première raison à 71%, la seconde motivation à 34% est de sortir du chômage, la 3^{ème} est de relever un défi (27%). Dans le secteur HORS COMMERCE, plusieurs motivations se situent au même niveau, la rencontre d'une opportunité (49%), la volonté d'indépendance (44%), la relève d'un défi (37%) et aussi l'augmentation de son revenu (33%).

Dans le **processus de reprise** lui-même, les différents secteurs culturels se retrouvent sur plusieurs points importants.

- Les conseils et appuis viennent majoritairement de l'environnement professionnel, quel que soit le secteur culturel⁴⁴.
- Les difficultés rencontrées pendant la reprise sont d'abord administratives (plus 45% pour chaque secteur), puis dans le financement du projet (plus de 30%). On constate que ne pas avoir rencontré de difficulté financière conduit à considérer qu'aucune difficulté n'a été rencontrée. Il apparaît que dans les secteurs COMMERCE, les repreneurs ont rencontré moins de difficultés que dans les autres secteurs (48% de zéro difficulté contre 29% dans le HORS COMMERCE).
- Les sources de financement principales pour l'ensemble des repreneurs sont les ressources personnelles (plus de 50%) avant l'emprunt bancaire (autour de 40%). En cela, les secteurs culturels marchands ne sont pas différents des autres secteurs.
- D'une manière générale, peu de dispositifs d'aides ont été mobilisés. Dans le secteur COMMERCE, et dans le secteur Diffusion, la majorité des repreneurs n'a utilisé qu'**une seule aide** (seulement 32% dans aide) et c'est principalement l'Aide aux Chômeurs Créateurs ou Repreneurs d'Entreprises (ACCRES)⁴⁵. Dans le HORS COMMERCE, les secteurs création et production/édition, la majorité des repreneurs n'a pas utilisé d'aide (à plus de 70%). On constate donc que dans tous les secteurs culturels, et c'est aussi vrai dans les secteurs marchands non culturels, la seule aide utilisée par plus de 20% des repreneurs est l'ACCRES. Les aides d'Oséo (devenu BPIFrance) arrivent en seconde position, de 6 à 15% selon les secteurs. Les exonérations sont utilisées en moyenne par 5% des repreneurs. Les autres aides sont encore plus faiblement utilisées.

En revanche, sur le montant du projet et les types d'aides mobilisées, les différences entre les secteurs culturels réapparaissent. Dans le secteur COMMERCE, le montant du projet est soit de plus de 40.000 € (58%), soit de moins de 8.000 € (33%). Dans le HORS COMMERCE, le montant du projet se situe majoritairement entre 8 et 40.000 € (48%) puis au dessus de 40.000 € (35%). C'est le cas également dans la production et édition et dans les secteurs de la création.

⁴⁴ Mais on constate un moindre niveau de soutien quelqu'il soit dans le secteur culturel COMMERCE.

La taille des entreprises reprises est en majorité très petite sur l'ensemble des secteurs culturels: aucun salarié (50% et jusqu'à 70%). Dans le secteur production/édition seulement 50% des entreprises ont entre 1 et 50 salariés. C'est dans ce secteur que l'effectif moyen des entreprises reprises est le plus élevé (3,52 salariés). C'est plus que la moyenne de tous les secteurs marchands (3,08). Les entreprises culturelles disposant du plus petit nombre de salariés sont dans les agrégats COMMERCE (1,63 salarié).

3.2.3 Perennité des entreprises et des emplois dans les entreprises reprises

L'analyse de la pérennité des entreprises peut se faire sur la cohorte 2006 réinterrogée en 2009 et en 2011.

29

Taux de survie créations ex-nihilo et création par reprise

Les entreprises reprises en 2006 ont eu un taux de survie après trois et puis cinq ans plus important que les créations ex-nihilo dans les tous les secteurs marchands, qu'ils soient culturels ou non (82% de survie à 3 ans pour les reprises et 65% pour les créations ex-nihilo). Ce taux de survie des entreprises reprises a été encore plus fort dans les secteurs marchands culturels que dans les secteurs marchands non culturels (92% vs 82% survie à 3 ans et 78% vs 67% survie à 5 ans).

Figure 12 Taux de survie des créations d'entreprises marchandes culturelles et non culturelles

	Tous secteurs marchands		Tous secteurs marchands hors culture		Tous secteurs marchands culturels	
	creation		creation		creation	
	nouvelle	reprise	nouvelle	reprise	nouvelle	reprise
unités en 2006	111 844	18 055	106 533	17 432	5 311	623
survivant 2009	72 651	14 845	69 054	14 273	3 597	572
survivant 2011	56 941	12 085	54 159	11 596	2 782	489
survie à 3 ans	65%	82%	65%	82%	68%	92%
survie à 5 ans	51%	67%	51%	67%	52%	78%

Source : Enquête SINE, 2006 et 2010, traitement DGCIS, graphique ThinkandAct

Pour la cohorte 2006, on peut identifier deux « comportements » de survie des entreprises (sans qu'il soit possible de dire s'ils sont structurels ou conjoncturels) selon les secteurs culturels marchands⁴⁶. Un modèle avec un taux de survie très élevé à 3 ans puis une baisse sensible sur la survie à 5 ans. C'est le cas du secteur COMMERCE. Un autre modèle avec un taux survie qui reste stable dans le temps, c'est le cas dans le HORS COMMERCE (87% de survie à 3 ans et 82% à 5 ans). Le niveau des taux de survie est variable d'un secteur à l'autre. Ainsi, dans le secteur production/édition, le taux de survie s'établit et reste très élevé (plus de 90% à 3 et à 5 ans), il est sensiblement plus faible dans le secteur de la création (77%, à 3 et à 5 ans).

Figure 13 Taux de survie des entreprises reprises marchandes culturelles

	Tous secteurs marchands	Tous secteurs marchands hors culture	Tous secteurs marchands culturels	Patrimoines et création artistique	Médias et industries culturelles	Culture commerce	Culture hors commerce	Creation	Diffusion / Commerce	Production / Edition
	reprise	reprise	reprise	reprise	reprise	reprise	reprise	reprise	reprise	reprise
unités en 2006	18 055	17 432	623	83	540	457	166	69	467	88
survivant 2009	14 845	14 273	572	68	504	427	145	53	436	83
survivant 2011	12 085	11 596	489	71	419	352	137	53	357	79
survie à 3 ans	82%	82%	92%	82%	93%	93%	87%	77%	93%	95%
survie à 5 ans	67%	67%	78%	85%	77%	77%	82%	78%	76%	90%

Source : Enquête SINE, 2006 et 2010, traitement DGCIS, graphique ThinkandAct

L'évolution des effectifs salariés des entreprises reprises dans la cohorte 2006

30

Le niveau d'emploi (salarié et non salarié) au moment de la reprise, des entreprises reprises est plus faible dans le secteur culturel que dans le secteur marchand non culturel. Dans ce dernier secteur, l'effectif moyen est de 1,89 salarié sur la période 2006-2011 contre 0,71 salarié dans le secteur marchand culturel. Nous pouvons donc conclure que, pour la cohorte 2006, les reprises dans les secteurs culturels concernent des structures plus petites que dans les autres secteurs.

Par ailleurs, dans les entreprises reprises en 2006 (comme dans les créations pures) des secteurs marchands non culturels et culturels, l'emploi total suit **une tendance** à la baisse en 2009 et 2011, qu'il soit salarié ou non salarié. Il faut noter que sur la période (2006-2011) la baisse de l'emploi a été plus forte dans les reprises des secteurs culturels que dans celles des secteurs non culturels (-31% d'emplois vs -13%).

Dans cette baisse des emplois pour la cohorte 2006, on constate des différences entre les secteurs culturels. Dans les entreprises reprises du secteur culturel HORS COMMERCE, la réduction d'emplois est forte dans les 3 premières années puis elle se stabilise. L'emploi passe d'un effectif moyen de 3,15 en 2006 à 1,96 en 2009 et 1,73 en 2011. Dans ce cadre, c'est l'emploi salarié au départ est le plus élevé, qui se voit le plus réduit. Par ailleurs, ces pertes d'emplois des reprises sont les plus fortes dans le secteur production/édition qui au départ avait le niveau d'emploi total et d'emplois salariés le plus fort.

Dans le secteur COMMERCE, le niveau d'emploi au départ de l'entreprise reprise est plus faible. Il a aussi tendance à se réduire, mais beaucoup moins brusquement et fortement : 1,64 en 2006, 1,4 en 2009 et 1,3 en 2011.

Figure 14 Evolution des emplois par agrégats culturels

REPRISES		TSM	TSMHC	TSMC	Pat&CA	MIC	Culture commerce	Culture hors commerce	Creation	Diffusion / Commerce	Production / Edition
unités en 2006		18055	17432	623	83	540	457	166	69	467	88
survivant 2009		14845	14273	572	68	504	427	145	53	436	83
survivant 2011		12085	11596	489	71	419	352	137	53	357	79
survie à 3 ans		82%	82%	92%	82%	93%	93%	87%	77%	93%	95%
survie à 5 ans		67%	67%	78%	85%	77%	77%	82%	78%	76%	90%
Effectif moyen en 2006	Total emploi non salarié	1,14	1,14	1,07	1,07	1,07	1,07	1,07	1,11	1,07	1,02
	Total emploi salarié	1,88	1,91	0,98	1,34	0,92	0,57	2,08	1,22	0,61	2,74
	Autres emplois (stagiaire,...)	0,17	0,17	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	0,05	0,05	0,08
	Total emploi (sauf autre)	3,02	3,06	2,05	2,42	1,99	1,64	3,15	2,33	1,68	3,77
Effectif moyen en 2009	Total emploi non salarié	0,86	0,86	0,95	0,84	0,97	0,96	0,93	0,89	0,97	0,93
	Total emploi salarié	1,93	1,98	0,58	1,26	0,49	0,44	1,03	1,06	0,44	1,03
	Autres emplois (stagiaire,...)	0,2	0,2	0,11	0,04	0,12	0,11	0,1	0,05	0,11	0,14
	Total emploi (sauf autre)	2,79	2,83	1,54	2,1	1,46	1,4	1,96	1,95	1,41	1,95
Effectif moyen en 2011	Total emploi non salarié	0,74	0,73	0,85	0,79	0,86	0,88	0,78	0,91	0,88	0,71
	Total emploi salarié	1,87	1,92	0,57	1,25	0,46	0,42	0,95	0,77	0,49	0,79
	Autres emplois (stagiaire,...)	0,17	0,17	0,08	0,16	0,07	0,06	0,11	0,19	0,06	0,06
	Total emploi (sauf autre)	2,61	2,65	1,42	2,04	1,32	1,3	1,73	1,67	1,36	1,5

Source : Enquête SINE, 2006 et 2010, traitement DGCIS, graphique ThinkandAct

3.2.4 En conclusion

La création par reprise est légèrement plus faible dans le secteur culturel marchand que dans les secteurs marchands non culturels. Mais cette vision globale du secteur cache une différence selon la position des secteurs dans la chaîne de valeur : dans les secteurs de la création, production, édition, les entreprises ne se créent que marginalement par reprise alors que dans les secteurs du commerce, les entreprises liées se créent beaucoup par reprise.

Les entreprises culturelles de commerce se comportent comme les commerces non culturels. Si on sort le secteur commerce du secteur marchand culturel, on constate une moindre création par reprise dans la culture que dans les autres secteurs marchands.

31

Dans les secteurs culturels à la différence des secteurs marchands non culturels, le repreneur est plus souvent un homme (et ce encore plus dans les commerces que dans les autres secteurs culturels), il est un peu plus diplômé, la reprise se fait plus souvent dans son métier principal.

La première motivation de la reprise est la volonté d'indépendance, mais de façon moins majoritaire que dans les secteurs marchands non culturels (53% vs 64%). Puis viennent l'opportunité et la recherche de défis. Plus que dans les secteurs marchands non culturels, la sortie du chômage et le lancement d'une nouvelle idée occupent une place conséquente dans les motivations de la reprise.

Les difficultés rencontrées sont, comme dans les autres secteurs marchands, les formalités administratives et l'obtention d'un financement, qui est structuré comme dans les autres secteurs majoritairement d'apports personnels (54%), puis d'emprunts bancaires. Les aides sont très peu utilisées hormis l'ACCRES (logiquement avec la sortie du chômage) et ce, principalement dans le secteur commerce de la culture.

On sait que les taux de survie sont plus forts pour les créations d'entreprises par reprise que pour les créations ex-nihilo. Ce phénomène est encore plus fort dans le secteur culturel marchand. Il semble cependant que la crise ait eu un effet plus négatif sur la survie des commerces culturels repris que sur les autres entreprises culturelles (dont le taux de survie est resté élevé en 2009 et 2011).

Les entreprises reprises dans le secteur culturel marchand sont plus petites que dans les secteurs marchands non culturels. Le nombre d'emplois des entreprises reprises y est aussi logiquement plus faible et il a plus tendance à se réduire sur la période. Dans les secteurs création et production, l'emploi salarié est plus fort en début de période et il se réduit beaucoup en 2009 et 2011 alors que dans les secteurs COMMERCE, l'emploi salarié est plus faible au début de période mais il se réduit moins. En fin de période, les effectifs salariés sont presque au même niveau dans les entreprises COMMERCE et HORS COMMERCE des secteurs marchands culturels.

3.3 Analyse qualitative par secteur

L'étude statistique des données SINE impose de rester au niveau de grands agrégats de domaines culturels. C'est en poursuivant l'analyse de manière qualitative au cœur des différents secteurs culturels que les enjeux représentés par ce mode de création d'entreprises et les différences ou similitudes entre secteurs apparaîtront.

Des galeries d'art, de la production cinématographique, secteurs proches de la création, aux théâtres privés ou librairies, secteurs proches de la diffusion et du commerce, quelles sont les conditions dans lesquelles se font les reprises et les difficultés rencontrées ? Quelle spécificité ou quelle similitude d'un domaine culturel par rapport aux autres ? Quel recours aux modes de soutien de droit commun et aux modes de soutien spécifiques, s'ils existent ?

32

Le nombre d'entretiens étant limité à 30 dans cette partie qualitative, nous avons considéré comme nécessaire de disposer de plusieurs entretiens par secteur pour avoir l'opportunité de confronter des avis différents sur les questions posées.

A partir des résultats de l'analyse statistique et des premiers entretiens d'experts, il s'est révélé important de s'intéresser à des secteurs positionnés aux différents maillons de la chaîne de valeur (création, production, diffusion/commerce).

Les secteurs étudiés sont donc l'architecture dans le domaine de la création, les galeries (pas de code NAF), le théâtre privé (pas de code NAF), la production de programmes de télévision, la production de films de cinéma pour le domaine production/édition et pour le domaine de la distribution/commerce, les secteurs de l'exploitation cinématographique et celui de la librairie.

Les niveaux d'analyse qualitative par secteurs culturels présentés ici sont assez hétérogènes. En effet, les sources disponibles et le niveau d'information sur la transmission des entreprises des personnes interviewées pouvaient être très différents. Cependant, la grille d'analyse suit la même progression pour chaque secteur. D'abord il s'agit de définir le périmètre des entreprises concernées et comprendre la structure concurrentielle actuelle du secteur avec un regard historique et démographique si nécessaire. Puis nous étudions si la transmission ou reprise des entreprises est un enjeu dans le secteur et comment cette question se pose. Les conditions et difficultés des reprises dont le profil des protagonistes, la valorisation des actifs, etc. sont étudiés ensuite. Pour finir, nous étudions si les dispositifs d'aide à la reprise de droit commun sont utilisés et si des dispositifs spécifiques au secteur existent et quel est leur fonctionnement.

Pour chaque secteur, la conclusion rassemble les éléments structurants sur la question de la transmission/reprise. C'est dans notre dernière partie « Discussion » qu'une synthèse et comparaison générale des secteurs culturels entre eux et avec les secteurs marchands non culturels seront opérées.

3.3.1 Le secteur de l'architecture

Si la loi de 1977⁴⁷ stipule dans son premier article que « l'architecture est une expression de la culture », les intervenants rencontrés dans le cadre de cette étude affirment d'emblée que ce secteur ne peut pas être traité comme les autres domaines culturels. Il ne rentre pas dans le champ de l'exception culturelle (il n'y a pas de dispositifs de soutien spécifiques ou automatiques au secteur, il n'est pas exclu du mandat de négociations commerciales avec les Etats-Unis). L'architecture est d'abord un service professionnel, économique qui dispose, en plus, d'une valeur « hautement culturelle ». C'est une profession réglementée⁴⁸, c'est-à-dire une activité professionnelle dont l'accès est limité à des professionnels justifiant d'une compétence⁴⁹ et dont l'exercice est soumis au respect d'une réglementation spécifique, notamment en termes de déontologie. Au regard des obligations qu'elle respecte, cette profession dispose d'un domaine d'activité qui lui est réservé : la conception d'un projet d'architecture et le dépôt d'un permis de construire pour toute surface publique et pour toute surface privée excédant 170 m². Les caractéristiques des professions réglementées sont d'avoir un niveau de qualification élevé, une culture d'indépendance d'exercice, la responsabilité personnelle et une assurance obligatoire.

33

La population des architectes

En 2013, la France compte 29.831 unités légales ou architectes⁵⁰ et agréés en architecture inscrits au tableau de l'Ordre⁵¹. Le secteur compte plus de 30.000 salariés équivalent temps plein. Le chiffre d'affaires hors taxes du secteur s'élevait en 2010 à 6,6 milliards d'€⁵².

La population professionnelle est principalement concentrée sur quelques régions : l'Île-de-France (33 % des inscrits), Rhône-Alpes (10,38%) et PACA (9,22%), Aquitaine (5,68%), Midi-Pyrénées (5,31%), et Languedoc-Roussillon (4,67%), Pays de la Loire (4,06%).

20% des inscrits à l'Ordre ont moins de 40 ans, 25% entre 40 et 50, 30% se situent dans la tranche des 50-60 ans, 20% dans les 60-70 ans et 4,5 % ont plus de 70 ans. Ainsi, au total, 54,5% de la profession a plus de 50 ans. La France compte 46 architectes inscrits à l'Ordre pour 100.000 habitants, contre 82 en moyenne dans l'ensemble de l'Union européenne.

La population demeure majoritairement masculine, malgré une population féminine en croissance régulière : 24,7 % des architectes sont des femmes en 2012, contre 7,5% en 1983. Parmi les nouveaux inscrits en 2009, on comptait 39% de femmes. Les femmes sont en moyenne nettement plus jeunes puisque 34% ont moins de 40 ans, 67% moins de 50 et seulement 7,3% plus de 60 ans.

Si l'exercice individuel, à titre libéral, correspond encore au cœur de la profession, il est

⁴⁷ C'est la loi de 1977, <http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droit-culture/architecture/pdf/loi77-2.pdf>

⁴⁸ En cela elle s'apparente plus à la profession de médecin, d'avocat ou d'expert comptable. Une profession réglementée dispose généralement d'un ordre professionnel.

⁴⁹ La compétence est généralement sanctionnée par un diplôme reconnu par l'Etat

⁵⁰ Code NAF 71.11Z

⁵¹ <http://www.architectes.org/connaître-l-ordre/les-chiffres-de-la-profession/quelques-chiffres/>

⁵² <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Etudes-et-statistiques/L-actualite-du-DEPS/Chiffres-cles-2013>

en net tassement : 53% des architectes inscrits en libéral en 2011 contre 83% en 1983. A l'inverse, sur la même période, la part des architectes associés passe de 5 % (en 1983) à 35 % (en 2011). On compte aussi, toujours en 2009, 3% de fonctionnaires et 3% de salariés.

En 2013, 9.286 sociétés d'architecture sont inscrites à l'Ordre contre 8.445 en 2011, 7.500 en 2009, 5.890 en 2007 et 700 en 1983. Il s'agit en grande majorité de SARL (52%) ou de SARL à associé unique (15,9%) et d'EURL (17,8%) - la part des secondes marque toutefois le pas sur celle des premières. Parmi les autres types de sociétés, les SELARL représentent 4,25% des sociétés en 2013⁵³.

L'évolution des modes d'exercice

Le mode d'exercice de la profession d'architecte s'est presque totalement transformé depuis 20 ans. Les architectes exercent moins en libéral et plus en société. Le conseil de l'Ordre des architectes donne plusieurs explications à cette poussée très importante des sociétés sur les dernières années. Des raisons règlementaires, économiques, sociales et culturelles.

La nécessité est apparue de mieux sécuriser l'exercice de ce métier et de mieux protéger socialement l'architecte. Et ce sur plusieurs points. D'abord, étant le mieux assuré de tous les partenaires de la construction, la tentation était constante de rechercher sa responsabilité. Si l'architecte est organisé en société, la responsabilité est limitée aux apports, sa famille et ses ayants-droits sont protégés. Par ailleurs, il était nécessaire que ce professionnel dispose d'une meilleure couverture sociale et d'une meilleure retraite. Le rendre salarié de sa propre société rendait ces améliorations possibles.

A un niveau macroéconomique, les architectes, le conseil de l'Ordre et l'Etat ont pris conscience dans les années 1980, que l'architecture française était reconnue partout mais qu'elle s'exportait peu. Isolé, l'architecte avait du mal à développer son agence. Ils ont été poussés à se regrouper, entre eux et avec des partenaires, pour disposer d'une force économique plus importante permettant de prospecter à l'étranger et d'exporter leur architecture. Ce mouvement a été favorisé par l'Etat et le conseil de l'Ordre. L'une des mesures a été d'autoriser la création de sociétés de droit commun. Jusque dans les années 1980, les architectes ne pouvaient, pour des raisons de responsabilité personnelle, exercer que sous certaines formes de sociétés, les sociétés d'exercice libéral (SEL). Depuis la loi 77-2 du 3 janvier 1977, ils ont la faculté de constituer des sociétés commerciales mais avec un objet civil (l'exercice de la profession d'architecte). Ces sociétés d'architectes, au même titre que les individus, sont inscrites au tableau de l'Ordre des architectes. La crise récente a également poussé au regroupement des agences.

A un niveau microéconomique, le regroupement permet de mutualiser des activités, de mieux s'organiser commercialement, etc. Une société peut être transmise : le prix de cession peut constituer un utile complément de la retraite des architectes, qui est assez faible. Pour transmettre son agence, il est préférable d'être en société, notamment d'un point de vue fiscal car il est ainsi possible d'optimiser plus facilement le transfert.

⁵³ Source : chiffres clés de la profession, op cité

Enfin, l'évolution de la formation des architectes et un changement de génération semblent avoir eu raison de la forte culture individualiste, celle de l'intuitu personae, qui était la culture « Beaux-Arts ». La fin de cet enseignement « Beaux-Arts » coïncide avec la création des écoles publiques d'architecture. Depuis plusieurs années, les futurs architectes suivent des cours de gestion des entreprises. Les valeurs de la génération montante sont aussi différentes, les trentenaires et quarantenaires sont plus sensibles au travail en équipe, à la culture d'entreprise, à l'assurance sociale, au collaboratif, à l'argent aussi.

Selon les responsables du conseil de l'Ordre rencontrés « La pratique du métier s'est détachée de l'intuitu personae pour aller vers la construction de marques. Rien n'a été enlevé au caractère créatif du métier, il a été sécurisé. Il a fallu du temps pour faire passer ces idées. Les architectes ont compris que cette sécurisation ne leur enlevait rien en termes de création et de conception des projets. ».

35

L'enjeu de la transmission

Le conseil de l'Ordre ne dispose pas de statistiques spécifiques sur ce sujet de la transmission. La transmission/cession/reprise de sociétés d'architectes ne remonte pas au conseil de l'Ordre ou au Ministère de la culture et de la communication comme un problème important du secteur qu'il s'agirait de prendre en main. Ce qui ne veut pas dire que ce sujet n'est pas traité. Au contraire, le Conseil de l'Ordre a conçu différents guides qui traitent uniquement ou en partie de la transmission, dont le guide de la retraite, le guide des sociétés, le guide de l'évaluation des agences, etc. (voir plus bas dans dispositifs).

Mais, de manière plus anecdotique, un échange traitant de la transmission/reprise dans l'architecture a été trouvé sur le forum du Conseil de l'Ordre. Un jeune diplômé souhaitant reprendre une agence d'architecture (en 2012) demande des conseils aux personnes ayant vécu cette expérience. Une réponse plutôt décourageante lui est retournée. Elle souligne uniquement les difficultés de la reprise : « une reprise est quasiment perdante à tous les coups : une clientèle infidèle, une inadaptation entre chiffre d'affaire et taille de la structure et enfin une très mauvaise conjoncture économique ».

Quand et comment se pose la question de la transmission ?

Cette question de la cession/transmission se pose principalement au moment de l'arrêt d'activité de l'architecte qui n'est pas forcément le moment de la retraite. En effet, ce professionnel continue de travailler longtemps après l'âge légal de la retraite (pour des raisons économiques mais surtout d'engagement dans son métier).

L'Ordre des architectes sonde régulièrement la perception et la préparation de la « cession » d'activité qu'ont les architectes. Cette enquête, menée de manière périodique, auprès d'un échantillon d'architectes représentatif de la profession apporte des éléments intéressants dans sa dernière livraison en 2009⁵⁴ : la cessation d'activité liée au départ en retraite est un moment plus souvent redouté (33%) qu'attendu (17%) par les architectes. A noter qu'un quart d'entre eux (26%) ne s'est pas encore posé ce genre de question et qu'un autre quart (23%) estime ni redouter, ni attendre ce moment. Souvent, ils continuent à exercer même après leur retraite. L'âge à partir duquel a commencé la réflexion sur la cessation d'activité et l'âge à partir duquel des dispositions ont commencé à être prises sont à peu près identiques : 46 ans pour le premier, 47 ans pour le second. Pour les architectes individuels et associés n'ayant pas commencé à la préparer, 54 ans est l'âge moyen à partir duquel il paraît nécessaire de se préoccuper de sa cessation d'activité.

36

Dans la logique de l'évolution de l'exercice du métier, la conception qu'un architecte a de son agence a évolué. Avant il pensait qu'elle ne pouvait pas continuer à exister après lui, aujourd'hui il peut se questionner sur sa valeur et sa pérennité après son départ. Le scénario idéal est de céder à un jeune confrère qui prend le relais progressivement tant sur le plan des responsabilités et des tâches assumées que sur celui des relations avec les maîtres d'ouvrages. Le Guide de la retraite⁵⁵ atteste qu'il est plus facile de transmettre son agence à un collaborateur qui connaît au préalable le contexte de l'agence.

Les étapes de la transmission

La préparation de la cessation et parfois de la transmission

Moins d'un architecte sur quatre exerçant à titre individuel ou comme associé (22%) a commencé à préparer sa cessation d'activité. Dans le détail des résultats, les plus prévoyants sont les hommes (24%), les architectes les plus âgés (43% des 60 ans et plus) et les plus aisés (33% des plus de 50.000 € de revenus) mais aussi ceux travaillant dans une agence au chiffre d'affaires supérieur à 200.000 € ou comprenant plus de 4 salariés.

Les architectes ayant pris des dispositions pour préparer leur cessation d'activité sont très partagés sur l'avenir de l'agence après leur cessation d'activité : si un tiers est disposé à la céder (35%), ils sont autant (35%) à se dire prêts à la fermer. A noter qu'un gros quart d'entre eux (28%) n'a pas encore pris de décision sur le sujet.

La majorité des architectes ayant pris des dispositions pour préparer leur cessation d'activité devraient pouvoir compter sur des ressources complémentaires lors de leur retraite.

Moins d'un quart des architectes individuels et associés (22%) envisagent d'arrêter totalement leur activité au terme de leur vie professionnelle, la moitié d'entre eux (49%) espérant continuer à exercer leur activité sous une forme juridique différente. Les architectes souhaitant arrêter totalement leur vie professionnelle sont particulièrement nombreux dans les rangs des agences comprenant plus de 3 salariés ou affichant un chiffre d'affaires annuel de 500.000 € et plus (41%).

⁵⁴ Observatoire de la profession d'architectes, 3^{ème} vague, juin 2009, Ifop pour le conseil de l'Ordre des architectes

⁵⁵ <http://www.architectes.org/exercer-la-profession/le-guide-retraite-de-l-architecte-1>

Ainsi, ceux qui pensent à la transmission sont principalement les architectes qui ont quelque chose à transmettre : des architectes travaillant en société, avec un certain niveau de chiffre d'affaires et au moins 4 salariés.

La valorisation des agences

Le conseil de l'Ordre souligne la complexité de la valorisation d'une agence et donc la nécessité d'aider les architectes dans cette étape importante. La valeur d'une société d'architecture se fonde sur plusieurs éléments : la clientèle, la marque, la réputation le carnet de commande, les contrats en cours.

La clientèle : Si la clientèle de maisons individuelles ne se vend pas (une seule construction dans une vie), d'autres parties de la clientèle privée se vendent : les grands groupes, les promoteurs privés, la clientèle des copropriétés, banques, entreprises, etc. D'une manière différente, la commande publique, qui représente 40% des commandes dans l'architecture, a une valeur et peut se vendre. C'est la réputation auprès des collectivités territoriale qui a une valeur.

37

Une agence dispose d'un carnet d'adresse, de références, d'une notoriété, d'une spécialité. Elle est **une marque** qui représente ce que peuvent être les contrats futurs.

Le premier guide de l'évaluation des agences a été établi par conseil de l'Ordre des architectes en 2001 et réactualisé en 2009⁵⁶. Les valeurs incorporelles (le droit de présentation de la clientèle) et les valeurs corporelles (le matériel et les autres biens).

L'évolution de la profession, tant au plan français qu'au plan européen, l'évolution de financements internationaux, la constitution de grands groupes immobiliers, conduisent les architectes à réfléchir sur l'évolution de leur propre structure.

De la simple transmission à un successeur à l'introduction de nouveaux associés conduisent les professionnels à réfléchir sur les modes et les conditions de cession totale ou partielle, et par conséquent sur la propre évaluation de leur cabinet. Cette étude n'a pas pour objet de traiter tous les problèmes de transmission ou d'association mais simplement de permettre une réflexion sur une approche méthodologique de la détermination de la valeur de l'agence d'architectes.

Il s'agit d'une analyse qui se révèle finalement assez complexe et nécessite de la part des dirigeants une vraie volonté de participer à ces travaux. Le succès d'une transmission, partielle ou totale, repose sur les conditions de sa préparation et sur l'analyse en interne qui peut être faite des points forts et des points faibles de l'agence. Elle nécessite toujours la préparation d'un dossier qui servira de référence à tous les processus de réflexion dans le cadre des cessions envisagées.

C'est aussi l'occasion, pour les architectes dirigeants, de faire un point objectif sur leurs propres conditions d'exercice et leur pérennité. L'exercice d'une profession réglementée, quelles que soient les formes juridiques mises à disposition aujourd'hui ou demain des architectes, associe à la fois le droit d'exercice, la notoriété et « l'intuitu personae » des dirigeants mais également les spécificités professionnelles des activités exercées par la structure⁵⁷.

Le dossier présente d'abord les différentes formes d'entreprises et leurs conséquences sur l'évaluation (exercice individuel, exercice en société professionnelle d'architectes, exercice sous forme de société de capitaux) puis la

⁵⁶ <http://www.architectes.org/outils-et-documents/documents-a-telecharger/l-evaluation-des-agences/>

⁵⁷ *Estimer son agence et évaluation du droit de présentation de la clientèle*, conseil de l'Ordre des architectes, 2009

méthodologie retenue d'évaluation (valorisation des valeurs incorporelles dont la première est la clientèle.

Ce qui est valorisé est le droit de présentation de la clientèle (contrats en cours, contrats terminés, affaires potentielles, le recours au concours est un frein à la fidélisation de la clientèle, organisation de l'agence, autonomie des équipes dans la gestion des clients etc.) : *une moyenne de résultat annuel retraité calculée sur les deux à cinq années antérieures.*

Dans un premier temps le résultat moyen normalisé ainsi obtenu, et après retraitement de l'impôt théorique correspondant, est multiplié par le coefficient représentatif de la qualité de la clientèle pour obtenir la « valeur de la clientèle ». Il faut également se méfier des « apparences ». Un fort résultat constitue une valeur de rendement intéressante, mais bien souvent celui-ci est obtenu par une implication importante de l'architecte entretenant un « intuitu personae » fort avec sa clientèle, d'où une difficulté à la transmission contrariant l'aspect positif du résultat.

38

Dans un deuxième temps, la rentabilité de l'agence exprimée sous la forme d'un pourcentage est déterminée à partir du résultat moyen normalisé. La somme des marges annuelles actualisées représente alors la « valeur des contrats ».

L'addition de la « valeur de clientèle » et de la « valeur des contrats détenus » représente alors, la valeur du droit de présentation de clientèle.

La recherche du repreneur

Le guide informe également le cédant sur l'importance du repreneur pressenti.

Enfin, un dernier critère est à prendre en considération : la motivation de l'acheteur. En effet, le prix que sera disposé à investir l'acquéreur ne sera pas le même s'il s'agit d'un repreneur d'une agence individuelle, d'un jeune diplômé cherchant à s'intégrer dans une structure existante ou d'un investisseur étranger désireux de s'implanter en France et recherchant plus la renommée d'un cabinet de grande expérience qu'un carnet de commandes important.

Le financement

Le guide propose des solutions pour faciliter la reprise par des jeunes architectes sous forme d'acquisition en plusieurs étapes de la société.

L'investissement pouvant être difficile à réaliser par de jeunes architectes, il est possible, dans le cadre d'un contrat civil, de mettre la clientèle du cédant à disposition du futur cessionnaire sous forme d'un contrat de mise à disposition de clientèle.

L'architecte futur cédant bénéficie ainsi d'une rémunération à travers son contrat de mise à disposition de clientèle et peut ainsi plus facilement procéder à l'exécution de son droit de présentation de clientèle. La structure créée par le futur acquéreur, qu'elle soit individuelle ou sous forme de société, lui permet de commencer à réaliser des bénéfices dont une partie est stockée pour le futur. Au bout de trois ans ou plus, le cessionnaire procède alors à l'acquisition de la clientèle en bénéficiant à la fois d'une forme de certitude sur la transmission de la clientèle et de ressources qui peuvent provenir de ses activités en dehors du recours pur et simple à un emprunt.

Les dispositifs

Il n'y a pas de dispositif financier spécifique. Les architectes peuvent connaître et utiliser les dispositifs d'aide à la reprise de droit commun. En revanche, comme nous venons de le voir, l'Ordre propose différents outils de conseil pour la cession, transmission des agences : un guide des sociétés, le guide de l'évaluation des agences (cité plus haut), un supplément des cahiers de la profession n°37

«transmettre » ou liquider son agence » fiche 9 et 10, le guide de retraite de l'architecte. Tous ces outils sont disponibles sur le site du conseil de l'Ordre. Par ailleurs, la difficulté d'investissement des jeunes pour la reprise est prise en compte à travers une cession au fur et à mesure. C'est une transmission de l'entreprise autant que du savoir faire.

Conclusion

La transmission ne remonte pas comme problème au conseil de l'Ordre des architectes, ni au ministère. Cependant des difficultés de financement de reprises d'agences par des jeunes architectes ont sans doute été identifiées pour que le conseil de l'Ordre propose des solutions (non un dispositif) permettant au repreneur par un contrat civil de racheter la clientèle du cédant sur plusieurs années.

39

Le mode d'exercice de cette profession s'est transformé en 20 ans. Pour une meilleure couverture juridique et sociale, pour mieux se confronter à la concurrence internationale, l'architecture s'est transformée d'un secteur conçu autour d'un architecte artiste isolé avec des collaborateurs « intermittents » pour certains en un secteur constitué de plus en plus de sociétés d'architecture, structurées en entreprises ouverts à des métiers complémentaires de l'architecture, à même de transmettre un savoir faire, de le vendre à l'étranger. Cette prise de conscience s'est faite au niveau des instances du conseil de l'Ordre, du ministère et des architectes eux-mêmes.

35% des architectes si diraient prêts à céder leur agence. Avant, ils ne pensaient même pas qu'elle pouvait avoir une valeur. La transmission des agences se fait principalement au moment de l'âge de la retraite ou de la cessation d'activité. Il y a peu d'anticipation et de préparation. En fait, la préparation est d'autant plus importante que l'agence réalise un chiffre d'affaires conséquent.

Le Conseil de l'Ordre a conçu un guide de l'évaluation des sociétés en vue des transmissions. Toutes les étapes d'une transmission et surtout le calcul d'estimation précise d'une agence sont présentés. La question du financement n'apparaît problématique que pour l'installation des jeunes architectes et donc révèle cette problématique.

3.3.2 Le secteur des galeries d'art contemporain

« Les galeries d'art contemporain jouent un rôle essentiel dans l'émergence et la construction de la notoriété des artistes et, partant, de la vitalité de la scène artistique française »⁵⁸.

De quelles entreprises parle-t-on ?

Le secteur des galeries d'art contemporain n'est pas facile à cerner en raison d'un double problème souligné par François Rouet dans son étude de 2012 : « en premier lieu, celui de l'absence de référencement par un code NAF⁵⁹. En second lieu, la difficile distinction entre les galeries dites « de promotion » qui s'attachent plus particulièrement à la recherche de nouveaux artistes et l'ensemble des galeries. »⁶⁰

40

Cependant, la galerie d'art contemporain peut être caractérisée de manière positive : c'est une galerie qui accompagne des artistes, promeut et vend leurs œuvres sur le premier ou le second marché. Elle peut aussi représenter et vendre des artistes qu'elle ne produit pas. L'étude de François Rouet en 2012 nous permet d'en avoir une vision assez précise en termes de localisation, de chiffre d'affaires, d'emplois et de marché.

2.191 galeries d'art contemporain peuvent être identifiées en France en 2012⁶¹. Ces galeries interviennent majoritairement sur le premier marché, c'est-à-dire dans le négoce d'œuvres d'artistes en activité. Une partie d'entre elles interviennent aussi sur le second marché c'est-à-dire sur le marché de la revente d'œuvres d'artistes en activité ou non.

53% de ces galeries sont situées dans la région parisienne (1.151 galeries) et 5 régions seulement en regroupent près de 80% (IDF, PACA, Bretagne, Rhône-Alpes, Aquitaine). Les plus gros chiffres d'affaires sont concentrés sur Paris et même sur certains arrondissements (3^{ème}, 6^{ème}, etc.). Les 1.000 galeries parisiennes (soit 48% des galeries) ont réalisé, en 2012, un CA de 1,15 millions d'euros soit 86% du chiffre d'affaires national et ce CA est concentré sur un nombre réduit de galeries : 12% des galeries parisiennes en réalisent 72%. L'extrapolation des données recueillies au 2 191 galeries de base conduit à un CA en 2011 d'environ 1 milliard⁶² d'euros qui est fait à 97% de vente d'œuvres d'art.

Caractéristiques et structure du secteur

⁵⁸ Source : François Rouet, Les galeries d'art contemporain en France en 2012, Culture Etudes, 2013

⁵⁹ Cette activité n'est comprise ni dans le code Naf 90.03A « Création artistique relevant des arts plastiques », ni dans le code 90.03B « Autre création artistique ».

⁶⁰ Pour définir le périmètre des galeries nous nous reprenons sur le périmètre défini dans l'étude sur « Les galeries d'art contemporain en France en 2012 » de François Rouet.

⁶¹ Source : Les galeries d'art contemporain en France en 2012, Culture études, DEPS, juin 2013.

⁶² En fait l'enquête a montré qu'il fallait sans doute relativiser le chiffre de départ de 1,4 milliard en raison des cessations d'activité, des galeries qui n'interviennent pas du tout sur le premier marché, des structures hors périmètre. Il faudrait réduire ce nombre de 20%. Et donc le CA également qui serait plutôt de 1 milliards d'euros.

Les galeries d'art contemporain se caractérisent par la rareté et la précarité des emplois⁶³ et un fréquent recours aux stages⁶⁴. Le nombre d'employés par galerie y est faible voire nul : 47% des galeries n'ont aucun salarié, 48% ont 1 salarié et 5% emploient plus de 1 salarié, 54% des galeries n'emploient aucun salarié en CDI (le CDI est plus fréquent en province qu'à Paris). On peut comptabiliser en tout environ 1800 contrats de travail complétés par 1000 stages⁶⁵.

Le secteur se structure en trois grands types de galeries⁶⁶.

- Les galeries d'art contemporain émergentes (qui sont principalement en région) : 59% des galeries (soit 1293), des structures de moins de 10 ans avec une activité principalement orientée sur le premier marché, ayant une faible présence à l'international ou sur les foires et salons, vendant principalement des artistes français vivants sur des prix à l'unité inférieurs à 10.000 €. Leur CA annuel moyen est inférieur à 300.000 € et elles emploient moins de 0,5 salarié en CDI ;
- Les galeries d'art contemporain franciliennes d'importance économique limitée 20% des galeries, elles sont actives depuis 10 à 15 ans, uniquement sur le premier marché avec une forte présence dans les foires et les salons en France et à l'international. Elles apportent un soutien important (financier entre autre) aux artistes émergents. Leur CA annuel moyen est inférieur à 1 million d'euros pour des prix de vente entre 10 et 100.000 €. Elles ont en moyenne un salarié en CDI ;
- Les galeries franciliennes d'importance économique majeure : 20% des galeries qui exercent leur activité depuis plus de 15 ans, interviennent régulièrement sur le second marché, avec activité de production et de promotion très intense. Elles ont une forte présence dans les foires et les salons, vendent beaucoup d'artistes étrangers pour un prix de vente unitaire très supérieur à 150.000 €. Elles réalisent un CA annuel moyen supérieur à 1 million d'euros et emploient en moyenne 3,9 salariés en CDI.

41

Les galeries qui pourraient se transmettre sont celles qui ont une certaine ancienneté. Qui sont les cédants et qui sont les repreneurs ? Quelles sont les conditions et difficultés des transmissions ? Quels sont les éléments de la valorisation d'une galerie ? Quels sont les enjeux de la transmission pour ce secteur ?

⁶³ François Rouet, Les galeries d'art contemporain en France en 2012, p9

⁶⁴ Idem p 9

⁶⁵ François Rouet a réalisé une extrapolation qui permet d'avancer ces chiffres. Le niveau d'emploi salarié peut y paraître faible mais il faut relativiser sachant que les 2/3 des entreprises des secteurs marchands n'ont pas de salariés en 2011. En comparaison aux autres secteurs culturels, le nombre de salariés est de 1,1 dans ce secteur contre 2,2 dans les autres secteurs culturels marchands et 4,5 dans les secteurs marchands hors agriculture.

⁶⁶ Op cité François Rouet. Sa typologie se rapproche de celle faite de manière spontanée par les intervenants du secteur et permet de comprendre l'organisation des entreprises de ce secteur, sauf qu'ils ne mettent pas toutes les galeries du 1er groupe en région.

La transmission/reprise des galeries est-elle un enjeu ?

Il n'existe aucune statistique sur les transmissions ou reprises de galeries. Des exemples ont pu être cités dans les entretiens mais d'une manière générale, nos interlocuteurs affirment que les transmissions sont rares. Par ailleurs, aucune généralisation ne serait possible. Il peut y avoir des transmissions familiales et des transmissions à des collaborateurs, mais elles sont en petit nombre et il y a des galeries qui ferment. « Il y a autant de situations que de galeries », « les histoires ne se répètent pas ». Par ailleurs, la volonté de devenir galeriste implique de ne pas vouloir se mettre dans les traces d'un galeriste précédent si prestigieux soit-il. « Vouloir être galeriste, c'est vouloir affirmer son regard, sa vision. On ne veut pas racheter, reprendre le regard d'un autre ». Il n'y aurait donc pas de repreneurs.

Pour les intervenants rencontrés, la transmission des galeries n'est pas un enjeu, ni en termes de dynamisme et de créativité du secteur, ni d'emplois, ni pour la diversité culturelle. « Ce n'est pas un sujet ».

42

Cédants et repreneurs

La question de la transmission ne se pose qu'à l'arrêt d'activité du galeriste, parfois longtemps après l'âge légal de la retraite.

Même si les interviewés voient autant de situations que de galeristes, il est tout de même possible d'identifier plusieurs grands types de transmission :

- une transmission « patrimoniale », souvent à l'intérieur d'une famille. La galerie devient alors une entreprise de gestion d'un stock patrimonial qui se positionne principalement sur le second marché ;
- une transmission « marque » qui est la vente d'une galerie comme une marque. Dans ce cas elle est le plus souvent dissociée du stock ;
- une transmission « complète », qui peut être familiale ou à un collaborateur. Dans ce cadre, le galeriste se cherche un successeur, l'associe en transférant, petit à petit son savoir-faire et des parts de la société. Cette transmission comprend le stock, la marque et les compétences.

Ce qui a de la valeur dans la galerie et ce qui se transmet

Une galerie se constitue d'un entrepreneur, d'un catalogue de tableaux, d'une clientèle, d'une localisation, d'un nombre réduit de salariés, d'une notoriété. Il s'agit de voir dans cet ensemble ce qui peut se transmettre et se valoriser. A partir des entretiens, on peut dire que les intervenants du secteur considèrent qu'en tant qu'ensemble, la galerie n'a pas forcément de valeur.

Le savoir-faire du galeriste « est un don » constitué de plusieurs expertises : une capacité à identifier les artistes émergents, à construire des relations avec eux et avec des collectionneurs. Ce don, pour certains galeristes, n'est absolument pas transmissible, pas vendable. « C'est très rare que dans une même famille, sur plusieurs générations on arrive à capter le meilleur d'une période en art »⁶⁷. Pour d'autres, souvent héritiers de galeries depuis plusieurs générations, ce don peut se transmettre.

⁶⁷ Entretiens ThinkandAct

Les contrats avec les artistes : Il n'a pas été possible de savoir quelles étaient précisément les pratiques contractuelles entre un galeriste et un artiste. Il semble que si contrats il y a, ils n'ont que peu de valeur. C'est la quantité d'œuvres de l'artiste détenue par le galeriste qui supplante tout contrat.

Le catalogue d'œuvres. Valoriser un catalogue d'œuvres d'art semble assez complexe. Tout d'abord, on n'en connaît jamais très bien sa constitution exacte. En effet, le stock d'œuvre se constitue avec le temps et n'est connu complètement que par le seul galeriste. D'autre part, un catalogue d'œuvres constitué par une galerie d'une certaine ancienneté serait trop cher pour un repreneur quel qu'il soit. Avec la très forte valorisation des œuvres d'art, après 30 ans de stock, cela peut dépasser 100 millions d'euros.

Ainsi, les grandes galeries seraient transmissibles (famille ou interne avec conditions) mais ne sont pas achetables, leur stock coûtant trop cher pour être transmis à un repreneur. « Je n'imagine pas que quelqu'un qui vient de se lancer puisse racheter un fond constitué au cours des années ». Le galeriste va vendre d'un côté son stock séparément et de l'autre côté son fond de commerce et sa marque.

43

Et enfin, la valorisation du catalogue change suivant l'objectif suivi. Pour une transmission à l'intérieur d'une famille, on ne prend pas la vraie valeur du stock, on valorise au prix d'achat (un Dubuffet acheté 1.000 francs, il doit valoir maintenant 1 million d'euros). S'il s'agit d'une vente à la famille, on minimise la valeur. Si c'est une vente du stock ou d'une partie, le prix de vente sera maximisé. Et « si on veut vendre de manière courtoise, on pondère entre le prix de vente et le prix d'achat »⁶⁸.

Le fond de commerce a une valeur au regard de sa localisation. Si la galerie est devenue une marque, elle peut se transmettre mais la question reste : « Tant que le galeriste est là et si sa galerie est réputée, les artistes veulent y être exposés et les collectionneurs suivent mais que vaut une galerie sans son fondateur ? ».

Les dispositifs de soutien

Pas de dispositifs de soutien spécifique à la transmission. Il y a un dispositif de soutien à l'exportation avec l'IFCIC pour que les galeries soient présentes dans les foires internationales et des dispositifs pour développer en France le marché de l'art. Il s'agit de TVA à taux réduit pour l'importation et pas d'ISF sur les œuvres d'art.

Conclusion

Les galeries concernées par la transmission sont celles qui exercent depuis un certain nombre d'années, qui sont donc d'importance économique majeure ou moyenne, soit entre 500 et 1000 galeries.

⁶⁸ Source : entretiens ThinkandAct

Mais la question de la transmission n'est pas un sujet pour les personnes rencontrées. Parce qu'il y en aurait peu, parce que chaque cas serait différent, parce qu'un galeriste souhaiterait avant tout imprimer sa vision et non se mettre dans les pas d'un autre. Le galeriste se pose la question de la transmission au moment d'arrêter son activité. La galerie comme entreprise ne semble pas avoir de valeur c'est le talent du galeriste, le patrimoine de tableaux, la marque, le fond de commerce par sa localisation qui ont de la valeur séparément les uns des autres.

Les personnes rencontrées définissent le galeriste comme une personne rassemblant forcément toutes les expertises de la galerie : le nez pour trouver des artistes et les faire travailler, les relations avec les artistes et les collectionneurs. Ce "don" ne serait pas transmissible. Un galeriste rencontré rapprochait les problématiques et le fonctionnement des galeries du secteur de l'édition.

44

Il semble que la problématique du secteur aujourd'hui ne serait en tout cas pas celle de la transmission mais celle de faire éclore des jeunes artistes et des jeunes galeristes par des dispositifs de loyers attractifs.

3.3.3 Le secteur de la production télévisée (flux et stock)

La production audiovisuelle regroupe les sociétés qui produisent des programmes pour la télévision, à l'exception de l'information et du sport. Ces programmes se divisent en deux catégories : les programmes de stock qui peuvent être rediffusés et constituent une valeur patrimoniale pour leur producteurs, ce sont les fictions (unitaires ou séries), l'animation (unitaires ou séries) et les documentaires ; les programmes de flux qui, a priori, n'ont pas de valeur en rediffusion, ce sont toutes les émissions, jeux, télé-réalité, etc.

De quelles entreprises parle-t-on ?⁶⁹

45

L'Insee dénombre, en 2011, 2.807 unités légales pour la production de films et de programmes pour la télévision (Code NAF 5911C)⁷⁰. 11.888 salariés en ETP dans les sociétés de production audiovisuelle. 95% de ces sociétés ont moins de 10 salariés. Ces 95% ne réalisent que 31% du chiffre d'affaires du secteur. En revanche les 4% de sociétés qui ont plus de 20 salariés (dont moins de 1% plus de 250 salariés) réalisent 56% du chiffre d'affaires du secteur.

L'Observatoire de la production audiovisuelle et cinématographique en Île-de-France (chiffres 2012), réalisé conjointement par la Région IDF, la Commission du film IDF et Audiens⁷¹, donne également des éléments chiffrés sur les sociétés de production : 1.718 en IDF et 554 installées en région cotisent auprès d'Audiens, soit un total de 2.272 sociétés.

Les données du Centre National de la Cinématographie et de l'Image Animée (CNC), qui se concentre sur la seule production de programme de stock aidée, comptabilisent 843 producteurs audiovisuels participant à la production d'au moins une œuvre aidée par le CNC en 2012 (609 en documentaire, 213 font de la fiction, 82 de la captation, 57 de l'animation et 32 des magazines culturels aidés⁷²), soit 36 sociétés de plus qu'en 2011 et 151 de plus qu'en 2003. Moins de 10% des sociétés réalisent 50% du temps total de programmes produits. D'après ces mêmes données, on constate une augmentation du nombre de sociétés de production de stock audiovisuel qui passe de 497 en 1996 à 843 en 2012.

Les chiffres de l'Insee et d'Audiens, sur des champs identiques, ne sont pas très éloignés les uns des autres. La différence entre les chiffres de l'Insee et du CNC peut venir de la non comptabilisation des sociétés de production de flux dans les données CNC et du fait qu'il ne s'agit que des producteurs actifs sur l'année, c'est-à-dire ayant obtenu un soutien financier du CNC sur l'année.

⁶⁹ Plusieurs notions structurent le secteur de la production audiovisuelle en France. La définition du producteur (producteur délégué et producteur exécutif) et celle de production indépendante.

⁷⁰ Source : Insee, données sur code NAF 5911C

⁷¹ Audiens est le groupe de protection social des professionnels de la culture, des médias et de la communication

⁷² Le total n'est pas égal au nombre de sociétés de production car certaines sociétés produisent plusieurs genres de programmes)

Périmètre du secteur et des sociétés dont on parle

La production audiovisuelle se compose de quatre grandes familles de producteurs :

- Les groupes/sociétés de production étrangères ou filiales de sociétés étrangères opérant en France : Endemol développement et Shine (qui viennent de se regrouper) Fremantle, Sony Pictures, Zodiak Media, etc.
- Les producteurs dépendants qui sont des sociétés de production dont un actionnaire ou groupe d'actionnaires détient au moins 15 % du capital social ou des droits de vote ou est également actionnaire d'un ou de plusieurs diffuseurs hertziens, du câble ou du satellite. Cinq groupes de production dépendant peuvent être identifiés : France Télévisions, Groupe AB, Groupe TF1, Lagardère Group et Métropole Télévision.
- Les groupes indépendants français n'appartenant pas à un diffuseur qui sont au nombre de 11 : Ecrans du monde, Elephant et compagnie, Gaumont, Iris, JLA, Maya, Media Participations (Groupe Dargaud), Millimages, MK2, Newen/Telfrance et Tetra Media.
- Les sociétés de production indépendantes et non liées à un groupe, qui constituent la grande majorité des producteurs.

46

La question de la transmission des entreprises en France se pose pour les deux derniers types de producteurs.

Historique et structure du secteur

Si la fonction de producteur audiovisuel est apparue en France après l'éclatement de l'ORTF en 1974, les sociétés de production audiovisuelle privées ont commencé à se développer dans les années 1980 avec l'arrivée de chaînes de télévision privées (Canal+ en 1984, les chaînes en clair à partir de 1985, la privatisation de TF1 en 1986) et la création du Compte de soutien à l'industrie des programmes audiovisuels (COSIP)⁷³ en 1986.

Les différents rapports récents sur le secteur et les intervenants rencontrés font ressortir plusieurs caractéristiques importantes :

C'est un **secteur atomisé**, sur une forme classique d'oligopole à frange, avec quelques groupes nationaux qui sont en fait de grosses PME et un grand nombre de petites, voir toutes petites sociétés de production dont 95% ont moins de 10 salariés. La très grande majorité de ces producteurs sont des micro-entreprises avec moins de 3 salariés.

⁷³ Le Compte de soutien à l'industrie des programmes audiovisuels (COSIP) a été créé en 1986 et réglementé par les décrets n° 95-110 du 2 février 1995 et n°98-35 du 14 janvier 1998 modifiés. Il est géré par le CNC. Son objectif est de favoriser la production d'œuvres audiovisuelles patrimoniales par des entreprises de production établies en France, destinées à être diffusées sur les chaînes de télévision établies en France.

Plusieurs rapports et/ou chiffres le montrent. Selon les données de l'Observatoire cité plus haut, le nombre de sociétés de production audiovisuelle, sur l'ensemble de la France, est passé de 1.066 en 2001 à 2.272 en 2012, soit une progression de 113% en 10 ans. Un récent rapport de la Cour des comptes insiste sur « la caractéristique majeure du secteur (qui) est donc bien, comme nous l'avions constaté les années précédentes, sa diversité et son morcellement »⁷⁴.

C'est un secteur **sans barrière à l'entrée** avec aujourd'hui une concurrence qui s'est intensifiée. De plus en plus de sociétés interviennent sur ce marché de la production audiovisuelle : des producteurs de cinéma font de la télévision et des producteurs de flux se lancent dans la fiction.

Il semble que, dans les programmes de stock, peu de producteurs construisent leur société avec **une vraie vision ou logique d'entreprise** qui se caractériserait par une volonté de construire une structure pérenne, une communauté humaine avec des compétences, de vendre et prospecter à l'étranger, etc. Il s'agit plutôt d'un producteur rassemblant une communauté humaine d'intermittents et/ou de CDI et cherchant des financements pour voir aboutir un **projet** de production pour la télévision. Selon l'un de nos interlocuteurs, il apparaît que « les producteurs n'ont pas (les jeunes producteurs seraient différents) une logique économique de création et de valorisation d'actifs (pour produire, ils pré-vendent leurs parts de films et n'en possèdent que 20% parfois)⁷⁵ ».

47

Bien que les entreprises aient un **faible taux de pérennité**, on constate un faible taux de mortalité couplée avec un taux de natalité élevée ce qui induit un nombre croissant d'acteurs dans la production audiovisuelle.

L'enjeu de la transmission

Selon les responsables rencontrés, la transmission ou reprise n'est pas un enjeu important aujourd'hui dans le secteur de la production audiovisuelle au point qu'il soit pris en compte par les instances professionnelles. La question devrait se poser pour une partie des sociétés de production de fiction nées dans les années 1980 dont les fondateurs vont arriver à une période de retraite ou cessation d'activité. Selon une comptabilisation au pied levé de l'Union Syndicale de la Production Audiovisuelle, le nombre s'élèverait à une dizaine de producteurs dans les années à venir.

En fait, par rapport à d'autres domaines culturels, le secteur de la production audiovisuelle indépendante, né de l'éclatement de l'ORTF, est un secteur jeune. Les sociétés les plus anciennes (hormis TeleFrance et Telecip) ont tout juste 30 ans et ce sont ces quelques sociétés qui vont se poser la question de la transmission. Sinon, le secteur de la production de flux et celui de l'animation sont plus jeunes encore.

Et aujourd'hui, le secteur a besoin de structuration. Avec la réduction des marges de production, la concurrence des nouveaux médias, la pression sur les prix, la faiblesse de l'exportation française, les producteurs se rendent compte qu'il y a peu de leviers possibles sur les coûts fixes, ils doivent donc partager les coûts de structure et mutualiser des compétences « périphériques » au métier, d'où un adossement à des groupes.

⁷⁴ Source : Observatoire de la production audiovisuelle et cinéma en Ile de France, 8ème édition, avril 2013, p. 6.

⁷⁵ Source : Entretiens ThinkandAct

Cédants et repreneurs

Cédants

La raison de transmettre principale semble être l'approche de l'âge de la retraite ou plutôt la cessation d'activité qui est généralement plus tardive que la retraite. En effet, cette population aurait l'envie et la capacité de rester active le plus tard possible.

La préoccupation principale des petits producteurs approchant de l'arrêt d'activité est de vendre leur catalogue (le mieux possible). Il n'ont pas forcément l'idée de transmettre, majoritairement parce qu'ils pensent qu'il n'y a rien à transmettre au-delà du catalogue.

Parmi les quelques producteurs de taille un peu plus importante et approchant de l'âge de la cessation d'activité, certains pensent à la transmission mais de manière plutôt familiale (Son et Lumière, Nelka Films), d'autres plus nombreux cherchent à vendre à des groupes français (Lagardère, AB Group et feu Carrère) ou étrangers (Zodiak) leur catalogue, leur structure et leur propre savoir-faire.

Mais les interviewés s'empressent de dire que même si la société de production à transmettre est préparée, même si la vente à un groupe ou la transmission familiale se font bien, la réussite n'est pas obligatoire.

48

Repreneurs

Les repreneurs semblent être en ce moment des groupes audiovisuels « dépendants » comme, Lagardère, ou AB Group et des groupes indépendants de taille conséquente et même des groupes hors du secteur comme Fimalac.

Conditions de transmission et difficultés

Que transmet-on dans une société de production audiovisuelle, quels sont les actifs ?

Les intervenants rencontrés considèrent qu'il y a peu d'actifs à transmettre dans une société de production et que, par ailleurs, elles ne sont pas en état d'être transmises. « Dans une société de production audiovisuelle, il n'y a pas d'outils de production, pas de fond de commerce, il y a un producteur et un catalogue. On transmet/on vend le catalogue (actif) et la marque de la société (importance vitale en télévision, moins en cinéma) »⁷⁶.

Le savoir-faire de production est-il transmissible? Les interlocuteurs interrogés signalent que dans la fiction unitaire ou le documentaire, le producteur est un entrepreneur spécifique en ce qu'il mélange plusieurs savoir-faire, c'est une alchimie d'expertises commerciales, techniques, financières, artistiques et relationnelles. L'incarnation de la société à travers la personne du producteur est très forte. Cette expertise qui lui est propre et ne semble pas transmissible serait en revanche vendable. Dans ce cas, il « se vend » à un groupe ou à une autre société de production.

⁷⁶ Source : Entretiens ThinkandAct

Mais on a des raisons de penser que cette figure qui apparaît comme un héritage du secteur du cinéma se limite à la fiction télévisée et est en train d'évoluer. Dans le secteur de la production de programmes de flux, dans le secteur de l'animation et aujourd'hui dans la production de séries pour la télévision, il existe des savoir faire industriels (ce sont des biens reproductibles) qui demandent un apprentissage long et difficile et qui ne sont plus concentrés dans les mains d'une seule personne.

D'autre part, on peut considérer que le régime de l'intermittence relativise la construction d'une organisation et communauté humaines avec des savoir-faire spécifiques au sein d'une entreprise. Les intermittents passant d'une société à l'autre, le savoir est collectif et chacun en profite.

Le catalogue

Un grand nombre de variables entrent dans le calcul de la valeur d'un catalogue : quel est le pourcentage de droits détenus et leur « libération » du primo-diffuseur ? Les œuvres sont-elles des unitaires et/ou des séries ? Pour les séries, quel est le nombre de saisons et d'épisodes par saison ? La série est-elle encore en production ou non ? , Est-ce du prime time ou autre cases ? Quel sont le genre, les acteurs, chaînes de diffusion, résultats d'audience, potentiel de circulation des œuvres, vente à l'étranger, etc.

49

Dans le secteur de la fiction, la question actuelle est celle de la dépréciation de la valeur des catalogues. En effet, ils sont composés pour beaucoup de fictions unitaires alors que la télévision se tourne vers la série. De plus, il semble que même au sein de la production de séries, peu de marques fortes se soient installées, disposant ainsi d'une capacité de revente sur le second marché⁷⁷. Et l'un de nos interlocuteurs ajoutait : « Même dans l'animation qui a toujours fait de la série, les catalogues ont certes plus de valeur qu'en fiction unitaire mais même dans ce secteur les oeuvres vieillissent »⁷⁸. Il apparaît ainsi que ce sont les « marques », les propriétés intellectuelles qui peuvent être valorisées et vendues.

Les autres actifs

Le compte de soutien disponible pouvait être un actif (non liquide) susceptible de se céder mais il semble avoir une moindre valeur aujourd'hui parce que ses règles de fonctionnement ont évolué, permettant ainsi à un producteur de disposer d'avances sur son Cosip. « Avant un producteur pouvait aller chercher partout du compte de soutien pour entamer un projet ». Il semble également que le passif fiscal d'une société puisse être considéré comme un actif au motif que dans certaines hypothèses il y ait un intérêt financier à racheter une société disposant d'un passif fiscal déductible.

Dispositifs

Au regard des entretiens menés dans ce secteur, il apparaît qu'aucun dispositif spécifique sur la transmission ou reprise d'entreprises de production audiovisuelle n'existe ou soit en projet.

⁷⁷ Le second marché pour les programmes audiovisuels est le marché de la revente du programme une fois que les droits des premiers diffuseurs préacheteurs ont été épuisés. Le producteur récupère les droits et peut donc vendre à de nouveaux diffuseurs.

⁷⁸ Source : Entretiens ThinkandAct

Conclusion

La transmission ou reprise n'est pas une question qui se pose aujourd'hui dans le secteur de la production audiovisuelle. Parce que c'est, à la différence d'autres secteurs culturels, un secteur jeune avec des entreprises nées dans les années 80.

Parce qu'aussi se sont majoritairement des très petites entreprises qui ne semblent pas avoir de valeur comme ensemble : le savoir-faire du producteur est concentré dans un seul individu « chef d'orchestre » avec un intuitu personae très fort. Les actifs de l'entreprise se résument alors au catalogue.

Quelques producteurs, en âge de s'arrêter, peuvent chercher à transmettre leur société. Les exemples donnés sont des transmissions familiales ou des ventes à des grands groupes.

50

Le secteur semble être dans un mouvement de structuration, c'est-à-dire concentration, pour se renforcer face à la concurrence des nouveaux médias, pour développer des ventes à l'étranger, pour assurer la transformation numérique, etc.

3.3.4 Le secteur de la production cinématographique

« Le modèle de la production cinématographique française repose sur une logique de préfinancement des œuvres par des tiers. Un projet de film avant le début du tournage réunit un ensemble de financeurs qui obtiennent en contrepartie un intéressement aux recettes ultérieures liées à la commercialisation du film. Ce système est adossé à un mécanisme de soutien public qui redistribue au cinéma français une partie des recettes dégagées par l'exploitation des œuvres quelle que soit leur nationalité ». ⁷⁹

Ce secteur est, à beaucoup de niveaux, similaire au secteur de la production audiovisuelle mais nous avons voulu le traiter séparément parce qu'il recèle une différence essentielle qui peut jouer un rôle dans la transmission : les biens produits ne sont pas reproductibles alors qu'ils ont globalement vocation l'être dans l'audiovisuel.

51

Structure du secteur

En 2012, 191 entreprises différentes ont produit 209 films d'initiative française. Il s'agit donc d'un secteur peu concentré, dans une économie de production à l'unité. Les sociétés actives voient leur production varier fortement d'une année sur l'autre. 37 sociétés ont produit entre 2 et 5 films sur cette année 2012 et les 154 restantes ont produit entre zéro et un film ⁸⁰. Selon les chiffres de l'INSEE à travers le code NAF 5911C pour l'année 2011, 2.510 sociétés de production de films de cinéma sont répertoriées pour un chiffre d'affaire de 1.387 M€, et employant 5.192 personnes en ETP ⁸¹.

Le secteur de la production cinématographique se présente comme un oligopole à franges : quelques grands groupes indépendants ou liés à des diffuseurs et un grand nombre de petites à toutes petites sociétés.

Les « majors » françaises sont des groupes indépendants et intégrés qui opèrent sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de la production à l'exploitation : Gaumont, Pathé, Europacorp, MK2, etc. Au regard de leur masse salariale et de leur CA, ces groupes ne sont pas des PME mais des plus grandes entreprises, au moins des ETI. Si la question de la transmission ou cession y est importante ⁸², nous nous concentrons ici sur PME et les TPE du secteur qui composent la grande majorité des sociétés.

On trouve rarement des entrepreneurs ayant une logique économique de création et de valorisation d'actifs dans la production cinématographique. Il s'agit plutôt de producteurs cherchant des fonds (privés ou les aides du CNC) pour financer un projet en limitant leurs frais généraux. En effet, ils n'ont souvent aucune rentrée de revenus entre deux films. Quand un projet se monte, le producteur embauche des intermittents et fait appel au crédit bancaire pour financer la trésorerie du film.

⁷⁹ Source : Les soutiens à la production cinématographique et audiovisuelle : des changements nécessaires, Cour des comptes, Rapport public thématique, Avril 2014, p61

⁸⁰ Source : CNC

⁸¹ Source : INSEE, DEPS

⁸² Marin Karmizt en 2005, après la nomination de son fils : "C'était pour moi un souci depuis très longtemps de réfléchir à la suite, au fait que je ne suis pas immortel mais à partir du moment où mon fils a exprimé l'envie de faire ce métier et de venir chez MK2, la question se posait : est-ce qu'il en est capable ou pas ? (...) Il a démontré ses très grandes compétences. C'est lui qui a créé l'édition DVD, qui est un des pôles les plus rentables de MK2"

Beaucoup de producteurs ne disposent pas en avance de l'ensemble du financement. Et donc, pour pré-financer leurs films, ils pré-vendent des droits provoquant un éclatement des droits. Il ne leur reste au final qu'une petite partie des droits alors que c'est l'actif de leur société. Le système de financement du cinéma en France est construit sur ce modèle de fonctionnement (cf plus haut).

Qu'y a-t-il à transmettre dans une société de production de cinéma?

Une société de production de cinéma ne dispose pas d'outil de production, ni de fond de commerce. Elle est constituée d'un producteur et d'un catalogue dont la vente représente souvent l'assurance retraite du producteur.

Si le savoir-faire d'un producteur apparaît comme difficilement vendable ou transmissible dans une petite société indépendante, c'est qu'il est concentré dans une seule personne physique et que la taille de l'entreprise ne permet pas de distinguer l'entreprise du dirigeant. On constate ce fort niveau d'intuitu personae, le producteur travaille avec ses auteurs, c'est lui qui trouve les fonds. En effet, ce sont souvent des microsociétés composées d'un producteur, d'un assistant et d'intermittents pour les productions. Dans les grands groupes, Gaumont, Pathé, etc., la situation est différente, il y a un management à même de diriger des auteurs, trouver des financements. La société est également une marque.

52

En schématisant, comme le faisait l'un de nos interlocuteurs, il semble que deux catégories de sociétés de production cinématographique existent. D'un côté, les sociétés qui n'ont plus d'actifs parce que les producteurs ont déjà vendus tout leur catalogue pour continuer à produire. De l'autre côté, les sociétés qui ont encore un catalogue et donc un actif à vendre, transmettre ou céder.

La question est alors celle de la valorisation de ce catalogue⁸³. De nombreux paramètres entrent en jeu pour en déterminer le prix : le pourcentage de droits détenus par la société sur les films, le nombre de films frais, la notoriété des acteurs et des réalisateurs, les types de passages à la télévision (prime time ou autre cases, des chaînes historiques ou sur des chaînes de la TNT ou du câble, etc.), le nombre et le prix de chaque passage, la cohérence du catalogue.

La santé du secteur rentre aussi en compte : le cinéma en prime time sur les chaînes historiques enregistre-t-il de bonnes audiences, le nombre de cases cinéma est-il en hausse ou en baisse ? Les achats sur les chaînes TNT progressent-ils et à quel prix se vendent les films ? Enfin la structure concurrentielle du marché lui-même joue un rôle. C'est un oligopsonne avec beaucoup de vendeurs et peu d'acheteurs.

De la même manière que dans l'audiovisuel, du compte de soutien ou du passif fiscal peuvent être rachetés comme des actifs.

A noter que le secteur de l'animation cinématographique est très différent. Les sociétés développent des actifs que sont les propriétés intellectuelles, le catalogue et leurs équipes de professionnels. On nous citait l'exemple du fondateur de la société de production « Les Armateurs » (*Les triplettes de Belleville*, *Kirikou la sorcière*) qui souhaitait transmettre sa société. Il a intégré et associé des jeunes et trouvé un investisseur, la holding Hildegard qui a conservé son équipe. Un tel exemple de transmission est salué dans le secteur.

⁸³ Cette valorisation est souvent réalisée par des experts (sogesofica, cofiloisirs, MCI de Natixis Coficiné, etc.).

3.3.5 Le secteur du théâtre privé

Périmètre

La France compte, en 2013, 54 théâtres privés⁸⁴. Leurs recettes brutes s'élèvent à 91 millions d'euros pour 16.381 représentations et un prix moyen de 32,01 € par place⁸⁵. Les théâtres privés sont implantés à Paris exceptés un à Lyon et un à Bordeaux. Le Syndicat National des Directeurs et Tourneurs du Théâtre Privé (SNDTP) les représentent. Né en 1936, il a pour but de défendre les droits professionnels et moraux de ses adhérents et d'être leur porte-parole. Ils sont regroupés également au sein de l'Association pour le Soutien du Théâtre Privé (ASTP) créée en 1964, qui a pour objet de soutenir le théâtre privé en lui garantissant autonomie financière et liberté de programmation.

53

Les murs des théâtres appartiennent rarement aux propriétaires des fonds de commerce. Ils sont le plus souvent détenus par des personnes privées, des compagnies d'assurances ou des banques.

Une des spécificités de ce secteur est, à la différence des librairies, la protection dont bénéficie le lieu « théâtre » quant à la préservation de la nature de son activité. En effet, la loi stipule qu'« aucune salle de spectacles publics spécialement aménagée de façon permanente pour y donner des concerts, des spectacles de variétés ou des représentations d'art dramatique, lyrique ou chorégraphique ne peut recevoir une autre affectation ni être démolie sans que le propriétaire ou l'utilisateur ait obtenu l'autorisation du ministre chargé de la culture ⁸⁶ ».

Structure et historique du théâtre privé

En France, le secteur du théâtre regroupe trois sortes de théâtres⁸⁷ :

- le subventionné, dans toutes ses déclinaisons (théâtres de ville, municipal, national, les centres nationaux d'art dramatique) ;
- le théâtre privé incarné par le SNDTP et l'ASTP ;
- le théâtre « non syndiqué », aussi privé mais qui n'adhère pas à l'éthique du théâtre privé telle qu'elle est définie par le SNDTP et mise en œuvre par les mécanismes de l'ASTP.

Le champ de cette étude est celui du théâtre privé (hors tourneurs), adhérent de l'ASTP et du SNDTP. Nous n'avons pas pu prendre en compte les autres théâtres privés plus petits à Paris ou en régions dit « café-théâtre » qui produisent aussi des spectacles mais qui n'ont pas rejoint ces organisations patronales.

⁸⁴ Source : Entretiens Thinkandact

⁸⁵ Source : Rapport d'activité 2013, ASTP

⁸⁶ Source : Loi n°99-198 du 18 mars 1999 - art. 3 JORF 19 mars 1999, article 2. Dans ce même article : « L'édification d'une salle de spectacles est soumise, outre les conditions prévues par les textes en vigueur, à une déclaration spéciale au ministre chargé de la culture ainsi qu'à la préfecture dans les départements et à la préfecture de police à Paris. » Et « En cas d'infraction aux prescriptions du paragraphe ci-dessus, le propriétaire ou l'utilisateur sera tenu de rétablir les lieux dans leur état antérieur sous peine d'une astreinte prononcée par le tribunal civil à la requête du ministre chargé de la culture; le montant de l'astreinte, sera versé au Trésor. »

⁸⁷ Source : Entretiens Thinkandact

Définition du théâtre privé

Le théâtre privé (ASTP et SNDTP) est une exception française qui peut se définir comme un lieu de création de découverte, de promotion et de diffusion d'œuvres originales et de nouveaux talents. La notion de théâtre privé renvoie à un statut économique mais aussi à une réalité artistique perpétuant un modèle d'exploitation théâtrale indépendant. C'est un secteur professionnel qui se déclare « artistiquement et financièrement responsable fondé sur la liberté de pensée, de création et d'expression ». Le théâtre privé serait donc placé sous le double signe de la création et du divertissement.

Le directeur d'un théâtre privé n'est pas seulement un exploitant de salle mais aussi un entrepreneur qui crée ses spectacles, les choisit, les produit et les accompagne. Il est un « l'entrepreneur de spectacles » qui, par définition, exerce trois métiers : exploitant de lieux de spectacles aménagés pour les représentations publiques, producteur de spectacles ou entrepreneur de tournées, diffuseur de spectacles⁸⁸. Il s'implique donc dans les risques de production puis dans la diffusion en tournée. La complémentarité entre production en lieu fixe puis en tournée est propre à l'économie du théâtre privé.

54

Ce secteur se définit aussi par son mode de financement qui repose sur l'engagement de fonds privés. Ces théâtres ne reçoivent pas d'aides directes de l'État à la différence du théâtre subventionné. Ils peuvent bénéficier d'aides remboursables ou de garanties bancaires. Et ce investir dans la création, la production et la diffusion mais aussi pour des travaux ou pour des reprises, etc. Ainsi, dans la logique du théâtre privé, les fonds ou taxes publics alloués à l'ASTP ne sont pas destinés à être versées directement aux théâtres, mais contribuent au financement de garanties bancaires et d'aides remboursables.

Cette association tire son financement de trois sources principales : les revenus de la taxe fiscale sur les spectacles (5,562 Millions d'euros en 2007), les dotations que lui allouent l'Etat (Ministère de la Culture et de la Communication) et la Ville de Paris (3,6 millions). Au total, le budget annuel de l'ASTP avoisine les 16 millions d'euros⁸⁹.

Historique

Le théâtre est un secteur ancien. Placé sous monopole d'État sous l'ancien régime, il était un élément de prestige et de rayonnement national. Seules quelques grandes salles étaient autorisées à jouer. C'est à la Révolution française, avec la proclamation de la liberté du théâtre, que se développe une multitude de petites salles privées qui attirent de nombreux spectateurs pour le caractère divertissant de leurs programmes. Au XX^{ème} siècle, le théâtre privé se lance dans un renouveau de la scène, laissant place à une plus grande liberté, un « théâtre libre » dont hérite Louis Jouvet, Charles Dullin, etc.

⁸⁸ Source : Loi n°99-198 du 18 mars 1999 - art. 3 JORF 19 mars 1999, article 1.1

⁸⁹ <http://www.astp.asso.fr/nav:astp:organisation:financement>

Mais c'est surtout au sortir de la Seconde guerre mondiale, en 1946, que commence la construction progressive d'une politique théâtrale avec un vaste mouvement de décentralisation dramatique. Et, c'est plus particulièrement en 1964 que le théâtre privé commence à être réellement soutenu par la puissance publique avec la création du fonds de soutien au théâtre privé, à la suite des politiques de décentralisation et de développement du théâtre subventionné et face au constat évident de la difficulté de l'indépendance économique de ce type de théâtre.

En effet, le secteur du théâtre privé a tenu à garder son indépendance dans le respect de ses racines : un secteur professionnel, structuré artistiquement et financièrement dont la liberté de penser et de créer constitue le véritable fondement. Les pouvoirs publics et les professionnels reconnaissent alors au théâtre privé son apport essentiel à la création dramatique en le dotant d'un outil autorisant la pérennité d'un lieu et l'indépendance de la création.

55

L'enjeu de la reprise

La transmission ou reprise des théâtres privés est un sujet d'inquiétude pour le Ministère de la Culture et l'ASTP. Le problème est celui de l'augmentation des prix du au faible nombre de théâtres. Ces prix élevés rendent plus difficiles les reprises par des professionnels de secteur et l'aide remboursable de l'ASTP ne semble plus être décisive dans le financement d'une reprise.

Les responsables rencontrés constatent que depuis plusieurs années les demandes supérieures aux offres font monter les prix des théâtres. D'où un problème de financement pour des repreneurs issus du secteur du théâtre, peu dotés de fonds propres. Ce mouvement pourrait conduire à une concentration et/ou à une perte d'indépendance. Qui pour les responsables de l'ASTP et du SNDTP n'est assurée que si ces lieux sont repris par des hommes ou femmes de théâtre disposant aussi d'une compétence entrepreneuriale.

Le président du SNDTP et directeur du théâtre Edouard VII à Paris, Bernard Murat, soulignait l'enjeu de la reprise par les professionnels lors du lancement de la saison 2012/2013 « *Le premier (point) concerne la question de la reprise des théâtres privés, des mesures de protection sont à prévoir pour privilégier la transmission de ces établissements à de vrais professionnels, et des moyens à dégager pour faciliter ces reprises, au-delà des dispositifs juridiques et financiers déjà existants* »⁹⁰.

Quand se pose la question de la reprise ?

Les dirigeants de théâtre restent le plus tard possible en fonction. La question de la transmission/reprise n'intervient qu'au dernier moment de la carrière d'un directeur⁹¹. L'âge est donc le facteur de cession récurrent. C'est une tradition d'aller « jusqu'au bout » dans le monde du spectacle vivant. Il n'y a pas vraiment de notion de retraites salariées, beaucoup de directeurs de théâtres sont bien plus âgés que l'âge légal de la retraite.

⁹⁰ Source : conférence de présentation de la 2^{ème} partie de saison 2012/2013 du théâtre privé

⁹¹ Source : entretiens Thinkandact

Les autres facteurs de cession/reprise peuvent être l'envie de passer d'un lieu à un autre ou les difficultés financières du lieu poussant à partir ou déposer le bilan.

Les cédants et les repreneurs

Les cédants sont souvent d'un âge avancé, tenant beaucoup à leur place de directeurs de théâtre.

Les repreneurs sont souvent, des professionnels issus du secteur : directeur d'un autre théâtre, comédien ou metteur en scène. Le théâtre paraît être un milieu dans lequel chacun cherche à produire des pièces. La relation entre l'artistique et l'économique est assez étroite. Les repreneurs peuvent être aussi une direction à deux têtes : un financier/gestionnaire et un professionnel du secteur. Le repreneur est souvent guidé par le désir d'avoir son propre lieu, le désir d'être « chez lui ».

56

Les étapes de la reprise

Préparation/anticipation

La reprise dans le théâtre privé n'est pas du tout préparée. Les directeurs de théâtre préparent et anticipent peu la cession de leur théâtre car ils poussent jusqu'au dernier souffle comme en témoignent de nombreux exemples.

La valorisation du théâtre

En règle générale, la valorisation de la société du théâtre privé se calcule selon sa jauge, son enseigne, son quartier, sa renommée. Le prix de vente sera évalué selon la valorisation du fond de commerce : le prix au fauteuil (toute jauge, quartier et autres critères confondus) multiplié par son prix de vente. Cette valeur varie ensuite selon l'état de conservation du théâtre (à noter que les travaux de rénovation sont souvent à la charge de l'exploitant et non du propriétaire des murs), le quartier, la notoriété. Tous ces critères sont discutés au cours de la négociation entre cédant et repreneur.

Il y a 10 ans, le fauteuil était estimé entre 3.000 et 4.000 euros, aujourd'hui il a grimpé à 6.000 euros en moyenne illustrant bien le problème de la hausse du prix des théâtres⁹².

Le financement

Le financement des reprises de théâtres devient plus difficile à monter dans ce marché étroit. Les prix s'envolent mais les financements ne suivent pas. D'où ce phénomène de partenariat, de rapprochement, qui se répand de plus en plus entre un investisseur financier, plus ou moins extérieur au secteur (ex : PDG de ventesprivées.com, Lagardère Group) et un professionnel du secteur nommé comme directeur.

⁹² Source : entretiens ThinkandAct

Le dispositif de reprise de l'Association pour le Soutien du Théâtre Privé

Depuis 1990, une ligne budgétaire a été dotée par le Ministère de la culture et de la communication, réservée au dispositif particulier de l'aide à la reprise permettant à l'ASTP de compléter le plan de financement d'un professionnel souhaitant reprendre l'exploitation d'un théâtre⁹³. L'ASTP qui gère ce fonds spécial. Il s'agit d'une aide purement financière et remboursable. L'aide à la reprise est consentie sous la forme d'un prêt sans intérêt, remboursable dans un délai maximum de 5 ans. Elle est calculée en pourcentage du montant total de l'opération et soumise dans son principe comme dans son montant, au vote du Conseil d'administration de l'ASTP. Sont disponibles aujourd'hui 1,5 millions d'euros et 1 millions ont été prêtés. L'ASTP n'intervient pas dans le choix du reprenneur, ni ne donne de conseil..

Figure 15 Récapitulatif des aides à la reprise de 2008 à 2013

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
nombre d'aide à la reprise	3	2	1	3	1	1
montant de l'aide en euros allouée au total sur l'année	609.375	812.200	465.000	920.000	180.000	380.000
noms des théâtres repris	Théâtres Fontaine, Michel, Bouffes Parisiens	La Madeleine, Théâtre des Nouveautés	Théâtre des Mathurins	Madeleine, Comedia, Poche Montparnasse	Théâtre de l'Oeuvre	Théâtres des Bouffes Parisiens

Source : ASTP, graphique Thinkandact

Pour demander cette aide à la reprise, tout reprenneur établi d'abord un plan de financement qui réunit les moyens nécessaires à l'acquisition de la société ou du fond de commerce. Avec ce plan de financement en main, il devient éligible à cette aide remboursable. Suite à l'acceptation du Conseil d'administration, la convention est signée entre l'ASTP et l'attributaire prévoit les délais de remboursements. Sont demandées diverses garanties (nantissement de fonds de commerce, assurance décès-invalidité etc.).

La principale difficulté signalée par les responsables de l'ASTP est la faiblesse de l'enveloppe dédiée aux reprises au regard de l'envolée des prix des théâtres. Il y a encore quelques années, cette association pouvait apporter, grâce à son aide, 30 à 40% du prix d'acquisition. Les prix ont presque doublé en 5 ou 10 ans et l'aide à la reprise ne permet plus de peser dans le financement du reprenneur. Elle est un effet levier mais ne peut plus être incitative ni en situation d'orienter le choix du reprenneur.

L'ASTP a conclu un accord avec l'IFCIC⁹⁴ pour renforcer son dispositif. Cet organisme financier a créé un fonds de garantie⁹⁵ dont l'objet est d'apporter un soutien renforcé au financement de ces opérations de transmission, en complément de l'aide à la reprise. Le taux de garantie peut atteindre 70% des crédits n'excédant pas 1.640.000 euros. Au-delà et dans la limite de 2.300.000 euros par emprunteur, le taux de garantie sera compris entre 50 et 70%. Ces dossiers de demandes de garantie sont examinés devant un comité d'experts, comprenant les représentants de l'ASTP avant d'être soumis à l'accord du comité d'engagement de l'IFCIC.

⁹³ <http://www.astp.asso.fr/nav:aides:dispositif-particulier>

⁹⁴ Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles

⁹⁵ Source: <http://www.ifcic.fr/vous-etes-une-entreprise-culturelle/fonds-de-garantie-theatres-privés.html>

Conclusion

Pour les instances professionnelles, la question de la transmission des 54 théâtres privés se pose de manière plus urgente aujourd'hui en raison de la forte augmentation des prix rendant encore plus difficile une reprise par des professionnels du secteur (acteur, metteur en scène, etc.). Mais la difficulté d'accès au financement pour des repreneurs venant du secteur du théâtre se pose depuis plus de 20 ans et a conduit à la mise en place en 1990 d'un dispositif d'aide remboursable à la reprise doté par le Ministère de la culture et géré par l'ASTP. L'enjeu est celui de l'indépendance de production et de programmation de cette forme théâtrale typiquement française.

L'aide est consentie sous la forme d'un prêt sans intérêt, remboursable dans un délai maximum de 5 ans. Ce dispositif, purement financier, est connu de tous les professionnels et la majorité des reprises dans le secteur se font avec lui. Les dossiers sont étudiés par un comité sur des critères principalement financiers.

58

Le problème actuel est la forte augmentation des prix des théâtres empêchant de jouer son rôle d'incitation à la reprise ou de bien positionner un repreneur. Pour pallier ce problème, l'IFCIC est venu en soutien du dispositif de l'ASTP en 2011. L'association des théâtres privés espère que son propre fonds de 1,5 millions d'euros qui n'a pas augmenté depuis 20 ans le sera pour que le dispositif puisse vraiment jouer son rôle.

3.3.6 Le secteur de l'exploitation cinématographique

L'exploitation cinématographique assure la diffusion des films auprès du grand public, dans les salles de cinéma. Elle assure le lien entre l'œuvre et le public sous forme de pratique collective hors domicile.

De quelles entreprises parle-t-on ?

L'Insee dénombre, en 2011, 907 entreprises-unités légales dans le code NAF 59.147 « Projection de films cinématographique »⁹⁶. Le CNC comptabilise 5.587 salles de cinéma (ou écrans) regroupées dans 2.025 établissements couvrant l'ensemble du territoire français en 2013⁹⁷. On peut considérer que les 2.025 établissements se regroupent au sein de 907 entreprises.

59

Le chiffre d'affaires hors taxes du secteur, selon les données de l'Insee, s'élève à 1.293 millions d'euros en 2011. Les chiffres de l'étude EY⁹⁸ sont assez proches pour l'année 2011, 1,37 Milliards d'euros. Le nombre d'emplois en ETP est de 5.928⁹⁹, soit 10% des emplois des secteurs audiovisuels et cinéma dans les chiffres Insee. Au regard du nombre d'établissements (2.025), la moyenne d'emplois en ETP serait de 2,9 par établissement.

Organisation du secteur

Pour comprendre les enjeux de la transmission/reprise des établissements de projection de films de cinéma et où elle peut se poser, il est nécessaire de bien visualiser la structure des entreprises du secteur.

A défaut d'une typologie précise des entreprises-unités légales, la Fédération nationale des cinémas français (FNCF) a différencié, lors de notre entretien, 5 types d'établissements :

Les grands établissements qui sont dans les mains d'une dizaine de groupes (Gaumont, CGR, Lemoine, Pathé, CAP, etc.). Selon leur histoire et leur stratégie, ces groupes sont ou ne sont pas propriétaires de l'immobilier et du foncier (les murs et les terrains). CGR, par exemple, se veut toujours propriétaire des murs et du fond de commerce, Pathé/Gaumont le sont parfois et d'autres s'allient avec des sociétés foncières. Au regard de la taille de ces groupes qui ne sont pas des PME, ils seront à l'extérieur du champ de l'étude.

Les gros indépendants, qui se sont souvent constitués par transmission familiale. Ils sont implantés dans une région. Ces exploitants sont propriétaires de 30 à 70 écrans en moyenne (4/5 multiplexes et 1 ou 2 cinémas indépendants complémentaires). Ils sont souvent propriétaires de l'immobilier et du foncier. Ils ont quelques collaborateurs mais ces groupes sont très liés à la personne qui a fondé ou repris l'affaire.

⁹⁶ Insee chiffres 2011

⁹⁷ Bilan annuel du CNC sur l'année 2013

⁹⁸ Op cité : 1^{er} Panorama des industries culturelles et créatives, novembre 2013, EY

⁹⁹ Mais dans l'étude EY, le nombre d'emplois permanents pour le secteur de la projection de films cinématographique en 2011 serait de 13.826.

Les artisans n'exploitant qu'un seul site. Le nombre de salles et la taille de l'agglomération dans laquelle ils sont implantés peuvent varier : 4 salles dans une ville de 15.000 habitants ou un multiplex de 8 salles dans une grande ville ou deux sites dans deux villes proches. La taille de l'entreprise est réduite avec souvent seulement deux à trois collaborateurs. Ces sociétés sont organisées de façon artisanale : de la caisse à la projection, l'exploitant remplit tous les rôles. Souvent familiales, ces établissements peuvent se transmettre au sein de la famille.

Les **entreprises multiformes** concernent les entrepreneurs qui exploitent des lieux dont ils n'ont pas la propriété foncière, ni celle du fond de commerce. Ce sont des opérateurs de service travaillant sur le mode de la délégation de service public (la DSP). Au moment de la crise de l'exploitation à la fin des années 1980, les collectivités locales ont racheté massivement des établissements. Certaines ont pris l'initiative de les exploiter directement sous forme de régie, d'autres ont fait appel à des professionnels pour exploiter ces établissements. C'est ainsi qu'un grand nombre de DSP se sont mises en place pour des durées de 3 à 25 ans, avec paiement d'une redevance sur les recettes. La municipalité, collectivité, département confie la gestion à un exploitant en restant propriétaire de la salle.

60

Et un dernier modèle qui est une **mise en régie** ou **en association** d'un ou de plusieurs établissements appartenant à une municipalité. Ce modèle n'a pas de problématique de transmission.

La problématique de la transmission/reprise peut potentiellement se poser pour les gros indépendants, les artisans et les sociétés multiformes. En confrontant les différentes sources de données, on peut considérer que « la moyenne » (11,1% des établissements) et « la petite »¹⁰⁰ (76% des établissements) exploitation sont concernées¹⁰¹, représentant au total 87,1% des établissements (et 35% des entrées), soit près de 1.767 établissements regroupés dans plus de 790 unités légales. En reprenant les statistiques de l'Insee de 2005 précisant que 41% des dirigeants d'entreprises ont plus de 50 ans¹⁰², il pourrait donc y avoir 323 entreprises-unités légales a priori concernées par la transmission.

Les représentants de la FNCF considèrent que la détérioration actuelle de la rentabilité de cette activité engendrée par une augmentation des coûts face à la stabilité des prix de vente des billets pourrait avoir un impact sur la question de la transmission des entreprises de ce secteur.

Il semble que les coûts d'exploitation se sont alourdis (coût des loyers indexés sur l'indice du coût à la construction : + 45% en 10 ans, de 2000 à 2009, coût des équipements nécessaires pour la mise en conformité avec la réglementation accessibilité, sécurité, confort, etc.) et qu'ils sont loin d'être couverts par la légère progression du prix des places des places (+13% en sur 10 ans¹⁰³).

¹⁰⁰ Petite, moyenne et grande exploitation sont les catégories du CNC cf

¹⁰¹ Bilan 2013, les dossiers du CNC, mai 2014. P123, Les cinémas réalisant moins de 80 000 entrées sur une année relèvent de la petite exploitation, ceux qui enregistrent entre 80 000 et 450 000 entrées relèvent de la moyenne exploitation, les autres étant classés dans la grande exploitation. Cependant, par convention, tous les établissements exploités par des entreprises propriétaires de 50 écrans au moins sont classés dans la grande exploitation, indépendamment de leur niveau d'entrées

¹⁰² source : http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=11950 En 2005, 41 % des entrepreneurs sont âgés de 50 ans ou plus. Cette proportion n'était que de 36 % en 1999 et de 31 % en 1990.

¹⁰³ Sources : CNC .

Quels sont les enjeux ?

L'un des premiers enjeux est celui la concentration de l'offre. Il semble que le secteur soit dans une phase de concentration qui se fait mécaniquement par l'ouverture de multiplexes. Si les établissements de petite et de moyenne taille ne sont repris que par des grands réseaux, la concentration en serait alors doublement renforcée. Pour les représentants des exploitants, cette concentration des lieux de diffusion conduirait à une réduction de la diversité de l'offre à travers une moindre diversité dans la programmation des salles.

Le second enjeu révélé à travers les entretiens est celui du renouvellement des professionnels. En effet, si des jeunes professionnels ne peuvent pas se positionner comme repreneurs d'établissements par manque de financement, le renouvellement des « forces vives » du secteur est clairement en jeu. Cette question a été posée par Richard Patry, président de la FNCF, lors de la clôture du congrès des exploitants en septembre 2013 : « (...) *L'avenir de la salle de cinéma passe par ceux qui l'anime et la font vivre. Je pense qu'il est essentiel que les jeunes exploitants soient mieux représentés dans notre Fédération. (...) Nous devons travailler très rapidement sur la notion de transmission des entreprises. Il est important que de jeunes passionnés puissent avoir des moyens, des conseils, des solutions pour reprendre des salles de cinéma.(...).* »¹⁰⁴.

Ainsi, comme dans d'autres secteurs culturels, les instances professionnelles se sont emparées de la question de la transmission des entreprises et principalement en raison de l'âge d'un certain nombre de propriétaires de salles et du déficit de « jeunes passionnés qui auraient les moyens de reprendre les salles ».

Cédants et repreneurs

Les cédants

Un exploitant se pose la question de la transmission/reprise principalement au moment même de la cessation de son activité. Décrit comme un passionné, il quitterait la direction de son établissement ou de son groupe le plus tard possible et souvent bien après l'âge de la retraite. Très peu de cas d'exploitants souhaitant changer d'activité nous ont été cités. De manière plus récente, la difficulté à mobiliser des fonds pour des investissements importants comme l'adaptation de l'établissement à la réglementation ou à la transformation technologique peut être une cause de cessation d'activité.

La problématique actuelle du secteur serait le nombre d'exploitants en âge de cesser leur activité. Ce mouvement semble devoir être assez conséquent dans les années à venir. En effet, beaucoup d'indépendants, de petits exploitants ont commencé leur activité avec le développement des DSP dans les années 1980 et la mise en place du classement salle Art et Essai en 1991¹⁰⁵. Même si la FNCF ne dispose d'aucune statistique précise, elle se soucie de ce phénomène et aurait déjà demandé des données chiffrées au CNC.

¹⁰⁴ La conclusion du discours de Discours de Richard Patry, FNCF, le 24 septembre 2013 à Deauville.

¹⁰⁵ Décret pris par le Ministre de la culture le 25 octobre 1991 et consolidé le 24 avril 2012 (par un renforcement des conditions d'accès) qui définit et classe les établissements de spectacles cinématographiques d'art et d'essai.

Dans les petites salles, les exploitants face à la cession de leur fond de commerce souhaitent à la fois la continuité de l'activité ce qui peut les conduire à modérer le prix de vente mais aussi la rétribution d'années de travail et d'investissements pour profiter d'une retraite conséquente ce qui peut les conduire à accepter les offres les plus élevées.

Les repreneurs

Face à ces départs, les repreneurs potentiels ne manqueraient pas (des jeunes professionnels aux grands groupes). Tous les exploitants du secteur, quelle que soit leur taille, sont dans une phase de développement. En conséquence les prix montent et ils sont également gonflés artificiellement par les grands groupes qui souhaitent étendre leurs parts de marché.

Ainsi, les repreneurs ayant un accès difficile au financement pourraient être d'emblée exclus des offres de reprises. Il s'agit principalement de jeunes professionnels ou de petits exploitants. Nos interlocuteurs nous citaient l'exemple d'une vente de multiplexe dans une ville de 50.000 habitants pour laquelle des « petits exploitants » n'ont pas réussi à s'aligner au niveau des prix et conditions proposés par les grands groupes.

C'est la thèse défendue par des réalisateurs et producteurs du cinéma et inscrite en annexe au rapport Bonnel remis à la direction du CNC en décembre 2013, « La pression immobilière s'accroît rendant très difficile la transmission de certaines salles Art et Essai de centres villes, lors du départ à la retraite de son exploitant. On peut redouter que ces salles soient rachetées par des groupes d'exploitation, affaiblissant encore le tissu et la vitalité des salles Art et Essai »¹⁰⁶.

Pourtant, face à cette situation, d'autres exemples ont été donnés qui proposent une vision plus diverse de l'évolution de l'exploitation cinématographique. Il est vrai, principalement à Paris. Tel producteur indépendant se constituant un petit réseau de salles avec un modèle économique nouveau faisant de la restauration, privatisation de la salle, avant-premières, etc. Tel salarié d'un réseau indépendant ayant trouvé auprès du propriétaire du dit réseau un crédit plus modulé que les stricts crédits bancaires pour racheter deux salles parisiennes.

Les conditions et difficulté de la transmission

Préparation et accompagnement

La transmission est rarement anticipée et les exploitants ne connaissent pas bien les dispositifs de droit commun qui existent pour aider à la reprise. Un besoin d'accompagnement et de connaissance de la reprise apparaît clairement pour nos interlocuteurs.

Valorisation et détermination des actifs

Il semble que la valorisation du fond de commerce soit, en elle-même, assez simple. Un établissement ou une salle se valorise au nombre de sièges (la jauge), à l'état de son équipement d'accueil du public et à sa localisation. Cette valorisation est relativement « transparente ». Le calcul précis se chiffre entre 40 à 60 fois la recette hebdomadaire hors taxes tempérée par les dettes mais augmentée des fonds de soutien. Mais la valorisation peut être différente du prix de vente.

¹⁰⁶ Source : Pour un meilleur financement du cinéma d'auteur, Réflexions et propositions sur Groupe CNC 2013 réalisateurs/techniciens/producteurs, Rapport Bonnel, p 186

Le financement

Le problème du financement se pose pour des repreneurs ne disposant pas de fonds propres. Ce sont principalement des jeunes, des petits indépendants ou de nouveaux entrants dans le secteur. La difficulté est celle de l'accès à des crédits bancaires et à des délais de remboursement adaptés qui n'empêchent pas d'investir dans le développement de l'activité. La BPI se positionne sur des reprises de réseaux plus importants et pas forcément en période de transmission ou reprise, comme son investissement dans la société Cap Cinéma.

Il semble que, de manière très exceptionnelle (voir l'exemple cité plus haut), des solutions peuvent se trouver à l'intérieur du secteur avec des crédits entre professionnels.

63

Dispositifs

Aucun dispositif spécifique n'existe aujourd'hui mais une réflexion est en cours au sein de la FNCF pour favoriser la mise en place de dispositifs facilitant et incitant à la reprise à travers un soutien au financement et un accompagnement. Il pourrait s'agir d'un meilleur accès au crédit bancaire et/ou à la création d'un groupe d'investisseurs internes au secteur à même d'inciter et d'accompagner des repreneurs, comme une sorte de parrainage. « La profession doit être convaincue que la transmission est une question capitale et doit être favorisée »¹⁰⁷.

Selon nos interlocuteurs, de tels dispositifs devraient permettre à des professionnels ou à des nouveaux entrants ne disposant que d'un faible apport en fond propre de se positionner sur une offre de reprise. L'IFCIC qui facilite déjà des reprises dans le secteur de l'exploitation cinématographique mais sans fléchage particulier semble étudier la mise en place d'un fonds dédié.

Conclusion

La problématique de la transmission se pose pour trois types d'exploitants que sont gros indépendants, les artisans et les sociétés multiformes qui représenteraient plus de 80% des salles. C'est à l'âge de la retraite ou de la cessation d'activité, qui peut être plus tardive, qu'elle se pose de manière effective.

Les intervenants du secteur de l'exploitation cinématographique semblent s'inquiéter d'un double phénomène. D'un côté, l'arrivée à l'âge de la retraite d'un nombre conséquent d'exploitants indépendants ayant commencé dans les années 80. D'un autre côté l'augmentation forte des prix de vente des salles/établissements rendant difficile la reprise par des jeunes professionnels ou nouveaux entrants ne disposant pas de fonds propres.

Il semble que des repreneurs indépendants ont pu trouver un soutien financier auprès de groupes indépendants bien dotés financièrement.

¹⁰⁷ Source : entretiens ThinkandAct

De la même manière que pour les théâtres privés, la valorisation d'un cinéma se calcule de façon assez simple au nombre de places, équipement, localisation, etc.

La FNCF souhaiterait la mise en place de dispositifs facilitant la reprise et incitant à la reprise. Une demande a été faite au CNC en ce sens. En premier lieu, un meilleur accès au crédit. Il pourrait y avoir un système d'investisseurs qui décident de faire confiance à des repreneurs, comme une sorte de parrainage. L'IFCIC peut être amenée à soutenir des dossiers en ce moment mais sans fléchage particulier.

3.3.7 Le secteur de la librairie

Les librairies indépendantes occupent une place importante dans le maillage social et intellectuel du pays en prenant part, au delà d'une diversité dans l'offre littéraire, à la vie culturelle des régions, départements, villes et quartiers. Elles remplissent donc un rôle central dans la vie culturelle. C'est en tenant compte de ce rôle que la politique publique du livre s'implique dans leur maintien et leur développement.

De quelles entreprises parle-t-on ?

Les librairies concernées dans ce champ d'étude sont celles dites **indépendantes**, dont l'activité principale est décrite dans le code NAF 47.61Z : « le commerce de détail de livres en magasin spécialisé » qui est différent du « commerce de détail de journaux et papeterie en magasins spécialisés » 47.62Z.

65

Cependant, en l'absence d'une base de données répertoriant de manière exhaustive les librairies indépendantes en France, il faut dresser une liste non exhaustive à partir de différentes sources :

- L'Insee comptabilise en 2011, 4.585 unités légales dans le code NAF 47.61Z ;
- Le cabinet Xerfi répertorie 3.000 sociétés présentant comme activité principale la vente de livre sur une période large 2005-2012 ;
- Le CNL recense au 1^{er} janvier 2014, 534 librairies indépendantes dont 43 avec le label LR (Librairie de Référence) et environ 1 000 libraires qui ont pour activité principale la vente de livre¹⁰⁸ ;

Une librairie emploie en moyenne 3 salariés en ETP pour une surface de 146m² en moyenne dont 75% est réservée à la vente de livres. Au total, le nombre d'emplois dans le secteur de la librairie pour le code NAF 47.61Z est de 11.393 en 2011, en baisse de 3% par rapport à l'année précédente.

Structure du secteur

Les circuits de distribution du livre se divisent, selon une étude menée pour le Ministère de la culture et de la communication¹⁰⁹, en 5 grands circuits que sont les librairies indépendantes de création (24% de parts de marché), la grande distribution spécialisée en produits culturels et multimédias (GSS) (23%), la grande distribution alimentaire où le livre n'est pas l'activité principale (18%), les VPC et clubs (12%) et les kiosques et gares (8%)¹¹⁰.

¹⁰⁸ Source : Entretiens Thinkandact

¹⁰⁹ Source : Etude E&Y, 2013

¹¹⁰ Source : Le Figaro – 3 février 2013 de l'étude E&Y, p. 62.

Historique

Pour les intervenants rencontrés et dans les rapports étudiés, la Loi « Lang » instituant le prix unique du livre le 10 août 1981, a structuré le secteur de la librairie indépendante tel qu'il est aujourd'hui : un réseau de librairies qui s'est maintenu et modernisé, un réseau porteur de la création littéraire française et d'ouvrages de référence, une concurrence entre les librairies qui s'exerce notamment sur la qualité des services proposés par chaque détaillant.

Ainsi, toute une génération de nouveaux libraires créateurs de librairies indépendantes a émergé au début des années 1980. Agés de 35-40 ans, à l'époque, ils sont aujourd'hui à l'âge de la retraite. D'où un effet générationnel important et crucial à résoudre.

66

Deux instances de réglementation et de soutien à ce secteur s'impliquent sur la question de la transmission : l'Association pour le Développement de la Librairie de Création (ADELC) créée en 1988 par des éditeurs de littérature générale¹¹¹ et le Centre National du livre (CNL), créé en 1946 et plus autonome depuis 2010, établissement du Ministère de la culture et de la communication soutenant tous les acteurs de la chaîne du livre.

La transmission est-elle un enjeu ?

Si aujourd'hui, avec la pyramide des âges et la transition numérique, la transmission des librairies est devenue un sujet de politique publique, la défense de la librairie indépendante, et si besoin le soutien financier à des transmissions ou reprises, a été mis en place dès 1988 par l'ADELC. Cette association est née d'une initiative d'éditeurs souhaitant préserver un réseau indépendant de librairies de qualité face au développement des grandes surfaces culturelles. « La question de la transmission est cruciale aujourd'hui en raison du vieillissement de la population des libraires. Toute une génération est en train de vouloir prendre sa retraite mais l'ADELC a toujours soutenue des transmissions. Le phénomène s'accroît depuis 4 ou 5 ans. »¹¹²

Il semble que la question de la transmission dans le secteur de la librairie indépendante pose un triple enjeu : la préservation d'une offre diversifiée, la préservation d'un lieu culturel dans les territoires, la préservation d'un grand nombre d'emplois.

Un des enjeux principaux de la transmission des librairies est le maintien d'un réseau professionnel de lieux sur l'ensemble du territoire capables de proposer une offre diversifiée de livres en reflet de l'offre proposée par les maisons d'éditions : la librairie indépendante a un rôle dynamique dans la chaîne du livre, elle permet de mettre en avant des auteurs, elle joue un rôle entre les éditeurs et le lecteur, elle tient un rôle de conseil auprès des lecteurs.

Un second enjeu est la préservation et le maintien de lieux culturels. En effet, au delà de la seule diffusion de livres, la librairie indépendante joue un rôle culturel, avec des animations, des rencontres autour du livre. Cette idée est précieuse pour les politiques publiques, de la même manière que dans le théâtre

¹¹¹ Source : <http://www.adelc.fr>

¹¹² Source: Entretiens ThinkandAct

La transmission de la librairie est enfin un enjeu social, avec une perte potentielle d'emplois, comme on a pu le voir dans le cas des librairies Chapitre.

Les cédants

La question de la transmission semble devoir se poser à deux moments. D'abord au moment du départ à la retraite puis de, façon plus récente, avec l'envie de changer d'activité du fait des difficultés et de la faible rentabilité du secteur.

Le Ministère de la Culture et de la Communication a, dès 2000-2005, anticipé le futur changement générationnel des librairies nées au moment de la loi Lang et procédé à un recensement des librairies dans lesquelles la transmission pouvait poser problème. Une dizaine de cas avait été identifiée.

67

De manière plus récente, avec la transition numérique, les difficultés économiques, un plus certains nombre de libraires qui ne sont pas en âge de prendre leur retraite souhaitent changer d'activité. La librairie est un secteur avec une situation économique fragile, les établissements cumulent un ensemble de charges lourdes. « La question de la transmission est une issue pour le libraire qui est las de se battre »¹¹³.

Les repreneurs

S'il n'y a pas de profils types de repreneurs pour les librairies, les intervenants du secteur rencontrés dessinent les portraits d'individus entre 30 et 45 ans, qui sont souvent des cadres avec plus ou moins d'expérience dans le commerce, la gestion, etc. Ils sont soit déjà libraires, soit viennent d'un autre secteur d'activité, mais sont aptes à apprendre rapidement le métier. « Ce sont souvent des gens qui fréquentaient les librairies pour leurs loisirs ».

Il semble, à cet égard, que la majorité des repreneurs ne sont pas des libraires parce que la reprise en interne (par des salariés) est peu répandue. « Les libraires salariés ne se sentent pas forcément capables de diriger une librairie, ils hésitent à s'engager, mais s'ils veulent se lancer, ils manquent de financement »¹¹⁴. Le manque d'entreprenariat des libraires salariés est récurrent et c'est une vraie problématique dans ce secteur. « Il n'existe pas un vivier d'entrepreneurs interne au secteur ».

Le CNL et l'ADELIC ne sont pas chargés de trouver des repreneurs, ils peuvent aiguiller car c'est un petit secteur dans lequel « tout le monde se connaît ». L'ADELIC pencherait plutôt pour une politique de repreneurs issus du secteur parce que c'est un métier compliqué mais elle ne souhaite pas donner d'avis sur le choix des repreneurs. « Elle fait de la librairie avec ceux qui veulent en faire ». Le CNL est plus attentif et sélectif au choix du repreneur faisant parfois des « paris » sur les repreneurs en leur confiant l'aide à la reprise. Des individus déjà libraires salariés, reconnus très compétents dans leur travail, peuvent rater une reprise alors que certains qui devaient faire « leurs preuves » réussissent avec brio.

Enfin, la reprise d'une librairie reste un second métier. Il semble que les nouveaux arrivants ne travaillent que pour 15 à 20 ans.

¹¹³ Source : entretiens ThinkandAct

¹¹⁴ Source : entretiens ThinkandAct

Par ailleurs, la transmission familiale est plutôt rare dans le secteur du commerce du livre.

Les étapes de la transmission

La valorisation

La reprise d'une librairie peut se faire soit par le rachat de la société exploitante, soit par le rachat du seul fond de commerce. Si le repreneur rachète la société, c'est-à-dire toutes les parts sociales ou actions (et donc l'actif et le passif), il crée souvent une société holding qui portera la dette contactée pour financer la reprise. C'est le schéma le plus courant dans ce secteur (comme dans d'autres). Le repreneur devient ainsi propriétaire, à travers une personne morale, du fond de commerce, du stock, de l'actif et du passif de la société d'exploitation. Ce modèle de reprise serait plus intéressant car le repreneur peut profiter de toutes les opportunités commerciales et de tous les anciens liens de la librairie. C'est aussi pour le repreneur une action plus légère et souvent moins coûteuse en terme fiscal que de racheter seulement le fond de commerce ce qui crée une rupture juridique dans l'exploitation de la librairie

68

L'ADELC favorise ce type de reprise mais parfois le cédant ne souhaite pas céder sa société ou le repreneur s'il est renommé dans le milieu peut éventuellement vouloir reprendre en rompant la continuité de la librairie reprise.

La valorisation se fait sur la valeur des actifs nets et du passif. Plusieurs éléments sont à valoriser dans les actifs : la valeur du fond de commerce qui est en décroissance, elle représentait 35% du chiffre d'affaire entre 1990 et 1995 et 25% aujourd'hui, la valeur du stock qui vieillit aussi et dont la valeur est discutable, la trésorerie reprise, les créances clients, le droit au bail.

La négociation

La valorisation est toujours un sujet de longues discussions provoquant un débat entre valeur du fond, du droit au bail et du stock. En effet, les cédants souhaitent vendre au mieux pour « assurer » une partie de leur retraite, même s'ils souhaitent la poursuite de l'activité, les repreneurs ne disposent pas de fonds propres importants, doivent emprunter mais aussi développer l'entreprise. La négociation est une étape de la transmission particulièrement délicate. Elle serait également plus compliquée en interne entre un salarié et son patron qu'en externe.

Le financement

Le manque de fonds propres et l'accès au financement sont les problèmes principaux des repreneurs potentiels. Le repreneur va apporter très peu de fonds propres donc il est nécessaire d'emprunter pour racheter une librairie. C'est là qu'interviennent les deux instances de soutien de la librairie et l'IFCIC pour la garantie bancaire.

Les difficultés de la transmission

Mobilité

Les entretiens ont confirmé qu'il existe aussi un problème de mobilité dans ce secteur, reprendre une librairie peut impliquer un changement de ville, de région. Bien que ce soit un métier de passion, reprendre une librairie dans une ville peu attractive ne facilite pas la transmission ou la reprise.

La difficulté de la transmission en interne

La difficulté de la transmission réside aussi dans la faiblesse des transmissions en interne. Le secteur de la librairie est faiblement rentable et les salaires, dirigeants et salariés, y sont faibles. D'un côté s'il veut privilégier la transmission en interne, le cédant doit faire une concession au niveau du prix et des modalités de remboursement. De l'autre, le salarié doit contracter un prêt important et donc s'engager pour longtemps.

69

Lourdes charges de la librairie

La faible rentabilité reste un frein à la transmission. Elle augmente le risque du modèle de la reprise en raison des lourdes charges fixes qui pèsent sur l'entreprise : le loyer et le transport sont les deux postes clés de dépenses des librairies (soit deux tiers des charges externes des détaillants) ; les frais généraux : électricité, assurances, etc., la maintenance informatique, les frais de communication¹¹⁵.

Par ailleurs, les frais de personnel constituent le premier poste de charges des librairies. Ils absorbent plus de la moitié de la marge commerciale générée. Ainsi pour réduire les frais, il faudrait donc réduire le personnel, or il y a déjà peu d'employés, et réduire serait synonyme de rogner la qualité des services et des conseils. La taille de la librairie a un impact sur le poids des frais personnels avec l'écart de la structure de l'emploi.

Les dispositifs

Deux dispositifs d'aides à la reprise de librairie se complètent (et parfois se chevauchent mais les deux structures travaillent à une meilleure coordination entre elles).

L'ADELIC dispose d'un fonds disponible qui lui a été confié en 2008, doté une première fois par le Ministère de la culture et de la communication à hauteur de 3 millions d'euros. Le fonds a été renforcé en 2013 à hauteur de 4 millions du budget du CNL. Au 31 décembre 2013, le fond a été utilisé à hauteur de 4.852.000 euros. Il est donc en tout doté de 7 millions d'euros. Ce fond a servi à 118 aides à la transmission depuis la création de l'ADELIC.

¹¹⁵ Source : Etude Xerfi, op citée

Les fonds proviennent:

- d'une contribution par l'adhésion volontaire des maisons d'éditions¹¹⁶ qui versent une partie de leur CA (soit 0,15% du CA) ;
- du Ministère de la Culture et la Communication ;
- de fondations bancaires ;
- région Île-de-France et Aquitaine (mais de manière symbolique).

La trésorerie de l'ADELC se gère grâce aux remboursements des librairies. En effet, l'ADELC part du principe qu'une librairie indépendante l'est aussi financièrement, elle doit être capable de rembourser les apports qui lui sont fournis. Mais les remboursements peuvent être aménagés pour les emprunteurs, une durée de remboursement entre 5 et 8 ans voir 12 ans. L'ADELC entre en investisseur au capital de la librairie à hauteur de 5%. Quand le remboursement est effectué, le libraire peut ou non racheter les parts de l'ADELC.

70

Figure 16 Utilisation des fonds de transmission de l'ADELC

Année	Nombre de librairies aidées	montant en euros
2008	14	493 000
2009	4	264 500
2010	7	866 000
2011	10	469 100
2012	12	1 015 000
2013	16	1 745 000
Total	63	4 852 600

Source : ADELIC

L'ADELC ne demande pas de dossiers types. La demande à l'aide à la reprise est un dossier sur papier libre dans lequel le libraire détaille ses prévisionnels, ses projets commerciaux avec son propre style et ses arguments. L'ADELC est une structure permanente de 3 salariés à plein temps. Le responsable traite les dossiers avec un comité d'engagement qui se réunit au moins une fois par mois. Le comité est composé par les commerciaux des maisons d'édition adhérentes à l'ADELC et le représentant du CNL chargé des aides aux librairies.

Le Centre National du Livre dispose, depuis 2010, d'un fond spécifique doté de 6 millions d'euros par le Ministère de la culture et de la communication pour la reprise des librairies qui représente 15% du budget total de cet organisme. Le Centre National du Livre étend son activité sur 15-20% du marché du livre, couvrant le tissu des librairies indépendantes soit 1 000 librairies. Il prête à taux zéro avec une durée de remboursement de 10 à 12 ans. Le niveau maximum d'aide est de 300.000 euros. Avant le CNL ne pouvait intervenir que sur les librairies de plus de 300 m². Cette limite a été supprimée, lui permettant de soutenir des petites librairies indépendantes.

Le CNL intervient et accompagne cédants et repreneurs sur l'ensemble du processus de reprise avec un suivi du dossier qui peut durer entre quelques semaines et 6 mois maximum. Il peut également intervenir sur l'estimation du prix de la librairie.

¹¹⁶ A son origine, les fonds de l'ADELC venaient de l'association des 4 éditeurs (Édition de Minuit, La Découverte, Seuil, Gallimard) rejoint par un 5^{ème} France Loisirs donnant alors un apport financier considérable.

Pour soutenir un projet de reprise, les équipes du CNL analysent quatre points en particulier : l'état de la librairie à reprendre et les conditions de reprise, les compétences et aptitudes du ou des repreneurs, la qualité du projet et enfin les conditions financières de la reprise.

Conclusion

La question de la transmission se pose pour les librairies de création qui représentent environ 1.000 libraires soit 24% du total des lieux de vente des livres.

La librairie indépendante est structurellement peu rentable. C'est face à ce constat et à la nécessité de mieux vendre leurs livres que des éditeurs ont créé l'ADELIC, il y a plus de 20 ans. Les dossiers de reprises de librairies y ont toujours été présents mais au sein d'autres types de soutien (travaux, achat de stock, etc.). Dans un secteur à faible rentabilité la transmission/reprise est structurellement difficile.

71

L'ADELIC entre au capital des librairies à hauteur de 5% pour une durée de 5 à 8 ans. Quand le libraire a remboursé son prêt, il peut aussi racheter la part de l'ADELIC. L'association entre au capital de la librairie pour pouvoir influencer sur des décisions du libraire. Le fonds est aujourd'hui doté de 7 millions d'euros (par les éditeurs).

Depuis quelques années, le nombre de dossiers de reprise a augmenté. Beaucoup de librairies indépendantes ont été créés à la suite de la Loi sur le prix unique du livre en 1981 et donc beaucoup de fondateurs de librairies arrivent dans ces années 2010 à l'âge de la retraite. Dans le même temps, les prix des baux en centres villes ont énormément montés. La vente de livres est aussi bouleversée par le numérique.

Dans ce contexte, le CNL a mis en place depuis 2010, un fonds spécifique doté de 6 millions d'euros qui soutient les dossiers de l'ADELIC ou d'autres. Le CNL n'entre pas au capital mais peut intervenir sur le choix du repreneur et a un jugement qualitatif sur le dossier.

4 Discussion conclusive

Le but de ce travail était d'étudier la transmission ou reprises des entreprises culturelles marchandes. Les conditions et difficultés liées à la transmission sont-elles différentes des autres secteurs économiques ? Cette transmission est-elle plus délicate que dans les autres secteurs économiques et pourquoi? Ces conditions et difficultés sont-elles les mêmes d'un secteur culturel à l'autre ? Quels sont les dispositifs existants, de droit commun ou spécifiques aux secteurs culturels ?

4.1 Secteurs culturels et non culturels face à la transmission

72

Des conditions de transmission assez similaires aux autres secteurs économiques

Dans les secteurs culturels marchands comme dans les autres secteurs économiques, les créations d'entreprises par reprises (moins de 15% en 2006 et 2010) sont peu nombreuses par rapport aux créations ex nihilo (plus de 80% sur les mêmes années). Et pourtant, quelque soit le secteur, il est démontré que les reprises sont plus pérennes que les créations ex nihilo.

La question de la transmission se pose majoritairement pour le cédant à l'âge de la retraite ou au delà au moment de la cessation d'activité. Cette assertion est vraie pour tous les secteurs, culturels ou non. Il apparaît cependant que les dirigeants cessent leur activité plus tard dans les secteurs culturels que dans les autres secteurs économiques. Cet arrêt tardif de l'activité peut tout aussi bien signifier la volonté des dirigeants de rester à leur poste mais aussi la difficulté à trouver des repreneurs jeunes. Cette question de l'entrée des jeunes dans un secteur et donc de son renouvellement traverse tous les secteurs culturels.

D'une manière générale, la transmission est, dans tous les secteurs, une opération peu préparée, peu anticipée et souvent mal vécue.

Le repreneur, quelque soit le secteur économique, est plutôt un homme, plus diplômé que la moyenne des français, âgé d'environ 40 ans.

Les conditions et difficultés de la transmission ne sont pas de nature différente d'un secteur marchand culturel à un secteur marchand non culturel. C'est plutôt l'amplitude des difficultés qui peut varier comme nous le verrons dans la partie suivante.

En effet, dans tous les secteurs économiques, culturels ou non, les principales difficultés rencontrées sont la complexité des formalités administratives et l'obtention d'un financement (70% des repreneurs). Ce financement qui a la même structure quelle que soit le secteur : une majorité d'apports personnels (54%), puis des emprunts bancaires. Peu d'aides sont utilisées, hormis l'aide au chômeur créateur ou repreneur d'entreprises, l'Accre.

Une autre difficulté rencontrée dans tous les secteurs est celle de l'inadéquation entre l'offre et la demande de reprises. Dans tous les secteurs les repreneurs sont plutôt en Ile de France et dans les grandes villes, alors que la majorité des reprises est en région et dans des villes moyennes.

Dans tous les secteurs encore, la valorisation et négociation du prix de vente est complexe : d'un côté le prix de vente peut être surévalué car il représente un enjeu pour les besoins futurs et le fruit d'une vie de travail, de l'autre côté le repreneur ne doit pas être accablé par des remboursements pour pouvoir développer l'entreprise. La fiscalité n'est ni plus, ni moins un problème que dans d'autres secteurs.

Des différences qui reposent principalement sur la plus petite taille des entreprises dans les secteurs culturels

Les créations par reprise sont légèrement moins nombreuses dans le secteur culturel marchand pris dans son ensemble que dans les secteurs marchands non culturels (respectivement 11% contre 14% pour la cohorte 2006 de l'enquête SINE et 8% contre 12% pour la cohorte 2010). Pourtant, le taux de survie de ces reprises est plus fort dans les secteurs culturels que dans les autres secteurs. Ces entreprises reprises sont plus petites que dans les autres secteurs économiques.

73

Les motivations des repreneurs dans les secteurs culturels sont relativement différentes des autres secteurs économiques. La volonté d'indépendance est importante mais moins que dans les autres secteurs (respectivement 53% vs 64%, cohorte 2010). Puis viennent l'opportunité et la recherche de défis. En revanche, la sortie du chômage et le lancement d'une nouvelle idée occupent une place plus grande dans les motivations de la reprise que dans les autres secteurs économiques.

4.2 Les différents secteurs culturels face à la transmission

Il semble difficile, à l'issue de ce travail, de dégager une vision unique du secteur de la culture qui serait différent des autres secteurs économiques sur la question de la transmission. D'un secteur culturel à un autre les conditions et difficultés ne sont pas les mêmes des entreprises.

Commerce-hors commerce, une première segmentation statistique

L'analyse statistique a défini une première ligne de segmentation des activités culturelles, d'un côté les secteurs proches de la création, de l'autre les secteurs proches de la diffusion et du commerce.

Dans les secteurs proches de la création (appréhendés à partir des agrégats « Culture hors commerce » ou « création » et « production »), les créations par reprises sont très marginales (3% en 2006 et 6% en 2010). Quand elles se font les repreneurs viennent du même secteur, hommes et femmes, plutôt diplômés. Pour la cohorte 2006, on constate que l'emploi salarié est plus fort que dans les secteurs commerce (qu'il soit intermittent ou non) en début de période et il se réduit beaucoup en 2009 et 2011

Dans les secteurs proches de la distribution représentés par les agrégats « culture commerce » et « diffusion commerce », la création par reprise est conséquente : majoritaire à 62% en 2006 et en baisse à 32% en 2010. Les repreneurs sont plus souvent des hommes et moins diplômés que dans les activités proches de la création. Les repreneurs viennent majoritairement d'une autre activité. Dans ces secteurs, l'emploi salarié est plus faible au début de période mais il se réduit moins.

En fin de période, les effectifs salariés sont presque au même niveau dans tous les secteurs marchands culturels.

Une segmentation affinée en quatre groupes par l'analyse qualitative

L'analyse qualitative par entretiens a permis d'affiner encore plus ces différences entre les secteurs culturels, conduisant à une typologie en quatre groupes.

Un groupe dans lequel les entreprises n'ont pas vocation à se transmettre

Dans deux secteurs étudiés proches de la production, Galeries d'art et production cinéma indépendante, la création d'entreprises se fait très peu par reprise. Ce mode de création serait même à l'opposé de l'essence de ces secteurs dans lesquels un entrepreneur se lance avec sa propre vision et ne souhaite pas se mettre dans les marques d'un autre. La transmission n'apparaît donc pas comme un enjeu.

On constate également que dans ces types d'activités, les entreprises n'en sont pas vraiment. Elles se structurent autour d'un entrepreneur, de développement de projets, de constitution d'un catalogue qui sera l'actif à vendre. Le nombre de salariés apportant des compétences complémentaires est faible ou principalement intermittent.

74

Pourtant, les quelques entreprises reprises dans ces secteurs ont un taux de survie supérieur à celui des créations ex-nihilo.

Un groupe dans lequel la faiblesse et/ou difficultés des transmissions illustrent un manque de structuration des entreprises du secteur

Dans deux autres secteurs étudiés, Architecture et production audiovisuelle, qui se situent entre création pure et commerce, la question n'est pas celle de la transmission mais celle de la structuration du secteur et des entreprises. Une telle évolution à la fois rendrait possible les transmissions et reprises et les faciliterait.

Dans le domaine de l'architecture, la transmission n'est pas posée comme un problème mais comme un sujet (comme un autre) sur lequel les professionnels peuvent être aidés. C'est ce que fait le Conseil de l'Ordre à travers les guides sur la cession et la valorisation des agences.

Ce secteur s'est transformé pour aider à la sécurisation juridique et sociale de celui qui exerce ce métier et pour permettre un meilleur développement commercial sur le territoire national et à l'international. Du coup, les unités légales sont devenues des entreprises et ainsi la question de leur transmission peut se poser. L'une des difficultés de la transmission qui ne donne pas lieu à un dispositif spécifique mais à des modèles d'accords conseillés par le Conseil de l'Ordre est celle de l'accès des jeunes ne disposant pas de fond propres.

Dans le domaine de la production audiovisuelle indépendante, la question de la transmission n'a pas encore été vraiment posée car c'est un secteur jeune, né à la fin des années 80. Mais un grand nombre de structures de production ne sont pas structurées comme des entreprises, sont de trop petite taille et l'atomisation du secteur est très forte. Les entreprises n'arrivent pas assez à se développer et à renforcer leur présence à l'étranger. Ce secteur semble devoir connaître une structuration de son activité conduisant à des entreprises qui pourraient mieux se transmettre.

Un groupe dans lequel les difficultés de transmissions sont concentrées sur les professionnels ne disposant pas de fonds propres face aux prix élevés des reprises

Dans deux secteurs proches de la diffusion, le théâtre privé et l'exploitation cinématographique, la création des entreprises se fait beaucoup par reprises ou transmissions de fonds de commerce. Dans le théâtre privé, le prix élevé des reprises et la difficulté d'accès au financement sont structurelles. Dans l'exploitation cinématographique la transmission est un problème conjoncturel en raison de la montée des prix des lieux.

Un secteur le théâtre privé, la reprise par des professionnels du secteur dont des jeunes (partageant des valeurs de qualité) sans fond propre est un problème structurel (Théâtre privé). Il a été identifié depuis plus de 20 ans et un dispositif a été mis en place par les acteurs du secteur et soutenu par les pouvoirs publics. Aujourd'hui le problème s'intensifie en raison de la hausse des prix pouvant potentiellement conduire au rachat des lieux par des financiers et à leur changement de vocation (limitant la diversité de l'offre). Dans le théâtre privé, le dispositif de l'ASTP est un prêt remboursable sur une période aménagée de moins de 10 ans.

75

Dans l'exploitation cinématographique, la transmission ou reprise est devenu problème en raison de la baisse de rentabilité de l'activité. La question est de permettre à des jeunes professionnels du secteur sans fonds propres de reprendre des établissements. Le risque est de renforcer encore plus la concentration mécanique du secteur avec les multiplexes et donc de limiter la « diversité » de l'offre.

Un groupe dans lequel la reprise est un problème structurel en raison de la faible rentabilité de l'activité

Dans le secteur de la librairie, la transmission ou la reprise est un problème structurel en raison de la faible rentabilité de l'activité qui rend difficile le financement de la reprise.

L'enjeu est que le repreneur sans fonds propres ne soit pas accablé sous des remboursements d'un prêt qui l'empêcherait d'investir dans le développement de l'entreprise qu'il vient de reprendre. Le problème s'est intensifié pour plusieurs raisons que sont la montée des prix des pas de porte en centre ville, l'inadéquation entre l'offre principalement dans des petites villes et la demande principalement à Paris et dans les grandes villes, et la faible fibre entrepreneuriale des salariés du secteur.

Un dispositif dont le but était de soutenir les librairies indépendantes face aux grandes surfaces a été mis en place en 1988. Le dispositif n'est pas centré sur les seules reprises. L'ADELIC entre au capital des librairies à hauteur de 5% pour une durée de 5 à 12 ans.

4.3 Personnalisation, diversité culturelle et autres sujets économique révélés par la question de la transmission des entreprises

Les conditions et difficultés de la transmission dans les différents secteurs culturels marchands se rapprochent sur plusieurs sujets.

La transmission d'une entreprise n'est pas préparée, ni anticipée. Elle semble n'intervenir qu'au moment de la cessation d'activité de l'entrepreneur et apparaît comme un moment plutôt mal vécu. On voit se développer dans d'autres secteurs économiques des transmissions qui ne se font pas qu'au moment de la fin d'activité du dirigeant parce que le paysage des PME a évolué. C'est aussi un sujet qui commence à être pris en main par les instances professionnelles des secteurs, c'est encore rarement le cas dans les secteurs marchands culturels.

76

La personnalisation des entreprises à son dirigeant existe dans toutes les petites et moyennes entreprises, quelque soit le secteur. Plus cette dernière est petite plus la personnalisation est forte. Il semble que la forte personnalisation de l'entreprise à l'entrepreneur est productrice de valeur dans les secteurs les plus proches de la création parce que le dirigeant dispose d'un talent, une vision qu'il s'agit de faire partager aussi bien à des artistes qu'à des financiers ou d'autres interlocuteurs. Dans les autres secteurs, moins proches de la création, cette personnalisation peut être un obstacle au développement et à la reconnaissance des compétences des différents collaborateurs de l'entreprise et à la création de valeur. La transmission des entreprises dans ces secteurs culturels pourrait être facilitée par deux facteurs : le choix d'un successeur avec transmission en douceur et la mise en place d'une organisation pérenne à même de survivre au dirigeant actuel.

La transmission révèle aussi une autre problématique économique qui est celle du renouvellement des secteurs. Dans tous les secteurs culturels étudiés, la question de l'accès de jeunes professionnels aux reprises a été évoquée. C'est un sujet crucial pour la pérennité des secteurs culturels mais elle ne semble pas toujours assez considérée. Elle passerait aussi bien par la formation à l'entrepreneuriat et à la gestion des entreprises culturelles dans ces secteurs que par l'accès au financement ou la sensibilisation à la transmission d'une entreprise sur un temps long en s'associant à des plus jeunes.

Le financement des reprises est le point crucial d'un projet de reprise et sa plus grande difficulté. Ce constat est vrai pour tous les secteurs économiques. Dans le secteur culturel, il prend une valeur particulière parce que le maintien d'entreprises diverses est l'expression même de la diversité culturelle. Toutefois, on aura vu que pour qu'une entreprise soit transmissible, elle doit justifier d'une certaine taille, disposer d'un état de santé financier et économique positif, etc. Il s'agit pour une politique publique et pour les professionnels eux mêmes de savoir où mettre le curseur entre maintien d'un tissu d'entreprises nombreuses et diverses et leur capacité à se développer, trouver de nouveaux financements, prospecter à l'étranger, etc.

4.4 Dispositifs de soutiens à la reprise, généraux et spécifiques

Quels sont les modes de soutien existants? Sont-ils utilisés par les entrepreneurs culturels? Dispositifs sectoriels spécifiques ?

Les modes de soutien de droit commun existants sont utilisés au même niveau que dans les autres secteurs. C'est à dire modérément. Hormis, le dispositif d'aide aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprises, l'Accre.

Les modes de soutien spécifiques qui existent ont été créés par les acteurs des secteurs dans lesquels ils existent depuis au moins 20 ans. Ils sont soutenus par les pouvoirs publics.

77

Ce sont des modèles vertueux car au plus près des besoins des acteurs du secteur et engageant la responsabilité financière du repreneur et celle du prêteur (pour la librairie). Leurs spécificités qui sonnent comme des conditions de succès sont les suivantes : ce sont des prêts remboursables ; mis en place sur des durées adaptées au secteur donc plus longues que les prêts classiques ; des prêts à faible taux d'intérêt avec un engagement fort des prêteurs qui, pour l'ADELIC entre dans le capital de l'entreprise ; des emprunteurs et prêteurs qui sont au plus proches les uns des autres sans formalisme et critères financiers ou qualitatifs excessifs ; des dispositifs mis en place et gérés par les acteurs du secteur eux mêmes avec aides des pouvoirs publics.

Les guides du Conseil de l'Ordre de l'architecture sont aussi des exemples intéressants de sensibilisation et d'accompagnement pour les transmissions.

5 Annexes

5.1 Définitions

Pour cerner les enjeux de la pérennité des entreprises à travers leur transmission ou reprise, dans le secteur de la culture ou dans un autre, il convient en premier lieu de cerner les notions et problématiques en jeu.

L'entreprise est à l'origine un terme économique et non juridique. On peut la définir par six éléments : c'est une activité, un ensemble de moyens affectés à cette activité, une organisation, une communauté humaine organisée, un centre d'intérêt et un objet d'organisation juridique.

L'Insee utilise et définit plusieurs termes pouvant se rapprocher de la compréhension économique de l'entreprise.

« L'unité légale est une entité juridique de droit public ou privé. Cette entité juridique peut être : une personne morale, dont l'existence est reconnue par la loi indépendamment des personnes ou des institutions qui la possèdent ou qui en sont membres ; une personne physique, qui, en tant qu'indépendant, peut exercer une activité économique. Elle est obligatoirement déclarée aux administrations compétentes (Greffes des tribunaux, Sécurité sociale, DGI,...) pour exister. L'existence d'une telle unité dépend du choix des propriétaires ou de ses créateurs (pour des raisons organisationnelles, juridiques ou fiscales). L'unité légale est l'unité principale enregistrée dans le répertoire Sirene.»¹¹⁷

« L'entreprise est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes. »

« L'établissement est une unité de production géographiquement individualisée, mais juridiquement dépendante de l'entreprise. Un établissement produit des biens ou des services : ce peut être une usine, une boulangerie, un magasin de vêtements, un des hôtels d'une chaîne hôtelière, la « boutique » d'un réparateur de matériel informatique, etc. L'établissement, unité de production, constitue le niveau le mieux adapté à une approche géographique de l'économie. »

La compréhension économique de l'entreprise et celles d'unité légale et d'entreprise de l'Insee ne se recoupe pas complètement. L'acceptation la meilleure pour l'étude de la transmission est de considérer les unités légales en tant que personne morale et exclure la personne physique comme travailleur indépendant. En effet sa pérennité s'exprime par sa capacité à poursuivre son développement au-delà du départ de son fondateur ou propriétaire

¹¹⁷ source : <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions>

Le terme de transmission ou cession d'entreprise renvoie au transfert envisagé de l'entreprise, à titre gratuit ou onéreux, des éléments de patrimoine (actifs et passifs) d'une unité juridiquement autonome. La cession d'entreprise recouvre l'acte de vente lui-même. Il faut noter que le terme de « cession » d'entreprise est relativement récent. Le premier régime juridique y renvoyant date de la loi du 25 janvier 1985 en matière de transfert d'entreprises en difficultés faisant l'objet d'un redressement judiciaire.

5.2 Questionnaire SINE

Le questionnaire SINE s'adresse au responsable de l'entreprise. Il comprend au total 44 questions fermées, réparties en 6 grands thèmes.

http://www.insee.fr/fr/methodes/sources/pdf/Questionnaire_createurs.pdf

79

Les questions utilisées dans les tris réalisés pour l'analyse statistiques sont les suivantes :

Votre profil en tant que porteur de projet

- quelle est votre année de naissance ?
- quel est votre sexe ?
- quel(s) diplôme(s) possédez-vous ?

Votre situation avant la création

- Juste avant la création ou la reprise de votre entreprise quel était votre principale situation ?
- Où l'emploi se classerait-il ?
- L'activité de votre nouvelle entreprise correspond-elle à votre principal métier ?
- Quelle expérience (en années) avez-vous dans ce principal métier ?

La préparation de votre projet

- Votre projet a consisté à ?
 - o Racheter l'entreprise de votre dernier employeur
 - o Recevoir ou racheter une entreprise de votre entourage familial
 - o Racheter une entreprise à un tiers
 - o Prendre une location gérance
 - o Créer une entreprise nouvelle
- Quelles sont les principales raisons qui vous ont poussé à créer ou reprendre une entreprise ?
- Quel est votre objectif principal de chef d'entreprise ?
- Pour créer votre entreprise avez-vous reçu un appui en termes de conseil, d'information, de soutien logistique ou financier (en dehors des banques) de la part de ... ?
- Avez-vous suivi une formation particulière ?
- La création et le démarrage de votre entreprise ont-ils été facilités par des relations que vous aviez avec ?
- Lors de la création de votre entreprise quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontrées ?

Le financement de votre projet

- Quels moyens financiers ont été nécessaires pour démarrer ?
- Quelles ont été (en dehors des ressources personnelles, familiales ou des associées) les sources de financement du projet ?
- Dans ce financement global du projet, quelle a été la part des emprunts bancaires, des ressources personnelles, d'autres financements ?
- Avez-vous bénéficié d'un ou plusieurs dispositifs suivants ? Accre, Nacre, PCE, etc.