



CRÉER REPRENDRE TRANSMETTRE UNE LIBRAIRIE

GUIDE PRATIQUE

Le guide pratique *Créer, reprendre, transmettre une librairie* est
une publication téléchargeable sur le site livre-provencealpescotedazur.fr.

© Agence régionale du Livre Provence-Alpes-Côte d'Azur, 2019

8/10, rue des Allumettes - 13090 Aix-en-Provence

Tél. 04 42 91 65 20

Contact : olivier.pennaneach@livre-provencealpescotedazur.fr

Graphisme : Audrey Voydeville

ÉDITO

La France compterait - d'après les données du Syndicat de la Librairie française - près de 25 000 points de vente du livre. Parmi eux, seuls 15 000 exerceraient une activité régulière de vente de livres, dont 2 500 à 3 000 de façon significative ou principale.

Structures régionales pour le livre, syndicats, associations de libraires et organismes de formation, évaluent à 15 % environ – soit 225 – le nombre de librairies qui transmettront leur activité à l'horizon 2025.

En Provence-Alpes-Côte d'Azur par exemple, 10 librairies sont à ce jour en transmission, 10 en création et 5 villes risquent de perdre ou ont déjà perdu leur librairie.

Depuis 2007, près de 99 fermetures de librairies y ont été recensées pour 74 créations/reprises, soit un taux de fermeture de 1,3 librairie pour 1 création. Si une inversion de cette tendance s'observe depuis bientôt deux ans avec un taux de 1,6 création pour 1 fermeture, il est toujours long et laborieux pour un cédant de trouver un repreneur, pour un créateur de s'orienter dans le mille-feuilles des aides à la création/reprise, de trouver les bons interlocuteurs ou les formations adaptées à son projet.

Plus que jamais, le sujet de la création, de la reprise et de la transmission questionne et soulève de nombreuses problématiques :

- Quel est le parcours type des créateurs, repreneurs, transmetteurs ?
- Quelles sont les formations dont ils disposent ?
- Quelles sont les aides existantes ?
- Comment maintenir ou consolider une offre territoriale viable ?

Face à un fort accroissement des demandes d'accompagnement de la part des porteurs de projet, l'Agence régionale du Livre Provence-Alpes-Côte d'Azur a souhaité travailler à la construction d'un outil pratique en réponse à leurs principales interrogations.

L'idée de ce guide s'appuie sur le constat d'un manque réel de ressources – autant que faire se peut synthétiques – quant à ces questions, car s'il existe des guides dédiés à la création d'entreprise en général, tel n'est pas le cas concernant la spécificité des commerces de librairie.

SOMMAIRE

Introduction • Préambule : pertinence du projet

PRÉPARER SON PROJET

- L'étude de marché **8**
- Choisir son local **14**
- Les points indispensables à anticiper **16**

CONSTRUIRE SON DOSSIER DE CRÉATION OU DE REPRISE

- Présentation du projet **21**
- Présentation du marché et de la concurrence **22**
- Le plan de financement **23**
- Créer juridiquement son entreprise **31**
- Synthèse **33**

TRANSMETTRE, REPRENDRE UNE LIBRAIRIE

- Évaluer le point de vente **37**
- Évaluer le stock **41**
- Les différentes formes de cession d'une librairie **43**
- Préparer la cession et accompagner la reprise **48**
- Synthèse **49**

LE CYCLE DE FINANCEMENT D'UNE LIBRAIRIE

- Le patrimoine **52**
- L'activité **55**
- Le financement du stock **57**
- Les principaux ratios de la librairie **60**

FINANCER UNE CRÉATION OU UNE REPRISE

- Constituer ses fonds propres **64**
- Les emprunts bancaires **65**
- Les aides à la création/reprise d'une entreprise **66**

OUTILS

- Se former au métier **72**
- Ressources **73**
- Bibliographie **76**
- Terminologie, sigles et abréviations (termes soulignés d'un pointillé) **78**

FOCUS

1. ZONE DE CHALANDISE **9**
2. ODIL, UN GUIDE POUR LES CRÉATEURS **10**
3. LE FONDS DE COMMERCE **15**
4. LE BAIL COMMERCIAL **15**
5. CONVENTION COLLECTIVE DE LA LIBRAIRIE **18**
6. DÉMARRER EN DOUCEUR **21**
7. NATURE DES SUBVENTIONS **26**
8. TRUCS & ASTUCES : QUEL CA MINIMUM ? **27**
9. SAISONNALITÉ DES VENTES **28**
10. ÉVALUATION DANS LE CAS D'UNE REPRISE PAR PARTS **39**
11. ET POURQUOI PAS UN CRÉDIT-VENDEUR SUR LE STOCK ? **42**
12. LE CRÉDIT-VENDEUR **45**
13. OBLIGATION LÉGALE POUR LE CÉDANT DE PRÉVENIR SES SALARIÉS **46**
14. LA LETTRE D'INTENTION **47**
15. CÉDANT, COMMENT DIFFUSER SON ANNONCE ? **49**
16. LE PRIX DES EXPERTISES **65**

INTRODUCTION

Créer, reprendre ou transmettre une entreprise : si ces termes soulèvent des problématiques proches, ils impliquent pour chacune des parties des engagements et des démarches différentes. Disons qu'une reprise est une forme de création et que les principales différences portent sur la transmission.

Créer et reprendre

Une personne physique ou morale qui crée une entreprise le fait ex-nihilo. Il lui faudra mesurer son marché avec soin, définir de façon très précise le périmètre de son offre pour la mettre en conformité avec les attentes de ses futurs clients et appréhender les particularités géographiques de son lieu d'implantation.

Au-delà de l'étude de ces paramètres, le repreneur quant à lui s'attachera également à la reprise de la clientèle et des salariés.

Et les chiffres sont cruels. L'Association nationale pour les Cédants et Repreneurs d'Affaires (le CRA) et l'Ordre des experts comptables notent qu'au bout de cinq années, 75 % des reprises maintiennent leur activité, alors que seules 55 % des créations y parviennent. La différence se situe donc bien à ce niveau : partir de zéro ou s'appuyer sur un existant.

Si le repreneur achète le fonds de commerce, il devra également *créer* son entreprise, donc choisir un statut juridique, ouvrir des comptes auprès des fournisseurs, etc. S'il privilégie l'achat des parts sociales, il reprendra l'intégralité de la structure juridique, sociale et économique [dettes incluses] du point de vente...

Céder son entreprise

Céder une entreprise, c'est parfois céder une vie de travail et le montant de la cession déterminera peut-être le montant de la retraite dudit cédant. Il y a donc beaucoup d'affect, d'exigences et d'ambitions. À qui est-on prêt à céder ? Au plus offrant ou à ceux qui assureront la continuité de l'entreprise et respecteront sa philosophie ? Choix cornélien tant les enjeux personnels et d'équilibre territorial sont importants, et qui induit une longue réflexion en amont : à partir de quand préparer la reprise ? comment chiffrer la valeur de son point de vente ? comment présenter son projet ? quand publier une annonce ? quels documents produire ? quelles sont les attentes des repreneurs ? comment les accompagner le mieux possible ? où les trouver ? les salariés peuvent-ils reprendre ? Etc.

Les principales étapes de la reprise ou création d'une entreprise

Les parcours sont complexes et reposent sur une chronologie aléatoire. Ils requièrent donc de l'anticipation et demandent à chacun des acteurs de se transformer en véritable couteau suisse, car la volonté de faire aboutir un projet ne suffit pas. Il faut en outre compter avec des obligations juridiques, fiscales, sociales, des contraintes économiques et commerciales, et parfois – précisons ici que la majorité des librairies n'ont pas de salarié – avec des composantes managériales.

Face aux différents interlocuteurs, il vous faudra justifier de nombreux éléments : allez-vous réussir à vivre de votre activité ? êtes-vous formé ? avez-vous suffisamment d'apport pour mener à bien votre entreprise ?

Pour ce faire, nous vous proposons une chronologie globale de la création ou reprise d'entreprise qui s'appuie sur quatre axes principaux :

- La pertinence et la présentation du projet ;
- L'étude de marché ;
- Le financement du projet ;
- Le choix du statut juridique.

Autour desquels d'innombrables questions se posent, dont par exemple :

- Existe-t-il une clientèle pour ce projet ?
- Quels moyens financiers, humains sont-ils mis en œuvre ?
- Le projet est-il rentable et permet-il de se verser un salaire ?
- Les fonds propres sont-ils suffisants pour assurer la pérennité de l'installation ou de la reprise ?

MÉTHODOLOGIE

L'Agence a confié la préparation de ce guide à son chargé de mission Économie du livre, Olivier Pennaneac'h et à Michel Ollendorff, consultant Librairie au cabinet Esperluette ; elle en a assuré l'organisation et le suivi éditorial.

Cet outil s'appuie sur les données nationales du marché de la librairie et sur des études de cas observés par les deux co-rédacteurs.

Son format ne permet pas de développer une approche exhaustive de chaque point, et telle n'est pas sa volonté. Il se construit dans l'optique d'être éclairant et de permettre d'éviter les pièges récurrents propres à la création/reprise d'une librairie.

PRÉAMBULE : PERTINENCE DU PROJET

Que vous soyez libraire en activité ou « en devenir », le premier travail consiste à **définir le périmètre de votre projet** : Souhaitez-vous être un libraire des champs, de bord de mer ou de centre-ville ? Souhaitez-vous développer ou reprendre une librairie généraliste ou spécialisée ? Voulez-vous adosser à cette activité d'autres produits (papeterie, café, café-poussette, galerie d'art, multimédia, jeux, jouets) ?

Devenir libraire. Le métier de libraire suscite de nombreuses vocations et attire de nombreux profils : traders, enseignants, ingénieurs, chercheurs, électriciens, biologistes, ornithologues, juristes, agriculteurs, économistes, etc. Si tous aiment lire et partager leurs lectures, faire vivre une entreprise nécessite bien d'autres compétences. Il s'agit de faire fonctionner un point de vente sous tous ses aspects et pas seulement sous celui du spectre de la lecture. Or l'un des plus grands écueils rencontrés dans ce type de projets se résume à ce fantasme : « J'ai toujours rêvé d'avoir ma propre librairie ! ». À ceci près que votre clientèle ne partagera pas forcément vos goûts et que les banquiers et autres financeurs attendent résultats et pérennité. Il est donc indispensable de commencer par quelques stages en librairie pour être sûr que les mécanismes et le quotidien du métier correspondent bien au rêve

dans lequel vous vous projetez. Une fois cette étape franchie, il faudra penser à se former : gestion, marketing, management, culture générale, communication, etc. (cf. Se former au métier).

Vos moyens financiers. Avec des fonds propres inférieurs à 20 000 €, difficile de prétendre à la reprise ou à la création d'une grande librairie de centre-ville par exemple. En avoir conscience vous permettra d'orienter au mieux vos recherches en évitant de perdre du temps à rêver trop grand.

Où s'installer ? De nombreuses villes sont en capacité d'accueillir une librairie, et nombreuses sont les librairies en transmission. Seriez-vous prêt ou pas à déménager ? et votre famille ? Concernant une reprise, le local actuel est-il bien situé ?

Avez-vous le soutien de vos proches ? Créer une entreprise est chronophage, avant, pendant... et après ! Passer les commandes, conseiller les clients, maintenir 10 heures d'ouverture par jour, assurer la comptabilité, gérer les litiges, manager du personnel..., le soutien des proches s'avèrera parfois précieux pour ne pas céder au découragement.

Êtes-vous en bonne santé ? Le métier de libraire est physique et le stress qui entoure une création/reprise nécessite une santé de fer et des nerfs solides.

PRÉPARER

SON PROJET

L'ÉTUDE

DE MARCHÉ

Il s'agit d'analyser et de préparer l'avenir. Pour ce faire, il est essentiel de se questionner sur le marché potentiel de la ville ou du lieu d'implantation. Dans le cas d'une reprise, l'évolution du CA et les échos des libraires cédants donneront des indications précieuses, mais cela ne dispense pas d'étudier de près la concurrence et les attentes potentielles de la clientèle. Cette étape permettra de conforter des a priori ou de rechercher des leviers de croissance, voire de faire évoluer la perception du projet. Il est nécessaire de se défaire de ses préjugés pour se consacrer objectivement à l'observation du marché local, de la ville, de sa composition sociale.

Une étude de marché se mène à plusieurs niveaux :

- **National.** Principaux indicateurs du marché dans lequel je souhaite évoluer ; clientèle des librairies ; principaux fournisseurs ; cadre juridique ; aides existantes ; organisation de la filière commerciale ; organismes d'accompagnement ; convention collective applicable.
- **Régional/Local.** Les concurrents : leur nature, leur poids économique, comment se faire une place, en reste-t-il une. La clientèle : le poids de chaque catégorie socio-professionnelle, que consomment-elles, prix moyen des loyers.

Les aides auxquelles prétendre. Les forces et les faiblesses de l'entreprise à reprendre.

En d'autres termes, quelles sont les fondations économiques, commerciales, juridiques, sociales et fiscales du projet ? Comment développer une offre en adéquation avec la demande ?

Au niveau national

Le marché du livre nourrit de nombreux fantasmes. Certes, ce secteur d'activité intègre le top 5 des industries culturelles en Europe avec près de 40 milliards € de CA en 2016, mais le nombre d'entreprises diminue [source : *The book sector in Europe, 2017, Federation of European Publishers*]. En France le CA des éditeurs et des librairies s'érode ou se maintient, et la rentabilité de ces acteurs se place parmi les plus faibles du pays [respectivement 2,5 % et 1,4 %].

Pour sa part et d'après le rapport Xerfi de 2011, la Librairie détiendrait le triste record du commerce le moins rentable de France avec un taux de 0,6 % du CA. Selon l'Observatoire développé par la Filil en 2017, la rentabilité moyenne serait remontée à 1,42 %. Du mieux certes, mais la Librairie conserve tout de même la dernière place... Il s'agit cependant d'une moyenne nationale et certaines librairies peuvent atteindre un taux bien plus élevé.

Cette notion de rentabilité est primordiale dans la construction et la défense d'un projet auprès des banques.

Quelques outils pour mener cette étude sectorielle :

- *Les chiffres clés du livre et de la lecture*, publiés annuellement par le ministère de la Culture ;
- L'étude menée par le cabinet Xerfi pour le compte du SLF et du ministère de la Culture en 2019 ;
- Les données de l'Observatoire du livre du SLF ;
- Pour la reprise d'un point de vente appartenant à un réseau de libraires : les données propres à ce réseau ;
- Les données de l'Insee (certaines sont gratuites, d'autres payantes) ;
- L'enquête Librairie 2017, développée par la Fill ;
- *Les Français et la lecture*, CNL/Ipsos, 2019.

Au niveau régional/local

Il est recommandé de consulter :

- Les données des CCI sur les Indices de consommation ;
- Les données de l'Insee ;
- Les données recueillies par les associations de libraires du territoire ;
- Les données disponibles auprès des structures régionales pour le livre.

BIEN CHOISIR SON LIEU D'IMPLANTATION

La librairie est un commerce physique qui requiert de s'intéresser de près au lieu d'implantation et à la « zone de chalandise ». Du choix de la ville, du

quartier, et de l'emplacement du local, dépendra la réussite du projet.

Créateur ou repreneur, il faudra en premier lieu vérifier si le marché est saturé ou pas, s'il reste des parts de marché à conquérir. Dans le cas d'une reprise, il s'agira également d'évaluer le poids économique que représente la librairie dans son territoire et dans sa zone de chalandise.

FOCUS 1

ZONE DE CHALANDISE

▲ On entend par zone de chalandise l'aire d'influence d'un point de vente dans sa zone d'implantation géographique. À partir de l'épicentre de la librairie, on raisonne en termes :

- de distance par rapport à la commune la plus éloignée [en moyenne dans un rayon de 30 km] ;
- de temps de trajet dans le cadre d'une grande ville ;
- d'Iris [temps de circulation à pied] pour ce qui concerne les quartiers.

▲ La zone de chalandise dépend de l'Indice de Disparité de la Consommation (IDC), lequel s'obtient auprès des CCI.

« Les IDC permettent d'apprécier les disparités ou les particularismes des dépenses de consommation des ménages, qu'ils soient d'origine géographique ou sociologique. Ils correspondent à des coefficients correcteurs qui pondèrent les données nationales au niveau local sur tout ou partie de la population. » Définition Chambre de Commerce et d'Industrie

▲ Pour évaluer cette zone de chalandise : cciwebstore.fr/module/cciidc/display [attention certaines données sont payantes, environ 300 €].

LE POIDS DE LA CONCURRENCE

L'analyse de la concurrence nécessite quelques investigations :

- Qui sont les concurrents : librairies indépendantes, maisons de la presse, GSA (grandes surfaces alimentaires du type hypermarchés...), GSS (grandes surfaces spécialisées du type Cultura, Fnac...) ?
- Quelles sont leurs spécialités ?
La profondeur du fonds travaillé ?
- Leur positionnement géographique ?
- Ces librairies sont-elles implantées depuis longtemps ?
- Quel est leur CA ?
- Par rapport à eux, quelles sont les forces et les faiblesses de votre projet d'entreprise ?
- D'autres commerces développent-ils un concept proche du vôtre (librairie bar à vin par exemple) ?
- Reste-t-il des marchés à conquérir (collectivités publiques ou acteurs du privé) ?

CATÉGORIES SOCIO-PROFESSIONNELLES ET POIDS ÉCONOMIQUE DU MARCHÉ

Les indices de consommation variant d'une ville à l'autre, il est recommandé d'acquérir auprès de la **CCI** les Indices de consommation de biens culturels locaux (de 300 € à 900 € HT selon les critères sélectionnés). Le logiciel ODIL (cf. **Focus 2**) peut également apporter des informations. À défaut, on utilisera les données nationales de l'Insee par ménages et par catégories socio-professionnelles.

La méthode dite « à la louche » (exemple de Carcassonne)

Elle consiste tout d'abord à recenser la population (15 ans et plus) de la zone de chalandise. Prenons une librairie qui souhaiterait s'établir à Carcassonne (la zone de chalandise est volontairement incomplète – ce n'est qu'un exemple). Carcassonne se répartit en 10 **Iris** différents (5 villes dans le tableau ci-contre) :

FOCUS 2 ODIL, UN GUIDE POUR LES CRÉATEURS

▲ Développé par l'Insee, ODIL est un Outil d'aide au Diagnostic d'Implantation Locale. Schématiquement, ODIL est un calculateur qui permet de :

- Sélectionner une activité ou un produit ;
- Visualiser la zone géographique d'implantation et ses caractéristiques

socio-économiques grâce à une cartographie interactive ;

- Créer des tableaux de statistiques locales en comparaison avec les données nationales.

▲ Plus d'informations :

insee.fr/fr/information/1401383

▲ Accéder à ODIL :

creation-entreprise.insee.fr

Calcul du CA potentiel

ZONE DE CHALANDISE [données Insee]	POPULATION [ménages]	IDC SUD-OUEST	TOTAL IDC SUD-OUEST	IDC NATIONAL	TOTAL IDC NATIONAL	MOYENNE IDC SUD-OUEST/ NATIONAL
Carcassonne	47 068	140 €	6 589 520 €	133 €	6 260 044 €	6 424 782 €
Trèbes	5 410	140 €	757 400 €	133 €	719 530 €	738 465 €
Capendu	1 500	140 €	210 000 €	133 €	199 500 €	204 750 €
Pennautier	2 451	140 €	343 140 €	133 €	325 983 €	334 562 €
Arzens	1 204	140 €	168 560 €	133 €	160 132 €	164 346 €
TOTAL	57 633	140 €	8 068 620 €	133 €	7 665 189 €	7 866 905 €

Une fois ce premier calcul effectué, on répartit le CA potentiel de la zone de chalandise entre les différents points de vente. Ne reste qu'à estimer le poids

économique des autres librairies, GSS et GSA de la zone de chalandise ou à se référer aux moyennes nationales.

Ventilation du CA

NATURE DES POINTS DE VENTE (hors marchés publics)	RÉPARTITION DU CA (2018*)	CA ESTIMÉ
Librairies généralistes et spécialisées	18,5 %	1 455 377 €
MDP, kiosques, papeteries	3,5 %	275 342 €
GSS	25,5 %	2 006 061 €
GSA	19,0 %	1 494 712 €
Internet	20,0 %	1 573 381 €
VPC, courtage	9,5 %	747 356 €
Soldeurs, écoles, marchés, salons...	4,0 %	314 676 €
TOTAL	100 %	7 866 905 €

* Les chiffres clés du livre et de la lecture publiés par le ministère de la Culture ne concernent que les ventes de livres neufs, hors livres scolaires et encyclopédies et hors marchés publics.

En rouge, le poids estimatif du marché du livre pour les librairies indépendantes de Carcassonne. Il est possible que ce CA estimatif soit déjà atteint par les librairies de la ville. Plusieurs facteurs peuvent l'expliquer : l'attraction touristique, le

poids des marchés publics dans l'activité des librairies déjà en exercice (qui gonfle leur CA), les habitudes de consommation locales, l'absence de GSS ou de GSA, des achats en ligne moindres.

La méthode par CSP ou IDC [exemple de Carcassonne]

Il s'agit d'intégrer les catégories socio-professionnelles de la ville au raisonnement (tableau ci-contre).

Puis de comparer les informations précédemment obtenues au regard de ces données [2 catégories dans le tableau ci-dessous, à titre d'exemple ; le calcul est à affiner avec l'ensemble des catégories].

CATÉGORIES SOCIO-PROFESSIONNELLES	CONSUMMATION LIVRES [Insee 2011]
Agriculteurs	143 €
Artisans / Commerçants	161 €
Cadres / Professions intellectuelles	358 €
Professions intermédiaires	168 €
Employés	98 €
Ouvriers	64 €
Retraités	82 €
Autres inactifs	91 €
MOYENNE	133 €

Données actualisées disponibles auprès de l'Insee ou des CCI

	POPULATION [ménages]	OUVRIERS	HABITUDES D'ACHAT [moy.]	TOTAL POTENTIEL CA OUVRIERS	CADRES	HABITUDES D'ACHAT [moy.]	TOTAL POTENTIEL CA CADRES	TOTAL POTENTIEL CA GÉNÉRAL
Carcassonne	47 068	3 232	64 €	206 848 €	2 260	358 €	809 080 €	1 015 928 €
Trèbes	5 410	559	64 €	35 776 €	131	358 €	46 898 €	82 674 €
Capendu	1 500	216	64 €	13 824 €	36	358 €	12 888 €	26 712 €
Pennautier	2 451	260	64 €	16 640 €	112	358 €	40 096 €	56 736 €
Arzens	1 204	129	64 €	8 256 €	44	358 €	15 752 €	24 008 €
TOTAL	57 633	4 396	64 €	281 344 €	2 583	358 €	924 714 €	1 206 058 €

Le CA total potentiel obtenu pour cette zone est à répartir selon la nature des différents points de vente existants. Une fois isolée la part de CA correspondant à « librairie indépendante », il reste à évaluer la part que les librairies indépendantes y occupent déjà.

Ces deux techniques permettent de se faire une idée du niveau de CA à atteindre, en théorie.

Par ailleurs, ces données sont très importantes pour déterminer une offre, construire un prévisionnel financier... et

défendre la crédibilité d'un dossier auprès des banques.



OUTIL L'Agence propose en ligne un calculateur « Étude de marché » qui permet de construire votre étude de manière chiffrée. Ce calculateur intègre les données de consommation livres par tranches d'âge, localisation géographique, CSP, situation familiale, ainsi que des outils de calcul automatisés (étude de marché, répartition du CA, marché potentiel par secteurs).

CONNAÎTRE SA CLIENTÈLE

Appréhender le pouvoir d'achat potentiel d'une ville ne signifie pas comprendre les habitudes d'achat de ses habitants. Les lecteurs sont pluriels et développent des habitudes plurielles elles aussi.

Pour approfondir la question des habitudes d'achats culturels des Français et leur évolution :

- études SLF menées par le cabinet Obsoco ;
- études DEPS menées par Olivier Donnat ;
- études CNL.

Quand on parle de la clientèle d'un magasin, il ne faut pas omettre les collectivités :

- dans le cas d'une création : quels seraient les interlocuteurs ? leurs besoins ?
- dans le cas d'une reprise : la librairie a-t-elle des marchés d'entreprise et/ou des marchés publics ? avec qui ? quelle est leur nature (à bons de commande, MAQ ou MAPA) ?

Il faut du temps pour apprendre à répondre aux appels d'offre et réussir à conquérir de nouveaux marchés.

MENER UNE ÉTUDE DE TERRAIN

En parallèle, il est souhaitable de sonder les attentes de la population de la ville, du quartier, de la rue, de préférence en plusieurs fois à des jours et des heures différentes. Une petite enquête in situ pourra s'avérer utile.

Exemple de questionnaire rapide pouvant apporter des éléments de réponses :

1. Fréquentez-vous régulièrement le théâtre ? Le cinéma ?
2. Vous rendez-vous au musée ?

3. Participez-vous régulièrement à des animations culturelles ?

4. Fréquentez-vous régulièrement une bibliothèque ?

5. Êtes-vous membre d'une association ?

6. Préférez-vous acheter des livres ou les emprunter ?

7. Préférez-vous les livres neufs ou les livres d'occasion ?

8. Combien de livres achetez-vous par an ? À quelle fréquence ?

9. Est-ce pour vous ou pour offrir ?

10. Quelle est la nature des livres que vous lisez ?

On veillera à ne pas se montrer trop direct au début ; si la personne se sent interrogée à propos de l'ouverture d'une librairie, ses réponses seront orientées voire déformées. Par ailleurs, les répondants à une enquête menée sur des habitudes culturelles ayant tendance à se « glorifier », il est recommandé de pondérer d'au moins 10 % les résultats obtenus.

Cadrer les réponses d'une enquête de terrain facilite leur analyse. Par exemple :

- Si vous allez au musée, y allez-vous : très souvent, souvent, pas souvent, jamais ?
- Sur une échelle de 0 à 5 (5 étant le plus important), comment jugez-vous l'offre culturelle de la ville ?

Ne pas oublier de renseigner : le sexe, l'âge, le lieu d'habitation (dans la ville, à l'extérieur, si oui, loin ?). Une telle étude de terrain peut être considérée comme pertinente à partir de 100 répondants. Tout dépend évidemment de la taille de la ville, du panel interrogé et de la clientèle visée.

CHOISIR SON

LOCAL

Plusieurs éléments seront à prendre en considération :

- La collectivité favoriserait-elle l'implantation d'une librairie sur son territoire ? [Certaines le font et préemptent des locaux, il est donc important de se faire connaître auprès de la mairie, du conseil départemental, du conseil régional et de la structure régionale pour le livre concernés].
- Quels sont les locaux vacants ?
- Quels sont les prix moyens des loyers et des baux commerciaux ?
- Quelles sont les principales artères piétonnes ?
- Quels sont les lieux et jours de marché ? Sont-ils proches du point de vente repéré ?
- Un camion pourrait-il facilement vous livrer ? Dans quelles tranches horaires ?
- Les clients pourraient-ils se garer facilement à proximité ?
- Des travaux d'urbanisme sont-ils prévus à court ou moyen terme ?
- Quels sont les concurrents les plus proches ?
- Quelles sont les associations présentes dans la ville ? Sont-elles actives ?
- Où se situent les établissements scolaires et les bibliothèques ? Sont-ils faciles à livrer ?

Avant de s'engager dans la location, l'achat ou la reprise d'un local commercial, il est conseillé d'observer dans la rue, à différentes heures et différents jours de la semaine, le nombre de personnes qui passent devant la « future » enseigne. Cela permet en outre d'évaluer les éléments sonores, de comprendre les dynamiques potentielles du voisinage (fleuriste, boulangerie, pharmacie, lieux de culte, etc.), éventuellement d'affiner au mieux les horaires d'ouverture. Certaines collectivités fournissent ces données.

Une fois le local repéré, il convient de savoir :

- À qui il appartient (copropriété, propriétaire seul, collectivité) ;
- S'il existe un droit au bail ;
- Quelle est la nature et la durée du bail commercial ;
- Si la vitrine est de taille suffisante ;
- Si des travaux de mise aux normes sont nécessaires : électricité, incendie, salubrité, sécurité, normes ERP, toilettes, etc. ;
- Si ces travaux sont envisageables (bâtiment classé par exemple) ;
- Pour un repreneur : si des travaux d'embellissement et/ou de modernisation s'imposent (vitrine, enseigne...).

FOCUS 3

LE FONDS DE COMMERCE

► Le fonds de commerce compose une entité économique dont l'objet est de nature commerciale.

Il comprend un ensemble d'éléments corporels [matériels, meubles, stock de marchandises] et incorporels [clientèle, droit au bail, réputation, nom commercial, etc.].

► Il faut distinguer la propriété du local et celle du fonds de commerce. Acquérir un fonds de commerce ne signifie pas acquérir un local, mais acquérir la propriété d'une exploitation commerciale. L'activité est protégée par la « propriété commerciale » qui empêche le bailleur de reprendre le local, sauf à payer des indemnités compensatoires.

► Il est possible pour le propriétaire du fonds de le mettre en location-gérance.

FOCUS 4

LE BAIL COMMERCIAL

► Il a pour but premier de protéger le locataire. Le propriétaire s'engage en effet sur une période de location de neuf ans au minimum, avec un droit de reconduction au bout de cette période. Une non-reconduction du bail entraînera une indemnisation du locataire pour préjudice subit.

► Le locataire peut résilier ce bail tous les trois ans. C'est pourquoi on parle de bail 3/6/9.

Le bail peut être cédé sans que le propriétaire ne puisse s'y opposer dans la mesure où l'activité commerciale reste la même.

► On parle de bail précaire quand la période du bail est de deux ans. Cependant si le bail est prolongé au-delà de deux ans, il se transforme de fait en bail commercial.

LES POINTS INDISPENSABLES

À ANTICIPER

L'INFORMATISATION

C'est un point fondamental pour la bonne gestion d'une librairie.

Les librairies en création auront tout intérêt à se rapprocher de l'ALIRE (Association des Librairies Informatisées, utilisatrices de Réseaux Électroniques), dédiée à la gestion des outils informatiques dans la chaîne du livre, afin d'obtenir les liens et fonctionnalités de chacun des outils existants.

La plus grande vigilance est requise dans l'analyse des caractéristiques techniques propres à chaque logiciel.

Certaines fonctionnalités s'avèreront non seulement utiles, mais vite indispensables :

- La recherche multicritères (FEL/Dilicom, Médiabase) ;
- Une ventilation des ventes par familles et rayons, facile à organiser ;
- La gestion des ventes caisse, facturation multi produits et globale ;
- La gestion des réceptions via les avis d'expédition ;
- Les alertes retours ;
- La gestion du stock âgé ;
- Les commandes clients ;
- L'inventaire ;

- Des états statistiques des ventes, rotation, marge, ruptures de stock ;
- Un lien avec des logiciels comptables ;
- La gestion des ventes en salon et des dépôts ventes ;
- Une maintenance active et réactive.

Dans le cas d'une reprise, bien analyser les performances du matériel informatique... rapidement vétuste. De nombreux équipements un peu âgés ne sont plus compatibles avec les versions récentes de logiciels dédiés.

Petit conseil : Bien que la maintenance machine soit prévue dans les contrats de prestataires, mieux vaut – en termes de coût et de réactivité – acquérir son matériel auprès de revendeurs locaux. Si un problème machine survient, le dépannage sera plus rapide et souvent de moindre coût.

LA COMPTABILITÉ

Ne pas hésiter pas à rencontrer plusieurs experts-comptables pour comparer leur offre. En librairie un comptable coûte en moyenne entre 0,8 % et 1,5 % du CA. Soyez vigilants ! Selon ce que vous ferez vous-même (saisie, déclaration de TVA, fiche de paie) le prix peut fortement varier.

Dans le cas d'une reprise, bien demander au cédant ce qu'il pense de son comptable.

Petit conseil : Un(e) de vos meilleur(e)s ami(e)s est comptable et se propose très généreusement de s'occuper de votre comptabilité. Amitié et relations commerciales ne font pas toujours bon ménage et le mélange des genres génère souvent des situations délicates...

LES FOURNISSEURS

Dans la perspective d'une reprise, vous avez la chance de profiter d'un existant. Le poids de chaque fournisseur devra être analysé avec soin, les conditions commerciales qui les lient à la librairie, la nature des engagements (office, marge, fréquence d'animation, etc.), conditions d'achat, fréquence des surremises, délais de paiement moyens.

Dans le cas d'une création... tout est à mettre en place !

Les questions initiales étant maintenant posées – excepté celle de l'évaluation du stock qui sera abordée sous un angle purement de gestion – il s'agit maintenant d'élaborer concrètement le projet de création ou de reprise.

DANS LE CAS D'UNE REPRISE, LES RESSOURCES HUMAINES

Le personnel

Le repreneur doit savoir :

- Quel est l'organigramme de la société ;
- Qui s'occupe de chaque rayon ;
- Qui gère les achats ;
- Quels sont les salaires moyens ;
- Quelle est la politique de rémunération de l'entreprise ;
- Quels sont les avantages sociaux proposés (tickets restaurant, chèques vacances, intéressement salarial, primes, mutuelles, prévoyance, etc.).

Le climat social

Il est déterminant. Le repreneur doit être mis au fait de certaines données (particulièrement si ce climat social semble dégradé) :

- De quelle convention collective relèvent les salariés ?
- Quels sont les horaires de travail ? Certains salariés ont-ils des aménagements d'horaires ?
- Y a-t-il eu : des démissions récentes ; un plan social ; des licenciements ; des litiges aux Prud'hommes ; des départs en retraite programmés ?
- Des avantages ont-ils été accordés ?

FOCUS 5 CONVENTION COLLECTIVE DE LA LIBRAIRIE

► Les repreneurs de librairie (et certains créateurs) auront peut-être à composer d'emblée avec des salariés. Les contrats de travail en librairie relèvent de la Convention collective de la librairie : syndicat-librairie.fr/convention_collective

► Si cette convention définit les modalités habituelles de prévoyance, de santé, d'accès à la formation professionnelle..., elle classe également les emplois et les salaires minimum afférents.

► Pour avoir accès à l'ensemble des fiches métiers : syndicat-librairie.fr

NIVEAU	TYPLOGIE GÉNÉRALE DES EMPLOIS	RÉMUNÉRATION MENSUELLE BRUTE EN € POUR 151,67 H (2019)
1	Agent d'entretien, manutentionnaire, caissier, chauffeur	1 522 €
2	Réceptionnaire, vendeur A et B, service comptable	1 522 €
3	Vendeur C et D, comptable A	1 522 €
4	Vendeur E	1 522 €
5	Vendeur F, comptable B	1 650 €
6	Gestionnaire de rayon A	1 800 €
7	Gestionnaire de rayon B	1 971 €
8	Responsable de secteur, responsable de magasin A	2 173 €
9	Responsable de magasin B, directeur de magasin A	2 392 €
10	Directeur de magasin B	2 905 €
11		3 269 €
12		3 674 €

CONSTRUIRE

SON DOSSIER

DE CRÉATION OU DE REPRISE

D'UNE LIBRAIRIE

Le dossier de création ou de reprise constitue un outil essentiel, qui met en forme la synthèse de toutes les réflexions, études, observations menées en amont. Formidable outil de travail, il aide à ne rien oublier, incite à toujours se questionner, oblige à ordonner ses idées. C'est également un tableau de bord nécessaire pour définir toute la chronologie (le rétro-planning) de la création/reprise.

Cet outil est appelé à évoluer, au fil des nombreux rendez-vous avec les interlocuteurs auxquels il sera présenté (institutions, banques, plateformes d'initiatives locales, boutiques de gestion, CCI...) et qui demanderont peut-être de le modifier. Pas d'inquiétude, c'est le lot de tous les créateurs/repreneurs, notamment quand ils commencent à rencontrer les banques.

Quelques conseils préalables :

Les présentations gagneront à être originales et exhaustives : rien de pire que des copiés-collés insipides ou des lapalissades !

L'expérience est un point souvent survolé quand un créateur/repreneur ne vient pas du métier. Or les financeurs et institutions qui peuvent accompagner les projets de librairie préfèrent des créateurs/repreneurs issus du métier... Aussi insistons-nous sur ce point : il est indispensable de faire ses armes, par le

biais de stages et formations au métier de libraire. Pour une reprise, on valorisera l'équipe en place et la formation des salariés. Pour une création, on valorisera toutes les expériences managériales, juridiques, pratiques, commerciales, ainsi que le profil des personnes qui accompagnent la construction du projet (surtout s'ils sont déjà libraires).

Que doit-on trouver dans un dossier ?

Cinq éléments incontournables devront figurer dans le dossier :

1. La présentation du projet (et de l'entreprise dans le cas d'une reprise) et du porteur de projet ;
2. La présentation du marché et de la concurrence ;
3. En reprise, l'analyse de la situation financière de la librairie à reprendre (cf. p. 37 et suiv.) ;
4. Le plan de financement du projet ;
5. Le choix du statut juridique de la société et du dirigeant.

LA PRÉSENTATION

DU PROJET

Il s'agit ici de synthétiser votre projet :

- De quoi est-il question ? De la création d'une librairie jeunesse, salon de thé, généraliste, ambulante...
- Pourquoi ce projet ? Motivation personnelle, changement de vie, opportunités territoriales...
- Où ? Implantation géographique et type de local (surface, emplacement, loyer, conditions de bail, nature des travaux à mener, positionnement dans l'environnement, etc.)

Ce préambule peut être succinct, sauf dans le cas d'une reprise qui oblige à présenter le point de vente :

- Les activités : librairie pure, généraliste, spécialisée, tabac, presse, papeterie, café...
- La société : date de création, histoire, moments clés (déménagements, agrandissements, diversification de l'activité), place dans la ville ;
- État des murs et du mobilier ;
- Profil du cédant ;
- Accompagnement à la reprise (ou non) par le cédant.

FOCUS 6

DÉMARRER EN DOUCEUR

► Un commerce évolue avec le temps et la connaissance de sa clientèle, et on ne peut pas toujours démarrer dans le cadre, l'offre et l'architecture rêvés. Par exemple, investir d'emblée de façon trop conséquente dans son stock présente un gros risque : soit la clientèle répond parfaitement à la

proposition, soit non et le taux de retour sera sévère. Il est donc prudent de ne pas remplir sa librairie au départ et de faire évoluer le fonds peu à peu.

► Il en est de même pour le placement des rayons, des tables, des meubles. Privilégier des meubles sur roulettes et des signalétiques interchangeables s'avèrera utile pour faire vivre le point de vente.

LA PRÉSENTATION

DU MARCHÉ
ET DE LA CONCURRENCE

Il s'agit ici de présenter, classer, développer et affiner l'« étude de marché » :

- Les principaux indicateurs du marché de la librairie tant au niveau national, régional que local ;

- Les principaux fournisseurs ;

Il s'agit ici de présenter, classer, développer et affiner l'« étude de marché » :

- Les principaux indicateurs du marché de la librairie tant au niveau national, régional que local ;

- Les principaux fournisseurs ;

- La zone de chalandise : la concurrence, la répartition du marché, le poids économique de la librairie reprise ;

- Le potentiel économique de la reprise (marché disponible) ;

- La clientèle potentielle ;

- Les besoins de la zone de chalandise : qui fait quoi sur votre territoire ?

- Les forces/faiblesses du projet (le fameux SWOT de Porter).

- Le cadre juridique propre à la chaîne du livre (Loi Lang, Loi sur le droit de prêt, etc.)

Ainsi que, dans le cas d'une reprise :

- Le personnel de la librairie ;

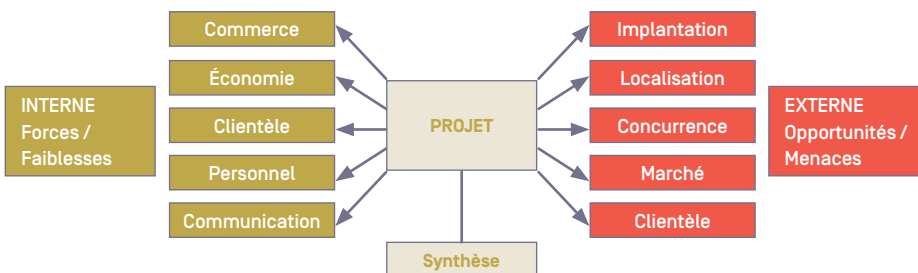
- Le climat social ;

- Les habitudes de communication ;

- Les principaux clients (collectivités, particuliers) ;

- L'informatisation du point de vente.

Un schéma récapitulatif des forces/faiblesses, atouts/contraintes et opportunités/menaces du projet (SWOT) pourra s'avérer aidant.



La clientèle des « forces internes » représente l'existant d'un point de vente, en termes de carte de fidélité, fichier clientèle, collectivités, fournisseur (concerne les repreneurs).

La clientèle des « forces externes » renvoie aux clients potentiels de la ville : collectivités, population, habitudes d'achat.

LE PLAN

DE FINANCEMENT

C'est le volet le plus redouté et le plus attendu des repreneurs/créateurs. Redouté car au-delà de l'aspect technique de la construction d'un budget prévisionnel, il additionne les choix retenus (travaux, décoration, mobilier, financement du fonds de commerce, loyer, charges diverses, frais bancaires, etc.), met en évidence d'éventuels besoins supplémentaires... et parfois sanctionne le projet d'un abandon pur et simple.

Si un projet se révèle surdimensionné par rapport au budget initial, mieux vaut ne pas prendre le risque de s'endetter tant à titre personnel qu'au titre de l'entreprise, et surtout pas aux deux ! D'autant plus si plusieurs partenaires financiers (banques, institutions) refusent de suivre.

L'accompagnement par un expert-comptable est impératif pour la réalisation de cet outil. Sans son aval, un plan de financement ne bénéficiera pas du même regard. Le cas échéant, il sera une aide à la rédaction des statuts de l'entreprise et leur dépôt au CFE (centre de formalité des entreprises).

En cas de création ou de reprise à deux (ou plus), la consultation d'un conseil juridique (avocat, notaire) sera indispensable pour se prémunir de tout problème en cas de départ ou d'abandon de l'un ou l'autre ; un coût que l'on souhaite parfois éviter, à tort.

Un plan de financement se construit en quatre étapes :

- Évaluer les besoins d'investissement et les ressources ;
- Déterminer les produits et les charges d'exploitation ;
- Établir le prévisionnel financier ;
- Se rassurer avec le plan de trésorerie.

ÉVALUER LES BESOINS D'INVESTISSEMENT ET LES RESSOURCES

Les besoins d'investissement correspondent à l'argent que doit investir ou emprunter le créateur/repreneur pour acquérir ou construire son projet : à quel prix le propriétaire vend-il son local (le fonds de commerce), existe-t-il un droit au bail, est-il nécessaire d'acheter du matériel, de mener des travaux, quel est le montant de la caution du local, combien faut-il investir dans le stock...

Une fois ces postes identifiés, il faut déterminer à partir de quelles **ressources** les financer : sur des fonds propres (capitaux propres ou comptes courants), via des tiers (amis, plateformes d'initiatives locales, fonds dédiés, emprunts bancaires)... Pour mieux appréhender la mécanique globale d'un bilan, se reporter [p. 52 et suiv.](#)

Un droit au bail et/ou un fonds de commerce trop onéreux risquent de mobiliser la quasi-totalité de vos fonds propres (plafond recommandé : un tiers de votre capacité de financement).

Ci-après, l'approche par tableaux reprend les éléments imposés afin de faciliter la construction d'un plan de financement, sans rien oublier ! Il appartient à chacun de renseigner les champs laissés vides, selon son projet.

FRAIS D'ÉTABLISSEMENT (en 2019)	MONTANT	AMORTISSEMENTS
Immatriculation <u>RCS</u> *	39,42 €	
Frais de publication dans un <u>JAL</u> *	200 € à 230 €	
Déclaration des bénéficiaires au capital*	23,62 €	
Publicité au démarrage [communication...]	De 500 € à 1 000 €	
Dépôt de marque <u>INPI</u> **	250 €	
TOTAL		3 ans

*Site du service public : service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F23282

** Site INPI : inpi.fr/fr/tarifs

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (HT)	MONTANT EN EUROS [selon projet]	AMORTISSEMENTS
Fonds de commerce, droit au bail		Non
Création site Internet		3 ans
Logiciels		5 ans
Brevets, licences		12 ans
TOTAL		

IMMOBILISATIONS CORPORELLES (HT)	MONTANT EN EUROS [selon projet]	AMORTISSEMENTS
Terrain		12 ans
Construction		12 ans
Installation et aménagement		7 ans
Véhicule		5 ans
Matériel et bureautique		3 ans
Mobilier		3 ans
Informatique		3 ans
Petits matériels (> 500€)		3 ans
TOTAL		

IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	MONTANT (en euros)
Dépôt de garantie ? Etc.	1 à 3 mois de loyer
TOTAL	

TVA	MONTANT (en euros)
Sur frais d'établissement	
Sur immobilisations incorporelles	
Sur immobilisations corporelles	
TOTAL TVA IMMOBILISATIONS	
Sur stocks	
Sur créances	
TOTAL TVA ACTIF CIRCULANT	

RESSOURCES STABLES : LES CAPITAUX PROPRES	MONTANT (en euros)
Capital	
Comptes courants (Adelc ou associés)	
Subventions d'investissement (CNL, Plans régionaux)	
Autres	
TOTAL CAPITAUX PROPRES	

EMPRUNTS	MONTANT (en euros)
Prêt d'honneur (CNL ou PFIL)	
ARCE / NACCRE	
Emprunts bancaires A	
Emprunts bancaires B	
TOTAL EMPRUNTS	

Une fois les besoins d'investissement quantifiés, il reste à construire le cycle

d'exploitation de la librairie. On parle alors de **produits et charges d'exploitation**.

DÉTERMINER LES PRODUITS ET LES CHARGES D'EXPLOITATION

Une librairie vit, prospère (ou meurt) grâce au bon équilibre entre les produits générés par son activité et le niveau de charges nécessaires à son bon fonctionnement.

Les produits d'exploitation

Ils correspondent en librairie essentiellement aux ventes de livres, même si le poids des autres activités tend à s'amplifier : papeterie, occasion, café, restauration, jeux, jouets, figurines...

Ils se composent également de produits de services comme la tarification d'animations ou de services annexes (garderie, ateliers créatifs, etc.). Les subventions peuvent également correspondre à un produit d'exploitation.

FOCUS 7

NATURE DES SUBVENTIONS

Il existe deux types de subventions :

▲ **Les subventions d'investissement** viennent soutenir les acquisitions (mobiliers, droit au bail, fonds de commerce). Elles peuvent s'amortir sur plusieurs années (5 ans en moyenne) et intègrent les capitaux propres au niveau du bilan.

▲ **Les subventions d'exploitation** soutiennent l'activité. Elles servent à s'équiper en logiciel informatique, acquérir du petit matériel ou un fonds spécifique, mener des animations, etc. Elles viennent nourrir les produits d'exploitation et apparaissent dans le compte de résultats.

Les charges d'exploitation

Elles se composent de tous les éléments nécessaires à l'activité de la librairie : les achats de livres ou autres produits, les coûts de transport, le loyer, l'électricité, les emballages, fournitures, abonnements, contrats de maintenance, frais bancaires, impôts, taxes, salaires, etc. Ces charges se regroupent en grandes catégories comptables : « achats de marchandises », « autres achats et charges externes », « impôts, taxes et versements », « masse salariale », « charges sociales », « amortissements », « autres charges ».



OUTIL L'Agence propose en ligne un calculateur « Construire son prévisionnel financier » qui donne automatiquement le niveau des amortissements, des impôts et taxes, et permet de projeter les niveaux potentiels de rémunération.

À titre d'exemple, nous ne détaillons ci-dessous que 2 postes de charges.

1^{er} exemple :

Les autres achats et charges externes

Le premier coût à définir est le coût d'usage du local : loyer, charges locatives, de copropriété, assurances, taxes locales, taxe foncière (à Marseille, tous les commerces paient la taxe foncière de leur propriétaire...). Ces éléments sont déterminants pour la viabilité du projet. En librairie, le poids du loyer et des charges oscille entre 3 et 12 %.

La moyenne nationale se situe à 4,5 %.

Dans un second temps, il s'agit de déterminer les niveaux de coûts qui correspondent au bon fonctionnement de l'activité : fournitures, emballages,

combustibles, maintenance, documentation, mobilier (< 500 €), honoraires, frais d'actes, assurances, publicité, frais de transport sur achat de marchandises, voyages et déplacements, frais postaux, télécommunication, commissions et cotisations diverses.

FOCUS 8 TRUCS ET ASTUCES : QUEL CA MINIMUM ?

► Pour évaluer « à la grande louche » un CA minimal à réaliser, on peut diviser le montant annuel du loyer par 4,5 %. Ainsi pour un loyer annuel de 10 000 €, le CA minimal à réaliser est de 220 000 €.

2^{ème} exemple :

Les achats de marchandises

Fixé par l'éditeur, le prix du livre est le même partout. Cela signifie que les librairies financent la totalité de leur activité et de leurs charges sur leur marge commerciale (environ 35 % du CA). Les achats pèsent donc en moyenne pour environ 65 % du CA.

En phase de création ou de reprise, deux à trois natures de stock sont à définir :

- Le stock d'implantation ;
- Le stock de reprise ou stock initial (cf. p. 37 à 42) ;
- Les achats annuels.

Le stock d'implantation

Au regard du million de livres disponibles sur le marché français et des 70 000 nouveautés annuelles, il faudra faire des choix mais aussi écouter les représentants, les éditeurs, les attentes des lecteurs, les salariés.

Ce stock dépend également de la taille du commerce, du nombre de tables et d'étagères consacrées aux livres (et le cas échéant aux DVD, au café/thé, à la papeterie...). On parle de surface linéaire ou mètres linéaires. Pour mémoire, ce stock « prudent » évoluera au contact de la clientèle.

Les caractéristiques de chaque lieu varient énormément et ne permettent que de communiquer des fourchettes :

SURFACE DE LA LIBRAIRIE	INVESTISSEMENT EN LIVRES
De 20 à 40 m ²	De 15 000 € à 25 000 €
De 41 à 60 m ²	De 26 000 € à 40 000 €
De 61 à 80 m ²	De 41 000 € à 50 000 €
De 81 à 100 m ²	De 51 000 € à 65 000 €

Le stock d'implantation est le seul élément à ne pouvoir être financé par les banques. Les seules aides possibles proviennent du CNL ou des plans État/Région/CNL ; en cas de refus, il faudra puiser dans ses fonds propres et user finement des délais accordés par les fournisseurs. En effet ce stock bénéficie de conditions particulières : des délais de paiement plus longs (parfois jusqu'à 180 jours) et de meilleures remises. À l'ouverture des comptes auprès des fournisseurs, il est proposé une **remise d'implantation** et une **remise de réassortiment** plus basse. C'est le moment pour négocier les conditions commerciales.

La remise fournisseur est la différence entre le prix de vente et le prix d'achat du livre auprès d'un éditeur ou d'un diffuseur. La moyenne de ces remises correspond peu ou prou à la marge commerciale.

La remise dépend de la taille de la librairie, de l'expérience du porteur de projet et de chaque fournisseur. Elle est généralement basse au début et requiert une bonne capacité de négociation pour s'améliorer.

On distingue les **remises quantitatives** (selon le nombre de livres commandés, l'acceptation de l'office, les opérations spéciales), et les **remises qualitatives** (valorisation du fonds et présentation des livres, formation et capacité à animer du libraire...).

En cas de reprise, il faut viser de conserver un niveau de marge équivalent de celui du Cédant ; c'est possible.

Les achats annuels

En librairie il y a plusieurs modes d'achat :

- **Ferme** : les livres sont payés à échéance et ils font partie du stock. Il faut être sûr de vendre les livres pour le pratiquer.
- **Ferme avec retour** : les livres sont achetés mais avec possibilité de les retourner pendant une durée déterminée. Ce retour donne droit à un avoir dans le catalogue de l'éditeur, sauf en cas d'arrêt d'activité où les retours sont payés en numéraire.
- **Dépôt/vente** : les livres sont déposés par les éditeurs et payés uniquement quand ils sont vendus. Un livre en dépôt ne s'intègre dans le stock que lorsqu'il a été vendu.
- **Dépôt intégral/fournisseurs** : les fournisseurs proposent des conditions particulières sur le stock (fonds et nouveautés). Le libraire s'engage à réassortir le dépôt dès qu'un livre est vendu.

Le stock se compose de :

- **L'assortiment** : livres que vous achetez pour la première fois (stock d'implantation + nouveautés) ;
- **L'office** : envoi automatique et régulier des nouveautés par les éditeurs/distributeurs. L'office est un élément important de la négociation commerciale. Nous conseillons d'opter pour des offices sélectifs ou pas d'office du tout, seul moyen de rester maître de son fonds... au prix de quelques dixièmes de points de marge (entre 1 et 1,5 %) ;
- **Réassortiment** : le fait de commander à nouveau un livre ;
- **Dépôts** ;
- **Achats événementiels** ;
- **Dons ou achats de lots** (si livres d'occasion).

FOCUS 9

SAISONNALITÉ DES VENTES

▲ **Les ventes en librairie varient d'un mois à l'autre. Septembre, octobre, novembre et décembre représentent près de 60 % du CA annuel d'une librairie de centre-ville. Dans un lieu touristique, la saisonnalité des ventes est liée aux périodes de vacances. Autant dire que la trésorerie est quelque peu fluctuante.**

▲ **La saisonnalité des achats précède celle des ventes d'un mois environ.**

ÉTABLIR LE PRÉVISIONNEL FINANCIER

Un prévisionnel financier est une ventilation de tous les éléments vus précédemment et s'établit généralement sur 3 ans. Il s'agit de bien préparer le premier exercice, avant de se projeter dans les années suivantes.



OUTIL Pour faire ses propres simulations en ligne, cliquer sur le lien « Construire son prévisionnel financier » [rappelons toutefois qu'il est indispensable de se faire accompagner dans ces démarches].

Le bilan

ACTIF	MONTANT (en euros)
Frais d'établissement	
Fonds commercial / Pas de porte	
Immobilisations	
Stock initial	
Disponibilités	
PASSIF	MONTANT (en euros)
Capital	
Emprunts et comptes courants	
Dettes fournisseurs	
Dettes fiscales et sociales	
Autres dettes	

Le compte de résultats prévisionnel

PRODUITS D'EXPLOITATION	N	N+1	N+2
Ventes de marchandises			
Productions de services			
Subventions			
Autres produits			
CHARGES D'EXPLOITATION	N	N+1	N+2
Achats de marchandises			
Autres achats et charges externes			
Impôts, taxes et versements assimilés			
Salaires			
Charges sociales			
Amortissements			
Autres charges			
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION			
RÉSULTAT FINANCIER (intérêts des emprunts, etc.)			
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL			
RÉSULTAT NET			

Une fois le montant des charges estimé et le niveau de marge fixé, il est possible d'évaluer le CA nécessaire au bon fonctionnement de l'activité.

Le CA doit être suffisant pour financer achats + charges et permettre de générer du bénéfice. En reprise, on pourra s'appuyer sur le dernier CA de la librairie.

CRÉER JURIDIQUEMENT

SON ENTREPRISE

LE CHOIX DU STATUT DE L'ENTREPRISE

Pour établir le plan de création ou de reprise de la librairie, il faut déterminer le statut juridique qui correspond à l'activité, au niveau d'investissement, au nombre d'associés, aux risques que le porteur de projet est prêt à prendre.

- Le statut des entreprises individuelles (EI/EURL) ou des microentreprises est peu adapté au métier de libraire. L'impôt se paie généralement sur le chiffre d'affaires, parfois jusqu'à près de 25 %, et aucune charge n'est déductible.

- Sous la forme juridique EURL/SARL/SAS/SASU, l'impôt se paie sur le résultat (en 2019, 15 % sur les premiers 33 000 euros et 33,3 % sur le reste).

Les statuts évoluent fréquemment. Les informations actualisées nécessaires à la création de votre entreprise se trouvent sur le site www.guichet-entreprises.fr.

	EI	EURL	SARL	SAS(U)
Nb d'associés	Aucun	Associé unique	2 à 100	Un ou plus
Capital social	Aucun	Libre : 20 % des fonds à la création	Libre : 20 % des fonds à la création	Libre
Direction	L'entrepreneur	Le gérant	Le ou les gérant(s)	Le ou les associé(s)
Décisions	L'entrepreneur	Le gérant	Le ou les gérant(s)	Le ou les associé(s)
Responsabilités	Dettes sur biens personnels	Limitées aux apports sauf faute	Limitées aux apports sauf faute	Limitées aux apports sauf faute
Régime fiscal	IR sauf EURL	IR ou IS	IS	IS
Rémunération	Non déductible	Non déductible (sauf IS)	Déductible des bénéfices	Déductible des bénéfices
Régime social	Non-salarié	Associé unique = non salarié Tiers = salarié	Gérant majoritaire = affilié SSI Gérant minoritaire = assimilé salarié	Président et directeur sont assimilés salariés

Nous recommandons deux statuts, les plus courants dans une activité commerciale :

- la Société par Action Simplifiée (SAS) ou Unipersonnelle (SASU),
- l'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL) ou la Société à Responsabilité Limitée (SARL).

À noter que seul le statut de SAS permet l'augmentation du capital social en cours d'activité.

LE STATUT DU DIRIGEANT

Dans le cadre des **sociétés de capitaux**, le dirigeant n'est pas responsable des pertes (sauf s'il commet un acte répréhensible bien sûr), l'entreprise en assumera le poids. Si elle ne peut pas solder ses dettes, elle vendra ses biens ou se les fera saisir jusqu'à tarissement du patrimoine. S'il reste des dettes, c'est une perte pour les clients et partenaires. Vous ne perdrez pas plus que vos investissements.

Si vous êtes **plusieurs associés**, il faudra veiller à rester majoritaire dans le capital et détenir 51 % des parts. N'hésitez pas à faire appel à un conseil juridique pour rédiger les statuts et actes de la société. C'est indispensable pour qu'une éventuelle séparation se déroule le mieux possible.

Dans le cadre de la **constitution d'une EURL/SARL** vous serez gérant ou directeur général de la société. Vous ne dépendrez pas du droit du travail mais du droit des sociétés, et n'aurez donc ni horaires, ni congés, ni droits au chômage. En revanche pour couvrir les risques,

vous pourrez contracter une assurance chômage, la GSC (Garantie Sociale des Chefs et dirigeants d'entreprise). Vous aurez le statut de Travailleur Non Salarié (TNS), cotiserez à la SSI (Sécurité Sociale des Indépendants) pour la maladie et la retraite, et à l'Urssaf pour les allocations familiales. En tant que dirigeant vous serez soumis à l'impôt sur le revenu. Il existe des exceptions : les gérants minoritaires, égalitaires ou non-associés sont assimilés-salariés. Si des proches, parents et/ou personnes de confiance acceptent d'être majoritaires, le gérant peut se salarier... mais il ne sera plus majoritaire au capital social !

Il est par ailleurs possible de se salarier, mais cela requiert trois conditions :

- Le contrat de travail doit correspondre à un emploi effectif ;
- Le travail défini par le contrat doit être distinct de ses fonctions sociales ;
- Le gérant en tant que salarié doit être placé dans un lien de subordination vis-à-vis de la société.

Les **SAS[U]** présentent de nombreux avantages, notamment pour le président. Il est considéré comme « assimilé salarié », bénéficie de la sécurité sociale et reçoit une fiche de paie. Ce régime est moins avantageux financièrement que celui de gérant car le niveau des cotisations est plus élevé - environ deux fois le niveau de cotisations d'un salarié - mais il reste plus avantageux en termes de droit et de couverture santé. Lui non plus n'ouvre pas droit au chômage, mais il dispense de cotiser à la SSI. Le président salarié est soumis à l'impôt sur le revenu.

LA CRÉATION JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE

Si vous n'avez pas encore déposé les statuts de l'entreprise - les banques et organismes de financement exigent souvent, en amont, un numéro d'immatriculation Siret, Siren, ou autre Kbis pour traiter les dossiers - il est temps de s'en inquiéter.

Principal interlocuteur : le Centre de Formalités des Entreprises (CFE) de la Chambre de Commerce et d'Industrie la plus proche du lieu d'implantation de la future librairie. Le CFE remet la liste des éléments nécessaires à la constitution du dossier.

Outre les pièces d'identité et autres formalités juridiques et personnelles à remplir, il faudra produire :

- Les statuts de la société dûment signés par l'ensemble des sociétaires ;
- Un objet social (correspond aux nomenclatures d'activité NAF et APE attachées à votre activité).

Exemple : librairie (4761 Z), salon de thé (1071 C), papeterie (4762 Z)... ;

- Un certificat de dépôt remis par une banque ou un notaire. Il s'agit d'un dépôt de fonds à hauteur minimale de 20 % du capital social ;
- L'acte de publication de la constitution de la société dans un journal légal.

Les frais d'immatriculation s'acquittent également auprès du CFE, qui s'occupe ensuite de faire le lien avec :

- **Les greffes** qui communiqueront le numéro Kbis – numéro d'immatriculation au registre du commerce et des sociétés – et attesteront de la validité des documents ;
- **L'Insee** qui fournira le numéro Siren et Siret à faire figurer sur tous les documents commerciaux ;
- La **SSI** qui vous identifiera ;
- Tout comme **les services fiscaux**.

Une fois l'immatriculation réalisée, l'entreprise existe.

SYNTHÈSE

QUOI ?	OÙ ?	COMMENT ?
Nature Orientations du projet Présentation du créateur / repreneur Analyse financière si reprise Leviers de croissance	Lieu d'implantation Marché / concurrence Présentation de la société si reprise SWOT	Bilans Comptes d'exploitation Plan de trésorerie

TRANSMETTRE

REPRENDRE

UNE LIBRAIRIE

La transmission d'une entreprise s'anticipe, idéalement sur une période de deux à cinq ans en amont. Un temps long pour que le cédant se prépare au mieux en ne négligeant aucune étape : bien construire son projet (vente, reconversion, ou parfois retraite), analyser les comptes, évaluer le point de vente, son patrimoine, mener quelques travaux, épurer ses dettes et les comptes courants, évaluer le stock, préparer les salariés à la succession, voire les inclure dans cette succession, trouver le bon repreneur, bien négocier le prix de cession et finaliser la vente.

Quand la décision de vendre est prise, la première recommandation est de ne rien changer ! L'évaluation d'une librairie s'opère en effet essentiellement sur son activité économique. Ralentir le rythme des achats, les négociations fournisseurs, est cependant une erreur fréquente. Persuadé qu'il va vendre dans les six mois le cédant délaisse le point de vente ; deux ans plus tard l'entreprise a perdu en marge, en clientèle et... en prix de vente.

La chronologie d'une transmission peut se schématiser ainsi...



... suivant le mode opératoire ci-après.

ÉVALUER

LE POINT DE VENTE

C'est une phase très importante pour les Cédants. À combien évaluer mon point de vente ?

L'estimation d'un point de vente s'appuie sur des données objectives et financières. Il arrive qu'au moment où le Cédant a acheté sa librairie il l'ait payée trop cher, et donc que l'estimation soit inférieure au montant du fonds de commerce noté au bilan, donc des investissements passés. Cela incite parfois les libraires à vendre à d'autres activités qu'une librairie. Il arrive aussi que le Cédant surestime le prix de vente, cela ne fait que retarder la reprise.

Si cette évaluation survient suffisamment tôt et qu'elle déçoit les attentes, le Cédant pourra tenter d'améliorer ses bilans les années suivantes ou de vendre plus cher que le « juste prix ». D'où l'importance d'anticiper.

Certains libraires valorisent leur lieu d'implantation (font payer au Repreneur l'emplacement dans la ville, ou le soleil par exemple) ou leurs marchés publics. Or le soleil et l'implantation sont déjà intégrés dans les coefficients servant à l'évaluation, et les contrats passés avec les collectivités ne sont pas valorisables. Dans le cadre du rachat d'un fonds de commerce, il y a changement de statut juridique et les marchés sont dénoncés de fait, sauf dans le cadre d'une reprise par parts (cf. FoCUS 10).

LES MÉTHODES D'ÉVALUATION

Il existe de nombreuses méthodes d'évaluation d'une entreprise :

- La **méthode patrimoniale** s'appuie sur l'actif net corrigé (valeur nette des actifs – les dettes) ;
- La méthode de « **la valeur de rendement** » repose sur le résultat net de l'entreprise ;
- La méthode de « **la valeur d'exploitation** » repose sur l'EBE de l'entreprise ;
- La méthode dite du « **Goodwill** » s'appuie sur des éléments immatériels (qualité des salariés, histoire du point de vente, image de l'enseigne, savoir-faire) ;
- La méthode des « **flux prévisionnels** » s'appuie sur la capacité du Repreneur à atteindre des objectifs futurs ;
- L'application d'un pourcentage au CA de l'entreprise.

Sur internet, les barèmes fixés par l'administration fiscale vont de 40 à 75 % du CA TTC de l'entreprise. Il ne faut absolument pas en tenir compte ! Ces ratios sont très élevés au regard des pratiques courantes de la profession et ne correspondent pas aux résultats issus des techniques d'évaluation utilisées par l'ensemble des professionnels et des organismes nationaux (CNL, SLF, Adelic),

lesquels obtiennent des ratios oscillant de 22 % du CA HT jusqu'au niveau de la marge commerciale.

Trois méthodes sont à privilégier pour la librairie :

- **L'application d'un pourcentage au CA de l'entreprise.** En librairie, nous retenons le niveau de la marge commerciale comme pourcentage à appliquer au CA HT.

- **La valeur d'exploitation :** on multiplie l'Excédent brut d'exploitation (EBE) par 4. Cette technique est délicate à utiliser car l'EBE intègre parfois des subventions (qui ne sont pas pérennes). D'autre part, les salaires entrent également dans le calcul de l'EBE. Or si le Cédant a un haut niveau de rémunération, il est possible de revaloriser l'EBE en enlevant une partie de cette rémunération. Cela améliorera l'EBE et donc augmentera la valeur de l'entreprise.

- **La valeur de rendement** s'obtient par la simple multiplication du résultat net par 10, puisque quand on investit on attend un retour sur investissement en 10 ans (ROI). Pour d'autres commerces, ce coefficient va de 3 à 7.

La base d'une évaluation repose sur l'analyse des **trois précédents exercices**.

L'estimation comprendra donc une fourchette haute et une fourchette basse. Dire que la vérité est entre les deux ne serait pas forcément juste.

L'ÉVALUATION DE LA LIBRAIRIE

C'est à la personne qui réalise l'évaluation d'estimer la pertinence de telle ou telle méthode.

La première chose à faire est de récupérer les trois derniers exercices de la librairie. On pourra ensuite tenter de l'évaluer, à l'aide du tableau classique d'évaluation d'un fonds de commerce.

MÉTHODES	N-2	N-1	N	MOYENNE	COEFFICIENT	MONTANT
Marge commerciale					1	A
Exploitation					4	B
Rendement					10	C
Valorisation						= moyenne A+B+C

La marge commerciale apparaît sur le document comptable appelé **Solde intermédiaire de gestion**.

Sans ce document il faut la calculer :
 $MC = CA - (\text{achats} + / - \text{la variation de stocks})$.

Si l'évaluation donne une valeur potentielle du fonds de commerce,

il faut savoir interpréter ces éléments en fonction de différents aspects. D'où l'importance de se faire accompagner.



OUTIL Pour réaliser une évaluation en ligne, cliquer sur le lien **calculateur « Évaluation librairie »**.

Fourchette de prix d'une librairie

Il est également possible d'imaginer une fourchette de prix «à la louche». Pour cela, certains experts se réfèrent essentiellement au poids de la marge sur le CA ; nous dirons que ce sera la

fourchette haute. La valorisation calculée précédemment représentera la fourchette basse.

Le Prix de cession conseillé correspond le plus souvent à la moyenne basse.

MÉTHODE	N-2	N-1	N	MOYENNE
Marge commerciale				Moyenne haute
Valorisation				Moyenne basse

Souhaitant récupérer leurs apports dans la structure (comptes courants), de nombreux Cédants cherchent à augmenter le prix de cession à hauteur de ces mêmes apports. Lorsque qu'un fonds de commerce est cédé (autrement que par parts), le Repreneur crée une nouvelle entité juridique, il ne récupère pas les dettes. C'est au Cédant de la librairie de solder ses dettes avec l'argent de la vente (ou d'éventuels retours) et pas au Repreneur de rembourser les fonds propres ou les comptes courants.

Les points de vigilance du Repreneur

Le Repreneur doit avoir une lecture attentive des trois derniers bilans avant d'entrer en négociation :

- Mettre en regard la marge commerciale et la moyenne des remises fournisseurs.
- Bien regarder le niveau des fonds propres du Cédant : ils donnent une indication précieuse sur le niveau de fonds de roulement nécessaire à la bonne marche de l'activité.
- Bien regarder le niveau d'endettement : une forte proportion de concours bancaires courants est un signe de problèmes de trésorerie récurrents. Le

FOCUS 10

ÉVALUATION DANS LE CAS D'UNE REPRISE PAR PARTS

▲ Le principe de valorisation reste identique à celui défini p. 38. C'est après que tout change.

Le Cédant retire ses fonds propres ainsi que ses comptes courants s'il en a.

L'acheteur récupère l'entreprise telle qu'elle est, avec ses dettes et ses actifs (revalorisés en ce qui concerne la nouvelle estimation du fonds de commerce). On a alors recours à la méthode dite de l'actif net corrigé ou de la valeur patrimoniale : le total de l'actif net est diminué du poids des dettes restantes. Ce sera la valeur de l'entreprise.

▲ Le stock quant à lui reste dans l'entreprise, mais il est d'usage de le provisionner si des parties importantes sont trop âgées (cf. p. 57).

▲ Si le repreneur manque de fonds propres et que la situation financière de l'entreprise le permet (capacité d'autofinancement suffisante), une partie des emprunts nécessaires au rachat de la librairie pourra être portée par la librairie elle-même.

niveau des fonds propres et des capitaux permanents devra alors être augmenté.

- Calculer le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) : il faut prévoir un apport en fonds propres ou en emprunts supérieur ou au moins équivalent à son montant.
- La rotation donnera une idée de la vitesse de renouvellement du stock. Une rotation inférieure à 2 doit questionner sur la nature du stock travaillé.
- Les délais fournisseurs constituent un indicateur assez fiable de la gestion du cycle d'exploitation de la librairie. S'ils sont longs, c'est que le libraire rencontre souvent des problèmes de trésorerie. S'ils sont très rapides, c'est qu'il reste des leviers efficaces à actionner en cas de problèmes de trésorerie.

- Le Cédant a-t-il des engagements hors bilan ? Ces engagements qui n'apparaissent pas dans les comptes de l'entreprise correspondent à des engagements de garanties, des crédits-bails, des garanties d'actifs ou de passifs données lors de la cession d'une entreprise, soit des dettes ou des créances.

- Bien vérifier la nature du bail commercial.
- Connaître le salaire du dirigeant.
- Examiner la nature et le montant des leasing (voiture, informatique, photocopieuse, etc.).

Une fois le point de vente évalué, le Repreneur prévoira alors pour la reprise :

- Le financement du fonds de commerce,
- Le financement du BFR,
- Le financement des travaux qu'il souhaiterait mener.

ÉVALUER

LE STOCK

Chaque année en fin d'exercice le libraire procède à un inventaire de son stock. La valeur calculée lors de cet inventaire correspond au stock final noté au bilan. Une dépréciation du stock y est parfois inscrite : les livres restés très longtemps en librairie perdent progressivement de leur valeur.

Ainsi, la valeur du stock notée au bilan ne correspond pas toujours à la valeur de reprise de ce même stock.

Nous conseillons tant au Cédant qu'au Repreneur de faire réaliser **un inventaire contradictoire** par un organisme indépendant.

POUR AVOIR UNE IDÉE
DU PRIX DU STOCK

Il est essentiel d'examiner l'âge des stocks. Les logiciels de gestion de librairie permettent de faire ce type de requête : l'âge des stocks sera communiqué par défaut par semestre, de 0 à 24 mois.

- Tout le stock supérieur à plus de 24 mois a une valeur nulle.
- Le stock de 12 à 24 mois est évalué à 40 % de sa valeur d'acquisition HT.
- Le stock de moins de 12 mois est évalué à sa valeur d'acquisition HT.



OUTIL Pour estimer la valeur du stock en ligne, cliquer sur le lien [calculateur « Évaluation du stock »](#).

CONSEILS AUX CÉDANTS
ET AUX REPRENEURS

Quelques mois avant la reprise effective de la librairie, nous conseillons au Cédant et au Repreneur de déterminer ensemble quels livres le Repreneur souhaite garder parmi les livres éligibles aux retours.

Pour le Repreneur, cela permet d'alléger le poids du stock, de démarrer avec de nouvelles remises (parfois plus faibles certes), mais surtout de récupérer une capacité de retours sur certains titres et de mieux maîtriser son assortiment. Si de nombreuses aides à la création existent, rares sont celles qui permettent l'acquisition d'un stock d'implantation. Rappelons en revanche qu'il y a parfois de meilleures remises et délais de paiement dans le cadre d'une commande d'implantation.

Pour le Cédant, cela permet de diminuer le poids de sa dette fournisseur (qu'il devra solder s'il choisit de liquider son entreprise).

FOCUS 11

ET POURQUOI PAS UN CRÉDIT-VEUNDEUR SUR LE STOCK ?

▶ Quand le Repreneur additionne le prix du fonds de commerce, le montant du besoin en fonds de roulement et le coût potentiel des travaux qu'il voudrait mener, il ne reste parfois plus beaucoup de fonds propres. Le coût d'acquisition du stock peut alors

représenter pour lui un problème réel, voire empêcher la reprise.

▶ Si le Cédant a suffisamment de trésorerie pour solder ses dettes ou n'est pas pressé de dissoudre sa structure, il peut proposer au Repreneur un crédit-veunneur sur le stock. La période de ce crédit est à fixer entre les deux parties, et le Cédant récupère les sommes progressivement, suivant un calendrier fixé devant le notaire ou auprès de la banque.

SAISONNALITÉ DES VENTES ET TOTAL MOBILE

Avec le CA de la librairie et le montant des achats mois par mois sur les trois dernières années (fournis par le Cédant), le Repreneur aura une vision claire de l'activité et pourra construire plus finement son plan de trésorerie.



OUTIL Une modélisation « *Calcul saisonnalité des ventes* » est mise en ligne sur le site de l'Agence.

Classées par rayon (en fonction du classement actuel du Cédant) ces données renseignent sur les fortes périodes d'achats et de ventes (scolaire,

beaux-livres...) et permettront à terme de mieux gérer les ventes, voire de réorganiser un rayon dans la librairie.

Le principe du **Total mobile** est de lisser la saisonnalité des ventes. Si en lissant les données de CA et d'achat sur les douze derniers mois, la droite obtenue progresse vers le haut, c'est que le rayon progresse, si la droite descend, c'est qu'il faut soit penser le réagencement du rayon, soit se questionner sur sa pertinence.

Reprendre une librairie donne accès à ces informations ô combien précieuses. Nombreuses par exemple, sont les librairies qui grâce à cette méthode réalisent que leurs ventes principales et leur meilleure rotation ne proviennent pas du rayon polar ou jeunesse (ce qu'elles pensaient), mais des 50 cm linéaires qu'elles dédient au parascolaire...

LES DIFFÉRENTES

FORMES DE CESSION

D'UNE LIBRAIRIE

Sont présentées ici les modes de cession qui nous paraissent les plus pertinents dans le cadre de la librairie. Il est indispensable de rappeler que quelle que soit la nature de la reprise, elle implique le transfert de l'ensemble des contrats de travail.

LA CESSION DU FONDS DE COMMERCE

C'est le mode de transmission le plus pratiqué en librairie. Céder un fonds de commerce signifie avant tout céder son droit au bail, sa clientèle, ses immobilisations incorporelles et corporelles (mobilier, etc.).

Les éléments non cessibles sont :

- les dettes – qui seront assumées par le Cédant,
- les fonds propres,
- les autorisations administratives (droit de terrasse, licence pour les boissons),
- les marchés publics auprès de collectivités.

C'est la structure juridique en tant que personne morale qui vend son fonds de commerce. C'est donc elle qui va percevoir le montant de la vente et qui sera soumise à l'IS (impôt sur les sociétés), sur les plus-values si le montant du fonds de commerce dépasse les 300 000 €.

La taxation est partielle entre 300 000 et 500 000 €, et des dérogations existent,

notamment si la société existe depuis plus de 5 ans (se renseigner auprès d'un avocat fiscaliste).

Les réserves de la société et la totalité des dividendes sont acquises à l'exploitant et à ses associés.

Une fois acté ce mode de transmission, quelles sont les hypothèses pour le Cédant quand la vente est effective ?

- La société peut continuer son exploitation (production de services, reconversion, etc.). C'est pourquoi il est également important de réfléchir aux clauses de non-concurrence.
- Si le Cédant possède une SARL, la société peut se transformer en SCI (Société Civile Immobilière).

- La société est dissoute.

S'il y a liquidation de la structure juridique, une fois les opérations de cession achevées, le Cédant devra :

- Solder toutes les dettes ;
- Répartir les dividendes. Cela ouvre droit à un « boni » [surplus financier par rapport aux apports originaux]. Si la société réalise des plus-values, elles seront redistribuées sous cette forme. Les bonis sont soumis à l'impôt sur le revenu et taxés à hauteur de 42,5 %.

Conseil : distribuer les dividendes avant de procéder à la liquidation de l'entreprise.

LA CESSION DES PARTS SOCIALES

Dans le cadre d'une cession par parts sociales, il n'y a pas de fermeture de la société. Une fois le prix de cession évalué, il s'agit de le diviser par le nombre de parts et ainsi d'obtenir le prix de rachat d'une part.

Cette méthode entraîne des montages un peu complexes mais peut permettre des transmissions échelonnées :

- Si les salariés souhaitent reprendre l'activité, ils peuvent commencer par acquérir des parts sociales, soit en entrant au capital social via un rachat direct de parts, soit via une structure intermédiaire (très souvent une holding sous forme de SARL ou de SAS) ;
- Si un Repreneur potentiel n'a pas la totalité des sommes ou n'obtient pas le niveau espéré d'emprunts, il peut commencer par acheter quelques parts, avant à terme d'apurer le solde.

Cette forme de cession induit la reprise de tout le patrimoine de la structure, aussi bien les ressources que les emplois.

Avantages pour le Repreneur :

- Il conserve les marchés publics et autres autorisations administratives ;
- Il conserve les conditions commerciales et contrats précédemment négociés par le gérant et son équipe.

Si une plus-value est réalisée sur la cession des titres (les parts sociales), elle se calculera entre le prix de cession et le prix d'acquisition. Le Cédant est alors soumis à l'impôt sur le revenu à hauteur de 15,5 %.

Si le commerce est sous forme de SAS, il est également possible d'acquérir des

parts par augmentation du capital. De fait, le nombre de parts sociales augmente et le Repreneur devient actionnaire à hauteur de cet investissement.

LA LOCATION-GÉRANCE

La location-gérance, ou gérance libre, permet au propriétaire d'un fonds de commerce de déléguer la gestion de son entreprise à un tiers (particulier ou entreprise) pour qu'il l'exploite « à ses risques et périls ». Si cette location-gérance n'aboutit pas à une reprise, le locataire-gérant devra restituer le fonds de commerce dans son état initial.

La formule est alléchante :

- Le propriétaire fixe un niveau de redevance mensuelle ou annuelle et n'a plus à s'occuper de rien. Il perçoit un revenu de l'activité. Ce revenu est soumis à impôt ;
- Le « locataire » découvre l'activité, teste sa viabilité, le personnel, son appétence pour le métier, dispose de temps pour rechercher des fonds et à terme, acquérir définitivement la société ;
- Le locataire engage également moins de frais : achat du stock et dépôt de garantie uniquement. Le locataire peut aussi choisir de constituer une entreprise. La personne morale est alors « locataire-gérant ».

Les principaux risques :

- Si le locataire gère mal l'activité, celle-ci sera dépréciée ;
- Si à l'inverse il gère parfaitement l'activité, il augmentera la valeur potentielle de reprise. Or le propriétaire n'est pas obligé de vendre le fonds de commerce à terme (sauf si prévu contractuellement) ;

FOCUS 12

LE CRÉDIT-VEUNDEUR

► **Pour assurer la transmission, le Cédant peut choisir d'accorder un crédit-veunneur au Repreneun. Il s'agit d'établir un contrat précisant les termes et les conditions du prêt. Il s'agit surtout de définir une garantie du rachat échelonné des parts de la société [nantissement d'actions, dépôt de garanties...].**

► **Pour le Repreneun : ce crédit est une dette qui vient s'ajouter aux autres.**

► **Pour le Cédant : si le Repreneun rencontre des difficultés, ce contrat peut être dénoncé pour compléter d'autres garanties. Ce cas reste tout de même particulièrement rare.**

- Les contrats de travail en cours se poursuivent entre le propriétaire et le personnel ;
- Le locataire n'est propriétaire de rien en fin de contrat et n'a droit à aucune indemnité, quand bien même l'activité se serait développée.

Le propriétaire a l'obligation de délivrance d'un fonds de commerce permettant une « jouissance paisible » : normes d'hygiène et de sécurité, etc.

Le locataire bénéficie de trois garanties légales : la garantie des vices cachés, la garantie d'éviction, la garantie du fait personnel qui le préserve d'un rétablissement direct du bailleur qui lui ferait concurrence.

Les obligations du locataire :

- Respecter la période de location fixée dans le contrat d'exploitation ;

- Exploiter le fonds conformément à sa destination ;
- Ne pas faire perdre de valeur à l'activité ;
- Se conformer au bail commercial, ne pas détourner la clientèle, assumer les coûts des réparations locatives ;
- Remplacer le matériel hors d'usage, entretenir les locaux ;
- Payer un dépôt de garantie ;
- Ne pas sous-louer le bail qui lui a été confié.

À la fin du contrat :

- Il n'y a pas de renouvellement tacite du contrat ;
- En cas de restitution du fonds, le propriétaire n'a pas à verser d'indemnités ;
- Les dettes propres à l'exploitation contractées pendant la période de gérance par le locataire sont immédiatement remboursables.

L'administration fiscale considère qu'il y a cession déguisée lorsque que le contrat de location-gérance est assorti d'une promesse de vente et que le montant de la redevance mensuelle est imputé au prix de vente.

Pour maintenir leur activité, certains libraires qui envisagent de céder sont parfois prêts à déduire le montant de la redevance dans le cadre d'une location-gérance par un ou des salariés, dans l'optique de permettre à ceux-ci de constituer des fonds propres suffisants. Cette pratique est complètement illégale. Il vaut mieux dans cette optique penser à une reprise via une holding ou diminuer d'autant le prix de cession...

Pour en savoir plus : afcreation.fr

FOCUS 13

OBLIGATION LÉGALE POUR LE CÉDANT DE PRÉVENIR SES SALARIÉS

▲ La loi Hamon de mars 2014 stipule qu'il est obligatoire d'informer ses salariés en cas de cession. Ils doivent être informés au moins deux mois avant la date. La cession ne peut avoir lieu que deux mois après que le dernier salarié ait été informé.

▲ Nous conseillons au Cédant d'informer les salariés dès qu'il a l'intention de céder. Peut-être seront-ils intéressés.

LA REPRISE PAR LES SALARIÉS

C'est l'un des principaux sujets de la Librairie : quand l'entreprise n'est pas familiale ou qu'elle dégage un CA très important, il est compliqué pour le Cédant de trouver un Repreneur. Une librairie de centre-ville dégageant un CA de près de 2 millions d'euros avec un fort niveau de marge, peut être mise à la vente à hauteur de 600 000 / 700 000 €. Difficile pour des salariés, même nombreux, d'être en capacité de reprendre un tel fonds de commerce, quand bien même ils auraient la bénédiction de leur directeur/propriétaire.

Certains montages peuvent « compenser » l'absence de fonds propres :

La location-gérance [cf. p. 44-45]

Si cette option permet le maintien de l'activité, elle ne permet pas aux salariés de trouver davantage de fonds propres.

Elle laisse seulement davantage de temps pour constituer un pécule suffisant à même d'atteindre les seuils d'emprunts bancaires. Hypothèse compliquée et incertaine.

Constitution d'une holding de reprise

Les salariés (ou certains salariés) constituent une holding de reprise, c'est-à-dire une société qui achètera progressivement les parts de la librairie. Le prix de la part est fixé entre le propriétaire et les salariés après évaluation du point de vente.

Certains organismes nationaux, dont le CNL et l'Adelc, sont prêts à apporter un soutien financier en comptes courants et capital.

Ce système est engageant pour les salariés (qui deviennent propriétaires de la structure) et permet de sortir leurs salaires de l'activité ainsi que des frais comptables. Ils touchent une redevance mensuelle de la part de la société, qui correspond au niveau de leurs salaires (avec ou sans les charges), voire un peu plus si l'activité le permet. C'est aussi un excellent levier pour diminuer l'imposition de la société.

La reprise sous forme de sociétés coopératives

Ce mode de reprise/sauvegarde d'une librairie se développe de plus en plus. Il est souvent de deux natures et ne concerne pas que les salariés :

- **La reprise sous forme de SCOP [Société Coopérative et Participative].** Les SCOP sont des SARL ou SAS dont les salariés sont les associés majoritaires. Ils possèdent au moins 51 % du capital. Si tous les salariés ne sont pas associés, ils ont vocation à l'être. Le dirigeant

est élu par les salariés et la répartition des profits se veut équitable : une part pour tous les salariés sous forme d'intéressements, une part pour tous les salariés associés sous forme de dividendes, une part pour les réserves [environ 40 à 45 % du résultat]. Si l'un des « actionnaires » récupère ses apports, ils lui sont rétrocédés sans plus-value.

ATTENTION ! La répartition des profits doit être contractuelle. Si l'entreprise traverse une situation de trésorerie complexe, le report à nouveau doit pouvoir être intégralement transféré dans les capitaux propres. Et ce n'est pas toujours simple ...

- **La reprise sous forme de SCIC (Société Coopérative d'Intérêts Collectifs).**

Les mécanismes sont les mêmes que pour une SCOP, seule la nature des « collaborateurs » diffère puisqu'ils peuvent être des particuliers, des clients, des collectivités publiques, des partenaires privés, etc.

Comme dans la SCOP et selon la rentabilité de la structure, les choix managériaux ne vont pas toujours dans le sens des « actionnaires ».

Pour plus d'informations, se rapprocher de France active ou de l'URSCOP (Union Régionale des SCOP) la plus proche du lieu d'implantation.

FOCUS 14

LA LETTRE D'INTENTION

► Dans le cadre de la reprise, l'acquéreur peut être amené à formuler une offre à travers une lettre d'intention. Il sera nécessaire d'y faire apparaître :

- Les conditions de l'acquisition [nature de la reprise, prix, crédits-vendeurs...]
- Le planning de la reprise ;
- Les modalités de paiement ;
- Une clause de sincérité : révéler l'existence d'autres négociations si tel est le cas ;
- Une clause d'exclusivité : qui demande au Cédant de lui réserver le bien.

PRÉPARER

LA CESSIION

ET

ACCOMPAGNER

LA REPRISE

Il est recommandé au Cédant de préparer aussi un dossier (de cession), ou à défaut de rassembler tous les éléments nécessaires aux potentiels repreneurs et concernant :

L'ENTREPRISE

- Historique de la librairie ;
- Statuts, bail commercial, durée du bail, surface de vente, loyer ;
- Trois derniers exercices fiscaux + états financiers détaillés ;
- CA de la librairie mois par mois sur les 36 derniers mois ;
- Poids des achats mois par mois sur les 36 derniers mois ;
- Liste des emprunts en cours ;
- Liste des comptes courants et disponibilités ;
- État des amortissements ;
- Contrôles fiscaux éventuels ;
- Logiciel de gestion.

LE MARCHÉ

- Zone de chalandise ;
- Concurrence locale ;
- Clause de non-concurrence ;
- Marchés publics et liens avec les acteurs culturels locaux.

L'EFFECTIF

- Nombre, formations, ancienneté, âge, primes éventuelles ;
- Convention collective ;
- Organigramme ;
- Contrôles sociaux éventuels.

LE STOCK

- Documentation commerciale ;
- Poids des principaux fournisseurs dans l'activité ;
- Poids de chacun des secteurs de la librairie dans l'activité ;
- CA rayon par rayon sur les 36 derniers mois ;
- Poids des achats rayon par rayon sur les 36 derniers mois ;
- Âge des stocks ;
- Dernier inventaire ;
- Rotation ;
- Délais de paiement ;
- Niveau du besoin de fonds de roulement.

Autre élément : des clauses de non-concurrence éventuelles...

De nombreux Repreneurs ne sont pas libraires, c'est pourquoi il peut être rassurant pour eux d'être accompagnés par le Cédant. Cela amène de la fluidité dans l'équipe, permet de mieux découvrir la clientèle et de prendre confiance dans

les premières négociations. Durant cette période toutefois, le Cédant devra laisser au Repreneur le soin de faire ses choix sans le juger.

Cette étape importante peut s'avérer traumatisante pour les deux parties, aussi est-il préférable qu'elle n'excède

pas six mois (idéalement de 2 à 6 mois), beaucoup moins si le Repreneur est libraire et expérimenté.

L'accompagnement peut aussi se révéler positif dans le cadre de l'obtention d'un crédit bancaire ou d'autres financements pour le Repreneur.

SYNTHÈSE

Le cheminement du Cédant

Projet → Dossier de cession → Annonce
→ Candidature → Négociation → Accord
→ Réalisation

Le cheminement du Repreneur

Projet → Recherche → Contact → Négociation
→ Accord → Dossier de reprise → Recherche
des financements → Reprise

Les étapes clefs d'une reprise

- Bien analyser tous les documents ;
- Bien analyser les éléments financiers ;
- Bien analyser le marché ;
- Définir les besoins ;
- Définir les ressources ;
- Réaliser son plan de trésorerie ;
- Réaliser son dossier de reprise.

FOCUS 15 CÉDANT, COMMENT DIFFUSER SON ANNONCE ?

► La rédaction de l'annonce de mise en vente est essentielle pour la bonne diffusion de l'information et l'intérêt qu'elle suscitera. Il est recommandé de faire apparaître les éléments principaux : localisation, surface de vente, position dans la ville, CA, poids du stock, prix de vente [obligatoire si vous souhaitez préfiltrer les réponses], coordonnées de la personne à joindre.

► Pour la diffuser le plus largement possible : site internet et réseaux sociaux du Cédant, SLF, INFL, CNL, Adelp, Book-Conseil, Chambres de Commerce et d'Industrie, Structures régionales pour le Livre, IUT spécialisés, presse spécialisée [Livres Hebdo par exemple], presse locale voire régionale. Cela représente un coût.

Schéma de la reprise

LA LIBRAIRIE	LE PROJET	LE FINANCEMENT
L'entreprise Le personnel Le stock Le marché Les éléments financiers	Nature de la reprise Objectifs de développement Diversification de l'activité	Les besoins Les ressources Les documents comptables Le plan de trésorerie

LE CYCLE DE

FINANCEMENT

D'UNE LIBRAIRIE

LE PATRIMOINE

Pour établir un dialogue approfondi avec les différents interlocuteurs rencontrés par les porteurs de projet – banques, CCI, boutiques de gestion, CNL, Adeltc, Conseils régionaux, Drac, Structures régionales pour le livre... – il est essentiel d'appréhender quelques notions de comptabilité et d'analyse financière. Certaines concernent spécifiquement la librairie dans son cycle de financement, d'autres s'appliquent à toute entreprise quel que soit son secteur d'activité.

Ces éléments permettent en outre de mieux utiliser le *Calculateur en ligne* proposé par l'Agence.

LE BILAN

Ce sont les **ressources** et les **emplois** qui structurent une entreprise ; schématiquement, le bilan est la photographie d'une activité à un instant T et à la même période chaque année.

Quand on parle de **ressources**, on parle de **passif**, c'est-à-dire de ce que l'on espère récupérer de l'entreprise dans le temps (placements, comptes courants, fonds propres) et des dettes contractées par l'entreprise au fil de son activité (emprunts divers, comptes courants d'associés, dettes fournisseurs, dettes sociales et fiscales).

Quand on parle d'**emplois**, on parle d'**actif**, c'est-à-dire de l'usage affecté aux ressources : frais de création de la société (frais d'établissement), acquisition d'un droit au bail, achat d'un local commercial, achat de matériel informatique, financement du stock ou placements divers (très rares en librairie).

Dans un bilan, « chaque ressource a un emploi » et le total des ressources est toujours équivalent au total des emplois.

DÉFINITION DES BESOINS

L'actif immobilisé

Ce terme désigne le niveau d'investissement, c'est-à-dire les éléments qui structurent le patrimoine de l'entreprise et qui sont pérennes, ce dans quoi vous avez investi et que l'entreprise possède. Ce sont les emplois stables. Leur valeur peut diminuer – on parle alors d'**amortissements** – et la nouvelle valeur des biens est appelée **valeur nette comptable** (VNC).

Les immobilisations peuvent être :

- **Incorporelles** : fonds de commerce, droit au bail, brevets, licences, frais d'établissement (qui peuvent comprendre les frais de communication initiaux) ;
- **Corporelles** : tout ce qui peut s'amortir (travaux, construction, aménagement, mobilier, informatique) ;

- **Financières** : caution bancaire, placements à longs termes.

Définir en amont l'actif immobilisé permet d'établir les coûts de financement que requiert la nature de l'entreprise :

- le coût d'acquisition du local, droit au bail ou pas, fonds de commerce (uniquement Repreneur), caution bancaire, caution personnelle ;
- le coût d'une éventuelle rénovation : architecte, travaux.

Le chiffrage des projets vient ensuite : agencement, mobilier, enseigne, informatisation (hors maintenance et coût annuel du logiciel). C'est le moment où l'on peut se faire vraiment plaisir !

L'actif circulant

Ce terme désigne les besoins courants de la structure, aussi bien le niveau annuel des stocks et le poids des créances (factures en attente, retours, collectivités...) que les placements et niveaux de disponibilités (argent disponible en banque, en caisse, etc.).

- **Le stock** : il s'agit du stock final (stock d'inventaire). Ni le stock de démarrage d'activité, ni le stock de reprise (cf. p. 57-59) n'apparaîtront à l'actif du bilan, mais dans le compte de résultats en achats de marchandises. La variation de stock annulera le montant du stock final.
- **Les créances clients** : désignent les factures clients payées à échéance (marchés publics, collectivités, établissements scolaires).
- **Facturation/fournisseurs en attente** : désignent les retours éditeurs non encore crédités ou les factures non établies.

Si les deux derniers points sont difficiles à estimer en création, ils sont en revanche, pour les repreneurs, de très bons indicateurs du poids des collectivités et de la gestion interne d'une entreprise.

DÉFINITION DES RESSOURCES

Il s'agit :

- de l'argent investi ou emprunté à des banques, structures de financement, collectivités, tiers fournisseurs, État ;
- et des dettes contractées auprès des fournisseurs, du personnel ou de l'État.

Les ressources stables (ou capitaux permanents)

Ils permettront de financer correctement l'activité. Ce sont les apports et les différents financements de l'entreprise :

- **Les fonds propres, ou capitaux propres** correspondent à l'apport en capital social, du porteur de projet ou de tiers qui seront de fait détenteurs de parts sociales. Des subventions d'investissement ou encore des réserves peuvent également venir nourrir le capital. Ces fonds restent bloqués jusqu'à la fermeture de l'entreprise. Chaque année, ce capital est enrichi par le bénéfice de l'activité ou amputé du montant de la perte.
- **Les comptes courants d'associés** correspondent à l'argent investi dans l'entreprise par des proches, amis, entreprises partenaires, organismes de financement ou vous-même. Ces fonds peuvent être récupérés à n'importe quel moment de la vie de l'entreprise. Certains organismes nationaux d'accompagnement à la création de librairie, comme l'Adelc, agissent ainsi

et récupèrent progressivement leurs comptes courants. La récupération de ces comptes courants peut donner lieu à intérêts, dont les montants sont en général déterminés au moment de l'apport des fonds. À défaut d'accord préalable, les taux d'intérêts légaux du moment s'appliqueront. Certains libraires, en début d'activité voire même après, se rémunèrent totalement ou en partie sur leurs comptes courants.

- **Les emprunts :**

- Long-terme : remboursables à plus d'un an et sur plusieurs années.

- Court-terme : remboursables dans l'année, ils ne font pas partie des ressources durables.

Ces emprunts sont contractés auprès de banques, de plateformes d'initiatives locales (tels Vaucluse initiative, Aix initiative) ou de tout autre organisme local, départemental, régional voire

national. Le Centre national du Livre propose des prêts d'honneur à 0 % que l'on commence à rembourser après un an d'activité ; on parle d'année blanche.

Les ressources circulantes [ou dettes à court terme]

Elles correspondent à des dettes nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, contractées auprès des fournisseurs (financement du stock via les délais accordés), du personnel (congés payés, tickets-restaurants, mutuelle, etc.) ou de l'État (TVA ou impôts en retard).

En résumé, une entreprise est financée par la différence entre ses capitaux permanents (ce qui permet d'investir) et son actif immobilisé (son degré d'investissement). Cette différence s'appelle le **fonds de roulement** et doit permettre de financer le cycle d'exploitation de l'entreprise.

La définition des besoins et des ressources amène à l'expression du bilan :

EMPLOIS / ACTIF	RESSOURCES / PASSIF	
Actifs immobilisés Immobilisations incorporelles Immobilisations corporelles Immobilisations financières	Capitaux propres Capital social Report à nouveau Réserves Subventions d'investissement	Capitaux permanents
	Dettes à long terme Emprunts > 1 an Comptes courants d'associés (si supérieurs à 1 an)	
Fonds de roulement		
Actifs circulants Stock Créances Disponibilités	Fonds de roulement	
	Dettes à court terme Emprunts < 1 an Dettes fournisseurs Dettes sociales et fiscales Autres dettes	
Total Actif	Total Passif	

L'ACTIVITÉ

Elle est représentée par le **compte de résultats**, reflet d'une année d'exploitation qui se compose :

- **des recettes** générées par l'activité de l'entreprise : vente de livres, café, cartes postales, papeterie, multimédia, production de services (animations, salons, etc.), subventions, reprise sur provisions.

- **des charges** supportées par l'entreprise : achat de marchandises, charges externes (les fluides – eaux, gaz, fioul, électricité – le loyer, frais de maintenance, de déplacement, de communication, les frais postaux, de transport, d'abonnements divers et variés, de produits d'entretiens et autres frais bancaires), salaires et charges, impôts, amortissements...

La différence entre les recettes et les charges, les produits et les dépenses, donnera le **résultat net (bénéfice ou perte)**.

Le rapport entre ce résultat net et le CA s'appelle la **rentabilité**.

COMPTE DE RÉSULTATS TYPE D'UNE LIBRAIRIE	TOTAL
Produits d'exploitation Ventes de marchandises Production de services Subventions Autres produits	
Charges d'exploitation Achats de marchandises Matières premières Autres achats et charges externes Impôts et taxes Salaires et traitements Charges sociales Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions Autres charges	
Résultat d'exploitation = produits d'exploitation – charges d'exploitation	
Produits financiers Charges financières (remboursement d'emprunts par ex.)	
Résultat financier = produits financiers – charges financières	
Produits exceptionnels Charges exceptionnelles	
Résultats exceptionnels	
Impôt sur les sociétés Participation des salariés	
Résultat net (bénéfice ou perte)	

Les Soldes intermédiaires de gestion

L'activité peut également être représentée sous la forme de Soldes intermédiaires de gestion (SIG). Les données sont ventilées différemment afin de permettre au gérant d'accéder aux principaux ratios d'exploitation. Il existe huit paliers d'analyse ; trois sont réellement pertinents pour la Librairie :

- **La Marge commerciale (MC)** = ventes de marchandises - (achats de marchandises +/- la variation de stock), constatée entre l'année N-1 et l'année N.

Elle montre la capacité d'une entreprise à utiliser les remises obtenues et à gérer sa politique de rabais. C'est l'expression de la politique commerciale de l'entreprise.

- **La Valeur ajoutée (VA)** = différence entre ce que l'entreprise a produit et ce qu'elle a puisé à l'extérieur pour produire (marchandises, fournitures, services). Elle est l'expression de la richesse créée pendant un exercice à partir de la force de travail et de l'outil de production. Elle permet de mesurer la productivité et sa répartition.

- **L'Excédent brut d'exploitation (EBE)** = le véritable indicateur de la rentabilité brute d'un commerce. Il représente le flux de liquidités que l'entreprise retire de son exploitation sur un exercice. Il ne prend pas en compte les amortissements (l'investissement), le résultat exceptionnel ni le résultat financier.

SIG SIMPLIFIÉS	CALCULS
Ventes de marchandises (livres, papeterie, multimédia, boissons) Achats consommés (achats de marchandises +/- variation des stocks)	A B
MARGE COMMERCIALE	C = A - B
Production de l'exercice Matières premières + sous-traitance directe	D E
MARGE BRUTE DE PRODUCTION	F = D - E
MARGE BRUTE GLOBALE	G = C + F
Autres achats et charges externes (fluides, loyer, transport, Internet, comptable...)	H
VALEUR AJOUTÉE	I = G - H
Subventions Impôts Salaires et charges (sociales et patronales)	J K L
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	M = I + J - K - L

LE FINANCEMENT

DU STOCK

LA ROTATION

La bonne santé d'un commerce repose sur son cycle de vente et sa capacité à renouveler ses produits, il en est de même pour la librairie. La **rotation** exprime le temps nécessaire pour vendre un livre. Elle définit une temporalité (j'investis de l'argent, quand est-ce que je le récupère ?), atteste du cycle de vie d'un ouvrage et indique comment travailler et présenter ses stocks. Elle permet également de définir l'âge des stocks : si une rotation est de 3, cela signifie que le stock s'est renouvelé trois fois en une année. Cette variable aura toute son importance en reprise et devra être estimée en création. La rotation moyenne en librairie est de 3,6. En création, on tablera sur une rotation minimale de 2,5.

L'ÂGE DU STOCK

Dans toute librairie, trois natures de stock « coexistent » :

- Un stock à rotation rapide (entre 6 et 12 fois par an), **le stock A** : les livres à forte communication que l'on trouve généralement partout et les coups de cœur des libraires. Ce stock se renouvelle en moyenne tous les mois et demi.
- Un stock à rotation moyenne (entre 3 et 5 fois par an), **le stock B** : essentiellement les ventes régulières de livres de fonds. Il se renouvelle tous les trois ou quatre mois.

- Un stock à rotation faible (entre 0,1 et 2 fois par an), **le stock C** : le plus souvent, des livres de fonds spécialisés, mais aussi les ouvrages surévalués dans la commande et qu'on ne peut plus retourner, des reliquats de dépôts vente abandonnés, des livres non retournables, des achats fermes mal estimés (parfois conservés plus de six ans). La rotation du stock C se situe à 1 en moyenne.

C'est par le dosage de ces trois stocks que les libraires se différencient, expriment leur vision du métier et se créent une réelle identité. La répartition des stocks est également un outil qui permet aux libraires d'adapter leur offre à l'état de leur trésorerie : si elle est suffisante, le libraire pourra travailler n'importe quelle nature de stocks, dans le cas contraire il devra privilégier la rotation.

QUAND ON PARLE DE RABAIS

Le rabais clientèle est une « ristourne » accordée aux clients (carte de fidélité, marchés publics auprès de collectivités, etc.). Le poids de ces rabais modifie la marge commerciale.

- **La carte de fidélité** donne droit à une ristourne maximale de 5 % (à chaque achat ou en achats cumulés). Pour le libraire, cela représente en moyenne un coût allant de 0,8 % à près de 2 % du CA, donc une perte de marge à prendre en compte dans un prévisionnel.

• **Les rabais aux collectivités** sont encadrés par la Loi de 2003. Ils ne peuvent excéder 9 % du PPHT, auxquels il faut additionner 6 % au titre du droit de prêt qui seront versés à la Sofia. Le coût d'un marché public est donc de 15 % maximum de la marge du libraire ; également à prendre en compte dans un prévisionnel.

Il faut avoir mené ces calculs en amont pour être sûr de ne pas vendre à perte.

Exemple avec une marge fournisseur de 35 %, une moyenne de frais fixes (cf. ratios p. 60-61) de 27 à 30 %, et donc une marge restante de 5 à 8 % ;

- Si les livres de ce fournisseur sont vendus à une collectivité avec un rabais de 15 %, on a généré une perte de -10 % à -7 % !
- Si en magasin une ristourne client est appliquée via la carte de fidélité et qu'elle coûte à l'entreprise 1 % supplémentaire, la marge restante se situe entre 4 et 7 %.

Attention ! Si le CA réalisé avec les collectivités (on parle de **ventes à termes**) représente plus de 25 % des recettes totales, la librairie commence à perdre de l'argent.

Ultime conséquence de cette gestion à double tranchant des rabais, la seule variable d'ajustement en librairie est la masse salariale, qui risque de pâtir de ventes non maîtrisées.

LES DÉLAIS DE PAIEMENT

La chaîne du livre est le seul secteur en France à ne pas dépendre de la LME (Loi de modernisation de l'économie votée en 2007, qui impose des délais de paiement inférieurs à 45 jours). Les délais de paiement se fixent donc librement, après négociation. Ils sont en moyenne de 63 jours pour les librairies. Il s'agit d'un

indicateur important dans le cadre d'une reprise : si les délais sont très longs, le libraire a probablement des problèmes de trésorerie ; s'ils sont très courts, ils peuvent être allongés.

ESTIMER LE BESOIN PAR LE STOCK

La différence entre la rotation et les délais de paiement s'appelle **le Besoin Par le Stock (BPS)**. C'est le nombre de jours d'achat que vous devez pouvoir financer grâce à votre fonds de roulement. Si ce besoin est négatif (très courant dans la grande distribution, pas du tout en librairie), cela signifie que stock est vendu avant d'avoir à le payer. S'il est positif, cela signifie que les fournisseurs sont payés avant que le stock soit vendu. Ces éléments doivent apparaître dans un plan de financement.

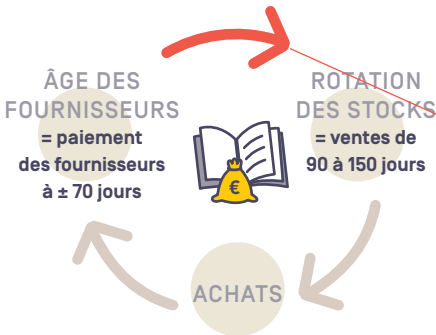
En librairie, les livres sont le plus souvent payés avant d'avoir été vendus. **C'est donc le fonds de roulement qui permet de financer le besoin par le stock.**



OUTIL *L'Agence propose en ligne un calculateur « Estimation besoin par le stock Librairie », et dans l'hypothèse où plusieurs natures de produits sont travaillés « Estimation besoin par le stock multi-produits ».*

Il suffit de définir votre CA, votre marge, vos délais fournisseurs et les calculs se feront automatiquement.

Schéma de financement du cycle de vente



Besoin par le stock =

Rotation des stocks – Âge des fournisseurs

BILAN	
Emplois	Ressources
Immobilisations	Capitaux + Long terme + Comptes courants
Stock	Fournisseurs

Fonds de roulement

Rotation	ROTATION ET DÉLAIS FOURNISSEURS (en nb de jours)		BESOIN PAR LE STOCK			BESOIN PAR LE STOCK EN FONCTION DU CA ET DE LA ROTATION			
	ENTRÉE D'ARGENT [rotation]	DÉLAIS FOURNISSEURS	BPS EN J	BPS EN €	BPS EN % DU CA	100 K €	150 K €	200 K €	300 K €
2	183	70	113	211 €	21 %	21 136 €	31 704 €	42 272 €	63 408 €
2,6	140	70	70	132 €	13 %	13 224 €	19 835 €	26 447 €	39 671 €
3	122	70	52	97 €	10 %	9 707 €	14 560 €	19 414 €	29 121 €
3,6	101	70	31	59 €	6 %	5 897 €	8 846 €	11 794 €	17 692 €
4	91	70	21	40 €	4 %	3 992 €	5 989 €	7 985 €	11 977 €
4,6	79	70	9	18 €	2 %	1 756 €	2 634 €	3 512 €	5 269 €
4,6	73	70	3	6 €	0,5 %	564 €	845 €	1 127 €	1 691 €

Pour évaluer le besoin par le stock, il faut exprimer la rotation et les délais fournisseurs. Nous proposons ici le modèle d'un tableau estimatif de ce Besoin ; les données sont calculées à partir d'une marge commerciale de 35 % et de délais fournisseurs de 70 jours.

Avec un CA de 200 000 € et une rotation de 3, le besoin par le stock est de 19 414 €.

Le BPS s'exprime en jours ou en euros.

Formule de conversion du BPS jours à BPS euros = BPS en J x [(achat de marchandise x TVA) : 360]

LES PRINCIPAUX RATIOS

DE LA LIBRAIRIE

Les principaux ratios de la librairie aideront à peaufiner un plan de financement. Voici ceux de

Provence-Alpes-Côte d'Azur en 2017
(cf. site ArL, *Photographie de la librairie en Provence-Alpes-Côte d'Azur*).

Les soldes intermédiaires de gestion

MOYENNES 2017	LIBRAIRIES A	LIBRAIRIES B	LIBRAIRIES C	LIBRAIRIES D
Marge commerciale	36,4 %	38,9 %	33,8 %	32,9 %
Valeur ajoutée	21,0 %	24,0 %	19,0 %	15,0 %
EBE	2,3 %	5,7 %	3,0 %	1,8 %
Résultat net	0,7 %	3,1 %	2,5 %	0,6 %

Les autres charges d'exploitation (sur CA)

MOYENNES 2017	LIBRAIRIES A	LIBRAIRIES B	LIBRAIRIES C	LIBRAIRIES D
Masse salariale	17,0 %	18,0 %	16,0 %	13,0 %
Charges externes	15,0 %	15,0 %	16,0 %	19,0 %
Impôts et taxes	1,5 %	0,9 %	0,7 %	1,0 %
Amortissements	2,0 %	1,5 %	1,8 %	1,3 %

Les principales charges externes sur le CA

RÉPARTITION CE/CA	LIBRAIRIES A	LIBRAIRIES B	LIBRAIRIES C	LIBRAIRIES D
Loyer	4,0 %	5,0 %	4,0 %	6,0 %
Transport	5,5 %	3,0 %	3,0 %	3,3 %
Communication	2,0 %	0,5 %	1,0 %	0,9 %
Entretien/Maintenance	1,0 %	0,7 %	0,7 %	0,9 %
Honoraires	1,2 %	0,7 %	1,2 %	3,0 %
Frais bancaires	0,7 %	0,5 %	0,7 %	2,0 %
Assurances	0,5 %	0,4 %	0,4 %	1,0 %
Téléphone	0,6 %	0,2 %	0,3 %	0,6 %
EDF/Eau/Gaz	0,5 %	0,6 %	0,5 %	0,8 %

La masse salariale

MOYENNES 2017	LIBRAIRIES A	LIBRAIRIES B	LIBRAIRIES C	LIBRAIRIES D
Emplois	16	8	3	1
Masse salariale [sur CA]	17 %	18 %	16 %	13 %
CA/effectifs	175 715 €	163 435 €	173 421 €	163 366 €
Rentabilité salariale	42 857 €	41 330 €	32 752 €	23 606 €

Détail du compte de résultats sur la marge commerciale

MOYENNES 2017	LIBRAIRIES A	LIBRAIRIES B	LIBRAIRIES C	LIBRAIRIES D
Masse salariale	48 %	46 %	47 %	39 %
Charges externes	41 %	38 %	47 %	59 %
Impôts et taxes	4 %	2 %	2 %	3 %
Amortissements	5 %	4 %	5 %	4 %
Résultat net	2 %	8 %	7 %	2 %

Le besoin par le stock

MÉDIANES 2017	LIBRAIRIES A	LIBRAIRIES B	LIBRAIRIES C	LIBRAIRIES D
Stock moyen	480 000 €	337 000 €	120 560 €	43 450 €
Achats TTC J	4 750 €	2 560 €	973 €	329 €
Rotation	3,73	2,72	2,80	2,5
Rotation en J	98	134	130	146
Fournisseurs en J	67	90	90	80
Besoin par le stock en J	31	44	40	66

La trésorerie

MOYENNES 2017	LIBRAIRIES A	LIBRAIRIES B	LIBRAIRIES C	LIBRAIRIES D
FR	518 500 €	125 415 €	64 095 €	29 760 €
BFR	147 250 €	112 595 €	38 920 €	21 715 €
Trésorerie	203 105 €	12 820 €	25 175 €	8 045 €
CAF	45 220 €	60 765 €	15 075 €	1 965 €

Au niveau national, se référer aux ratios publiés par le ministère de la Culture et le SLF.

Pour mémoire, les catégories de Librairie se définissent par volume de CA :

A : CA > 2 millions €

B : 1 M € > CA > 2 M €

C : 300 K € > CA > 1 M €

D : CA < 300 K €

FINANCER

LA CRÉATION

OU LA REPRISE

D'UNE LIBRAIRIE

CONSTITUER

SES FONDS PROPRES

Les modalités d'accompagnement d'une création ou reprise de librairie sont nombreuses. Un créateur/repreneur peut solliciter toutes les aides nationales, régionales et locales propres à la création d'entreprise. Certaines sont cumulables avec les aides dédiées à la librairie et proposées soit par des organismes nationaux, soit par des collectivités locales.

L'obtention de ces financements dépend du projet, du plan de création/reprise, mais aussi des fonds propres qui détermineront la capacité d'emprunt et donneront plus ou moins de crédibilité au projet.

Pour prétendre à des leviers complémentaires de financement, les fonds propres (capital social et comptes courants) doivent être au minimum de 25 % à 35 % de la totalité des besoins : au moins 25 % auprès de l'Adelc ou du CNL, au moins un tiers auprès des banques.

Pour constituer ces fonds, ne pas hésiter à se rapprocher de sa famille, de ses amis, de ses proches, pourquoi pas des salariés de la librairie que vous souhaiteriez reprendre.

Il est également possible de mener des campagnes de financement participatif. Toutefois la clientèle ne pouvant pas être trop sollicitée au cours de l'activité, mieux vaut conserver ce joker le plus longtemps possible.

LES EMPRUNTS BANCAIRES

Il est fort probable qu'ils soient indispensables au financement de l'activité. Il est recommandé d'aller voir plusieurs banques et de comparer les pratiques (taux d'emprunts, conditions d'assurances...). Les emprunts sont de plusieurs natures :

- Long-terme : remboursables à plus d'un an. Ce sont des emprunts structurants.
- Court-terme : part de l'emprunt ou emprunt remboursable dans l'année.

Depuis 2016, les taux d'intérêt sont assez bas (environ 1,5 % à 3 %).

Le taux d'assurance lié à ces emprunts dépend de nombreux facteurs (santé, âge, capacité de remboursement).

La règle dite « des trois sept » régit les modalités de ces emprunts :

- L'emprunt ne doit pas excéder une durée de remboursement de 7 ans (à l'exception de l'acquisition d'un local commercial ou du coût de financement des travaux ; dans ce cadre les banques peuvent proposer des durées de 12 à 15 ans maximum) ;
- La part des fonds empruntés sur le total du financement de l'opération doit être inférieure à 0,7 ;

- Les annuités de remboursement de la dette doivent être inférieures à 0,7 fois la capacité d'auto-financement (la CAF).

Il faut compter un délai de 30 à 60 jours pour obtenir la réponse de la banque. Compter au moins trois semaines supplémentaires pour le déblocage des fonds.

FOCUS 16

LE PRIX DES EXPERTISES

► **Que l'on fasse appel à des avocats, notaires, experts-comptables ou accompagnants spécialisés, le coût d'une expertise se calcule généralement à l'heure. Ce coût varie de 60 € à 450 € HT. Ne pas hésiter à demander plusieurs devis ! Certains proposent un forfait.**

LES AIDES

À LA CRÉATION/REPRISE D'UNE ENTREPRISE

La nature des aides varie : subventions, prêts d'honneur et allègements de charges. Elles sont nombreuses ; voici les principales, à vérifier toutefois avec attention tant la provenance, la nature et le montant des aides fluctuent.

QUI SOLLICITER ?

Les CCI – Chambres de Commerce et d'Industries

Elles recensent toutes les aides à la création d'entreprise et proposent différents services d'accompagnement à la création/reprise. Certains services peuvent être payants.

Les Boutiques de gestion

Centres d'accompagnement à la création/reprise. Elles recensent également une grande partie des aides disponibles et proposent des accompagnements personnalisés.

Pôle emploi et l'Agence France Entrepreneur (AFE)

Accompagnement à la création/reprise par des conseillers.
pole-emploi.fr

Le Réseau Entreprendre

Réseau d'entrepreneurs qui peut accompagner les démarches de création, dans la mesure où il y a création d'emplois. Leurs services sont gratuits.
reseau-entreprendre.org/fr

L'ADIE

Association qui aide les personnes éloignées du marché du travail et du système bancaire via l'obtention de micro-crédits. Elle accompagne avant, pendant et après la création/reprise.
adie.org

Les URSCOP

Unions régionales des Sociétés Coopératives. Accompagnement dans le montage de projets.

Les Structures régionales pour le Livre

Certaines Srl recensent également les aides spécifiques à la création d'entreprise.

LES PRINCIPALES AIDES

À noter qu'un site internet créé en 2016 par le ministère du Travail et les CCI, regroupe toutes les aides à la création/reprise : les-aides.fr

L'ACRE [Aide aux demandeurs d'emploi Créant ou Reprenant une Entreprise]

Cette aide consiste en une exonération partielle de charges sociales pendant les 12 premiers mois d'activité. Depuis le 1^{er} janvier 2019, elle s'ouvre à tous les créateurs/repreneurs et prend le nom de « Exonération de début d'activité ».

Les différents seuils d'exonération dépendent du salaire que le créateur/repreneur compte se verser.

Synthétiquement, l'exonération porte sur les cotisations sociales assurance maladie, maternité, invalidité, décès, prestations familiales et assurance vieillesse de base. En revanche elle ne dispense pas de la CSG-CRDS, ni des cotisations accident du travail, retraite complémentaire et formation professionnelle continue.

Le dossier se monte avec le Centre de Formalité des Entreprises (CFE), lequel recense ces éléments actualisés. Le délai de réponse est généralement d'un mois. service-public.fr/particuliers/vosdroits/F11677

L'ARCE (Aide à la Reprise ou à la Création d'Entreprise)

Cette aide dépend de l'obtention de la précédente (et ne concerne donc que les inscrits à Pôle Emploi). Si vous n'avez pas l'ACRE, vous n'aurez pas l'ARCE.

L'ARCE permet de percevoir, sous forme de capital, 45 % des allocations chômage qu'il vous reste potentiellement à obtenir au moment de la création de l'entreprise.

Le versement se fait en deux temps : 50 % du montant de l'aide dès obtention de l'ARCE, les 50 % restant six mois après la date de création ou de reprise de l'entreprise.

Si le projet est interrompu, le demandeur d'emploi retrouve ses droits (moins les sommes qui lui ont déjà été versées bien évidemment). service-public.fr/particuliers/vosdroits/F15252

Les Plateformes d'Initiatives Locales (PFIL)

Ce sont des plateformes de financement pour la création/reprise d'entreprise.

Elles regroupent différents acteurs – collectivités locales, banques, consortium d'entrepreneurs – dont la majorité dépend du réseau Initiative France.

Les PFIL permettent au créateur/repreneur de renforcer ses fonds propres afin qu'il obtienne plus facilement des leviers bancaires. Les aides sont octroyées sous forme de prêts d'honneur (pas d'intérêt ni de garantie personnelle) allant de 1 000 € à 16 000 € environ, et un accompagnement du créateur est également proposé. initiative-france.fr/Creer

LES AIDES SPÉCIFIQUES À LA LIBRAIRIE

Le site internet des différentes institutions expose les critères d'éligibilité des accompagnements spécifiques.

Le Centre National du Livre (CNL)

Les aides à la création/reprise sont essentiellement de deux natures :

- **Les prêts d'honneur** : taux à 0 % ; une année blanche avant de commencer à rembourser. Ils portent sur tous types de travaux, acquisition de droit au bail ou de fonds de commerce, acquisition de stock, structuration du fonds de roulement. centrenationaldulivre.fr
 - **Les subventions** : concernent la constitution d'un stock de livres d'implantation, des travaux, l'acquisition d'un fonds de commerce. centrenationaldulivre.fr
- Si les deux dispositifs sont sollicités, la répartition se fait généralement ainsi : 90 % de prêt et 10 % de subvention.

À noter :

- Les dépenses d'acquisition immobilières ne sont pas éligibles.
- Il faut compter un délai minimal de deux mois pour obtenir l'aide.

L'Association pour le Développement de la Librairie de Création (ADELC)

Cette association a été créée en 1988 par des éditeurs de littérature, soucieux de favoriser la diffusion de la création éditoriale en apportant un soutien aux libraires. L'Adelc intervient essentiellement lors des créations/ reprises de librairies de littérature ou spécialisées jeunesse.

Trois formes d'aide :

- **Entrée en capital social** : à hauteur de 5 % minimum. L'Adelc est donc sociétaire de votre librairie.
- **Entrée en comptes courants** : c'est l'équivalent d'un prêt d'honneur faisant l'objet d'un accord de remboursement échelonné entre 5 et 8 ans.
- **Subvention** : c'est assez exceptionnel et concerne essentiellement les librairies qui ne sont pas des entreprises de capitaux (entreprise individuelle, nom propre).

Il faut compter entre 30 et 60 jours pour obtenir une réponse au dossier présenté.
adelc.fr

L'Institut pour le Financement du Cinéma et des Industries Culturelles (IFCIC)

L'IFCIC est un établissement de crédit spécialisé dans le financement du secteur culturel. Sa mission première est de faciliter l'accès au crédit.

Deux modes d'accompagnement pour les librairies :

- **La garantie bancaire** : l'IFCIC partage le risque financier du crédit avec la banque qui vous suit et lui apporte son expertise financière propre au secteur.

- **Le prêt** : l'IFCIC peut prêter directement à une librairie. Les prêts sont remboursables à court ou moyen termes ; il s'agit de prêts à taux fixe, variable en fonction des sommes demandées. Ces prêts peuvent inclure une période de franchise ou prendre un caractère participatif.

ifcic.fr/vous-etes-une-entreprise-culturelle/livre/librairies.html

Les bourses jeunes Lagardère

La Fondation Lagardère propose une bourse annuelle d'un montant de 30 000 €, à un projet de création ou de reprise de librairie monté il y a moins de trois ans par un jeune de moins de 35 ans.
fondation-jeanluclagardere.com/bourses/presentation/libraire

Les contrats de filière ou plan État/Région/CNL

Sous l'impulsion du Centre national du Livre, de l'État et des Régions, des aides se sont développées pour accompagner la création, la reprise ou la transmission de librairies sur les territoires. Si un projet n'est pas directement éligible aux aides du CNL, il est possible de solliciter ces fonds.

Des commissions se tiennent chaque année. Pour en connaître les dates et modalités d'attribution, contacter directement la Structure régionale pour le Livre de votre territoire.

Ces aides varient selon les régions. Elles portent essentiellement sur des besoins d'investissement dans le cadre d'une création/reprise : tous types de travaux, acquisition de droit au bail ou de fonds de commerce, acquisition de stocks, intégration d'une activité de café ou autres recherches de diversification de la marge.

Ces aides ne sont versées que sous forme de subventions, plafonnées à 22 000 €.

Les collectivités locales

D'autres formes d'aides peuvent exister au plan local :

- **La préemption de locaux par une mairie** : la mairie met à disposition un local à des conditions avantageuses (loyer modéré, pas de loyer, prise en charge du coût des travaux d'aménagement, etc.).

- **L'exonération de charges locales** : si la librairie se situe dans une zone prioritaire par exemple.

- **Un plan FISAC (Fonds d'Intervention pour la Sauvegarde de l'Artisanat et du Commerce)** : il existe en France certains « déserts ruraux », pour lesquels les collectivités locales, par l'intermédiaire des associations de commerçants d'une ville, peuvent solliciter ce plan national. Les aides sont dédiées à l'aménagement d'un local, la refonte d'une vitrine, etc.
entreprises.gouv.fr/secteurs-professionnels/artisanat/le-fisac

- **Les DRAC (Directions Régionales des Affaires Culturelles)** : certaines Régions n'ont pas signé de contrat de filière État/Région/CNL. Les conseillers pour le Livre des DRAC peuvent alors disposer d'un

budget spécifique d'accompagnement à la création/reprise d'une librairie.

- **Le dispositif « Cœur de ville »** : pour pallier l'érosion de l'offre commerciale (désertification des centres villes), le gouvernement a mis en place en 2018 un plan d'aide pour 222 villes à travers le territoire national. Nous ne savons pas encore comment ces fonds ont été utilisés, mais ce plan est reconduit en 2019 et peut-être les librairies pourront-elles profiter de certains avantages offerts par ce dispositif.
entreprises.gouv.fr/coeur-de-ville

OUTILS

SE FORMER AU MÉTIER

Le métier de libraire ne nécessite pas de diplôme obligatoire. En revanche, les organismes financeurs préfèrent accompagner les dossiers de personnes maîtrisant ce métier.

La formation peut être initiale ou continue. Les formations initiales sont longues, de 6 mois à 2 ans. Le site du SLF les présente toutes :

syndicat-librairie.fr/formations

Nous ne présentons ici que l'offre de formations courtes.

AU NIVEAU NATIONAL

L'institut National de la Formation au métier de Libraire (INFL) est l'organisme de formation de référence. Il propose deux formations principales, toutes deux à Paris :

- « **Librairie, Les bases du métier** » : formation de 70 H qui ouvre également le droit à un stage d'un mois en librairie. Son objectif est d'apporter les fondamentaux du métier. Le coût est de 2 600 € HT.

- « **Créer ou reprendre une librairie** » : formation de 140 H qui offre la possibilité de faire des stages en librairie et donne droit à 14 H d'accompagnement par des professionnels. Le coût est de 2 900 € HT. infl.fr

Book Conseil est une entreprise de formation spécialisée dans la librairie et son accompagnement. Elle propose le stage « Je crée une librairie, je reprends ma librairie » d'une durée de 10 J de formation, 10 H d'accompagnement

et 4 semaines de stages dont deux obligatoires. Son coût est de 2 000 € HT. book-conseil.fr

Axiales est un réseau de professionnels qui propose de l'accompagnement ainsi que des formations.

axiales.net

Les caractères masqués est un réseau de professionnels qui propose de l'accompagnement ainsi que des formations.

contact@lescaracteresmasques.fr

AU NIVEAU RÉGIONAL

Les Structures Régionales pour le Livre. Certaines SRL sont constituées en organisme de formation ou proposent des formations courtes en Région. Nous vous invitons donc encore une fois à vous rapprocher de la SRL de votre région.

Par exemple : « ABC du métier de libraire » (dispensé par l'Agence régionale du Livre Provence-Alpes-Côte d'Azur : l'ArL propose chaque année en juin un cursus de 6 jours de formation, lequel comporte deux modules de 3 jours, soit 42 H de formation pour découvrir le métier et soumettre son prévisionnel financier à des experts. La formation coûte 1 130 € TTC mais ne donne pas accès à des stages.

Contact : olivier.pennaneach@livre-provencealpescotedazur.fr

Pôle emploi peut conventionner avec une entreprise et permettre de suivre des stages de 10 jours environ.

RESSOURCES

AIDES NATIONALES SPÉCIFIQUES AU LIVRE

Centre national du livre [CNL]

Hôtel d'Avejan
53, rue de Verneuil
75343 Paris Cedex 07
Tél. 01 49 54 68 68

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

Association pour le développement de la librairie de création [Adelc]

Tél. 01 45 41 97 90
www.adelc.fr

Institut pour le Financement du Cinéma et des Industries culturelles [IFCIC]

Tél. 01 53 64 55 58
[ifcic.fr/vous-etes-une-entreprise-
culturelle/livre/librairies.html](http://ifcic.fr/vous-etes-une-entreprise-culturelle/livre/librairies.html)

Syndicat de la Librairie française [SLF]

Tél. 01 53 62 23 10
syndicat-librairie.fr/accueil

AIDES NATIONALES SPÉCIFIQUES À LA CRÉATION D'ENTREPRISES

Site des aides nationales à la création d'entreprise

les-aides.fr

Les Chambres de commerces et d'industries [CCI]

cci.fr

Les Boutiques de gestion [BGE]

Tél. 01 43 20 54 87
bge.asso.fr

Agence pour la création d'entreprises [APCE]

Tél. 01 42 18 58 58
info@apce.com
bpifrance-creation.fr

Association pour le droit à l'initiative économique [ADIE]

adie.org

Site de la création, reprise, transmission du Conseil régional Sud Provence- Alpes-Côte d'Azur

entreprises.maregionsud.fr

QUELQUES ADRESSES UTILES

Association internationale des libraires francophones

Tél. 01 40 51 11 45
librairesfrancophones.org

Association des librairies informatisées & utilisatrices de réseaux électroniques [Alire]

Tél. 01 58 46 27 98 / 06 58 68 34 61
alire@alire.asso.fr

Commission de liaison interprofessionnelle du livre [CLIL]

Tél. 01 44 68 81 86
secretariat.general@clil.fr
clil.centprod.com

ASSOCIATIONS DE LIBRAIRES EN RÉGION

Librairies Indépendantes en Nouvelle-Aquitaine [LIRA]

Tél. 05 57 89 49 40

contact@librairies-nouvelleaquitaine.com
librairies-nouvelleaquitaine.com

Librairies indépendantes en Auvergne [LIRA]

Tél. 04 73 68 34 98

Tél. 06 77 14 92 44

contact.lira@gmail.com
librairies-auvergne.com

Association des librairies indépendantes de Normandie

Tél. 02 33 80 66 40

librairie.lepassage@wanadoo.fr

Librairies de l'Est

Tél. 06 26 38 64 62 / 03 87 75 07 11

librairesindependantslorraine@gmail.com
pro-librairesdelest.blogspot.com

Association des librairies des Hauts-de-France - Libr'Aire

Tél. 06 23 53 48 16

libraire.hautsdefrance@gmail.com
libr-aire.fr

Association des libraires indépendants des Pays de Loire [ALIP]

Tél. 02 40 84 06 45

alip@librairies-paysdelaloire.fr
resa.librairies-alip.fr

Association Libraires du Sud [Provence-Alpes-Côte d'Azur]

Tél. 04 96 12 43 40

cchahuant@librairesdusud.com
librairesdusud.com

Libraires en Rhône-Alpes

Tél. 04 78 30 75 87

libraires.rhonealpes@gmail.com
libraires-rhonealpes.fr

Association des libraires en région Centre

librairesducentre@gmail.com

Association des libraires indépendants de Guadeloupe [ALIG]

Tél. 06 90 19 85 53

librairesengueloupe@gmail.com

STRUCTURES RÉGIONALES POUR LE LIVRE

Fédération interrégionale du livre et de la lecture [FILL]

Tél. 01 43 57 85 02

info@fill-livrelecture.org
fill-livrelecture.org

AR2L Hauts-de-France

Site d'Arras : Tél. 03 21 15 69 72

Site d'Amiens : Tél. 03 22 80 17 64
ar2l-hdf.fr

Agence Livre et Lecture Bourgogne-Franche-Comté

Tél. 03 81 82 04 40

livre-bourgognefranchecombe.fr

ALCA [Agence Livre, Cinéma, Audiovisuel] Nouvelle-Aquitaine

Site de Bordeaux : Tél. 05 47 50 10 00

Site de Limoges : Tél. 05 55 77 47 49

Site de Poitiers : Tél. 05 49 88 33 60
alca-nouvelle-aquitaine.fr

Agence régionale du Livre Provence-Alpes-Côte d'Azur

Tél. 04 42 91 65 20

livre-provencealpescotedazur.fr

Auvergne-Rhône-Alpes livre et lecture

Tél. 04 78 39 58 87

auvergnerhonealpes-livre-lecture.org**Livre, image et culture numérique en****région Centre-Val de Loire - CICLIC**

Tél. 02 47 56 08 08

ciclic.fr/livre-lecture**Agence de coopération entre les bibliothèques, les services d'archives et centres de documentation de Grand Est - Interbibly**

Tél. 03 26 65 02 08

www.interbibly.fr**Livre et Lecture en Bretagne**

Tél. 02 99 37 77 57

livrelecturebretagne.fr**Pôle régional de coopération des acteurs du livre et de la lecture en Pays de la Loire - Mobilis**

Tél. 02 40 84 06 45

mobilis-paysdelaloire.fr**Normandie Livre & Lecture**

Site de Caen : Tél. 02 31 15 36 36

Site de Rouen : Tél. 02 32 10 04 90

normandielivre.fr**Occitanie Livre & Lecture**

Site de Toulouse : Tél. 05 34 44 50 20

Site de Montpellier : Tél. 04 67 17 94 69

www.occitanelivre.fr**Agence régionale pour le livre et la lecture de Mayotte**

Tél. 06 39 04 16 68

info@arll-mayotte.yt**Association interprofessionnelle des métiers du livre à la Réunion - La Réunion des livres**la-reunion-des-livres.re**Maison du Livre de la Nouvelle-Calédonie**maisondulivre.nc**Miti-Fédération régionale des acteurs du livre et de la lecture en Guyane**mitifral973@gmail.com

BIBLIOGRAPHIE

[non exhaustive]

ÉTUDES ET DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

Les chiffres clés du livre et de la lecture, publiés annuellement par le ministère de la Culture

L'étude menée par le cabinet Xerfi pour le compte du SLF et du ministère de la Culture en 2019

Les données de l'Observatoire du livre du SLF

Les données de l'Insee [certaines sont gratuites, d'autres payantes]

L'Observatoire du livre 2017, développé par la Fill

Les Français et le livre, CNL, 2017 [menée par IPSOS]

Études SLF menées par le cabinet Obsoco syndicat-librairie.fr/images/documents/rapport_d_finitif_L_obsoco.pdf

Études DEPS menées par Olivier Donnat pratiquesculturelles.culture.gouv.fr/doc/08synthese.pdf

Études CNL centrenationaldulivre.fr/fichier/p_ressource/13913/ressource_fichier_fr_les_frana.ais.et.la.lecture.2017.03.20.ok.pdf

LE MÉTIER DE LIBRAIRE

*Les Librairies-café*s, collection Guides Librairie, ArL Provence-Alpes-Côte d'Azur, 2018

livre-provencealpescotedazur.fr

Vade-Mecum de l'achat public de livres à l'usage des bibliothèques, ministère de la Culture, 2018

culture.gouv.fr/

Le livre d'occasion en librairie, collection Guides Librairie, ArL Provence-Alpes-Côte d'Azur, 2017

livre-provencealpescotedazur.fr

Le droit du livre, Emmanuel Pierrat, Le Cercle de la librairie, 2013

L'économie de la culture, Françoise Benhamou, éditions La Découverte, 2011

La librairie, Guide 2010, Syndicat de la Librairie française

Le métier de libraire, T1 et T2, Michel Ollendorff, Le Cercle de la librairie, 2008

Histoire de la librairie française, collectif, Le Cercle de la librairie, 2008

Propos sur le métier de libraire, Syndicat de la Librairie française

syndicat-librairie.fr/images/documents/texte_intervention_p_thuot.pdf

Les Cahiers de la librairie, SLF syndicat-librairie.fr/les_cahiers_de_la_librairie

LE MONDE DE L'ÉDITION

Livres numériques, perspectives et enjeux, Sébastien Célimon, Cercle de la librairie, 2018

Une autre histoire de l'édition française, Jean-Yves Mollier, La Fabrique, 2015

L'humanité augmentée, Éric Sadin, L'Échappée, 2013

En Amazonie. Infiltré dans le meilleur des mondes, JB Maylet, Fayard, 2013

Pour un humanisme numérique, Milad Douehi, Le Seuil, 2011

Les liaisons numériques, Antonio A. Casilli, Seuil, 2010

Apologie du livre, demain, aujourd'hui, hier, Robert Darnton, NRF essais, 2010

La Trahison des éditeurs, Thierry Discepolo, La Fabrique, 2010

Pour le livre, Hervé Gaymard, La Documentation française, 2009

Où va le livre ?, Jean-Yves Mollier, La Dispute, 2007

Le contrôle de la Parole, l'édition sans éditeurs, suite, André Schiffrin, La Fabrique, 2005

L'édition sous influence, Janine et Greg Brémond, Liris, 2004

L'édition sans éditeurs, André Schiffrin, La Fabrique, 1999

L'édition Française depuis 1945, Collectif, Cercle de la librairie, 1998

Histoire de l'édition française (4 tomes), Roger Chartier, Henri-Jean Martin, Fayard, 1990, 1991

SUR LA CRÉATION, LA REPRISE, LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE

Le grand livre de la création d'entreprises 2018 – 2019, Claude Triquère, StudyramaPro, 2018

Comment créer votre entreprise, Collectif, Studyrama Eds, 2018

La boîte à outils de la création d'entreprises, Catherine Léger, Jarniou et Georges Kalousis, Dunod, 2018

La reprise d'entreprise, Frédéric Turbat, Privat, 2017

Transmettre ou reprendre une entreprise, CRA, Prat éditions & CRA, 2017

Vente de fonds de commerce, régime juridique et fiscal, éditions Francis Lefebvre, 2017

La création d'entreprise, Robert Papin, Dunod, 2015

TERMINOLOGIE, SIGLES ET ABRÉVIATIONS

BFR : Besoin en fonds de roulement

BPS : Besoin par le stock

CAF : Capacité d'auto-financement

CNL : Centre national du livre

Concours bancaires courants : prêts à courts termes, soumis à frais bancaires importants

CSP : Catégorie socio-professionnelle

DEPS : Département des études de la prospective et des statistiques du ministère de la Culture

EBE : Excédent brut d'exploitation

EI : Entreprise individuelle

EIRL : Entreprise individuelle à responsabilité limitée

ERP : Établissement recevant du public

FEL : Fichier exhaustif du livre

FILL : Fédération interrégionale pour le livre et la lecture

GSA : Grandes surfaces alimentaires du type hypermarchés

GSS : Grandes surfaces spécialisées du type Cultura, Fnac...

IDC : Indice de disparité de la consommation [cf. Focus 1]

INPI : Institut national de la propriété intellectuelle

IR : Impôt sur les revenus

Iris : (flot regroupé pour l'information statistique) : temps de circulation à pied

JAL : Journal des annonces légales

MAO : Marché d'appel d'offre

MAPA : Marché à procédure adapté

PPHT : Prix public hors taxes

RCS : Registre du commerce et des sociétés

Report à nouveau : Solde des résultats nets consécutifs, intégrés dans les capitaux propres du bilan.

ROI : Return on Investments

RSI : ex Régime Social des Indépendants, aujourd'hui Sécurité Sociale des Indépendants

SIG : Solde intermédiaire de gestion

SLF : Syndicat national de la Librairie française

VNC : Valeur nette comptable

A large rectangular area with a dashed red border, containing 20 horizontal blue lines for writing.

A large rectangular area with a dashed red border, containing 20 horizontal blue lines for writing. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page.

À l'heure de refermer le guide *Créer, Reprendre, Transmettre une librairie*, il est important de préciser à nouveau que ce guide n'est pas exhaustif et ne remplace aucunement les conseils indispensables que les organismes spécialisés, avocats, notaires pourront apporter dans la réalisation de votre projet. Nous ne pouvons donc que vous conseiller vivement, une fois encore, de les contacter. Certes cela a un coût, mais mieux vaut dépenser un peu plus dans la phase de création, de reprise ou de cession, que de se retrouver deux ans plus tard sans le sou...

Vous aurez également compris qu'un véritable parcours du combattant vous attend, avec ses embûches et ses satisfactions. Soyez organisé et patient. Le calendrier d'une création, d'une cession ou d'une reprise peut être long, et vous devez vous donner toutes les chances de réussir au mieux cette reconversion [si vous venez d'un autre secteur] ou cette montée en qualification [si vous êtes actuellement salarié d'une librairie]. Il est donc indispensable de prendre le temps d'étudier son marché, de réaliser des bilans de compétences, des stages en librairie, de se former, d'écouter, de se préparer et d'organiser ce projet.

Bonne chance, et peut-être à bientôt dans la « chaîne du livre » !



MEMBRES FONDATEURS

RÉGION
SUD

PROVENCE
ALPES
CÔTE D'AZUR



Culture
Communication

L'Agence régionale du Livre Provence-Alpes-Côte d'Azur est accueillie par la Municipalité d'Aix-en-Provence au sein de la Cité du Livre.



L'Agence est membre de la Fédération Interrégionale du Livre et de la Lecture.

