



## Synthèse

Journée nationale Fill-SLL

« Les contrats de filière livre en régions »

Le 25 septembre 2012 à la BPI

### La filière économique du livre : trouver des définitions communes

---

**Romain Vidal**, chef du service Réseaux d'entreprises et clusters, Région Île-de-France

**François Rouet**, responsable des études économiques au Département des études, de la prospective et des statistiques, ministère de la Culture et de la Communication

#### *L'expérience de l'Île-de-France*

Dans le cadre de son schéma régional de développement économique, la Région Île-de-France a identifié dès 2006 huit filières prioritaires, qui ont bénéficié à partir de 2007 d'actions spécifiques dans le cadre du Contrat de Plan État-Région 2007-2013. Ces actions relèvent du financement des entreprises, de la formation et des ressources humaines, du développement international, de la veille technologique et de l'intelligence économique. La plupart des filières accompagnées sont portées par des pôles de compétitivité : les liens créés entre les organismes de recherches, de formations, les PME et les grands groupes sont un gage de réussite.

L'un des points clés est la question du portage : c'est l'ensemble des acteurs qui doit choisir son chef de file. Il ne s'agit pas seulement de bien vouloir porter les actions, mais aussi d'organiser un collectif, de faire émerger une vision commune. Lorsque les professionnels n'ont pas l'habitude de travailler ensemble, cela peut s'avérer trop compliqué. Ainsi la filière des industries créatives (hors numérique), mise en place en 2009, est constituée d'une multitude de petites entreprises artisanales, et elle s'avère difficile à faire vivre car elle ne trouve pas sa cohérence.

#### La définition de la filière du livre

Que recouvre le mot « filière » ? Il s'agit de la succession d'activités qui vade la création jusqu'aux acheteurs, le long de la chaîne de valeur en insistant sur les acteurs correspondants, leur démographie et t les interrelations existant entre les différents maillons.

Ces stades de la filière –ou maillons de la chaîne du livre pour reprendre la terminologie des professionnels- sont par nature interdépendants:

La filière est également le lieu de la compétition pour le partage de la valeur ajoutée au travers de la part du chiffre d'affaires qui revient à chacun. La fixation du prix public du livre par l'éditeur induit de plus l'optimisation obligée de l'ensemble de la chaîne, dans la mesure où des marges supplémentaires ne peuvent être trouvées dans des augmentations de rémunération en particulier au travers d'une modulation des prix.

C'est également au sein de la filière que se joue entre les maillons l'articulation des prises de risque respectives, dont la réalité se lit dans les arrangements contractuels.



La filière du livre est également le lieu d'intégrations verticales. Certaines ont disparu (entre les arts graphiques et l'édition), d'autres sont centrales (entre la diffusion-distribution et l'édition), d'autres encore sont très partielles (certains groupes d'édition détiennent des lieux de vente de livres), ou anecdotiques (des libraires qui éditent des livres). Horizontalement, on retrouve les phénomènes habituels de concurrence et de compétition.

Mais cette chaîne doit s'appréhender aussi comme le lieu d'une vision commune faite d'un certain nombre de représentations implicites mais prégnantes de ce qu'est le livre, l'édition, la librairie.... C'est ce qu'on peut appeler la culture de filière, que l'on retrouve dans toutes les filières.

Enfin la notion de filière permet de pointer qu'un certain nombre de nouveaux acteurs, les grandes surfaces hier, les acteurs mondiaux du numérique aujourd'hui interviennent dans cette filière mais, que leurs intérêts stratégiques ne sont pas liés à la filière et qu'ils ne se sentent pas tenus par la même nécessaire solidarité de filière.

Enfin, la filière du livre est un lieu d'ajustement et de recherche de cohérence au sein de laquelle une adéquation doit sans cesse être recherchée entre une production éditoriale croissante porteuse de novation et les capacités des prises en charge en aval.

Au niveau régional, il faut sans doute dépasser la notion de filière qui n'a pas de cohérence et parler d'écosystème, de manière élargie, en prenant en compte l'ensemble des acteurs concernés par le livre, partageant la culture du livre et pas uniquement les acteurs économiques impliqués dans la chaîne de valeur. L'appartenance à un même territoire, la proximité doit être perçue comme une véritable ressource et l'un des éléments fédérateurs de cette culture commune.

## La mobilisation des acteurs

---

**Marie-Laure Guéraçague**, directrice du Centre régional du livre en Limousin

**David-Georges Picard**, conseiller Livre et Lecture, Drac Alsace

### *L'expérience du Limousin*

Le Contrat de progrès signé en Limousin en 2012 est le fruit de longues années de concertation. On peut parler de « co-construction » entre des partenaires privilégiés (les services de la Région et de la Drac).

Un an de travail avec le service économique de la Région a été nécessaire pour cerner les objectifs et les actions. Des réunions régulières d'information et de discussion avec les professionnels ont permis d'ajuster les idées à leurs besoins réels.

A l'issue de ces travaux, un diagnostic préalable a été demandé à un prestataire extérieur, demande *sine qua non* de la Région avant la mise en œuvre du contrat.

Ce sont les libraires, les éditeurs, et les bibliothécaires (pour le volet interprofessionnel) qui sont concernés en premier chef. D'autres acteurs, comme les centres d'art, ont ensuite été contactés pour certaines actions. L'association des libraires indépendants est partie prenante du Contrat : le dispositif a joué un rôle de levier très important pour elle.



Les SRL se doivent d'être mobilisées sur ces questions, elles sont les interfaces mobiles entre professionnels et institutions. Elles ont la capacité d'appréhender tous les enjeux locaux, nationaux et internationaux.

A la demande des institutions, c'est le CRL qui anime le Contrat, en partenariat avec l'association de libraires pour certaines actions. La Région ne souhaitait pas multiplier les interlocuteurs pour les professionnels. La gouvernance est portée par les institutions.

#### *L'expérience de l'Alsace*

L'absence de SRL est l'un des points de départ de la réflexion menée en Alsace. En 2005, la Région a été sollicitée par les illustrateurs pour financer un diagnostic à l'issue duquel s'est constitué le GRILL, association professionnelle. Mais la situation se dégradant et le passage vers le numérique devenant de plus en plus nécessaire, il est apparu qu'un dispositif comme le contrat de progrès pouvait permettre de faire avancer les choses. Il fallait néanmoins avoir des interlocuteurs uniques et représentatifs des branches.

Les professionnels se sont emparés de cette proposition et se sont constitués en association ou ont renforcé les associations existantes. Les différentes branches se sont retrouvées autour de besoins communs, notamment en termes de formation. Une structure confédérative doit voir le jour en 2013 et permettre l'embauche d'un salarié.

Les institutions accompagnent, à la demande des acteurs eux-mêmes, la mise en place de cette démarche.

#### **Diagnostic régional**

---

**Agnès Demé**, responsable Livre, Lecture publiques et Projets technologiques numériques, direction de la Culture et du Patrimoine, Région Languedoc-Roussillon

**Léonor de Nussac**, directrice de l'Agence régionale du livre Paca

#### *L'expérience de Provence-Alpes-Côte d'Azur*

En 2006, la Région décide de créer une politique de filière inspirée des clusters anglo-saxons et met en place des PRIDES, les Pôle régionaux d'innovation et de développement économiques et solidaires, par appel à projet. La filière devait s'organiser d'abord puis entrer en dialogue avec l'institution.

La personne qui a répondu à l'appel à projet pour le livre n'était pas un acteur économique au sens premier du terme. Aucun diagnostic préalable n'a été mené, ni aucune concertation. Certains leviers d'intervention financés par le service Culture étaient déjà utilisés par la SRL ou les associations de professionnels. Le pôle s'est retrouvé en concurrence avec des acteurs déjà présents. Finalement, le projet a échoué car le système de gouvernance n'était pas stable, pas représentatif des professionnels..

Il est impossible de construire ce type de pôle sans une expertise des parties en présence. Il faut mener des diagnostics communs, en s'appuyant sur les données des agences, qui ont une vision panoramique et quantitative de la filière (base de données, outils cartographiques, données chiffrées...).

#### *L'expérience en Languedoc-Roussillon*



Le diagnostic préalable avait pour objectifs de permettre un partage de l'information entre institutions et professionnels et la valorisation des richesses et des emplois concernés.

Trois temps ont permis d'aboutir à des préconisations.

-Des études sur l'édition et la librairie en Languedoc-Roussillon. La SRL était impliquée dans ces études, mais il paraissait nécessaire de faire appel à des prestataires externes.

-Une surveillance de la santé et du dynamisme des entreprises, par l'intermédiaire des données des CCI (créations et reprises) et de bases de données payantes (comme Altares).

-Une veille sectorielle, menée par l'agence, la Drac et la Région, à visée économique et culturelle, au plus proche du terrain.

Ces études ont donné lieu à un SWOT de la filière livre en Languedoc-Roussillon. Il s'est agi ensuite de définir une bannière, permettant d'afficher des objectifs communs (le numérique, la diffusion-distribution). L'animateur de la filière doit être neutre et c'est en ce sens que la SRL a été désignée pour porter le contrat.

### Mise en œuvre

---

**Nadia Guitard**, chargée d'affaires Entreprises, direction Entreprises, Tourisme, Innovation, Région Limousin

**Joëlle Cartigny**, conseillère livre et lecture, Drac Limousin

**Marie-Laure Guéraçague**, directrice du Centre régional du livre en Limousin

**Delphine Gougeon**, directrice de la Culture, du Tourisme et du Sport, Région Alsace

**David-Georges Picard**, conseiller Livre et Lecture, Drac Alsace

**Agnès Demé**, responsable Livre, Lecture publiques et Projets technologiques numériques, direction de la Culture et du Patrimoine, Région Languedoc-Roussillon

**Cécile Jodlowski**, directrice de Languedoc-Roussillon Livre et Lecture

Olivier du Payrat, directeur du Livre, Eclat Aquitaine

**Élisabeth Meller-Liron**, chef du service de la Création, du Développement culturel et de la Formation, Drac Aquitaine

#### *L'expérience de l'Alsace*

Dans le cadre du contrat de progrès, sept axes de travail ont été décidés pour une période de trois ans : soutien à la transversalité de l'information, formation, animation de réseau, valorisation des acteurs, développement des outils numériques, participation à des manifestations nationales et internationales, et valorisation des savoir-faire.

Le budget alloué est de 60 000 € par an et permettra de recruter un salarié à temps plein, de créer la structure fédérative, et de monter un programme d'actions communes. Le contrat court jusqu'en 2014, il est reconductible.



L'objectif est de relancer l'action régionale en faveur de la chaîne du livre et de fédérer les acteurs professionnels.

#### *L'expérience de l'Aquitaine*

Depuis 2003 existe un protocole d'aide à la librairie indépendante, élargi ensuite à la filière des industries culturelles (musique, édition), inscrit dans le contrat de plan État-Région. Cette démarche politique forte répondait dès l'origine à des objectifs économiques, culturels et territoriaux ambitieux. 100 000€ sont apportés chaque année par chaque institution, pour toute la durée du contrat.

La gouvernance est portée par la SRL, la Drac et le Conseil régional, et le pilotage confié à la SRL. Un groupe de travail commun se réunit tous les trois mois pour expertiser les dossiers. L'agence les étudie préalablement et ils font l'objet d'une visite de terrain.

L'association des librairies indépendantes a été renforcée et elle porte les missions de formations et les projets d'animation. La SRL mène par ailleurs d'autres actions en direction des acteurs de la filière.

A chaque renouvellement du protocole, un organisme extérieur est mandaté pour expertiser la pertinence des dispositifs. Le soutien politique ne suit pas toujours les remontées terrain des professionnels. Mais ce dispositif a enclenché de vrais changements du côté des entreprises.

Les partenaires mènent aujourd'hui une réflexion sur la mise en œuvre éventuelle d'un contrat de progrès pour 2015 qui permettrait de valoriser l'ensemble des aides publiques existant en faveur de l'économie du livre sur le territoire, sur une durée étendue (quinquennale et non triennale par exemple). Ce nouveau contrat pourrait inclure d'autres maillons de la chaîne (les créateurs, les lecteurs) et d'autres collectivités.

Il est prévu de réaliser en 2013 un état des lieux préalable, l'analyse des données, la présentation aux professionnels, des groupes de travail et l'analyse des besoins.

#### *L'expérience du Limousin*

Le schéma régional de développement économique de la Région a servi de base à l'élaboration du contrat de progrès.

Via le CRL et l'association de libraires, c'est la profession elle-même qui est venue solliciter le Conseil régional. La motivation de la filière et la présence d'une instance représentative ont été les éléments déterminants à la mise en place du contrat.

Des axes prioritaires d'actions ont été définis : accès au marché, innovation, ressources humaines. Des moyens ont été alloués à l'animation du contrat (par le CRL) et aux actions. Le budget est réétudié tous les ans et soumis au vote des élus. Le contrat a une durée de trois ans.

Des fiches permettent un suivi précis des actions : elles indiquent l'animateur, le mode de financement, les indicateurs d'évaluation, le descriptif des actions... Les actions collectives sont prises en charge par le Conseil régional, les actions individuelles par la Drac. L'animation est prise en charge à parité. L'attribution de moyens à l'animation, pour nécessaire qu'elle soit, demande l'explicitation de son utilisation.

La contractualisation mobilise plus fortement les professionnels : ils étaient tous présents à la signature. Ils se sentent inscrits dans la dynamique régionale.



Un contrat de progrès prend place dans le programme annuel d'une SRL et trouve sa cohérence dans l'ensemble des missions qui lui sont confiées. Il ne faut pas regarder uniquement le volet économique des actions.

### *L'expérience du Languedoc-Roussillon*

L'interprofession est au cœur de la démarche du contrat de progrès en cours. Bien que les éditeurs et les libraires représentent le cœur de cible, les auteurs et les bibliothèques sont d'emblée inclus dans la réflexion (groupes de travail transversaux).

Trois grandes priorités ont été définies : l'amélioration de la diffusion, l'appropriation des nouvelles technologies et le renforcement de la compétitivité des entreprises. Ces axes donnent lieu à huit actions collectives.

La démarche n'est pas contractualisée mais les actions sont lancées par la SRL et l'association des éditeurs.

## **Évaluation**

---

**Nadia Guitard**, chargée d'affaires Entreprises, direction Entreprises, Tourisme, Innovation, Région Limousin

Il s'agit de vérifier l'adéquation des résultats avec le prévisionnel, dans un souci d'efficacité. Il est important de pouvoir expliquer les écarts, rechercher les facteurs de succès et d'échec, lever les points de blocage.

Les institutions ont un objectif d'efficience : au regard des moyens alloués, quel est l'impact des actions menées ? L'évaluation permet en outre de rentrer dans une démarche prospective, en réfléchissant à la cohérence des actions entre elles, et en préparant la nouvelle génération d'actions.

On ne peut évaluer une action que si des objectifs ont été définis en amont. Ces objectifs peuvent rejoindre les préconisations définies par l'audit préalable : ils définissent la stratégie du contrat pour pérenniser la filière. Des objectifs opérationnels peuvent être indiqués pour chaque axe, puis pour chaque action.

Les outils d'évaluation :

-le comité de pilotage, constitué des financeurs et du porteur, accompagné parfois d'autres acteurs (associations de professionnels par exemple) ;

-les fiches actions peuvent mentionner les indicateurs de réalisation, de résultat et d'impact (comme par exemple la comptabilisation des jours passés sur la mission par la SRL)

-l'évaluation finale (enquête auprès des bénéficiaires)

-l'organisation d'ateliers prospectifs.

Il faut pouvoir mettre à jour les indicateurs a minima annuellement.



## Conclusion

---

La contractualisation est une approche relativement nouvelle pour les industries culturelles. On peut y voir le symptôme d'une inquiétude des filières concernant la pérennité des accompagnements qui leur sont proposés. Mais c'est également une manière de donner une visibilité politique à un secteur petit économiquement mais important culturellement.

Enfin, ces contrats donnent l'occasion d'un dialogue renouvelé entre services et entre instances publiques.

Il semble plus pertinent de parler de « Contrat de progrès » que de filière. Car il s'agit bien de favoriser la professionnalisation et le développement de la chaîne du livre.

Ces contrats de filières du livre sont une première étape et pourront ensuite faire l'objet d'une inscription au contrat de projet État-Région.