

ENTREPRISES RURALES :

220 fermetures par jour et autant de villages ?

800 000 entreprises seront à transmettre d'ici 10 ans.
La vitalité et l'attractivité des territoires ruraux sont liées
à la présence de commerces, de services et d'artisanat.

Refusons tout fatalisme et agissons ensemble
pour faire de nos pays des territoires d'avenir !

plus d'informations sur www.mrjc.org

ACTES

**Colloque national
sur la transmission d'entreprise**

**28-29-30 août 2009
MOUVEMENT RURAL DE JEUNESSE CHRÉTIENNE**

Sommaire

OUVERTURE.....	7
Audrey Massié	7
Bruno Julliard.....	8
LES GRANDES QUESTIONS DE LA REPRISE.....	9
Bérangère Deschamps.....	9
Alice Durand-Réville.....	11
Questions - Réponses.....	13
DIAGNOSTIC : UN OUTIL AU SERVICE DE LA TRANSMISSION	15
Philippe Cheval	15
Questions - Réponses.....	17
LES ENJEUX DE LA TRANSMISSION.....	19
Audrey Massié	19
Nathalie Carré.....	20
Guillaume Duval	22
Questions - Réponses.....	24
L'APPROCHE TERRITORIALE :.....	27
UN DOUBLE ENJEU DE DEVELOPPEMENT.....	27
Jean-François Rineau.....	27
Vanick Berberian.....	28
Questions - Réponses.....	29

PERSPECTIVES	31
Marie-Laure Meyer	31
Pierre Liret	32
Questions - Réponses.....	33
INITIATIVES DE JEUNES POUR L'EMPLOI	37
Florence Bardot	37
Sandrine Laborde.....	39
ANNEXES	41
Sommaire des annexes :.....	42
Atelier 1 : Favoriser l'accompagnement des cédants et repreneurs	43
Atelier 2 : Les dispositifs financiers à imaginer	47
Atelier 3 : L'impact des démarches coopératives et collectives	51
Atelier 4 : Le sens du projet.....	55
Atelier 5 : Statuts et démarches test.....	57
Atelier 6 : Des projets à mener	59
Atelier 7 : Inventons des espaces d'échanges pour la suite du colloque	61
Lexique	63

Ouverture

Audrey Massié

Présidente du MRJC

«

Je vous remercie pour votre participation à un colloque, sur un sujet dont on ne parle pas assez. Or il s'agit d'un enjeu pour la société et les territoires ruraux.

Le MRJC a la volonté de s'emparer du sujet pour mieux le comprendre, pour voir comment agir. Le MRJC, est un vieux mouvement d'éducation populaire qui a toujours voulu réaliser un regard critique sur la société. Il a la volonté de former des citoyens éclairés, ce qui demande une prise de conscience, mais aussi d'agir avec des partenaires.

Les territoires ruraux sont passés de l'exode rural à un retour de populations, ce qui crée de nouveaux besoins, des attentes nouvelles, des potentiels. Il faut savoir exploiter ces potentiels. La principale question à traiter, au cœur de la vie des Hommes et du développement des territoires ruraux, est l'emploi. Le MRJC veut un milieu rural vivant, ce qui nécessite de l'emploi. Il faut penser une complémentarité entre les territoires ruraux et urbains. Le MRJC, mouvement de jeunesse, est un acteur parmi d'autres. Il travaille sur la question de l'emploi depuis plusieurs années. L'emploi est aussi un facteur d'intégration dans la société.

Depuis 2000, le MRJC a creusé la question de la création d'activité, a mené des actions. Des équipes locales de jeunes portent des initiatives pour tester de nouvelles manières d'agir. Le MRJC a rapidement pointé l'enjeu de la reprise. Il a analysé le contexte. **Des chiffres circulent : 800000 entreprises seront à reprendre dans les 10 ans. On ne peut pas concevoir une commune rurale sans ses entreprises : commerce, artisanat, PME... sinon c'est la mort du village.**

C'est un renouvellement des générations, qu'il faut réaliser. Il faut porter le débat du maintien. Comment favoriser la transmission d'entreprise en milieu rural ?

Le MRJC n'est pas un professionnel du sujet. Il est motivé pour mieux comprendre, identifier des acteurs incontournables, étudier de bonnes pratiques. Il a la volonté de permettre à différents publics de croiser leurs analyses et surtout d'élaborer des pistes d'action.

Entre apport technique, de fond ; entre temps en plénière et en groupe pour aller de l'avant, l'enjeu n'est pas pour le MRJC de devenir des techniciens mais d'acquérir de la matière pour continuer à animer des dynamiques locales, avec des jeunes. Le MRJC a la volonté d'aller de l'avant avec des partenaires, des futurs repreneurs.

Je remercie aussi les partenaires du colloque : le Conseil Régional, la Mairie de Paris, les partenaires associatifs et consulaires qui nous ont accompagnés. Je vous souhaite à tous un bon colloque. »

Bruno Julliard

Adjoint au Maire de Paris, Chargé de la Jeunesse



La mairie de Paris dispose d'une quarantaine d'établissement, comme le centre d'animation Louis Lumière accueillant ce colloque. Je remercie l'équipe du centre pour l'accueil.

C'est avec grand plaisir que je vous accueille. En qualité d'adjoint, j'ai l'occasion de travailler avec des mouvements « dit » de jeunesse. Je suis fatigué de ne pas rencontrer de jeunes en responsabilité dans ces mouvements. Peu de mouvements nationaux, notamment en milieu rural, sont portés par des jeunes.

J'ai eu l'occasion de voir la campagne qui se prépare. **Je trouve intéressant que le MRJC n'ait pas peur de la politique, au sens le plus noble du terme.** Dans une société ne tournant pas rond, il est important que les jeunes se mobilisent. On peut avoir des convictions divergentes. L'important est de se mobiliser. Dans le contenu de la campagne du MRJC, il y a beaucoup d'ambition. C'est bien dans une société où la démobilisation est ambiante.

La municipalité de Paris partage des valeurs avec le MRJC : solidarité, partage, souci de favoriser les relations intergénérationnelles, construction d'une société plus juste. Le colloque est pertinent, au vu de la situation, avec la crise. Les jeunes sont particulièrement touchés par la crise. Le XX^{ème} arrondissement, où nous nous trouvons, est un arrondissement populaire. La municipalité sent l'impact de la crise, notamment sur les jeunes, qui sont les premières victimes, en raison d'une insertion difficile. Les premiers emplois supprimés sont les emplois précaires, donc souvent les emplois des jeunes.

La lutte pour l'emploi des jeunes est une priorité pour la mairie de Paris. Il ne faut négliger aucune piste. La municipalité de Paris a mobilisé les différents acteurs, afin de créer début 2010, un dispositif d'aide à la création d'entreprise.

En lisant la publication de MRJC, je me suis rendu compte que la puissance publique peut avoir un rôle sur la transmission d'entreprise, notamment la municipalité de Paris. Je serais vigilant, et je porterais un regard avec attention aux propositions du MRJC, même si Paris est urbain.

Dans un contexte de crise, je trouve anormal que la priorité politique à l'échelle de l'Etat se concentre sur les plus favorisés, alors même qu'il y a besoin de moyens pour accompagner des jeunes vers la formation. Il n'est pas normal de ne pas trouver de moyens pour l'école de la 2ème chance. Je suis contre la privatisation d'une partie de l'ANPE, contre le fait que les jeunes soient considérés comme une variable d'ajustement. La défiscalisation des heures supplémentaires pénalise d'abord les jeunes, ayant des difficultés pour trouver du travail. La diminution des fonctionnaires a aussi un impact sur la difficulté des jeunes pour trouver un travail.

Les réflexions du MRJC dépassent l'intégration des jeunes, en concernant aussi le développement du territoire, la place des jeunes dans les territoires ruraux. Mon grand-père, maire d'une commune rurale en Haute Loire, s'interrogeait sur comment maintenir des jeunes en rural ? Des jeunes urbains, notamment parisiens, ont envie de découvrir d'autres choses. Il est bien de favoriser la mobilité des jeunes.

J'encourage le MRJC à être audacieux dans la campagne suite au colloque ! »

Les grandes questions de la reprise

Bérangère Deschamps

Maître de conférences à l'Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble
Chercheur au Centre d'Etude et de Recherches Appliquées à la Gestion de Grenoble



Je travaille sur les dirigeants d'entreprises depuis 2000 : la reprise n'était pas un sujet d'actualité comme aujourd'hui mais on disait déjà que beaucoup d'entreprises seraient à reprendre. Je vais vous présenter le contexte sur les cédants et les repreneurs, avec quelques points d'attention sur le processus de reprise pour le repreneur.

Les différents types de transmissions existants :

- La transmission interne par un salarié ou la famille : le repreneur connaît l'histoire, le fonctionnement de l'entreprise,
- La transmission externe : le repreneur n'a pas de lien direct avec l'entreprise.

Il faut savoir que pour les acquéreurs, soit il s'agit d'une personne physique, soit d'une entreprise qui en rachète une autre personne morale. Dans cette intervention, je ne parlerai que de reprise externe par des personnes physiques.

Tout d'abord, pour le cédant, la décision de vendre implique un changement de vie (enjeux personnels, transition de rôle). C'est un enjeu fort, la décision de vendre n'est pas une mince affaire. De plus, vendre nécessite de faire le deuil de son entreprise, cela accentue la difficulté d'accompagnement du successeur par le cédant.

L'impact de la décision de vendre est difficile car les clients, les fournisseurs... se posent des questions sur l'avenir donc ce n'est pas facile de dire que l'on vend. Les salariés surtout sont inquiets sur leur avenir. **Le cédant doit trouver l'acquéreur : il s'oriente soit vers la recherche d'un successeur « spirituel » qui travaillera comme le cédant, soit vers la meilleure vente possible de son entreprise (en termes financiers).**

Le processus de reprise :

1- Processus relatif à la décision de reprendre

Comment la personne prend-elle la décision de reprendre ? Le cheminement est différent entre les personnes, ce peut être la réponse à une opportunité ou bien un chemin plus long de passage de salarié à repreneur. **Dans la plupart des cas, un déclic est toujours présent à l'origine de ce processus (chômage, apport d'argent...).**

Cependant, il faut faire attention à :

- *La nécessité de reprendre pour de bonnes raisons (changement personnel...);*
- *Etre en capacité de reprendre ou de créer ;*
- *Connaître son entourage et l'adéquation entre projet et la vie personnelle et être au clair sur ce que cela va engendrer personnellement ;*
- *Connaître ses ressources financières.*

2- Le processus de reprise

Il passe par :

- *Une bonne définition de son projet (taille, ressources financières, géographie...);*
- *La recherche ou détection d'une entreprise ;*
- *Une étude (histoire de l'entreprise, projection de l'entreprise...). Il ne faut pas réaliser qu'une étude financière et comptable !*
- *La recherche de financement ;*
- *La négociation et la signature de la reprise.*

Dans ces étapes, le repreneur doit être attentif à :

- *Avoir un projet précis mais pas trop ;*
- *Avoir une recherche méthodique ;*
- *Eviter l'effet coup de cœur (notamment dans le cas où l'entreprise serait plus chère que le budget fixé au départ) ;*
- *S'entourer de conseillers juridiques, financiers, techniques...*
- *Se faire accepter par le cédant – instaurer une confiance de part et d'autres.*

3- Processus d'entrée

Cette étape ne doit pas excéder une période de 6 mois. Durant cette étape, le repreneur doit :

- *Informé et rassurer en interne (les salariés) et à l'externe (fournisseurs...);*
- *S'affirmer en tant que nouveau dirigeant ;*
- *Changer de vie ! L'achat et la reprise étant un grand saut, le repreneur doit s'habituer à son nouveau rôle. S'il change de territoire, il devra s'y adapter mais doucement.*

Lors de la transmission, des réactions (résistances au changement, choc culturel, jalousie, scepticisme ou inquiétude) peuvent avoir lieu. Ces réactions varient en fonction de :

- *L'information préalable (présenter aux salariés dès la décision de vendre) ;*
- *La santé de l'entreprise (notamment dans le cas d'une reprise après dépôt de bilan) ;*
- *Le profil du repreneur (humilité du repreneur...).*

Les enjeux pour les acteurs de la cession :

- ***Pour le cédant, il s'agit de la continuité de son entreprise ;***
- ***Pour les salariés, c'est d'être informé et d'être pris en considération ;***
- ***Pour le repreneur, c'est d'être accepté, épaulé et que la transition soit douce.***

Alice Durand-Réville

Adjointe au directeur des actions économiques,
Assemblée Permanente des Chambres de Métier et de l'Artisanat



Les chambres des métiers ont un rôle de lobbying politique, d'administration des entreprises (immatriculation..), de formation (formation initiale, apprentissage, formation continue) et d'accompagnement du développement des entreprises.

L'artisanat est un secteur très impacté par la transmission. Il a une place importante dans l'économie française (Chiffre d'affaires de 300 milliards d'euros, 920 000 entreprises, 3,1 millions de salariés...). **C'est un secteur qui embauche et qui est en développement, qui est très lié à la consommation des ménages et qui est donc aujourd'hui peu impacté par la crise (sauf pour les artisans du bâtiment). C'est enfin un secteur peu impacté par la mondialisation, et non délocalisable !**

L'artisanat c'est des métiers où il y a une transformation des biens entre l'achat et la revente, contrairement au commerce où il ne s'agit que d'achat pour la revente. Il existe quatre secteurs d'artisans : les métiers de l'alimentation, de la production et sous-traitance, du bâtiment, et des services. L'implantation de l'artisanat sur le territoire français est équilibrée : 1/3 dans les grosses agglomérations – 1/3 dans les zones urbaines moyennes et 1/3 dans les zones rurales. Enfin c'est un secteur en très forte croissance, notamment entre 2004 et 2007.

700 000 entreprises sont à reprendre dans les dix ans qui viennent ! Ce chiffre fait levier pour l'action politique, mais il est à relativiser car difficile à évaluer. Notamment car toutes les entreprises ne sont pas transmissibles :

- Certaines sont fortement liées au dirigeant ;
- Dans d'autres il n'y a pas eu d'investissement durant les dernières années. De ce fait, l'entreprise ne vaut plus rien ;
- De plus, le lieu de l'entreprise est parfois le lieu d'habitation du cédant.

Ainsi sur 60000 cessions par an, 30 000 de ces entreprises sont transmissibles. Et uniquement 60 % des cessions sont dues au départ à la retraite.

En 2008, plus de 18 000 reprises d'entreprises artisanales ont été accompagnées par les Chambres des Métiers et de l'Artisanat.

Ces dernières années, des lois ont permis de faciliter la création d'entreprise plus que la transmission. La reprise est plus lourde au départ mais le potentiel de pérennité est plus important ! Les points d'amélioration peuvent tourner autour du tutorat pour permettre le passage de relais : possibilité d'être salarié tout en étant repreneur... ou pour faciliter la transmission au sein de la famille ou des salariés.

Pour accompagner ces changements, les chambres des métiers proposent ainsi :

- *La sensibilisation du cédant. La transmission est un enjeu pour le cédant : s'il repousse la décision c'est qu'il ne souhaite pas (ou n'est pas près de) transmettre.*
- *Des campagnes de communication, organisent des forums, développent des formations pour valoriser son entreprise, mènent des enquêtes auprès des artisans...*
- *Les bourses nationales d'opportunités artisanales : recensement des entreprises qui sont à reprendre, mise en relation entre cédants et repreneurs...*

L'accompagnement de la reprise passe par :

- *L'accueil et l'information ;*
- *Un entretien avec un conseiller pour cibler ses besoins ;*
- *Une identification des entreprises à reprendre ;*
- *Une mise en relation avec le cédant ;*
- *Un appui au montage de dossier et des formalités administratives ;*
- *Des formations.*

Cependant, le gros problème de la reprise est le financement : ça coûte plus cher que la création et les financements existant pour la création ne sont pas transférables pour la reprise ! »

Questions - Réponses

« Pouvez-vous nous préciser des éléments par rapport à la place des jeunes dans le processus de reprise ? »

Une enquête en Rhône-Alpes montre que les jeunes reprennent plus des petites entreprises (1 salarié) où l'apport financier est moins important. Le portrait robot du repreneur est une personne âgée de 40 à 45 ans ayant déjà des expériences professionnelles.

« Comment peut-on laisser la place au changement lors d'une transmission, par exemple pour aller vers une meilleure RSE (responsabilité sociale des entreprises) ? »

Il s'agit d'un sujet d'actualité (enjeu environnemental). Est-ce que ce n'est pas l'occasion de travailler sur cela au moment de la reprise ? Cela peut être intégré dans les politiques des Ressources Humaines, politiques environnementales, plusieurs applications sont possibles.

« Est-ce qu'il y a un entre deux entre la création et la reprise ? Quid de la reprise collective ? »

On peut par exemple envisager la transmission de l'entreprise en démarrant une SCOP (Société Coopérative Ouvrière de Production).

« Est-ce judicieux de mettre en relation le chômage et la manne des entreprises à reprendre ? »

Attention à la mise en relation rapide car le plus important est l'envie de reprendre une entreprise (ce qui n'est pas forcément le cas pour des chômeurs). Cette question est difficile, notamment car l'aspect financier n'est pas négligeable, de même que la reprise d'entreprise nécessite de réelles compétences techniques dans le métier

Diagnostic : un outil au service de la transmission

Philippe Cheval

Directeur du Centre de Gestion Agréé Interprofessionnel de la Nièvre



Une de nos préoccupations est « comment rester et vivre au pays », je souhaite approfondir cette dynamique avec le MRJC, car nous la partageons plus que nous le croyons.

Les centres de gestion s'occupent de près de 870 000 TPE (Très Petites Entreprises – moins de 20 salariés). Sur les 2 millions de TPE en France, 65% n'ont pas de salarié (il n'y a que le chef d'entreprise). Une sur deux est dans un centre de gestion. Et 1/3 des chefs d'entreprises ont plus de 55 ans. Voyons un peu quelles actions sont menées par les OGA (Organismes de Gestion Agréés) : ils ont créé trois bases de données pour suivre les cessions d'entreprise.

1- La cessation d'activité :

Cette base de données recense toutes les entreprises qui cessent (aucune autre base de données n'est capable de dire quelles entreprises s'arrêtent et quelles entreprises sont à reprendre) et celles qui veulent céder.

Certains qui ne veulent pas vendre pensent que leurs entreprises ne sont pas repreneables, que personne ne sera intéressé (exemple d'une boucherie dans le Morvan : qui veut s'y enterrer ?). Les questions pour cette base de données sont assez simples :

- Comptez-vous cesser votre activité ?
- Est-ce que vous cédez votre entreprise ?
- Si vous ne cédez pas, pourquoi ?

Les réponses les plus fréquentes sont que leur commerce ne vaut rien, mais il y a aussi des transmissions familiales. Beaucoup pensent aussi que « c'est trop compliqué » !

2- Prix de cession :

15% des chefs d'entreprises ne vendent pas parce qu'ils sont persuadés qu'ils ne peuvent pas vendre ! C'est complètement subjectif ! Ils pensent aux problèmes rencontrés en milieu rural, que ce n'est pas intéressant pour les jeunes couples, pour la scolarité des enfants, qu'il n'y a pas de dynamisme... Voici, à titre d'informations, un classement des cessations d'activités, en proportion :

- bâtiment 19% ;
- CHR (cafés, hôtels, restaurants) 11%...
- alimentaire 10% ;
- services 8% ;
- santé 7% ;

La base de données peut donner des informations sur une région ou un département. Exemple de la région Centre : 10080 cessations. Département Loir-et-Cher, 1530 cessations qui se répartissent dans le bâtiment, la santé, l'automobile, la culture et les loisirs, la restauration, les transports. Il est même possible de savoir combien d'entreprises cessent dans chaque ville !

Pour les chefs d'entreprise qui cessent leur activité, les OGA leur proposent d'anticiper leur départ pour qu'ils le vivent mieux. En effet, souvent, les chefs d'entreprise commencent à vouloir vendre à partir du moment où ils arrêtent leur activité ; mais une vente s'anticipe au moins 2 ans avant ! **C'est pourquoi il est nécessaire de leur proposer un plan de formation et d'accompagnement sur 2 ans pendant lesquels sont envisagés tous les problèmes qui se posent au cédant.**

3- Accompagnement sur l'emploi :

Avec cet outil, on peut notamment connaître s'il y a des salariés dans l'entreprise cessante. **En effet, les salariés ne sont que peu pris en compte quand l'entreprise s'arrête : il n'est même jamais envisagé qu'un salarié ou plusieurs salariés puissent reprendre l'entreprise !** Cette base de données se base ainsi sur les indicateurs suivants :

- Existe-t-il des salariés qui prendront leur retraite ?
- Si oui, est-il envisagé de les remplacer ?
- Quelle qualification serait exigée pour leur remplacement ?

Personne n'est capable de dire à l'heure actuelle de combien d'apprentis sont nécessaires dans une entreprise dans les années à venir. L'ambition ici est d'avoir des chiffres sur les besoins en main d'œuvre future et d'en établir des statistiques. Nous pouvons ainsi savoir au final s'il faut tant de plombiers, tant de bouchers, etc, sur tel ou tel territoire... encore faut-il que les chefs d'entreprise sachent valoriser leur métier ! Une telle base de données permet aussi de faire pression sur le Ministère de l'Education Nationale pour maintenir des filières techniques, au vu des besoins à venir.

Ces bases de données sont à destination des OGA, des décideurs nationaux, régionaux et locaux (Conseils généraux, communautés de communes, mairies...), de l'APCE, etc. et leur nécessité se fait sentir lorsqu'on entend dire qu'avant il n'y aurait bientôt plus de boucher ou de boulanger dans des villages de 150 habitants et qu'aujourd'hui c'est le cas pour des villages de 500 habitants !

Questions - Réponses

« La base de données va du niveau national au niveau local. Est-ce que cela vaut pour toutes les communes ? Quels sont les enjeux d'avoir ces chiffres sur des bassins d'emploi ? Comment d'autres acteurs de l'emploi que des décideurs politiques peuvent avoir accès à cette base de données pour pouvoir agir aussi ? »

Quand on a des chiffres comme ceux-là, on ne peut pas les rendre publics car ça prend un aspect de norme. Il faut aussi que ces chiffres soient significatifs. Notre métier n'est pas d'avoir des chiffres sur les bassins d'emploi, on fournit des chiffres sur une demande. Plus on descend dans les chiffres, plus ça prend un aspect dangereux : pour les prix de cession, on ne peut pas mettre que telle entreprise va être vendue tant d'euros car ça peut devenir une norme !

« Comment motiver des jeunes à reprendre des entreprises artisanales alors que les patrons eux-mêmes ne valorisent pas leur métier ? »

Il y a une vraie rencontre à faire entre les cédants et repreneurs et à discuter sur les devenirs de la formation. On n'a pas encore trouvé l'adéquation entre le vendeur et l'acheteur : le vendeur doit être convaincu que l'on gagne bien sa vie et que c'est un métier épanouissant, et l'acheteur doit en être convaincu aussi.

« N'y a-t-il pas un rôle de la formation éducative pour valoriser ces domaines ? »

Le milieu éducatif ne présente pas toujours les choses comme il faut mais les chefs d'entreprise non plus ! Dans les pôles de compétitivité, on fait un travail avec les élèves de 3^{ème} avec les parents, les professeurs, et les chefs d'entreprise pour les sensibiliser au fait que les élites ne sont pas seulement universitaires contrairement à ce que l'éducation nationale fait croire... Mais pour cela il faut aussi que les chefs d'entreprise sachent se vendre!

« On parle de valoriser les métiers de l'artisanat et du commerce auprès des jeunes mais comment fait-on pour convaincre les cédants que leur entreprise a de la valeur ? »

On sait qu'une entreprise qui est reprise a plus de chance de viabilité qu'une entreprise qui se crée. C'est en cela que je pense qu'il y a un vrai avenir là-dedans.

Les enjeux de la transmission

Audrey Massié

Présidente du MRJC



Au cours de cette première journée nous avons pu vérifier que la transmission d'entreprise est un réel enjeu de société. Au cours de cette plénière, nous allons tenter d'affiner cette approche à travers quatre questions :

- 1- La transmission peut-elle être source de dynamisme ?
- 2- L'emploi est un enjeu préoccupant au regard des chiffres. Comment situer la transmission dans tout cela ? La transmission est-elle un levier pour développer de nouveaux emplois ?
- 3- Les acteurs locaux se mobilisent facilement pour des entreprises ayant un poids en nombre d'emplois. A côté, des petites entreprises qui représentent peu d'emplois sont également à reprendre. Existe-t-il un enjeu sur la reprise de ces entreprises ou faut-il faire des choix ?
- 4- Il semble nécessaire de permettre le lien entre cédants et repreneurs. Un renouvellement des générations qui doit s'opérer. Il pourrait être plus simple de faire du neuf. Comment relever le défi du renouvellement des générations ? »

Nathalie Carré

Animatrice des réseaux Création et Transmission - Reprise
Assemblée des Chambres Française de Commerce et d'industrie (ACFCI)



On ne sait pas avec précision combien d'entreprises sont reprises chaque année. Cette donnée n'existe pas en tant que telle ! Le nombre de reprises de fonds de commerce est connu jusqu'en 2007, grâce aux immatriculations. Cependant, il y a un accord général sur environ 60 000 opérations par an : les chiffres bougent peu depuis une dizaine d'année. Parmi ces 60 000 reprises, on sait que :

- **50 % des entreprises reprises n'ont pas de salarié ;**
- **44 % des entreprises reprises ont entre 1 et 9 salariés.**

Cela est représentatif du tissu économique : 93 % des entreprises françaises ont moins de 10 salariés en France. Les reprises concernent en majorité des cafés-hôtels-restaurants et des commerces de bouche (37 %). C'est ce qui se reprend le plus, car c'est aussi ce qui existe le plus.

Physionomie des cédants :

- 53 % des cédants partent en retraite ;
- 35 % des cédants partent pour faire autre chose. Cette évolution est la même que pour le reste de la société : aujourd'hui un individu devrait connaître 7 métiers dans sa carrière ;
- Le solde se répartit entre ceux qui cèdent parce qu'ils ont des difficultés et ceux qui sont las de leur activité

Ce qu'ils pensent de l'avenir de leur entreprise :

- 83 % des cédants n'envisagent pas de vendre à la famille ;
- 54% des patrons d'entreprises individuelles n'envisagent pas de vendre mais de fermer leur entreprise... et 50 % des entreprises en France sont des entreprises individuelles !

Physionomie des repreneurs :

- Il y a de plus en plus de multi-entrepreneurs (déjà repris et vendu) ;
- Ils sont 23 % à être des « serial » entrepreneurs ;
- Ils ont pour 35 % d'entre eux saisi une opportunité alors que la reprise d'entreprise est un choix réfléchi pour 65% des dirigeants ayant repris.

Le profil type du repreneur est différent selon le type d'activité. On peut dire cependant qu'il a plutôt fait des études supérieures et il a plutôt entre 40 et 45 ans. Mais ce profil est en cours d'évolution. On peut aussi noter qu'une génération de « repreneurs contraints » existe : il s'agit de personnes se retrouvant sans emploi à 50/55 ans et ne retrouvant pas d'activité salariée.

Physionomie des acteurs de la Transmission – Reprise :

... ils sont nombreux !

- Réseaux d'accompagnement : consulaires, boutiques de gestion, CRA (association Cédants et Repreneurs d'Affaires) ... ;
- Professions réglementées : expert-comptable, avocat, notaire ;
- Cabinets-conseils (dits aussi « cabinets de rapprochement » ou « intermédiaires ») ;
- Agences immobilières ;
- Spécialistes de l'accompagnement du repreneur : coachs, consultants ;
- Financeurs : banques, prêts d'honneur, capital investissement... ;
- Assureurs, gestionnaires de patrimoine, experts divers...

L'ensemble de ces acteurs conduit à un environnement qui peut paraître complexe !

Quel coût pour une reprise ?

- Il est possible de reprendre une entreprise à partir de 20 000 à 30 000 € ;
- Il faut environ 30 % du coût de cession pour reprendre. Prix auquel s'ajoutent les honoraires du ou des conseils ;
- La reprise est plus facilement financée que la création car les chances de réussite sont plus élevées pour une reprise.

La crise a eu un impact dans les deux sens : elle accélère des ventes ou au contraire elle les met en attente. Il n'y a pas eu moins d'opérations cette année 2009 dans les CCI que d'autres années. Du côté des repreneurs, il y a parfois un lien entre plein emploi des cadres et baisse du nombre de reprises.

Les enjeux de la transmission :

La transmission est un levier pour l'économie française. C'est la seule action économique que l'on peut prévoir. Une création ne se prévoit pas... Or les entreprises existantes sont connues : on connaît l'identité de l'entreprise et du chef d'entreprise. On est donc en capacité d'anticiper les départs en retraite et de le dire aux collectivités concernées en établissant des zones de risque (échéances, territoires). Un croisement avec les bases de données « repreneurs » permet d'interpeller la collectivité quand il n'y a pas de repreneur potentiel. C'est techniquement possible mais pas suffisamment mis en œuvre. L'objectif est d'être capable d'ici 2010 de s'adresser aux collectivités comme le Conseil Régional avec des cartes de risques.

Les entreprises reprises ont une dynamique positive. Elles embauchent, grossissent (par embauches ou croissance externe). Elles exportent plus que les autres. Elles innovent davantage car elles sont reprise avec la volonté par le repreneur de développer la rentabilité avec des idées neuves. La reprise est donc un levier de développement économique. »

Guillaume Duval

Rédacteur en chef d'Alternatives Economiques



Je suis heureux d'être là pour les liens qui existent entre le MRJC et Alternatives économiques depuis de nombreuses années. Mon intervention portera sur le contexte global que j'aborderais en trois points :

- Le renouvellement des générations ;
- Les dynamiques sur les territoires ;
- La structure du système productif.

1- Le renouvellement des générations

Nous sommes entrés maintenant dans le papy boom et les problématiques qui l'accompagnent. On peut se demander si ce phénomène démographique va résoudre la question du chômage et ouvrir la voie aux jeunes. Certains l'ont cru et n'ont donc pas hésité à prendre des mesures défavorables à l'emploi des jeunes (mesures facilitant les heures supplémentaires, fin des emplois jeunes, etc.) pensant que le simple phénomène mécanique du papy boom ferait le reste. Il apparaît que c'est une illusion totale. Il n'y a pas de lien entre les deux phénomènes.

L'exemple d'Arcelor Mittal illustre les conséquences négatives du papy boom : en 2003, des mesures sur les retraites ont été négociées en rendant le départ possible pour les salariés ayant cotisés 40 ans, même sans avoir atteint l'âge de 60 ans. Ces salariés ont été remplacés par des intérimaires qui, de fait, ont été peu formés. La conséquence a été une dégradation de la qualité de l'acier produit et une perte de savoir-faire. La rentabilité du site a donc diminué, jusqu'à ce que soit prise la décision de fermer le site.

Il s'agit d'un exemple qui peut se reproduire à différentes échelles. Dans beaucoup de cas, face à des équipes qui vieillissent, le choix peut plutôt être de délocaliser que d'embaucher des jeunes que l'entreprise doit former.

L'impact du papy boom sur l'emploi des jeunes n'est donc pas du tout évident. Ce contexte peut participer à la désindustrialisation de la France, avec des conséquences aussi sur le tissu économique local.

2- Les dynamiques sur les territoires

La problématique de la transmission est essentielle à prendre en compte pour la dynamique des territoires. On peut déjà observer des phénomènes liés au vieillissement. Quelques zones sont attractives (la région PACA, l'arc atlantique, la région parisienne). Pour d'autres zones, le manque de population est devenu problématique (quart Nord Est et Massif Central). Pour ces territoires-là, la capacité à renouveler le tissu de PME va poser problème. Il s'agit d'un enjeu très difficile.

Ces zones peuvent être attirantes pour les touristes, mais cela reste possible si quelques activités sont encore présentes (dont parcs de loisirs). Il y a un enjeu à accueillir pour maintenir le minimum d'activités permanentes sur place.

Cette situation est le résultat de deux siècles et demi de centralisation, celle de la République « une et indivisible ». Depuis 30 ans, on a commencé à décentraliser. La réforme Balladur marquera une nouvelle étape, mais cela suffira-t-il ? La décentralisation est une bonne chose, mais elle demande une masse critique de capital économique, culturel et social.

Dans beaucoup de régions, on a déjà atteint un seuil critique. On ne pourra pas trouver d'issue sans un effort de transfert financier, sans une péréquation telle qu'elle existe dans certains pays décentralisés.

3- La structure du système productif

Créer, reprendre, c'est très difficile. Diriger une entreprise indépendante, ce n'est pas facile. Il nous faut être prudent vis à vis des institutions qui poussent des chômeurs ou des RMIstes à reprendre ou créer. Le contexte du droit du travail et de l'entreprise se complexifient (système de contraintes et de normes). Il est donc de plus en plus complexe d'entreprendre, y compris dans le contexte de la crise avec les problèmes de financements qui se posent. Pour autant, il faut soutenir la création et la reprise d'entreprises !

La question du regroupement des entreprises se pose. La France compte un tissu de TPE important, voire trop important. Il faut imaginer comment permettre que la taille de ces entreprises augmente un peu.

Questions - Réponses

« De quelles solutions un élu qui repère un risque de transmission dispose-t-il ? »

NC : Des entreprises ferment faute de repreneur (on évoque le chiffre de 50 000 par an mais sans savoir d'où il vient). Les consulaires font un travail de sensibilisation auprès des entreprises qui a ses limites car la décision de céder tient à un déclic. L'élu peut peut-être faire plus. Si nous sommes plusieurs à dire la même chose aux chefs d'entreprise (consulaires, élus, associations...), le message a plus de chances de passer. Notre difficulté aujourd'hui réside plutôt dans le manque de cohérence du discours des différents acteurs.

GD : Les pouvoirs publics locaux ont un rôle de circulation de l'information. Ils ont aussi un rôle pour faciliter le regroupement d'entreprises. Cette dynamique peut intéresser les élus et peut représenter une partie de la solution pour faciliter la reprise : réorganiser la taille, le réseau des entreprises à reprendre. Beaucoup d'acteurs locaux interviennent déjà au niveau de l'environnement des entreprises.

NC : On est au début du papy boom, les effets vont venir. Le papy boom se repousse car l'âge du départ en retraite se repousse. Le chef d'entreprise n'a plus forcément envie d'arrêter. Jusqu'à présent, il y avait une certaine pression ou un certain consensus pour arrêter à 60 ans. Aujourd'hui, il n'y a plus vraiment de limite d'âge... et la pression se relâche. Le papy boom s'annonce donc plus diffus, en s'étalant dans le temps. Il n'y aura de toute façon pas plus d'entreprises « reprenables ». Il y a des effets de modes ou des métiers pour lesquels se sera plus difficile. De même, malgré une baisse de la fiscalité, il n'y a pas eu d'explosion du nombre de cessions.

« Pourquoi y aurait-il trop de petites entreprises en France ? Comment cela s'évalue-t-il ? »

GD : Le décompte des entreprises est complexe. Mais il apparaît des différences entre les pays d'Europe. Nous sommes un des pays où la taille des entreprises est la plus petite. Cela est la conséquence des politiques publiques : une petite entreprise n'a aujourd'hui aucun intérêt à grandir car beaucoup de mesures de protection des TPE existent. Des effets de seuils, sur lesquels il semble difficile de revenir, ont été créés. Eurostat a fait une étude pour comparer le niveau de travailleurs pauvres dans les pays d'Europe. La France se situe plutôt au-dessus de la moyenne européenne : 25 % des travailleurs indépendants sont des travailleurs pauvres (seul le Portugal est devant la France).

NC : Les motivations exprimées pour créer son entreprise sont : « créer son emploi » à plus de 60% ; et « développer une entreprise » à seulement 30 %. Par la motivation de création, on a déjà une réponse sur la raison pour laquelle nous avons beaucoup de TPE.

« Qu'en est-il de la plus-value territoriale ? »

GD : il faudra des politiques publiques plus actives et notamment des systèmes de péréquations pour y parvenir.

« Que pensez-vous du statut d'auto-entrepreneur ? »

NC : Si on revient sur la genèse du projet, ce statut a été imaginé pour que tous ceux qui veulent travailler plus – et gagner plus – puissent le faire facilement. Certains salariés ont du temps à côté pour faire une autre activité, exercée jusqu'ici le plus souvent « au noir ». Ce statut a été pensé pour les personnes qui avaient une pluriactivité. Finalement, il y a beaucoup d'auto-entrepreneurs qui exercent en activité principale. Le régime de l'auto-entrepreneur (qui est un régime fiscal et social particulier et non un statut juridique) n'est pas adapté à toutes les activités et n'est pas nécessairement toujours la meilleure solution mais il est, dans certains cas, une bonne solution pour tester un projet de création d'entreprise sans risque.

On observe aujourd'hui des dérives. Notamment le fait que des entreprises, au lieu de payer un salarié, le prennent en sous-traitance comme auto-entrepreneur. Mais un auto-entrepreneur n'a pas les mêmes couvertures qu'un salarié (sécurité sociale, droit au chômage, cotisation retraite). La concurrence déloyale souvent évoquée est réelle dans certains cas puisque les petites entreprises se retrouvent en compétition contre des auto-entrepreneurs qui ne subissent pas les mêmes charges. Le « combat » pour gagner un client n'est donc pas à « armes égales ». Nous rappelons systématiquement aux auto-entrepreneurs qui envisagent, si ça marche, de transformer leur activité en entreprise, de pratiquer des prix tels qu'ils le feraient en entreprise.

GD : Créer l'auto-entrepreneuriat pour « blanchir » du travail au noir, pourquoi pas, mais c'est aller très au-delà. Les artisans sont en colère par rapport à ce statut. D'autant qu'il peut avoir un impact global négatif sur les comptes de la protection sociale. Alors, encourager l'entrepreneuriat : oui, mais il y a un rapport étroit entre le faible nombre de personnes ayant un travail indépendant et le niveau de développement d'un pays. Le développement passe donc par des structures avec un nombre important de salariés. Avec l'auto-entrepreneur, il ne faudrait pas vendre des illusions aux chômeurs...

« Comment construire des politiques cohérentes sans accord entre les acteurs ? »

GD : Il est tout à fait possible de faire avancer les choses au niveau territorial entre acteurs pas en accord (y compris politiquement). Ce n'est pas forcément l'obstacle principal.

NC : L'enjeu est reconnu par tous : l'emploi et le savoir-faire. Il y a accord entre les acteurs sur le fait de mener des politiques mais les priorités peuvent varier. Ça n'empêche pas d'avancer.

« Le renouvellement des générations ira-t-il dans le sens de plus de RSE ? »

GD : *Ce n'est pas forcément la garantie que l'on va vers un système économique plus équilibré sur le plan social et environnemental. Sur le plan de l'environnement, il y a des avancées liées aux générations sans doute. Sur le plan social c'est moins évident.*

NC : *Sur l'environnement cela semble en bonne voie. Pour le reste, il est difficile d'apporter une réponse. Il n'y a pas assez de reprise par des plus jeunes (moins de 35 ans) pour porter un regard sur un renouvellement des générations.*

« Est-ce vraiment un problème de compter un grand nombre d'entrepreneurs pauvres ? Cela peut parfois résulter d'un choix de vie... »

GD : *Bien que partisan de la sobriété volontaire, comment être certain qu'il s'agisse d'un choix éclairé et pas sous la contrainte. Le nombre de travailleurs pauvres répond certainement à d'autres dynamiques qu'un choix de vivre plus pauvrement.*

« Les établissements de formation ont-ils un rôle à jouer dans la transmission d'entreprise ? »

NC : *Il existe de plus en plus de formations qui parlent de la Création ou de la Reprise d'entreprise. Dans les CFA gérés par les CCI, 25% des jeunes envisagent de créer ou reprendre une entreprise 4 ans après leur sortie de formation.*

GD : *Les difficultés de la reprise sont liées à la structure de la formation initiale en France. La formation s'adapte mal aux besoins. La reprise dans les métiers du bâtiment est un créneau pour population d'origine émigrée. Pour faire face aux discriminations dans le salariat.*

L'approche territoriale : un double enjeu de développement

La troisième dimension de la transmission d'entreprise est celle du territoire : comment la prendre en compte dans le projet ? Quelle place lui donner ? Comment évaluer la plus value économique et sociale du territoire sur le projet ? La transmission d'entreprise est un enjeu pour le développement économique d'un territoire : comment les élus en tiennent-ils compte ? Comment favoriser la transmission sur un territoire ? Éléments de réponse.

Jean-François Rineau

Administrateur des Maisons Familiales Rurales et élu en Sud Charente.



Les Maisons Familiales Rurales naissent il y a 70 ans en Lot et Garonne par la volonté d'un territoire : il y trouve un moyen de mise en œuvre d'une politique de territoire, mais aussi une volonté de créer une école professionnelle pour former les jeunes sur le Pays. En portant également le souci de l'intégration des jeunes sur le territoire, la forte relation entre les MFR et le territoire est portée par les familles. Les MFR mettent en avant l'alternance, cela provoque un fort engagement des entreprises du territoire.

Le travail du projet d'un individu se fait à travers le territoire, le principe du fonctionnement des MFR est l'engagement des familles, des jeunes, des formateurs, des entreprises à travers la création d'une dynamique, de questionnements, etc. De fait, la MFR est sollicitée pour participer aux initiatives locales, comme les conseils de développement,...

Les MFR permettent aux jeunes de se lancer pour reprendre une entreprise dans laquelle il a déjà travaillé. L'important est de garder a minima la richesse déjà présente sur le territoire. En Sud-Charente, il existe des richesses mais pas de pôle d'activité ni d'excellence rurale. Mais nous avons bien comme ambition de conserver la richesse existante. Le Pays y met un certain nombre de moyens, il est même un moyen de conserver du lien et de conserver des forces, les communautés de communes séparément ne peuvent pas faire grand chose, mais tous en commun c'est possible !

Par exemple, une charte de développement durable a permis de déterminer les faiblesses et les atouts du Pays et les objectifs à réaliser. L'objectif est de développer l'attractivité en conséquence d'une politique de développement de l'emploi local et l'accueil de porteurs de projets. Il est important d'avoir un projet territorial partagé, travaillé en réseau. **Comment une structure de formation peut être acteur d'une dynamique territoriale, comment le territoire peut la solliciter, comment relever des défis ensemble ?**

Vanick Berberian

Président de l'Association des Maires Ruraux de France



L'AMRF est née en 1972, lorsque M. Marcelin, Ministre, a eu l'idée de fusionner les communes de manière autoritaire. La réaction des élus contre cette obligation a été marquée par la constitution d'associations départementales des maires ruraux.

Le développement territorial est un sujet de prédilection très vaste car les maires ruraux sont sur tous les sujets. L'activité économique est un sujet privilégié qui nécessite des compétences spécifiques, d'où nous nous appuyons sur des réseaux. L'évolution des territoires ruraux est marquée par une tendance de renversement démographique. Le mouvement de désertification rurale est planétaire, car la pauvreté en campagne est liée au manque de travail, donc cela provoque un exode rural : c'est un mouvement qui nous dépasse, d'où l'importance des initiatives comme ce colloque pour inverser cette tendance. **La question de l'aménagement du territoire revient à l'ordre du jour puisqu'il y a désormais un ministre de la ruralité et de l'aménagement du territoire.**

Il faut aujourd'hui travailler sur l'attractivité des territoires, qui est de plus en plus importante aujourd'hui, mais il existe des freins comme la concentration (liée à la réforme des collectivités). On croit faire des économies en concentrant : c'est une erreur, on augmente les déséquilibres ! L'absence de solidarité entre les territoires est criante. Le « mille-feuilles » est un faux problème : il n'y a que trois niveaux de collectivités, les autres sont des outils pour ces collectivités.

L'attractivité des territoires dépend de son environnement économique et technologique. Les nouvelles technologies sont dans tous les domaines et donc indispensables au maintien de l'activité au-delà de l'attractivité. C'est aussi une question d'égalité entre les citoyens. Concernant l'environnement institutionnel pour la reprise d'activité, des choses existent, mais il manque de passerelles et de coordination. Par exemple, lorsque les prêts d'honneur sans intérêt conditionnent les prêts des banques, alors les banques ne prennent pas leur rôle de développement économique et laisse la responsabilité à d'autres acteurs publics.

La dimension humaine est essentielle... en milieu rural cette dimension est encore plus importante : la personne doit se faire adopter par la population. Les communes peuvent proposer des formes d'installation sur leur territoire pour installer quelqu'un dans une activité : régie, régie intéressée...

Questions - Réponses

« L'adéquation est-elle possible entre les formations de la MFR et les besoins du territoire ? Si oui, comment se fait-elle ? Comment les acteurs travaillent-ils sur ce sujet ? »

JFR : Un exemple, la MFR dans la zone de production du Cognac est reconnue pour ses formations sur les métiers du Cognac. Sur chaque territoire, les MFR proposent des formations adaptées aux activités en présence.

« Dans les formations des MFR, comment sont abordées les questions de création et de reprise ? »

JFR : Cette question n'est pas dans les programmes en tant que telle, mais elle est posée quand le jeune est en entreprise, quand il y a des intervenants, quand les jeunes mènent des études. L'objectif n'est pas de remplir les jeunes de qualification mais de les amener à se poser des questions sur leur projet et leur donner l'envie d'entreprendre.

VB : La formation est une compétence régionale. Des certifications nationales sont mises en place dans les MFR et reconnues par l'état, et accessibles par la VAE.

« Quelle est la capacité d'accueil des territoires ruraux ? »

JFR : Il faut faire des efforts pour que les jeunes restent et travaillent sur leur région. Il y a une forte idée reçue qu'il faut aller à la ville pour réussir, il faut donc accompagner les jeunes pour qu'ils puissent rester, de même pour accueillir comme il faut les apprentis. Les démarches administratives et techniques (EDF, téléphone,...) pour l'installation sont très lourdes et peuvent retarder les démarches. De même, les grands fournisseurs pourraient faire des efforts pour aider les petits commerces. Par exemple, on remarque une incapacité des territoires ruraux à accueillir des grandes entreprises et à leur fournir des salariés compétents. La création d'une structure pour gérer toutes les compétences et les répertorier peut être une solution. Mais aussi, beaucoup de moyens sont mis dans des zones d'activités pour accueillir des entreprises, mais elles n'arrivent pas. Il est important de se rendre compte que les choix pris ne sont pas toujours les bons, les moyens doivent alors être mis ailleurs.

VB : Les communautés de communes, qui ont la compétence économique, ne se posent pas la question de la transmission des entreprises. Cependant il faut faire attention au double discours entre le maintien du commerce rural et l'installation de grandes surfaces. Il faut faire des choix et les assumer !

« Les élus ne sont pas formés et sont démunis face à la question de la reprise, comment l'AMRF peut-elle les aider ? »

VB : Les élus n'ont pas de diplômes et pourtant beaucoup de responsabilités. Des organismes donnent des formations sur la diversité des sujets des compétences des élus. Mais peu d'élus y participent pourtant la loi impose de consacrer une part du budget à la formation. C'est notamment lié au problème de la disponibilité (problème du statut de l' élu), de la distance, de la crainte par rapport à une situation de formation. Les élus sont souvent des anciens acteurs déjà confrontés à la responsabilité et à l'intérêt généra

Perspectives

Voilà les différentes pistes d'actions construites lors des ateliers (Annexe : atelier 6) :

- ***Créer un guichet unique permettant une orientation des cédants et repreneurs vers les associations, administrations, chambres consulaires compétentes ;***
- ***Favoriser l'accompagnement collectif des projets individuels ;***
- ***Créer, dans l'esprit des AMAP - Associations pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne, des paniers de service pour favoriser l'engagement des habitants et des collectivités dans le maintien des commerces et services ruraux ;***
- ***Etablir des indicateurs de viabilité des entreprises qui prendraient en compte les rôles économiques, environnementaux et sociétaux des entreprises ;***
- ***Favoriser la mise en réseau des entrepreneurs locaux pour porter des projets de développement communs.***

Marie-Laure Meyer

Présidente déléguée de la Maison de l'Emploi et de la Formation de Nanterre
Conseillère régionale d'Ile-de-France,
Secrétaire de la Commission Formation Professionnelle



Nous pouvons voir le croisement de plusieurs problèmes : les services, le territoire, l'économie, l'intérêt personnel et collectif, et leur articulation.

On retrouve le thème de la lutte contre l'isolement du porteur de projet avant le lancement du projet (dans la prise de risque) et au moment de la reprise. Pour une reprise pérenne, il ne faut pas reproduire exactement l'entreprise mais y innover. Une fois que le projet est lancé, il faut savoir travailler avec d'autres, existence de formation par les Conseils Généraux, la chambre des métiers...

Il reste beaucoup de choses à inventer pour accompagner les personnes installées, car elles se retrouvent dans un rapport de force avec les clients, les banquiers, les salariés. C'est important d'être dans une logique qui intègre intérêts collectif et individuel. »

Pierre Liret

Confédération Générale des SCOP



Les 6 propositions n'ont pas de lien direct avec le thème du colloque, elles embrassent plus le champ de l'accompagnement. On a progressé dans les formations à l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) mais il reste du travail à faire dans les autres cursus universitaires pour que la notion d'ESS soit intégrée !

Le guichet unique, c'est une bonne idée, CGSCOP va dans ce sens. L'enjeu est que les SCOP soient référencées automatiquement dans les réseaux des chambres de commerce : du travail a été fait mais il en reste encore beaucoup. Les CCI s'engagent dans une refonte de leurs fonctions et de leur organisation, d'où un frein à l'avancement de cette démarche. Quand un entrepreneur va à la CCI, il faut qu'il puisse aussi avoir la réponse SCOP.

L'accompagnement collectif, bien sûr que oui ! Le système de CAE (Coopératives d'Activités et d'Emploi) donne une autre manière d'accompagner les gens.

Diversifier les AMAP sur les services : la force de l'ESS est que les projets partent d'initiatives de terrain. Aujourd'hui, le besoin n'a pas émergé du terrain pour les services mais pourquoi pas.

Les indicateurs de richesse, c'est aussi une préoccupation de la CGSCOP : les entreprises classiques se préoccupent de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, de plus il y a des indicateurs extra-comptables. La révision coopérative est un outil de la CGSCOP qui a ses limites mais peut être retravaillée, elle intègre des champs extra comptables.

La mise en réseau des entreprises est faite par les unions régionales des SCOP, elle joue le rôle d'animation pour que les coopératives travaillent entre elles. Il existe des tutorats et parrainages, qui facilitent l'installation : la CGSCOP veut aller plus loin dans cette action en développant des dynamiques de filière.

Groupes coopératifs : les SCOP ne sont pas forcément des petites entreprises, il en existe de tailles importantes qui développent des logiques de groupe et notamment pour la transmission d'entreprise.

Questions - Réponses

« L'ESS a-t-elle une place à prendre dans les réponses à apporter à la crise ? »

PL : *Oui, mais elle n'est pas forcément en capacité de le faire car elle n'est pas dans une logique unitaire. Plus il y a de la professionnalisation et de la spécialisation, moins il y a d'unité. Il faut que l'alternative au capitalisme soit plus unifiée. L'ensemble des artisans et petits commerçants est plus proche de l'ESS que du capitalisme, donc il faut réfléchir sur une ESS plus large. Les SCOP peuvent répondre à la crise économique doublement :*

- *La transmission d'entreprise et la reprise d'entreprise en difficulté par les salariés pour éviter la liquidation et donc sauver des emplois. Sur une logique de transmission d'entreprise saine, les SCOP ne sont pas vraiment utilisées. Ce qui freine, ce sont les salariés eux-même qui hésitent à risquer d'investir dans leur entreprise, la différence se fait quand il a un leader, l'enjeu est donc de le repérer et de le former. Il est plus économique et pertinent de conserver le savoir-faire plutôt que de tout recréer.*
- *Le système coopératif est une réponse à la crise du capitalisme qui a pour finalité l'argent. Le système coopératif a pour priorité le travail et le service aux membres. Dans les coopératives, la rémunération du capital existe mais est limitée, et le travail est toujours privilégié. Il faut donc expliquer et diffuser ces mécanismes qui ne sont pas une utopie.*

« Est-ce pertinent pour une association de jeunes de se pencher sur la question de la transmission ? »

MLM: *J'ai participé au nom de l'ARF (Association des régions de France) aux travaux sur les politiques jeunesse dans la commission Hirsch. La transmission est un enjeu global, pas seulement économique. Mais ce sont les conditions du dialogue démocratique qui facilitent ou freinent les transmissions. Cet automne, une loi sur la réforme des collectivités territoriales sera en discussion. Il faudra alors se reposer la question du sens de la décentralisation, de l'opposition faite entre l'urbain et le rural. Dans une région il y a toujours les deux. Il doit y avoir une articulation démocratique entre rural et urbain !*

Il est important d'entendre les préoccupations des jeunes car ce sont les élus de demain. Nous avons une responsabilité en tant qu'élus sur le fait d'offrir aux jeunes l'espace des possibles, et les origines ne doivent jamais fermer des portes aux jeunes. Il y a beaucoup de points communs entre jeunes ruraux et jeunes urbains : le problème d'isolement physique (transports), d'isolement culturel, les problèmes financiers, de logement, etc.

Les problématiques des jeunes sont globales. Il faut travailler sur l'accès à la culture, aux

métiers, aux finances. Comment rendre égalitaire l'accès aux métiers selon l'origine géographique ? Chaque région travaille sur ces problèmes micro-locaux. La question de la formation professionnelle est très importante. Entre l'accès, le droit de rater, le droit de changer de projet,... l'appui à la mobilité horizontale (équivalence, VAE, ...), le rôle des collectivités locales est de permettre à chacun la réalisation de tous ces possibles. Au niveau de la citoyenneté, le vote, est un droit assez récent et pas accessible dans tous les pays. Quels espaces donnons-nous aux jeunes pour leur permettre de construire des positions politiques globales, une analyse du système?

Nous sommes sur des échelles d'espaces très complexes, le niveau plus simple est le local, c'est déjà complexe au niveau régional, il faut articuler rural et urbain, et plus on monte plus c'est compliqué... La réforme des collectivités territoriales doit favoriser l'intégration des différences entre citoyens pour gérer les déséquilibres sinon on ne s'en rendra pas compte et on y perdra. **L'enjeu jeunesse est un enjeu permanent pour la société, mais transitoire pour les individus.** L'impôt structure les moyens de l'intérêt général. La décentralisation a eu un énorme intérêt : développer les services publics locaux, comme par exemple la gestion des lycées par les régions. Cela permet plus de réactivité et de participation des citoyens.

« Quelle place des jeunes dans la société, quel rôle des coopératives ? »

PL : Les SCOP représentent 40 000 salariés en France. Un chiffre en constante augmentation, dont 11% de moins de 26 ans. 30 SCOP sur 1900 ont un dirigeant de moins de 28 ans. L'enjeu est de faire en sorte que les jeunes puissent avoir envie de créer des SCOP. Le mouvement SCOP se bouge dans l'apprentissage notamment par la signature d'une convention d'apprentissage dans le bâtiment.

L'Union Sociale des SCOP assure un appui aux familles et propose des aides dédiées aux jeunes. L'accompagnement de l'union régionale va aussi vers les jeunes. Comment attirer plus de jeunes vers les coopératives ? Les jeunes sont de plus en plus individualistes, c'est un frein. Pour autant, on sent une attitude différente qui recherche du sens dans leur travail et cherche l'engagement. S'ils sont reconnus, les jeunes sont valorisés et s'engagent plus. Il faut donc tirer partie de cette demande de sens, c'est un phénomène à creuser.

« Quel est le pourcentage de jeunes associés en SCOP ? Car la difficulté est de se mettre dans la situation de l'entrepreneuriat ! »

PL : Le salariat se généralise. Je n'ai pas de chiffre exact, mais il y a moins de salariés associés jeunes que de gens plus âgés car il y a une phase d'immersion et les jeunes ont moins de finance. On laisse toujours 18 mois à deux ans avant que le salarié devienne associé.

MLM : Le salariat se généralise mais se précarise, les gens qui subissent cette précarité ne bénéficient pas de tous leurs droits sociaux. Le contrat de travail doit retrouver sa noblesse et devenir un vrai engagement réciproque entre la société, l'entreprise et la personne. Il y a un besoin d'accompagnement et de formation face aux mutations et aux mobilités forcées, mais il faut distinguer ce qui est de la formation professionnelle, qui doit pouvoir être validée, et ce qui est de l'éducation populaire, sans enjeu d'utilité immédiate. La formation assurée par le MRJC n'est pas toujours de la formation professionnelle pourtant elle provoque des déclics, comment faire pour qu'elle soit reconnue et intégrée dans des parcours ?

PL : Dans les coopératives, il y a un changement de culture. Il est difficile de faire venir les

gens pour des formations les week-ends proposées par le mouvement SCOP, car les gérants n'ont pas le temps. Certaines coopératives sont plus outillées que d'autres pour l'animation de la coopérative.

MLM : *Il existe de la formation à la création d'activité. Pour le MRJC le problème est d'être agréé comme organisme de formation. Un outil sous exploités par les réseaux ESS, c'est le DIF (droit individuel à formation). Il faut construire une offre de formation pour le DIF.*

« Pourquoi ne pouvons-nous (les jeunes) pas être les responsables politiques d'aujourd'hui ? »

MLM : *il n'y a pas de problème pour qu'il y ait des jeunes élus, mais il faut que les élus soient représentatifs de la population en terme de diversité d'âge et de genre (les femmes sont la seule minorité ... majoritaire). Un élu ne doit pas ressembler mais rassembler. Il est important que les jeunes soient investis en politique. Les jeunes doivent être capables de porter les intérêts de la population et d'apporter des réflexions qui sont pertinentes. Il est difficile de prendre des responsabilités pour cumuler avec un emploi salarié. Ça peut être difficile de s'engager jeune lorsqu'on construit sa propre vie.*

« Quelle est la relation entre les collectivités locales et les SCOP ? »

PL : *CGSCOP n'a plus de subventions de l'Etat. Dans les régions c'est au cas par cas, en fonction des projets, des réalités locales, il n'y a pas de généralités. Le lien est évident avec les Conseils Régionaux.*

MLM : *La région Ile-de-France, comme beaucoup d'autres, finance de l'aide à la reprise ou la transmission. Le soutien aux réseaux SCOP est variable selon les enjeux et les territoires.*

PL : *Comment peut-on travailler ensemble avec la CGSCOP sur le thème des jeunes et des SCOP ?*

Initiatives de jeunes pour l'emploi

Florence Bardot

Fondation de France – responsable du programme emploi



La FDF est un organisme privé créé pour développer le mécénat privé à destination d'initiatives d'intérêt général. Nous appuyons et conseillons des mécènes en créant des fondations sous l'égide de la FDF. Il y a près de 600 fondations sous égide. En majorité, elles sont créées par des particuliers, mais certaines sont créées par des entreprises. Nous avons 500 000 donateurs pour 83 millions d'euros distribués.

Nous intervenons dans trois domaines :

- L'aide aux personnes vulnérables ;
- Le développement de la connaissance (recherche médicale, ...);
- La culture et l'environnement.

La FDF intervient plutôt sur des soutiens de projets de prévention et non d'urgence, nous recherchons des solutions pérennes. Nous sommes attentifs à la place des personnes dans les projets que l'on va soutenir. Nous finançons l'innovation, les nouvelles solutions à des problèmes peu ou pas pris en compte par le droit commun (pouvoir public, initiatives privées). Nous n'agissons pas auprès d'autres collecteurs de dons.

On se dit que c'est un secteur en développement sous l'impulsion des pouvoirs publics, mais les moyens sont limités, nous n'avons pas la force d'une puissance publique. L'enjeu est que l'argent dépensé soit efficace : nous refusons beaucoup de projets ! Il faut bien comprendre ce que le financeur recherche pour avoir une chance de passer les mailles du filet. 80 projets sur 400 sont financés. L'initiative privée ne peut pas fonctionner seule. Les pouvoirs publics ne peuvent pas les couvrir entièrement donc il y a des niches potentielles pour développer des initiatives alternatives (un pied dans l'économie, un pied dans le social). Il faut un potentiel fort pour bousculer notre culture.

Il faut se questionner pour dépasser certaines cultures ; comment mesure-t-on la valeur ? Comment sort-on d'une culture de la charité ?

Nous finançons les initiatives qui peuvent potentiellement créer des emplois et issues de dynamiques collectives et citoyennes dans ces 6 domaines :

- *Aide à la mobilité, transport partagé, prêts de véhicules, aide à la mobilité des demandeurs d'emplois...*
- *Pôle enfance : face à la pénurie d'offres, développement des haltes garderie, horaires atypiques, ludothèques itinérantes...*
- *Commerces associatifs : épicerie de village, bar en ZUS. Des initiatives qui deviennent de véritables lieux de vie, lieux d'animation...*
- *Animation / loisirs : comment en zone rurale peut-on accéder à des loisirs, aux NTIC...*
- *Culture : développement culturel en zone rurale, radios et télévisions associatives ...*
- *Environnement : AMAP, fermes pédagogiques...*

Nous insistons sur l'hybridation des ressources des projets : subventions, ressources propres et bénévolat. Nous remarquons des difficultés grandissantes de pérennisation des projets, d'où un accompagnement et une évaluation sur le devenir des projets soutenus. Un quart des projets sont en échec (arrêt, pas d'emploi créé) ; 40% ont plutôt bien fonctionné : développement et pérennisation d'emplois à la clé. Les projets qui se stabilisent sont ceux qui sortent des cloisonnements institutionnels, qui mixent du public et développe de la pluriactivité. Ce qui devient une condition de stabilité c'est la valeur ajoutée des ces initiatives : intergénérationnel, rencontres d'habitants de classes sociales différentes, etc...

Il y a aussi différentes formes de gestion alternative. Entre les SCOP, les comités d'usagers, une remise en cause du fait que les bénévoles se retirent au profit des salariés. Une réflexion sur le juste prix, le prix équitable se développe au sein des structures soutenues. À 4 ou 5 ans les pérennisations d'emplois sont réellement effectives. Mais il y a des pièges liés à la découverte du rôle d'employeur.

Sandrine Laborde

Association pour le Droit à L'Initiative Economique



L'ADIE a 400 salariés en France. Elle participe au financement de 20 000 personnes à la fois en rural et en urbain. Nous prêtons de l'argent pour des créateurs qui n'ont pas d'autres moyens de financement. Je vais vous présenter des projets sur des problématiques qui vous intéressent (le MRJC).

Nous faisons des prêts pour création, mais aussi pour maintien ou développement. Souvent, nous finançons des micro-entreprises. La création de son propre emploi est souvent un complément d'un minimum social. Dans le Cantal, par exemple, nous intervenons sur des zones à faible densité avec un camion mobile qui s'installe sur les places de villages, généralement les jours de marché. C'est un point de relais pour les demandes de financement et pour l'accompagnement après la création. L'idée c'est d'accompagner une personne qui a un métier vers la fonction de chef d'entreprise.

Concernant les jeunes, les Rmistes, on les accompagne là où ils habitent. Nous avons financé 163 personnes en 2008 et 180 en 2009. Là où on est, nous sommes souvent un des derniers services publics à être présent sur le territoire. On prête jusqu'à 10 000 € à un taux de 0%.

Nous avons aussi un dispositif appelé « Créajeunes ». Il s'agit de formations courtes à la création d'entreprise adaptée aux jeunes. Des groupes de 10, avec des projets différents, sont animés par des bénévoles (ancien chef d'entreprise par exemple). Cette formation comprend une partie business plan et accompagnement, développement personnes, gestion du temps et aspect commercial. Les modules sont sous forme de théâtre forum pour travailler la capacité à s'exprimer en public. Soit c'est deux mois à temps-plein soit quatre mois à mi-temps. Il y a cinq sites en France.

Les jeunes sont parmi ceux qui cherchent à se débrouiller tout seul (travail de terrain avec les acteurs de rue). Nous avons formé 400 jeunes en 2009. Ensuite 50 % des jeunes créent leur entreprise.

La création est un passage, un moyen d'insertion, un moyen de se sentir utile socialement.

**Fait à Paris,
les 28, 29 et 30 Août 2009**

**Branche Emploi
MOUVEMENT RURAL DE JEUNESSE CHRÉTIENNE**

Annexes

Sommaire des annexes :

Atelier 1 : favoriser l'accompagnement des cédants et des repreneurs

Atelier 2 : les dispositifs financiers à imaginer

Atelier 3 : l'impact des démarches collectives et coopératives

Atelier 4 : le sens du projet

Atelier 5 : statuts et démarches test

Atelier 6 : des projets à mener

Atelier 7 : des espaces d'échange pour la suite du colloque

Lexique

Atelier 1 : Favoriser l'accompagnement des cédants et repreneurs

Jean-Paul Lombez,

Chef de projet à l'Union des Chambres de Commerce et d'Industrie du Massif Central



Pour les repreneurs : il ne faut pas rester isoler, il faut rentrer dans des réseaux pour reprendre une entreprise. La CCI peut proposer un accompagnement s'il y a besoin d'aide. Nous faisons dans ce cas un accompagnement et des formations sur les besoins de suivi, les tableaux de bord, l'investissement, si la personne ne sait pas gérer les partenariats, mais aussi sur les rapports de gestion. Mais chaque cas étant particulier, on fait de l'accompagnement à chaque stade de la reprise d'entreprise.

Concernant les cédants, il est difficile de dire que nous sommes sur de l'accompagnement, de l'information ou de la formation. Pour les financements nous sommes plus sur de la formation mais avec les campagnes des chambres ça se rapproche plus de la sensibilisation ou de l'information.

Tout le monde sait qu'arriver à 55 ans, il devra transmettre ou cesser. On incite les cédants à en parler, pour rassurer les salariés entre autre et trouver des solutions. Beaucoup de solutions de reprise existent, seul ou en groupe. La reprise interne peut être plus facile comme opération mais aussi beaucoup plus difficile. La reprise ne se fait jamais seul, mais toujours en partenariat ! »

Pierre Perdrix

Réseau entreprendre



Le principe, c'est que les fonds publics et l'apport de base permettent de faire des prêts d'honneur et les entreprises adhérentes payent une cotisation. Ce sont les entreprises qui font vivre ce système. Il existe quatre phases dans l'accompagnement d'un projet :

1. De l'idée au projet : Comment passe-t-on de l'idée, de l'envie au projet ?
2. L'étude de faisabilité : Est-ce que mon projet est viable ? Avons-nous des clients ? Au niveau social : quelles ressources en emploi et recrutement ? Pour les finances : est-ce que je vais trouver les fonds ? Est-ce que je vais arriver à produire au prix du marché ? Est-ce que mon arrivée va bousculer l'équilibre des prix ?
3. L'accompagnement doit permettre de voir ce qui est du domaine du possible.
4. La réalisation : Création ? Reprise ? Ce ne sont pas les mêmes plans financiers ! Le choix en dépendra !

Le réseau entreprendre accompagne le créateur sur les trois premières années mais le créateur doit l'accepter. Nous mettons alors en place un plan de suivi. Le réseau entreprendre accompagne un projet mais surtout un porteur de projet, c'est le plus important. Sa capacité à s'adapter à toutes circonstances et au terrain est importante, il doit se prendre en main !

Le rôle de l'accompagnant, ce n'est pas d'être expert ni d'être tuteur mais d'accompagner la personne à mûrir son projet à se poser des questions mais aussi de l'accompagner dans les moments difficiles. C'est aussi le rôle de permettre au porteur de projet de se dépasser, lui donner des outils pour qu'il ait confiance en lui, lui faire prendre du recul. »

Jean-Marie Bourreau

PLES (Pôle local d'économie solidaire)



Notre public est composé de 96 % de chômeurs dont 36% chômeurs de longue durée. Ils viennent rarement pour des reprises surtout pour des créations. Ce sont des personnes qui sont en difficulté et qui ont un besoin important d'accompagnement notamment pour avoir des financements.

Nous avons mis en place une « Cagnotte Solidarité Emploi » pour permettre à des personnes sans moyen de faire des prêts. S'il y a un auto-financement, les banques suivent. Une CIGALES (Club d'Investissement et de Gestion Alternative de l'Épargne Solidaire) est venue se greffer à ça, mais avec peu de porteurs de projet ! Puis est arrivé un problème, les porteurs de projet ne pouvaient pas gérer à la fois la production, la gestion et la commercialisation. De là nous est venu le projet d'une couveuse. Je souhaite souligner l'importance de l'accompagnement en amont pour examiner toutes les pistes et pour anticiper. La couveuse leur permet de préparer sereinement leur projet, accompagné par un salarié de la couveuse mais aussi par des anciens chefs d'entreprise ou des chefs d'entreprise qui donnent du temps.

Nous mettons de plus en plus l'accent sur le suivi après la couveuse, assuré là aussi par des bénévoles. Nous incitons à la rencontre entre les créateurs pour leur permettre de faire un réseau et d'échanger. Mais il reste un gros travail de mobilisation à faire. Il faut que ce soit fait localement et que ça réunisse des gens qui sont sur les mêmes créneaux pour que ce soit pertinent, que les personnes repartent avec des outils et des techniques. L'accompagnement est juridique, financier mais aussi psychologique et social pour que les personnes fassent le lien avec leur vie personnelle.

Il y a beaucoup de dispositifs d'accompagnement, les porteurs de projet peuvent être perdus. Mais il y a besoin de ces dispositifs, d'où l'importance de sensibiliser les territoires et les collectivités pour que les porteurs aient un interlocuteur pour l'orienter et l'informer. D'autant plus que ces collectivités peuvent lui apporter pour son intégration sur le territoire. »

Synthèse :

Ces trois témoignages nous montrent que même avec des différences de publics ou de projets il y a des similitudes, notamment sur la démarche et la prise en compte des partenariats et de l'environnement qui entoure le projet.

Au niveau de la posture de l'accompagnateur, il n'est pas un expert, ni un tuteur. Il n'a pas de réponse toute faite, il est là pour poser des questions et faire prendre du recul.

C'est bien le porteur de projet qui s'engage, qui trouve les réponses et l'accompagnateur qui le guide. Les réseaux et les partenariats sont nécessaires.

Questions – Réponses

« Est-ce que trop d'accompagnement freine le porteur de projet à prendre des responsabilités ? »

JMB : Nous ne sommes pas là pour faire à la place, nous sommes là pour les accompagner, toute une démarche est mise en place pour construire le projet.

PP : J'insiste sur la structure de management que ce soit pour la création ou la transmission. Réunir autour du porteur un conseil d'administration et un conseil de surveillance, pousser le chef d'entreprise à s'entourer, sortir de sa solitude et avoir des interlocuteurs qui ont un rôle de veille.

« Est-ce que pour vous l'accompagnement de jeunes est spécifique ? »

La posture est particulière même si y a des choses qui restent les mêmes. Ce n'est pas incompatible d'être jeune et de vouloir créer ou reprendre. Le profil du créateur c'est d'être un « rentre dedans » en regardant où on va. Avec des jeunes on apporte ce recul pour voir où on va, le porteur est aveuglé par son projet. Dans l'industrie il y a peu de jeunes à part dans de la transmission familiale.

« Quel est le rôle de l'élus, est-ce qu'il peut être considéré comme un accompagnateur ? »

L'élus est mal assis, le rapport au temps n'est pas le même. Il doit faire comprendre au porteur de projet qu'il y a des délais.

« Comment l'échec est-il géré dans l'accompagnement ? »

C'est surtout à ce moment-là que l'on accompagne le porteur et pas seulement le projet, à amener les gens à prendre la décision qu'il vaut mieux gérer l'échec que de le subir. Il faut se soucier des conséquences sociales et humaines. Il faut parler de deuil du projet mais pas d'échec, il faut trouver le moyen de s'en sortir.

Il est important de questionner le porteur de projet à réfléchir sur ses finalités, où veut-il aller ? Voir si les moyens qu'il prend vont bien l'amener au bout de ces objectifs.

Atelier 2 : Les dispositifs financiers à imaginer

Françoise FAGOIS

Union Régionale des SCOP Ile de France



La transmission en coopérative est une des réponses pour les territoires, pour la préservation des emplois et des activités économiques. Une SCOP ne se délocalise pas, ne se revend pas dans une logique financière, elle s'inscrit dans une logique de transmission d'un outil aux générations futures. La SCOP est née d'une envie des salariés de vivre décemment de leur travail et de transmettre leur outil aux générations futures, il s'agit d'un outil au service des territoires.

Dans le cas d'un projet de transmission, lors de la réflexion sur son financement, peu de cédants pensent à la reprise par leur salarié. 11 % seulement y pensent et 30 % d'entre eux vont finalement le faire. Pour les autres il s'agira de reprise familiale ou de reprise par un petit pool de cadres (LBO). Les reprises en interne se font essentiellement sur des petites entreprises qui n'intéressent pas forcément le LBO, parce qu'il n'y a pas de capital risque. Il y a donc un créneau pour ce type d'entreprise qui n'appellera pas de croissance à deux chiffres et qui ne fera pas de plus-value à la revente dans les cinq ans.

En SCOP, il est possible de racheter ces entreprises. On passe par un montage financier qui permet de mettre peu d'argent, avec un système de partenaires. Salariés et partenaires constituent les fonds propres et quasi fonds propres de la structure, qui permettent ensuite de lever les fonds auprès des financeurs. L'outil qui est utilisé est le fond participatif, qui divise le risque entre salariés et financeurs, et qui permet une reprise sans que l'on en vienne à « brader » l'entreprise.

Pour donner un exemple : une reprise en Île-de-France va permettre à 12 salariés de reprendre en apportant chacun entre 5 000 et 10 000 euros. La transmission des compétences est souvent une inquiétude exprimée par le cédant mais avec les salariés, toutes les compétences sont réunies et ne reposent pas que sur une seule personne.

Pour conclure, le financement ne doit pas être un obstacle. Ce qui est important, c'est d'étudier au moins la question avant de trancher. Toute entreprise n'est pas repreneable mais il faut étudier le cas avant de décider arbitrairement.

Il y a deux portes d'entrée pour étudier une transmission-reprise. Soit c'est le cédant qui se tourne vers le mouvement des SCOP, soit c'est le(s) repreneur(s). Si c'est le cédant, il est possible de faire une pré-étude en amont avant de mobiliser inutilement les salariés. Les partenaires sont rapidement interrogés et si un montage paraît possible, la proposition est faite aux salariés et le travail est lancé. »

Jean Paul GODET

Maire de Moutier-sur-Argenton (79) – 600 habitants



La commune compte plusieurs artisans, un café, une petite entreprise de 20 salariés, une boulangerie et une supérette. La boulangerie et la supérette ont failli disparaître. Le territoire est relativement peu peuplé. La commune est composée d'un petit bourg et de gros villages de 5 ou 6 maisons. Pour soutenir et empêcher la fermeture de ces commerces, il faut développer des financements alternatifs aux banques.

En arrivant à la mairie, la boulangerie menaçait de fermeture pour cause de retraite du boulanger. Rapidement, j'ai réuni le gérant de la boulangerie, le commerçant voisin (une petite supérette qui vivotait), la CCI, la chambre des métiers, etc. Rapidement, l'idée de fusionner les deux commerces pour créer un dépôt de pain épicerie multiservices a émergé.

Dans le même temps, un repreneur s'est proposé pour la boulangerie qui a ainsi été reprise. Il restait la partie épicerie- multiservices. Une jeune femme veuve avec 2 enfants, issue du bourg, s'est dite prête à reprendre le multiservices. Elle a été aiguillée par la commune vers le Pays, les banques. La reprise ne semblait pas gagnée avec les interlocuteurs « classiques ». Avec l'appui de la commune, la jeune femme a ensuite fait appel à deux dispositifs :

- **Une bourse « tremplin emploi » du Conseil Régional** et des collectivités locales. Elle a permis d'obtenir 3 500 euros, constituant une trésorerie pour démarrer ;
- **Un prêt d'honneur à taux 0 % via le Pays**, qui peut aller jusqu'à 10 000 euros, différé de 2 à 4 ans. Il est cumulable avec la bourse.

Pour abonder ce fond, les entreprises privées du territoire sont sollicitées pour donner une aide de 500 € par an sur 3 ans (si elles le souhaitent). Elles sont une dizaine à participer en plus du Pays, constituant une cagnotte de 70 000 €. Les dossiers sont instruits par la communauté de communes. Le repreneur doit y décrire en détail son projet. Ce prêt se veut être un coup de pouce pour les reprises qui n'ont pas un écho favorable auprès des banques (une sorte de microcrédit). Il permet ensuite d'être entendu par les banques, quand certains fonds ont déjà été débloqués. Ce prêt n'a pas vocation à soutenir des grosses reprises mais est bien adapté au tissu économique du rural.

En complément de ces deux dispositifs, la mairie appui le projet en louant le local au prix symbolique de 50 € par mois. Le multiservices a ouvert et en un an les prévisions de chiffre d'affaires ont été dépassées. »

Questions / Réponses

« Est-ce qu'il y a eu une sensibilisation des habitants ? »

JPG : Il y a eu une enquête auprès des habitants qui a montré un attachement à la supérette. Il s'agissait d'un outil mais qui n'engage à rien. Les clients disaient leur attachement, mais les habitants n'ont pas vraiment fait pression pour que le commerce soit repris. Certains voisins ne font pas l'effort de venir et gardent leurs habitudes auprès des supermarchés. Ils gardent l'image que c'est plus cher dans les petits commerces. Cela est vrai mais on sait aussi qu'en supermarché on achète jusqu'à 20 % en plus par rapport à ce dont on a réellement besoin. Une lettre du maire a été envoyée à tous les habitants pour les inviter à soutenir le projet. Elle n'a pas forcément eu d'impact mais c'était de la responsabilité du Maire. Le courrier disait simplement que si chaque foyer de la commune achetait pour 60 euros/mois au multiservices, la reprise fonctionnerait. A ce courrier s'est ajouté un effort de « bouche à oreilles » de la part des conseillers. Ce qui fait la réussite du projet c'est aussi la personne qui a repris : sa

personnalité et le fait d'être du coin. Elle développe de nouveaux produits, en travaillant par exemple avec un traiteur.

« Est-ce qu'une reprise en SCOP peut associer des personnes en plus des salariés ? »

FF : *Il est tout à fait possible de s'associer une compétence en allant la chercher ailleurs, notamment pour combler des manques que laissera le cédant (temps de travail, compétences). La reprise peut également rejoindre, selon les projets, des partenaires de l'entreprise : une personne physique qui devient salarié, une SCOP qui entre au capital en laissant les salariés majoritaires, ou par titre participatif (qui est l'outil spécifique de l'ESS). Le titre participatif est rémunéré tous les ans. Il laisse la possibilité de reprendre son capital quand l'entreprise tourne ou de rester. L'actionnariat extérieur est possible. Le recrutement de compétences est possible aussi.*

« Comment est vécu le risque, la crainte dans le cadre d'une reprise par les salariés ? »

FF : *Dans une entreprise individuelle, le chef d'entreprise supporte le risque social, financier et juridique. En coopérative, ce n'est pas le cas. Le risque financier, c'est le risque du capital et pas plus. Il est strictement limité aux apports. Pour le reste, il y a des outils de cautionnement bancaires (achat de matériel...). La caution au démarrage est assurée par différents fonds : OSEO + SOFISCOPE + France Active... Sur le développement de l'entreprise, se sont les mêmes, auxquels s'ajoutent les réserves de la coopérative qui sont impartageables (45 % des résultats en moyenne de la SCOP sont mis en réserve, 35 % des résultats va aux salariés et le reste aux parts sociales). Les partenaires du cautionnement sont sains, donc les banques soutiennent les reprises en SCOP, qui sont considérées comme des entreprises solides. Il n'y a pas de risque social en SCOP. Pour aucun des salariés, y compris le gérant. Le risque juridique est minimum. Au jour le jour, une entreprise sous statut SCOP fonctionne comme une entreprise classique. Le droit du travail, le droit des sociétés et le droit des coopératives s'appliquent. Le rôle de salarié-associé se distingue en Assemblée Générale. Le fonctionnement participatif peut être différent d'une entreprise à une autre.*

C'est aux salariés de se sentir de le faire. C'est à eux de prendre la décision. L'intérêt des SCOP est donc de lancer des projets solides. En coopérative, on n'est pas sur le même schéma que celui de l'entrepreneuriat. Le statut coopératif n'est pas non plus inné. Il est nécessaire de penser à l'accompagnement et à la formation.

« Existe-t-il une place pour les collectivités dans sociétés coopératives ? »

FF : *C'est possible dans les SCIC dans lesquelles les collectivités peuvent entrer dans le capital à hauteur de 20 % maximum. Dans les SCOP, elles ne peuvent pas entrer dans le capital, leur participation peut prendre d'autres formes (pas seulement financière).*

« Comment se passe la transmission d'une SCOP ? »

FF : *Les capitaux propres sont composés de capital (variable) + des réserves qui sont impartageables. Les capitaux propres font la valeur de l'entreprise. Les salariés ne possèdent que le capital social dont la valeur ne varie pas. Le gain se fait en part de travail qui n'existe pas dans les autres formes de société. Si tous les salariés se retirent, les statuts prévoient à qui sera reversé les réserves impartageables.*

Les dispositifs financiers à imaginer ou à transposer depuis un autre secteur (économique).

	EXISTANT	A IMAGINER A ADAPTER
ETAT		<ul style="list-style-type: none"> - une dotation type DJA - aide à la reprise - promouvoir l'ensemble des statuts d'entreprise
COLLECTIVITES TERRITORIALES	<ul style="list-style-type: none"> - rachat du local pour louer au repreneur - SCIC, permet aux collectivités de s'associer - prêts d'honneurs - réseau « entreprendre » (fond alimenté par des entreprises locales) 	<ul style="list-style-type: none"> - fonds régionaux d'aides à la reprise - fonds territoriaux - des appels d'offre - l'aide à la reprise par les salariés sous statut coopératif - mise en réseau, concertation entre les échelons pour mettre en place des dispositifs (bourses, prêts, etc.) pour plus de complémentarité et de cohérence
POPULATION LOCALE	<ul style="list-style-type: none"> - CLEJ (Club Local d'Epargne pour les Jeunes) - CIGALES : 5 à 20 personnes 	<ul style="list-style-type: none"> - mobilisation pour de l'épargne locale - adaptation du principe des AMAP pour du service, de l'alimentaire,... qui permet une avance de fonds de roulement (c'est ce que les banques financent le moins) et un partage du risque financier - un numéro d'appel unique pour conseiller les cédants et les repreneurs
INSTITUTIONS FINANCIERES	<ul style="list-style-type: none"> - société de caution mutuelle 	<ul style="list-style-type: none"> - créer des prêts d'honneur au nom de l'entreprise et pas de la personne physique
LE CEDANT ET LE(S) REPRENEUR(S)	<ul style="list-style-type: none"> - dispositif du crédit vendeur, l'acheteur achète l'immobilier et/ou le fonds de commerce sous forme de crédit-bail (intéressant pour le repreneur : une garantie en plus de la garantie de passif) - séparer les murs du fonds de commerce pour baisser le prix 	<ul style="list-style-type: none"> - racheter sous forme d'annualité et/ou de rente viagère

Atelier 3 : L'impact des démarches coopératives et collectives

Alix Margado

CGSCOP - en charge du dossier des SCIC



Pour l'historique, les associations ouvrières existent depuis 1830. En 1978, la loi a établi le statut des SCOP. Les SCIC ont, elles, été créés en 2001. Mais la coopération a toujours existé !

Il existe une différence entre coopérateur (des gens avec qui on opère (ensemble) - coopérateurs) et collaborateur (des gens que l'on fait travailler). La coopération nous fait ce placer dans une position qui n'est pas naturelle. On apprend plus à gagner contre les autres qu'à gagner avec les autres. Pour l'anecdote, il y a un parallèle entre l'endroit où se sont implantées les premières coopératives agricoles et viticoles (dans l'Aude) et les équipes de rugby. Le rugby fait appel aux mêmes prédispositions humaines qu'appelle la coopération : solidarité, envie.

Quand des coopératives ne marchent pas, c'est parfois pour des difficultés de marché, mais très souvent ce sont pour des questions humaines, notamment des problèmes de rivalités. C'est très récent que l'on parle d'économie sociale en Europe. Jusqu'à maintenant on parlait de coopération.

Comment se définissent les SCOP ? La loi du 10 septembre 1947 (avec plein de déclinaisons différentes), a mis dans une loi ce qui était éparpillé avant dans plusieurs lois concernant les coopératives. Elle fait partie du code des sociétés en France. Le principe fondamental est « une personne = une voix », il n'y a pas de prédominance du capital concernant la prise de décision.

Une partie du résultat est appelée « réserve impartageable » et est redirigée vers l'activité. Les salariés doivent être les principaux en nombre. Il peut y avoir des associés « extérieurs », mais en plus petite part. La forme coopérative de la SCIC est une exception sur plusieurs points. Le sociétariat est composé de collèges de gens qui ont des statuts différents vis-à-vis de la production : salariés, bénéficiaires, et au moins un troisième collège d'associés (pour attester de l'intérêt collectif). »

Florence Le Nulzec

Accompagnatrice de projets de territoire

et Germain Lefebvre

Graphiste – OXALIS



Oxalis est une société anonyme coopérative d'entrepreneurs salariés (160 entrepreneurs) qui travaillent sur des métiers très différents. Le siège social est en Savoie, il existe aussi cinq établissements régionaux. L'implantation est majoritairement en milieu rural. Oxalis est né d'un collectif de gens qui voulaient mettre en harmonie leurs idées personnelles et leur projet professionnel, dans les années 1980.

Au niveau de l'organisation, 75% des associés sont des salariés. Nous avons créé une coopérative financière qui permet de financer l'activité (capital, investissement). « La petite oseille » permet de formaliser l'apport financier de la famille, d'amis, dans Oxalis.

Au delà de l'activité de l'entrepreneur-salarié, ils sont tous partie prenante de l'activité de la coopérative, à différents échelons : par territoire, par métier, dans le fonctionnement de la coopérative. Il s'agit d'une organisation à géométrie variable dans une dynamique collective. Nous sommes des petites entreprises dans une grande entreprise. Et nous sommes porteurs d'un double projet !

Les appartenances aux groupes sont libres. Une trentaine de groupe existent dans la coopérative :

- **Groupe Territoire** : (ex : Limousin) Il permet de sortir de son activité quotidienne, permet de sortir de la solitude de l'entrepreneur. Il y a des temps pour se connaître, pour se questionner et pour construire ensemble des choses pour le territoire. C'est l'occasion aussi de se mettre en réseau avec les autres acteurs et établissements du territoire (réseau d'acteurs du Limousin).

- **Groupes de métiers** : ex : la communication. Il y a de nombreux potentiels de groupes par rapport à une même activité. C'est l'occasion d'imaginer différemment son activité. Il y a plein de compétences dans la coopérative. Et cela permet notamment de répondre à des projets (appels d'offres) à plusieurs.

- **Groupe fonctionnel** : la force du collectif permet de faire émerger des choses nouvelles pour améliorer les fonctionnements (exemple : la communication interne). Si on s'installe seul dans son entreprise, on se pose moins ces questions là. Le collectif permet de faire avancer quelque chose pour l'ensemble de la coopérative.

On est tous au moins dans un groupe et souvent dans plusieurs. Cela crée de la complexité mais aussi du collectif. Il y a de la place pour tout le monde. Avec le point d'attention de ne pas oublier qu'on est là pour créer de l'activité. Il ne faut pas que cet objectif soit mis à mal par l'arrivée de nouveaux entrepreneurs ou de nouvelles questions...

Questions :

« Il y a un fort développement d'Oxalis depuis quelques années. Les coopératives italiennes sont aussi sur une échelle territoriale : stratégie du fraisier, avec des pyramides pour le développement de nouvelles coopératives. En entendant la présentation d'Oxalis, on a l'impression que c'est une structure complexe ! Quel type de développement envisagez-vous ? »

« Existe-t-il une limite en terme de nombre de nouvelles personnes accueillies à Oxalis ? Où se prennent les décisions ? Qui est « leader » et en existe-t-il ? Quel est le mode de répartition des salaires dans Oxalis ? »

Un groupe travaille sur le développement depuis deux ans au sein d'Oxalis : quelles valeurs ? Quelles limites de fonctionnement ? Ce groupe fait des propositions, aussi bien financières que de fond (sens, valeurs). Un document a été finalisé au printemps pour poser un certain nombre de lignes de conduite. Il y a aussi une charte au sein d'Oxalis, qui est signée par les salariés, avec des codes de bonnes conduites. Ex: question des marchés publics. Une même entreprise ne peut pas présenter plusieurs projets sur un même marché. Or on est beaucoup !

La question du développement est toujours prégnante. Au début, on pensait ne pas pouvoir être plus de 50. La question est « jusqu'où on est en capacité d'être encore en projet ? » (et

non dans un fonctionnement figé). Il faut être capable d'adapter son fonctionnement à l'évolution. Mais ça marche, pourquoi une alternative qui fonctionne devrait rester petite ? Au niveau des outils financiers et de gestion, les salaires sont sur la base du chiffre d'affaires de chacun. Il y a eu plusieurs évolutions. On est sur des comptes analytiques pour chaque activité. Cela permet à chacun de participer au fonctionnement de la coopérative. Il y a une réflexion sur les questions d'égalités, les besoins de chacun...

Les groupes fonctionnels font des propositions qui sont renvoyées soit au séminaire, soit au conseil d'administration. Mais très peu de décisions sont prises par le CA sans passer par le séminaire (sauf urgence). On est attentif à ce que les lieux de décisions soient les plus adaptés. Quant aux leaders, il y en a, en fonction des groupes et de chacun. Il pourrait y avoir des dérives, mais ce n'est pas le cas pour l'instant. Oxalis est une boîte de leaders !

« En terme d'investissement financier initial, la coopération est une force, mais n'y a-t-il par un frein pour ceux qui arrivent après la création et qui doivent apporter un montant important pour acquérir une part sociale ? »

Le système coopératif permet justement de mutualiser les coûts d'entrée. Ce n'est pas parce qu'on va rentrer plus tard que ça va coûter plus cher. Le montant de la part n'est jamais réévalué. Elle reste tout le temps au montant « nominal ». L'entrée dans la coopérative ne nécessite que l'apport d'une part. Le capital est remboursable. Dans une coopérative on apporte une part de capital pour faire fonctionner la structure. Je suis libre de partir quand je veux sans trouver un acquéreur extérieur pour racheter mes parts (comme les actionnaires de la coopérative). C'est la coopérative qui me rembourse. Les gens qui n'ont pas les capacités de faire un apport conséquent vont quand même mettre un peu, et vont se faire aider financièrement. Au niveau d'Oxalis, la Petite Oseille a été créée pour ça.

Oxalis met la barre haute dans l'idéal coopératif. En France on est dans le code des sociétés donc on prend la forme de SA ou de SARL. On prend le modèle d'organisation des ces formes d'entreprises. La SCOP se doit de prendre ces formes d'organisation. C'est le cadre juridique que l'on peut adapter en pratique en fonction du sens qu'on y donne. Ce n'est pas parce qu'il y a un cadre que l'on est complètement enfermé.

Les pistes à creuser :

Il faut un discours positif sur la coopération ! Insister sur les gains (économiques, humains, sociétaux, ...) et la mutualisation des compétences.

La gestion de coopératives est quelque chose de particulier. Il faut des modules spécifiques dans les formations de management. Il faut que la coopération soit introduit dans le domaine de la formation.

Il faut impliquer les gens et valoriser leur engagement. Quand on s'engage et que c'est lié à un besoin, et que l'on a prise dessus, c'est beaucoup plus motivant ! Les SCIC sont un levier de reprise d'entreprise et de maintien de l'activité à l'échelle d'un territoire : la commune et les habitants peuvent ainsi s'investir humainement et financièrement dans le maintien de la reprise. La coopération est un levier de développement économique des territoires !

Atelier 4 : Le sens du projet

Michel Pernot du Breuil

Directeur et fondateur de la société Sens (Solidarité Entreprise Nord Sud)



J'ai travaillé à ESOP Entreprise. L'objectif est de permettre à des petits producteurs de devenir des acteurs du marché agroalimentaire et leur permettre d'accéder à des marchés stables et équitables. Pour que ça marche, une relation est à changer. Il faut passer d'une compétition à court terme à une coopération durable. La coopération se vit sous quatre angles : la communication, le contrat, la confiance et le capital.

ESOP travail aussi sur la rentabilité d'une entreprise et ce qu'elle apporte en plus value locale. Quels sont les effets et les impacts sociaux et sociétaux ? Il y a une inflexion des revenus qui correspond au moment où les agriculteurs deviennent actionnaires (maîtrise du projet, connaissance du marché, connaissances...).

Solidarité Entreprise Nord Sud (SENS) est une SCIC. Son objet est de promouvoir des entreprises au service de l'Homme et de son territoire au Nord et au Sud et construire des territoires d'entrepreneurs solidaires. Nos valeurs sont la responsabilité, la satisfaction du client, le respect des engagements, la solidarité entre les personnes internes et externes à l'entreprise, entre les entreprises, entre les territoires.

Pour cela nous créons des entreprises solidaires qui répondent à trois critères :

- Elles doivent concilier et équilibrer la finalité sociale et la viabilité économique,
- Elles adoptent un mode de gouvernance participatif,
- Elles ont un ancrage territorial. Ce doit être un lien fort, voire un engagement avec le territoire d'implantation et d'action (création d'une relation public – privé par exemple).

La crise invite au changement. Beaucoup de personnes veulent redonner du sens à leur vie. Le milieu rural est un formidable terreau. Il faut aussi définir le sens du projet. Doit-il servir l'Homme ou se servir de l'Homme ? Il faut se poser la question des besoins des personnes du territoire. Est-ce qu'il n'y a pas d'autres critères de réussite à inventer en dehors de la productivité ? Des critères positifs tels que la confiance, la coopération, la solidarité... et des critères négatifs comme la création de stress. »

Marie-Élisabeth DUBREIL

Responsable formation pour le CRESOL (Centre Réseau Economie Solidaire)



Au sein de CRESOL, je suis en charge de la création d'un pôle de formation à l'économie solidaire. Nous voulons donner envie aux personnes présentes à une formation d'être là (jeu, écoute...). Nous accompagnons les personnes pour qu'elles avancent vers leur projet (des personnes sont en grandes difficultés).

Nous avons mis en place d'une formation « de l'idée au projet solidaire » pour faire en sorte que les personnes arrivent à comprendre ce qu'elles sont en train de faire et ce qu'est l'économie

solidaire. Nous travaillons aussi sur des collectifs de formation déjà en place. Et nous organisons une formation plus longue à destination des créateurs d'entreprise qui ont envie de faire autrement.

Ce qui nous manque le plus sont des gens qui font autrement, qui pensent autrement. La reprise doit être vue comme une re-création. »

Questions et débats :

- L'idée est bien de ne pas que questionner l'utilité sociale de telle ou telle entreprise mais au sein même de l'entreprise (organisation avec les salariés, façon de faire des choix...). Ce n'est pas une évidence de questionner ces pratiques
- Les EDC (Entrepreneurs et dirigeants chrétiens) mènent une réflexion entre la cohérence entre notre pratique d'entreprise et notre foi.
- La question de la responsabilité sociale de l'entreprise amène à la nécessité d'établir des critères et de les mettre en valeur.
- Les gens restent dans une relation dirigeant/salarié par peur du changement - lorsque l'on est à plusieurs, il faut se dire que ce n'est pas forcément notre idée qui sera choisie mais une addition d'idées.
- Pour les SCOP, les personnes doivent être prêtes à un changement culturel mais il faut aussi qu'une personne soit à l'initiative et incite à la coopération !

Les pistes à creuser :

Groupe « finalité de l'entreprise » :

Comment permettre à une entreprise d'être économiquement viable tout en mettant autre chose au cœur du projet d'entreprise ? Quels sont les indicateurs non financiers qui ont un impact sur le territoire et les personnes ? Comment permettre à tout le monde de trouver une plus-value ?

Groupe « le sens change »

- Le cédant : il doit avoir envie de céder donc ça passe par l'anticipation. Il faut avoir une fonction d'accompagnement du cédant.
- Le repreneur : la mise en place d'un tutorat, d'un réseau d'entreprise sur laquelle il peut s'appuyer.
- Les partenaires : la nécessité de faire partager le sens de la nouvelle entreprise.

Groupe « le projet du repreneur »

Il faut rassembler les soutiens autour de la table pour accompagner et soutenir le repreneur. Il est nécessaire d'avoir une période de tuilage pour rencontrer les salariés, les différents acteurs... Il faut aller à la rencontre d'expériences existantes. Il y a aussi un travail à mener sur un cadre, un statut de « repreneur d'entreprise ».

Changer l'identité et la genèse de l'entreprise est très dur car ça demande une re-création. Ce n'est jamais définitivement acquis. Cela demande du temps pour se reposer la question du sens et pour la faire évoluer.

Atelier 5 : Statuts et démarches test

Roger Daviau

Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE)

« La CAE est une structure qui permet le test en grandeur nature sans passer par l'immatriculation individuelle de la société. Normalement, après la phase d'élaboration du projet, il faut se lancer. Même une bonne préparation ne permet pas de tout prévoir. Il y a toujours des inconnus dans le projet, d'où le besoin d'une phase de test. Les couveuses d'entreprises datent du début des années 90.

Il existe deux types de structures, les Couveuses et les CAE.

La CAE est une structure qui a une immatriculation propre et les entrepreneurs sont salariés sur un salaire fixe pendant la période de test. Si l'activité décolle, le porteur de projet peut s'en aller avec les clients de son activité. Si l'activité ne marche pas, le porteur en est rapidement conscient. La coopérative lui permet de s'arrêter. Si le test est concluant, le porteur peut choisir de rester, ce qui n'est pas le cas des couveuses. Les CAE promeuvent le statut coopératif. Lorsque plusieurs porteurs de projet peuvent s'associer, on leur propose le statut coopératif.

Aucune CAE ne s'occupe de questions liées à la reprise d'entreprise. Si cette question est amenée, une réflexion s'ouvre pour tenir compte des besoins du territoire : la transmission est un enjeu pour le territoire. Pour l'instant, on a avancé sur la théorie. Il nous reste qu'à expérimenter sur un cas concret. L'idée de la CAE est d'offrir au porteur de projet, un réseau, un soutien, un accompagnateur... Et les repreneurs ont les mêmes besoins. »

Présentation par le MRJC des ECADIA

Espaces Coopératifs d'Apprentissage et de Développement d'Innovations Agricoles

« Par an il y a 30 000 cessations d'exploitation agricoles pour 16 000 installations. La tendance à l'agrandissement est encore très forte. La problématique de la reprise est automatiquement présente en agriculture. L'enjeu est de travailler la question de la reprise avec le cédant qui a peu de temps disponible. Il y a aussi de moins en moins de transmission familiale. C'est un changement du schéma traditionnel. Or, la formation agricole peine à s'adapter à cette évolution. De fait, le besoin de test s'est fait ressentir.

Le test est la découverte du métier, découverte de différentes pratiques... Sans espace test, les repreneurs utilisent le salariat pour découvrir le métier. Ce n'est pas une expérience suffisante.

L'association la Marmite (Vannes) permet par exemple à une cinquantaine de personnes souhaitant s'installer ou faire évoluer leur activité agricole, de faire avancer les projets de chacun. Pour favoriser les échanges au sein de ce réseau, des « cafés installations » ont lieu régulièrement. La Marmite accompagne des porteurs de projet à travers des entretiens individuels et ses formations « de l'idée au projet ». Chaque année, un voyage d'étude est organisé afin de se nourrir d'expériences mises en place sur d'autres territoires. Enfin, pour que les jeunes souhaitant s'installer puissent s'essayer à leur futur métier dans un cadre sécurisant, la Marmite prévoit la mise à disposition de terres et de matériel. Ce dispositif devrait permettre l'installation provisoire et l'accompagnement de porteurs de projets tout en proposant l'accueil de scolaires, professionnels et tout public. »

Questions :

« Concernant les investissements dans une CAE, qui en prend le risque ? »

Lorsque l'activité ne fonctionne pas, la CAE alerte le porteur de projet rapidement. Si besoin se refait sentir, on doit licencier le porteur de projet. Normalement, la coopérative ne porte pas de projet avec un fort investissement. L'espace test permet de commencer par le marché plutôt que par l'investissement. Le temps de test est plus efficace qu'une étude de marché. Pour la prise de risque, c'est la coopérative qui le prend. Les prêts sont co-signés par le porteur de projet, la coopérative et la banque. Les associés décident ensemble pour choisir les porteurs de projet. Dans les Couveuses, il y a des Comités de sélection.

« Quelle est la valeur ajoutée d'une CAE dans une reprise ? Comment un repreneur peut-il se tester sur une affaire à céder ? »

La coopérative peut permettre d'animer la transmission avec le repreneur. S'il y a plusieurs candidats sur la reprise, elle peut permettre la mise en réseaux plutôt que la concurrence des personnes qui s'installent dans un même métier. Elle permet aussi de changer l'échelle de la reprise, en passant de l'individuel au collectif. Concernant la transmission, l'objectif du repreneur n'est pas le même que dans le cadre d'une création d'activité. Le repreneur a déjà la clientèle du cédant mais il lui faut faire des investissements. La place des CAE dans cette opération est donc différente.

Atelier 6 : Des projets à mener

CLEJ

Comité local d'épargne de jeunes

Le CLEJ est une association collectant l'épargne de particuliers, pour proposer des prêts à taux zéro à des créateurs/repreneurs d'activité jeunes. Les CLEJ, existant aux pays-basque, s'inspirent des CLEF (comité local d'épargne des femmes) existant partout en France. Le CLEJ, contrairement aux CIGALES, n'accompagnent pas les porteurs de projet, mais il peut regrouper un plus grand nombre d'épargnants. L'association ne dure que la durée du prêt accordé (4-5 ans) avant d'être dissoute. Un nouveau CLEJ est alors créé pour soutenir de nouveaux porteurs de projet.

Donne du pep's à ton commerce

En Alsace, dans une vallée textile où de nombreuses activités sont touchées par la crise, où le nombre d'habitants est passé de 13 000 à 6 000 en 30 ans, le conseil général et une association ont mené un projet en commun : Redorer les façades des commerces pour changer l'image de la vallée. Le projet a été réalisé en partenariat avec une association d'artiste.

Diagnostic de territoire

L'objectif est d'inciter les conseils de développement à réaliser un réel diagnostic, afin d'avoir les fichiers des cédants dans les 10 années à venir. Cela permettra au conseil de développement de mettre en avant des moyens et opportunités sur le pays pour favoriser la transmission. Le pays est un échelon, suffisamment local, pour faciliter l'implication d'acteurs locaux.

SCIC transmission

Créer des structures territoriales, type SCIC (société coopérative d'intérêt collectif), ayant des compétences économiques, pour faciliter la reprise, en regroupant différentes structures (collectivité, consommateur, structure d'accompagnement, couveuse, coopérative d'activité) et en les faisant travailler et agir ensemble.

La dotation jeune entrepreneur (DJE) ou repreneur (DJR)

Bien souvent des projets de création/reprise ne voient pas le jour faute de financement. Ce financement est essentiel pour investir, mettre aux normes, se former à la gestion d'une entreprise. Or il est de plus en plus difficile d'obtenir un crédit ou de lever des fonds, surtout pour des jeunes.. Nous proposons donc de créer une dotation sur le modèle de la DJA, une bourse spécifique à l'installation agricole (DJA). Celle-ci est donnée aux personnes formées sur le secteur d'activité, qui s'installent au moins 5 ans pour financer l'installation et la remise aux normes de l'exploitation

La promotion de projets à moindre coût de démarrage

Développer, par exemple, des commerces ambulants en lien avec les pays et communes. Ces structures coûtent moins chers, ne nécessitent pas de gros investissements, par rapport à des commerces « fixes ».

La transmission du modèle AMAP à l'entreprise

Par exemple, avoir l'engagement de familles auprès du boulanger sur l'année, avec le paiement par avance du pain sur une année. Cela faciliterait le financement du fond de roulement. L'enjeu est aussi de développer les partenariats avec les écoles du territoire, avec les collectivités territoriales, pour favoriser la transmission / l'installation.

Campagne d'affichage

Interpeller les habitants et provoquer le débat par des affiches sur les commerces et entreprises fermées, en annonçant leur prochaine ouverture.

Vacances formation

Organiser des « vacances formation » chez les commerçants et artisans pour éviter la perte de savoir-faire.

Atelier 7 : Inventons des espaces d'échanges pour la suite du colloque

Verbatims :

« Les acteurs se soucient peu de la reprise d'entreprise sur leur territoire. On peut s'appuyer sur une structure existante. Les affiches du colloque montrent bien que les fermetures d'entreprises sont une réalité en Lorraine. Il faut des espaces pour aborder cette question. L'échelle communale est sans doute trop petite, mais sur une Communauté de Commune ou un pays il faut amener les acteurs à se soucier de cette question. »

« Concernant les lieux d'échanges, il serait intéressant de trouver des collectifs d'acteurs déjà existants. L'ANPE et les autres acteurs ont organisé un forum sur la reprise d'activités dans un milieu rural, à l'échelle d'un pays. Au MRJC, on organise un festi-débat et à cette occasion, il y a plusieurs intervenants locaux qui viennent se rencontrer, c'est un lieu d'échanges. »

« J'ai l'impression que le défi est de réussir à réunir différents acteurs, tous ceux qui pourraient avoir un rôle à jouer : des jeunes (MRJC et non) et d'autres mais c'est difficile de réunir des gens qui aujourd'hui ne se connaissent pas. »

« Le MRJC a une place au sein du conseil de développement d'un pays. Il y a différentes commissions. Nous sommes parfois dans la commission vie associative et culturelle. Il serait intéressant de montrer que le MRJC n'est pas là que pour organiser des animations socioculturelles mais aussi revendiquer notre rôle économique et notre discours pertinent là-dessus. »

« Si on veut monter des projets individuels et collectifs, il faut d'abord créer des espaces d'échanges avec des acteurs de terrain. Par exemple, en Franche Comté, il y a eu un forum de l'emploi. Mais le projet ne doit pas être ficelé, il faut inviter les partenaires à co-construire avec nous. »

« Il ne faut pas toujours chercher à créer de nouveaux espaces d'échanges. Il faut aussi investir et réinventer les lieux qu'on occupe déjà. »

« Il faut raisonner en terme de besoins. Pour aller mobiliser des acteurs, il faut pouvoir identifier les besoins. C'est plus mobilisateur et motivant car on voit clairement pourquoi, dans quels buts on crée ces espaces d'échanges. »

« Il faut faire prendre conscience aux acteurs concernés du cercle vertueux de la transmission et à l'inverse de l'effet domino que peut provoquer une non-transmission. On a qu'à voir l'exemple de Rambervillier en Lorraine. Mais il y a plein d'autres exemples ailleurs ! »

« Il faut identifier un outil qui peut concerner l'ensemble des territoires et à utiliser en diffusion débat (film). Une autre possibilité, c'est aller à la rencontre des acteurs, des habitants (micro trottoir, conseil municipal, marché...). »

« Le MRJC propose des outils qui peuvent être support à l'échange : la route de la transmission, l'organisation d'un temps convivial autour d'une entreprise qui va fermer... »

« Sur une commune ou un territoire, il faut identifier un manque, un besoin que les jeunes ont pour provoquer la rencontre sur ce manque et inviter les acteurs à imaginer des solutions avec nous (soutien à la reprise, paniers de reprise, ...). »

Lexique

ACFCI – Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d’Industrie
ADIE – Association pour le Droit à l’Initiative Economique
AMAP – Association pour le Maintien de l’Agriculture Paysanne
AMRF – Association des Maires Ruraux de France
ANPE – Agence Nationale Pour l’Emploi – aujourd’hui Pôle Emploi
APCE – Agence Pour la Création d’Entreprise
APCMA – Assemblée Permanente des Chambres de Métier et de l’Artisanat
ARF – Association des Régions de France
CAE – Coopératives d’Activités et d’Emploi
CCI – Chambres de Commerce et d’Industrie
CFA – Centres de Formations des Apprentis
CGA – Centre de Gestion Agréé
CGSCOP – Confédération Générale des SCOP
CHR – Cafés, Hôtels, Restaurants
CIGALES – Club d’Investissement et de Gestion Alternative de l’Epargne Solidaire
CLEJ – Club Local d’Epargne pour les Jeunes
CMA – Chambres de Métier et de l’Artisanat
CRA – association Cédants et Repreneurs d’Affaires
CRESOL – Centre Réseau Economie Solidaire
DIF – Droit Individuel à Formation
DJA – Dotation aux Jeunes Agriculteurs
DJE/DJR – Dotation Jeune Entrepreneur ou Repreneur
ECADIA – Espaces Coopératifs d’Apprentissage et de Développement d’Innovations Agricoles
EDC – Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens
ESS – Economie Sociale et Solidaire
FDF – Fondation de France
LBO – Leveraged Buy-Out définie un financement d’acquisition par un emprunt
MFR – Maison Familiale Rurale
MRJC – Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne
NTIC – Nouvelles Technologies de l’Information et de la Communication
OGA – Organisme de Gestion Agréé
OSEO - Banque publique des PME et de l’innovation
PLES – Pôle local d’économie solidaire
PME – Petite et Moyenne Entreprise
RMI – Revenu Minimum d’Insertion
RSE – Responsabilité Sociale des Entreprises
SA – Société Anonyme
SARL – Société à Responsabilité Limitée
SCIC – Société Coopérative d’Intérêt Collectif
SCOP – Société Coopérative Ouvrière de Production – aujourd’hui Société Coopérative et Participative
SENS – Solidarité Entreprise Nord Sud
TPE – Très Petite Entreprise
VAE – Validation des Acquis de l’Expérience