

EMR*ic*

Entrepreneuriat en Milieu Rural Inter-consulaire

Rapport final



Projet financé dans le cadre du Réseau Rural Français, par le Ministère de l'Agriculture, de l'Agro-alimentaire et de la Forêt, la Datar et le FEADER.

Sommaire

<i>Avant-propos</i>	4
<i>Introduction</i>	6
1 L'entrepreneuriat en milieu rural, état des lieux, spécificités et évolutions tels que vus par la recherche	8
1.1 Le milieu rural : un territoire en mouvement.....	8
1.2 Le développement économique dans les territoires ruraux : clés de comparaison urbain / rural	9
1.3 L'entrepreneuriat dans les territoires ruraux : les grandes tendances.....	10
1.4 Vision globale des contraintes et opportunités en terme d'entrepreneuriat.....	11
1.5 L'entrepreneur : approche individuelle.....	14
2 Le point de vue des entrepreneurs	17
2.1 Les facteurs déterminant l'entrepreneuriat en milieu rural d'après les chefs d'entreprises	18
2.1.1 Les principaux points positifs et négatifs relevés par les chefs d'entreprises	18
2.1.2 Le cas particulier du soutien de la commune et des élus locaux pour favoriser l'insertion locale de l'entreprise	19
2.2 Les éléments relatifs à l'accompagnement des chefs d'entreprises lors de la création – reprise d'entreprise.....	20
2.2.1 Les principaux points positifs et négatifs relevés par les chefs d'entreprises	20
2.2.2 Le cas particulier du coût des prestations relatives à l'accompagnement	22
2.3 Les facteurs relatifs à la gestion de la nouvelle entreprise	23
2.3.1 Les principaux points relevés par les chefs d'entreprises	23
2.4 Des acteurs de référence à chaque étape du parcours.....	25
2.4.1 Rappel sur les grandes étapes du parcours à la création / reprise d'entreprises	25
2.4.2 Quelques particularités de l'accompagnement suivant l'avancement des démarches... ..	26
3 Les enjeux pour les structures d'accompagnement	30
3.1 Chaque création reprise est une combinaison unique de nombreux facteurs	30
3.1.1 Le profil « entrepreneur »	31
3.1.2 Le profil « métier »	31
3.1.3 Le profil « reconversion »	31
3.1.4 Le profil « proximité » :	32
3.2 L'enjeu de l'articulation, de la coordination, de la mise en réseau des structures d'accompagnement	33
3.3 Résultats des enquêtes et des séminaires d'échanges entre les acteurs locaux de l'accompagnement et les collectivités	34
3.3.1 Le besoin de renforcer la synergie entre les acteurs.....	34

3.3.2	Renforcer l'attractivité des territoires ruraux.....	35
3.3.3	L'importance de la transmission des entreprises	36
3.3.4	Assurer la pérennité des entreprises rurales.....	37
	Conclusion	40

Avant-propos

Ce rapport a été rédigé avec le soutien du Réseau Rural Français qui a créé un groupe de travail sur l'entrepreneuriat en milieu rural.

Le Réseau Rural Français a souhaité développer une approche transversale, multi-filières afin que les réflexions et les travaux qui émergent de ce groupe soient complémentaires de ceux des autres groupes mis en place dans le cadre du Réseau Rural Français.

Plusieurs constats et enjeux ont conduit les têtes de réseaux des chambres consulaires (APCA¹, APCMA², CCI France) à organiser un chantier d'expertise partagé sur la thématique de l'entrepreneuriat rural :

- une politique de soutien direct aux créateurs et repreneurs qui montre des résultats positifs mais aussi des faiblesses ;
- des actions d'animation qui ne limitent que trop partiellement l'érosion du nombre des entreprises pérennes présentes dans les territoires ruraux ;
- l'état des finances publiques qui renforce l'enjeu de l'efficience des moyens ;
- l'élaboration d'une nouvelle programmation des politiques européennes ;
- la nécessité accrue de maintenir un tissu d'activités économiques sur l'ensemble du territoire pour contribuer notamment aux politiques de l'emploi et des services aux populations rurales.

Ces constats posent la question de l'efficacité des programmes d'actions et de leurs conditions de réussite. Ils posent aussi la question de la collaboration entre les différents acteurs à l'échelle des territoires pour accompagner efficacement les futurs entrepreneurs tout au long de leur démarche de création ou de reprise, faciliter leur adaptation à l'évolution des marchés et des besoins des consommateurs et intégrer leur projet de vie à leur projet professionnel.

La mise en réseau des acteurs, l'analyse critique des dispositifs existants et l'appropriation des travaux par les acteurs territoriaux concernés par l'entrepreneuriat constituent des axes structurant la méthode de travail mise en œuvre à l'échelle de territoires volontaires (Pays, Parcs naturels régionaux, intercommunalités).

Ce projet, piloté par l'APCA, repose sur la participation des trois têtes de réseaux consulaires, au nom des chambres régionales et départementales des trois réseaux, en partenariat avec :

- le Collectif Ville Campagne, expert conseil au groupe projet dans sa relation avec les réseaux ruraux régionaux et la cellule d'animation nationale ;

*Remarque : Vous trouverez en **annexe 1**, un rapport faisant état du point de vu du CVC sur le projet EMRic et ses enseignements ;*

¹ Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture

² Assemblée Permanente des Chambres des Métiers et de l'Artisanat

- l'INRA et Agro sup Dijon, comme expert scientifique sur l'approche sociétale et territoriale de l'analyse des parcours des chefs d'entreprises.

Ont également été associés :

- dans les territoires volontaires pour mener l'exercice : les structures d'appui à la création et la reprise d'entreprises et les collectivités ;
- dans les phases « identification des territoires tests » et « valorisation des travaux » : les associations d'élus des communes et intercommunalités, ainsi que les fédérations de territoires de projet. Un accord de principe avec la Fédération des Pays a été convenu le 8 mars 2012 afin de retenir au moins un territoire test commun entre les projets portés par les deux structures.

La création et la transmission d'entreprises faisant à la fois l'objet de politiques nationales pilotées par l'Etat et de stratégies régionales, l'exercice a également bénéficié des réflexions de plusieurs partenaires nationaux comme le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie (DGCIS), le ministère de l'Agriculture (BIM), l'Agence pour la Création d'Entreprise (APCE), l'Assemblée des Communautés de France (AdCF) et l'Association des Régions de France.

Introduction

Le tissu économique des territoires ruraux, essentiellement constitué d'entreprises de petites tailles, comprend des activités résidentielles (services aux particuliers, éducatifs et de santé, artisanat et commerce de détail) et de production (l'agriculture, l'industrie y compris agroalimentaire, artisanat de production, le commerce de gros, les transports) qui représentent l'essentiel des emplois.

Ce tissu est fragilisé par la conjonction de phénomènes économiques structurels et conjoncturels : mondialisation de l'économie, durcissement des relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants, crise économique, etc.

Les territoires ruraux rencontrent également des évolutions sociologiques et sociétales profondes comme l'étalement urbain, qui induit de nouvelles tensions sur l'usage du foncier agricole, et le vieillissement de la population touchant également la main d'œuvre salariée et les dirigeants d'entreprises. La transmission et la reprise d'une entreprise, étape cruciale pour le chef d'entreprise comme pour ses salariés, représente ici et plus qu'en milieu urbain également, un enjeu pour les autres acteurs du territoire. Mais il s'agit souvent d'un « phénomène à bas bruit », la puissance publique étant rarement informée des décisions prises en ce domaine par les chefs d'entreprises alors même que la disparition d'activités qui maillent le territoire peut entraîner une décomposition du paysage économique local.

La puissance publique est confrontée à plusieurs enjeux :

- le maintien des emplois et des services sur les territoires ruraux pour répondre aux besoins des populations et des entreprises locales ;
- une contrainte budgétaire accrue qui renforce l'obligation d'efficience de l'utilisation des fonds publics et des actions mises en œuvre.

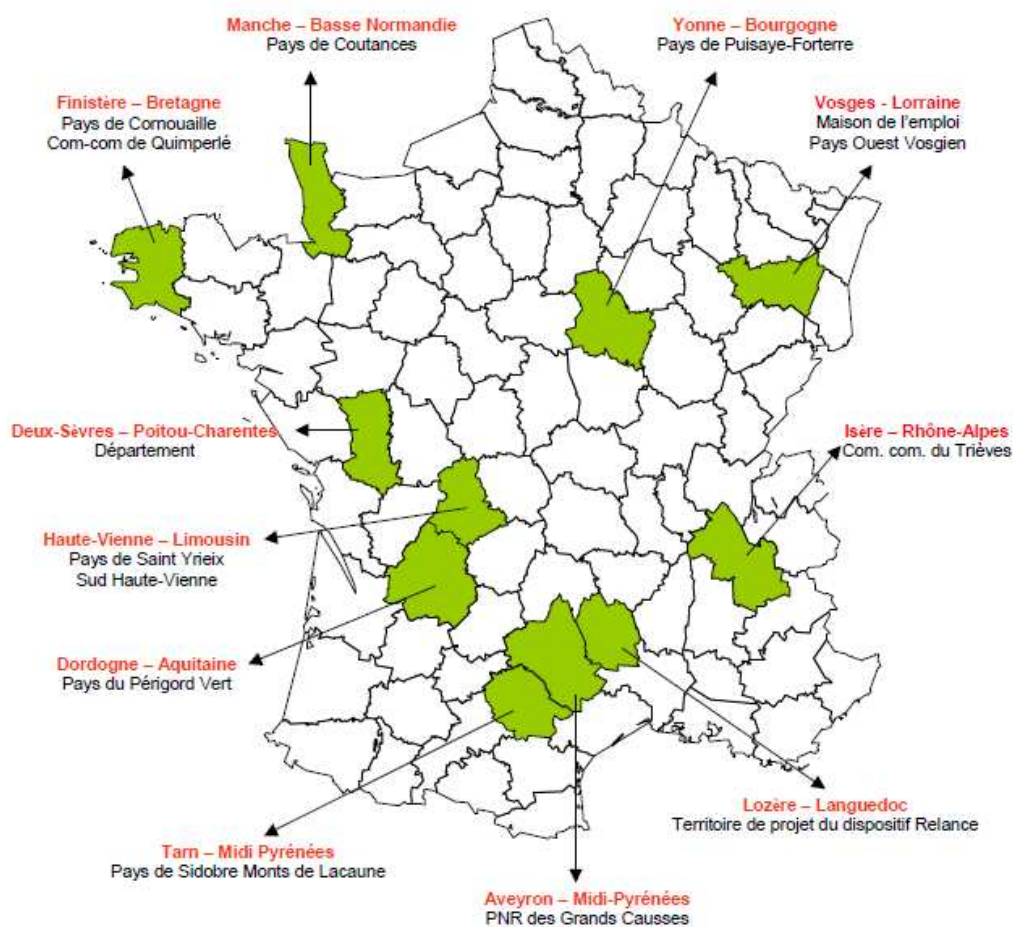
Le projet présenté dans le cadre du groupe « Entrepreneuriat en milieu rural » du Réseau Rural Français propose de rassembler les acteurs du territoire en charge du développement local (chambres consulaires, autres acteurs de l'accompagnement des entreprises, collectivités locales et territoires de projet) afin de travailler sur les leviers efficaces permettant de mettre en œuvre une économie pérenne sur les territoires ruraux.

L'originalité des travaux menés repose notamment sur l'approche retenue. L'expression des chefs d'entreprises sur leurs besoins et leurs attentes en terme d'accompagnement constitue le point de départ des échanges entre les acteurs de l'entrepreneuriat et du développement économique sur l'efficacité des dispositifs d'accompagnement et sur l'identification de bonnes pratiques. Ces échanges permettent d'initier ou de renforcer la mise en réseau des acteurs à l'échelle des territoires.

Des enquêtes auprès de chefs d'entreprises ont été menées, et des séminaires ont été organisés avec l'ensemble des acteurs impliqués dans la création / transmission d'entreprises dans onze territoires volontaires. Les séminaires ont permis aux acteurs territoriaux et consulaires d'échanger sur

les problématiques des dirigeants et sur des voies d'amélioration de la complémentarité de leurs actions.³

Il s'agit de :



³ Cf **Annexe 2** : Méthodologie du projet EMRic

1 L'entrepreneuriat en milieu rural, état des lieux, spécificités et évolutions tels que vus par la recherche

1.1 Le milieu rural : un territoire en mouvement

Selon la définition de l'Insee⁴, les zones rurales représentent la moitié des communes de France et quasiment 60% de la surface de son territoire. Elles accueillent 25% de la population française, 25% des actifs français, avec 50% d'emplois dans le secteur tertiaire (dont les services aux personnes), 20% dans l'industrie, 10% dans le bâtiment et 20% dans l'agriculture.

Après un exode rural marqué jusqu'en 1975, le niveau de population a stagné pour atteindre de nouveau un solde migratoire positif à partir des années 1990. Entre 1990 et 1999 est apparu un renouveau d'intérêt pour les territoires ruraux avec un solde migratoire de plus de 550 000 personnes. Depuis, le « rural » continue de connaître un regain de population avec une hausse constante de +0.5 % (solde migratoire) jusqu'à nos jours.

Le milieu rural français présente une dynamique de population exceptionnelle par rapport à l'ensemble des pays de l'Union européenne. La France se place au troisième rang des pays dont les territoires ruraux connaissent un solde migratoire positif.

Toutefois, si le solde migratoire est globalement positif, le solde naturel (différence entre le total de naissances et de décès) reste négatif dans les territoires ruraux. Les territoires ruraux accueillent 27,5% des plus de 60 ans mais seulement 21,4% des 20-39 ans.

Par ailleurs, le milieu rural français n'est pas homogène et des disparités entre territoires ruraux existent. En effet, le regain de population se concentre tout particulièrement dans sept régions françaises (Bretagne, Pays de la Loire, Aquitaine, Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon, PACA et Rhône-Alpes). Le Nord, l'Est et le Centre de la France connaissent un solde migratoire beaucoup plus faible.

Les caractéristiques du milieu rural français, combinées aux facteurs d'éloignement, imposent un traitement différencié de la problématique de l'entrepreneuriat et plus largement du développement économique dans les territoires ruraux. C'est pourquoi nous essayerons d'identifier dans cette première partie les caractéristiques économiques du milieu rural et de mettre en lumière une série de facteurs, issus des ouvrages consacrés au sujet, qui apparaissent favorables ou contraignants pour le développement de l'entrepreneuriat.

⁴ Rural (définition Insee) : sont considérées comme rurales les communes qui ne rentrent pas dans la constitution d'une unité urbaine : les communes sans zone de bâti continu de 2000 habitants, et celles dont moins de la moitié de la population municipale est dans une zone de bâti continu.

1.2 Le développement économique dans les territoires ruraux : clés de comparaison urbain / rural

Selon les travaux d'Anne-Marie DUSSOL⁵ (2006), on peut constater une certaine spécialisation économique des zones rurales. Le milieu rural métropolitain accueille 17% des entreprises et représente 13% des salariés. La taille moyenne des établissements dans l'espace rural est plus faible que dans les pôles urbains.

Les activités liées au commerce, aux services, à l'éducation et à l'immobilier sont particulièrement présentes dans les pôles urbains au détriment de l'activité industrielle et de la construction qui sont relativement moins représentées (moins de 60% des établissements pour l'industrie et un peu plus de 50% pour la construction).

Deux secteurs industriels sont surreprésentés dans l'espace rural : les industries des biens intermédiaires et les Industries Agro-Alimentaires (IAA).

La dynamique démographique de l'espace rural induit, au travers des mécanismes des économies résidentielles et présentes, une dynamique économique qui se traduit notamment par des créations d'emplois diversifiés dans le secteur des services. Si les biens industriels et agricoles qui satisfont la demande locale peuvent généralement facilement, du fait du développement des moyens de transport, provenir d'entreprises installées dans des territoires éloignés, en revanche, certains services de proximité demeurent indispensables aux populations et entreprises du territoire à l'exemple des services à la personne, des activités de commerce au détail et d'une partie de l'artisanat.

Ainsi, selon le rapport d'information n°468 du Sénat (2008)⁶, le nombre d'emplois créés dans le secteur des services à la personne a nettement progressé au cours des vingt dernières années. Ce dynamisme résulte en particulier du développement de l'aide au maintien à domicile pour les personnes âgées, qui devrait être appelé à se poursuivre, le nombre de personnes âgées de plus de 85 ans devant passer de 1 à 2 millions d'ici 2015. Le développement des services à la personne en milieu rural est toutefois contraint, pour se développer, par un nombre suffisant de demandeurs pour un même service. Cette limite implique une polyvalence de l'offre de services à la personne.

L'artisanat joue également un rôle économique particulier en zone rurale avec un tiers des 1 200 000 d'entreprises recensées au niveau national situé dans des communes de moins de 2 000 habitants. Ainsi, les zones rurales comptent 17 entreprises artisanales pour 1 000 habitants, contre 13 pour 1 000 habitants en zone urbaine. En termes d'emplois, l'activité artisanale occupe une place majeure

⁵ Anne-Marie DUSSOL, Les entreprises dans l'espace : les comparaisons urbain, périurbain et rural, CESAER, janvier 2006 ; 33 pages

⁶ Jean FRANCOIS-PONCET et Claude BELOT ; RAPPORT D'INFORMATION du Sénat, session extraordinaire de 2007-2008, annexe au procès verbal de la séance du 15 juillet 2008 ; 150 pages.

puisque, d'une part, elle rassemble plus de 2,4 millions d'actifs et que, d'autre part, les effectifs salariés du secteur artisanal sont en augmentation constante : + 7% entre 1997 et 2004. L'artisanat et le commerce de proximité, bénéficient du renouveau démographique de l'espace rural. La présence de nouveaux consommateurs favorise en effet l'installation d'artisans et de commerçants de détails, notamment alimentaires, à proximité du lieu de résidence de ces consommateurs.

L'agriculture reste structurellement une économie pivot pour le milieu rural, la France et les échanges mondiaux même si le nombre d'agriculteurs se réduit progressivement au fil des ans. La France se classe au 2ème rang des pays exportateurs de produits agroalimentaires avec 7% des échanges mondiaux. La « galaxie » d'emplois occupés par l'activité agricole reste extrêmement importante. Environ 4 millions d'emplois se rattacheraient, de près ou de loin, à l'activité agricole, dont la majorité se situerait en zone rurale ou périurbaine. Mais la population agricole, vieillissante, diminue de plus en plus. En un peu plus de quarante ans, 4 millions d'emplois ont été perdus alors que le secteur représentait 50% de la population active nationale au début du vingtième siècle. Le nombre d'exploitations agricoles a été divisé par quatre en cinquante ans, passant de plus de 2 millions à 545 000 en 2005. La création et la transmission d'exploitations représentent un véritable enjeu. Sur les vingt dernières années, le nombre d'installations n'a cessé de chuter. Désormais, pour un jeune agriculteur s'installant, quatre partent à la retraite.

1.3 L'entrepreneuriat dans les territoires ruraux : les grandes tendances

17% des créations d'entreprises en 2012 ont été enregistrées en milieu rural soit 91 251 unités. Toutefois, ce chiffre est à relativiser puisque pour 62%, il s'agit d'auto-entrepreneurs (ils représentent 55% en milieu urbain).

Si l'évolution des bassins de vie urbains et ruraux a été relativement proche de 1994 à 2001, la croissance du nombre de nouvelles entreprises entre 2002 et 2007 a été nettement plus importante (+ 59 %) dans les zones rurales de France métropolitaine que dans les bassins de vie urbains (+ 45 %).

L'augmentation des chiffres relatifs à la création d'entreprises, qui ont quasiment triplé depuis ces dix dernières années est toutefois notamment due à la mise en place du régime de l'auto-entrepreneur. On note une augmentation de 71% spécifiquement en milieu rural.

Le taux de renouvellement des entreprises en milieu rural est quasi-équivalent à celui des zones urbaines (149 pour mille entreprises en milieu rural contre 153 pour mille en milieu urbain).

Plus de 50% des créations d'entreprises rurales sont concentrées dans quatre secteurs :

- la construction (20%) ;
- le commerce de détails (13%) ;
- les services en direction des personnes (10%) ;

- les activités scientifiques et techniques (10%).

Comparativement aux zones urbaines, les créations dans le secteur de la construction sont plus nombreuses en milieu rural (20% en rural contre 14% en urbain). C'est, en revanche, l'inverse pour les activités scientifiques et techniques (10% en rural contre 16% en urbain).

Concernant l'agriculture, la moindre proportion d'enfants d'agriculteurs – 3% des naissances en France – bouleverse profondément les modalités de l'installation et du transfert d'exploitations. Ainsi, les installations hors cadre familial, autrefois marginales, représentent désormais près du tiers du nombre total d'installations. On constate :

- un agrandissement de la taille des exploitations afin d'atteindre une masse critique et de réaliser des économies d'échelle : alors qu'un tiers d'entre elles avaient moins de 5 hectares il y a un demi-siècle, 16% ont plus de 100 hectares en 2005 ;
- la multifonctionnalité des exploitants : parmi les agriculteurs professionnels, la proportion de foyers disposant de revenus d'activités ne relevant pas du secteur primaire n'a cessé de s'accroître depuis 1997 pour dépasser en 2008 la moitié d'un SMIC net dans un foyer sur trois.

1.4 Vision globale des contraintes et opportunités en terme d'entrepreneuriat

De nombreux chercheurs en économie et en sociologie ont étudié le milieu rural et identifié les contraintes et opportunités intrinsèques à ce milieu en terme d'entrepreneuriat. Un rapport de S. SALEILLES⁷ en dresse une typologie.

.../...

⁷ Séverine SALEILLES, L'accompagnement à l'entrepreneuriat néo-rural : spécificités et pratiques ; 4ème congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, 2005; 20 pages

Caractéristiques du milieu	Handicaps potentiels	Opportunités potentielles
L'éloignement vis-à-vis : <ul style="list-style-type: none"> • Des centres urbains • Des secteurs d'activités • Des personnes 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'effet de diffusion (comme en urbain ou périurbain) • Problèmes d'accès aux ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • Rente de protection • Evitement de la concurrence • Permet une meilleure sélection des partenaires
Des ressources humaines, matérielles et financières limitées	<ul style="list-style-type: none"> • Peu d'appuis possibles sur les territoires pour être compétitif • Difficultés de recrutement 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendance à innover par soi-même • Salariés plus flexibles et fidèles
Des aménités liées au milieu naturel	<ul style="list-style-type: none"> • Peu d'aménités pour les entreprises sauf pour les exploitations productives de l'espace 	<ul style="list-style-type: none"> • Exploitations productives de l'espace (matière 1^{ère}, main d'œuvre moins qualifiée, foncier moins cher, etc.) • Importances des aménités « gratuites » (cadre de vie notamment)
Un climat d'interconnaissances	<ul style="list-style-type: none"> • Pression pour coopérer avec les acteurs locaux • Possibilité de rejet envers les néo-ruraux (effet village) 	<ul style="list-style-type: none"> • Opportunités de coopérations renforcées (ciment social) • Plus facile de solliciter les élus locaux et institutions
Une faible densité de personnes et d'entreprises	<ul style="list-style-type: none"> • Marchés locaux et réseaux de partenaires professionnels ou institutionnels restreints • Faible coordination des acteurs locaux • Proximité relationnelle difficile 	<ul style="list-style-type: none"> • Très faible concurrence

Ce tableau illustre la prégnance des handicaps liés à l'éloignement, notamment vis-à-vis du secteur, ainsi que le manque de services aux entreprises et la faiblesse des marchés locaux. D'autres contraintes relatives aux moyens de communication sont également évoquées.

Les ouvrages consacrés au sujet recensent un nombre important de pratiques de gestion mises en place par les chefs d'entreprises pour limiter l'impact des contraintes et valoriser les opportunités liées à la typicité du milieu rural. Les caractéristiques intrinsèques à l'entreprise en milieu rural peuvent également jouer en faveur de son maintien.

Ainsi la taille réduite des entreprises permettrait une plus grande souplesse organisationnelle et financière. De même, le recours à l'innovation serait plus important dans les territoires ruraux.

Le développement des technologies de l'information et de la communication – TIC - (pour le transfert et la transmission des connaissances), le développement de double marchés (un marché local limité mais fidèle et un marché national, voire international) et le développement de la pluriactivité sont autant de moyens pour beaucoup d'entreprises de surmonter la faiblesse des marchés locaux.

Enfin, la mise en réseau des entreprises est primordiale. M. RAVEYRE⁸ (2000) décrit « une articulation singulière de réseau » chez les PME performantes en milieu rural : un réseau vertical de

⁸ M Raveyre, Les nouvelles formes de PME, nouvelles perspectives pour la création d'emploi en milieu rural. Cahier du centre d'étude de l'emploi 38 : pages 75-91, 2000

clients et de fournisseurs nationaux et internationaux, « qui contribuent à l'efficience technique et à la qualité des produits » et des réseaux horizontaux entre PME collègues, locales, contribuant à « assurer la souplesse productive et la mobilité des entreprises sur le marché ». N. BERTRAND⁹ (1996) souligne également que la compétitivité des petites entreprises en milieu rural est meilleure si elle prend appui à la fois sur des relations personnelles territorialisées (liées à l'appartenance à une communauté culturelle et sociale) et délocalisées (liées à l'appartenance à une communauté professionnelle), et non sur un seul type de relations.

Cette première approche sur les facteurs déterminant l'entrepreneuriat en milieu rural permet de cibler la notion d'isolement (éloignement des structures, des marchés, des personnes, des ressources, etc.), de proximité – humaine et virtuelle, dans le cadre de réseaux d'entreprises – et d'aménité du territoire (capacité d'innovation, valorisation d'un particularisme, d'une identité locale, etc.). Toutefois, l'entrepreneuriat rural, comme nous le verrons plus tard, est un entrepreneuriat choisi.

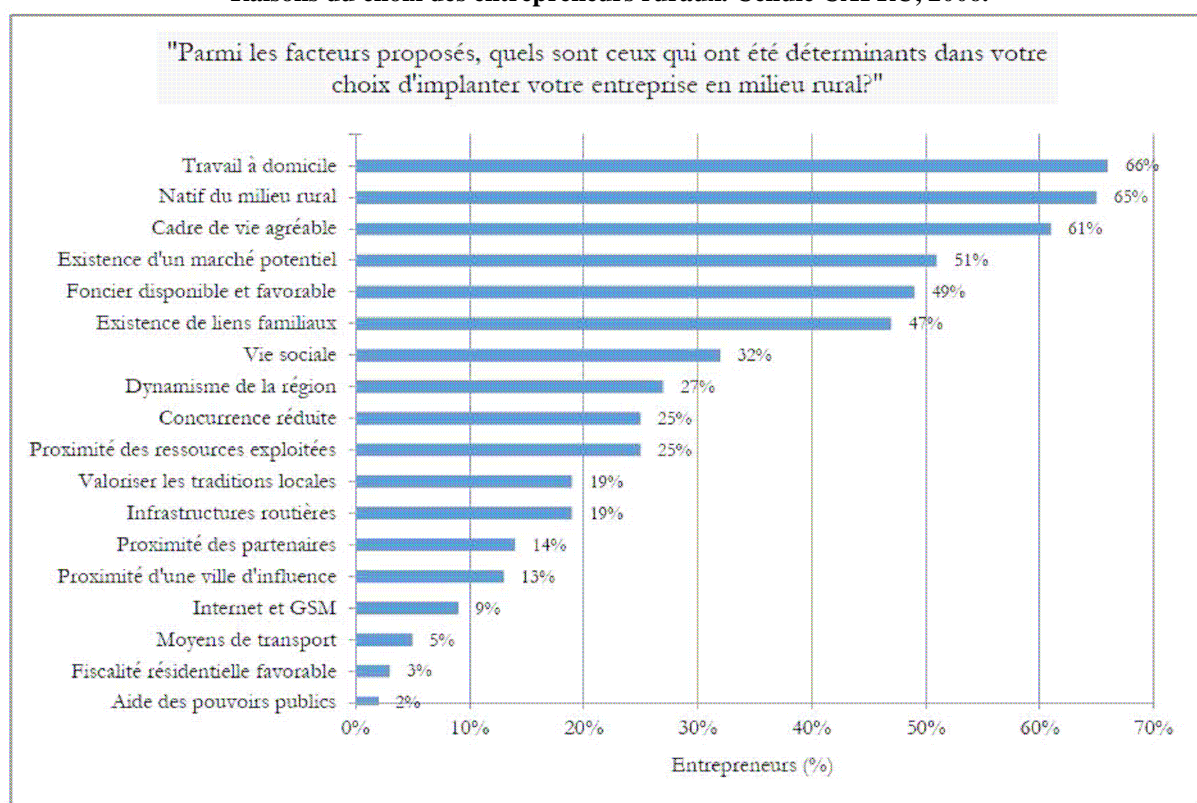
⁹ Bertrand N, L'ancre spatiale des entreprises en milieu rural : de l'espace fonctionnel à l'espace territoire (2000), Thèse de doctorat en Sciences économiques, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2

1.5 L'entrepreneur : approche individuelle

Le profil des entrepreneurs en milieu rural a fait l'objet d'une étude menée par l'Agence Pour la Création d'Entreprise (APCE) en 2008. L'APCE note que le profil des « nouveaux dirigeants ruraux » est proche de celui des nouveaux dirigeants d'entreprises urbaines.

Toutefois, c'est l'analyse des déterminants du choix de l'entrepreneur rural qui met en lumière des particularités. Plusieurs théories sont rapidement présentées.

Raisons du choix des entrepreneurs ruraux. Cellule CAPRU, 2006.



L'étude de M. JOHNSON et M. RASKER¹⁰ (1995), portant sur 420 entrepreneurs venus s'installer dans la région du « Greater Yellowstone » aux Etats-Unis, montre que la recherche d'une qualité de vie meilleure est la motivation prépondérante chez les néo-ruraux qui créent leur entreprise. E. FONT¹¹ (1997) détermine quatre composantes à la qualité de vie recherchée par les migrants en milieu rural :

- composante « économique » : volonté de sacrifier une partie de ses revenus pour bénéficier de biens gratuits tels que l'air pur, le climat, les espaces naturels, la sécurité ;
- composante « environnementale » : volonté de vivre dans un cadre naturel et de le préserver ;

¹⁰ Johnson J. et Rasker K, The role of economic and quality of life values in rural business local, Journal of rural studies, 1995, vol 11 n°4, pages 607-624

¹¹ Font E. et Thireau V. Réseaux d'entrepreneurs en milieu de faible densité, Revue d'économie régionale et urbaine, 1997, n°5, pages 709-722.

- composante « éthique » : volonté de rééquilibrer sa vie personnelle en faveur de la famille et des loisirs ;
- composante « sociétale » : volonté de mieux reconnaître et de mieux être reconnu.

Ces motivations se retrouvent chez les entrepreneurs ruraux du territoire, auxquelles s'ajoute un fort attachement territorial et sociétal, et confirment le constat selon lequel, « les ruraux sont fiers aujourd'hui d'habiter la campagne, de bénéficier du calme, de la nature, du « bon air »¹². Néanmoins, la composante économique reste nécessairement présente dans les projets de création d'entreprises des néo-ruraux. Ainsi, la recherche d'une qualité de vie par la migration à la campagne n'est pas liée qu'aux atouts de la vie à la campagne, mais également à la possibilité d'y créer son entreprise¹³.

P. CHEVALIER¹⁴ (2000) identifie quatre types de motivations à la création d'entreprises à la campagne avec :

- la « création par nécessité » : nécessité de créer son propre emploi du fait des difficultés à trouver un emploi salarié ;
- la « création par volonté avec logique entrepreneuriale » : envie de s'affirmer dans son entreprise, de réussir dans des créneaux particuliers rentables, de conquérir des marchés, etc. ;
- la « création par volonté avec logique d'accession à une promotion sociale » : moyen d'obtenir une certaine reconnaissance sociale, associée à une indépendance et à l'envie d'être son propre patron ;
- la « création par volonté avec logique composite plus large » : logique complexe où s'entremêlent choix personnels et familiaux, volonté entrepreneuriale et volonté de rester sur place ou de vivre dans un cadre choisi. Ce dernier type étant le plus courant, particulièrement en milieu rural isolé¹⁵.

Enfin, Y. NEGRO¹⁶ (1995) propose une typologie des entrepreneurs néo-ruraux, expliquant leurs motivations à la création en milieu rural par le rapport que ceux-ci entretiennent avec ce milieu :

- les « marginaux » : départ de repli par rapport au milieu urbain (après des problèmes de famille, d'emploi ou d'insécurité urbaine) ; il s'agit souvent de « retour au pays » ;
- les ruraux « fortuits » : arrivée par hasard (local disponible, mutation du conjoint) ;

¹² Jean FRANCOIS-PONCET et Claude BELOT ; RAPPORT D'INFORMATION du Sénat, session extraordinaire de 2007-2008, annexe au procès verbal de la séance du 15 juillet 2008 ; 150 pages.

¹³ Séverine SALEILLES, L'accompagnement à l'entrepreneuriat néo-rural : spécificités et pratiques ; 4ème congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, 2005 ; 20 pages

¹⁴ Chevalier P. Dynamique tertiaire de l'espace rural, Thèse de doctorat en géographie, Université Paul Valéry, Montpellier 3, 2000, 473 pages.

¹⁵ Séverine Saleilles, Les trajectoires des entrepreneurs néo-ruraux ; Journal of social management – revue européenne des sciences sociales et du management ; 13 janvier 2012 ; 17 pages

¹⁶ Negro Y. Activités et emplois non agricoles en milieu rural : mutation et résistance, thèse de doctorat en développement rural, Université Toulouse le Mirail, 1994.

- les ruraux de « cœur » : très fort attachement au milieu rural ; la création d'une entreprise représente un moyen d'y vivre ;
- les ruraux « militants » : souvent des natifs de retour dans leur territoire d'origine et qui veulent participer activement à son développement économique.

Ces entrepreneurs ruraux qui semblent correspondre à la figure du « *lifestyle entrepreneur* »¹⁷ parviennent, grâce à leur statut, à attirer un segment croissant de consommateurs aisés prêts à payer plus. Dans le cas du tourisme, un phénomène similaire est observé. Comme l'illustre l'essor des produits « bio », des gîtes ruraux, des vacances à la ferme, des loisirs alternatifs et des consommations écologiques.

Cette approche rapide des facteurs déterminants l'entrepreneuriat en milieu rural et des types de créateurs et repreneurs d'entreprises va être mis au regard des résultats de l'enquête menée auprès des chefs d'entreprise du panel.

*Intégralité des références bibliographiques cf. **annexe 3***

¹⁷ ATELJEVIC & DOORNE, The importance of lifestyle entrepreneurship: A conceptual study of the tourism industry, PASOS, 2000, pages 394-405

2 Le point de vue des entrepreneurs

Sur la base des enquêtes menées auprès des entrepreneurs des onze territoires tests ciblés, cette partie a pour objectif de comparer les motivations et les facteurs déterminant la création, la reprise et la transmission d'entreprises en milieu rural tels qu'annoncé par les chefs d'entreprises. Il s'agira également d'identifier leurs attentes et leurs besoins en terme d'accompagnement et d'évaluer l'efficacité des dispositifs et des méthodes existantes.

Selon les témoignages, nous pouvons identifier trois principales raisons qui motivent les entrepreneurs à s'installer en territoire rural :

- **les racines** : des entrepreneurs originaires de la région et qui ont souhaité y rester. Témoignages : « *M'installer en rural... je n'ai pas eu à faire le choix, j'ai toujours habité dans la région et j'y travaille avec ma femme* »¹⁸.
- **le projet de vie** : des porteurs de projets qui ont fait le choix de quitter le milieu urbain pour s'installer en rural, principalement pour la recherche d'un meilleur cadre de vie ou pour accompagner un « changement de vie » (licenciement, changement de travail, divorce, etc.). Témoignage : « *J'ai quelques problèmes de santé, je voulais vraiment me reposer, profiter du cadre, et avoir un rythme de vie moins effréné qu'à Annecy... Je crois que l'élément déclencheur a vraiment été mon divorce. J'avais besoin de me sentir seul, rencontrer de nouvelles personnes, respirer !* »¹⁹. Parmi les entrepreneurs qui ont répondu à l'enquête en ligne, 55% des commerçants et industriels et artisans (CIA) et 31% des chefs d'exploitations agricoles se sont installés en milieu rural dans le cadre d'un projet de vie qui a été à l'origine d'une migration de l'urbain vers le rural.
- **des critères économiques favorables à l'installation à cet endroit donné**. Témoignages : « *C'est la proximité de la route nationale qui a été un critère de choix* »²⁰, « *J'ai une formation de garagiste et mon souhait était vraiment de rester proche de ma famille. J'ai cherché un village dans les environs qui avait besoin d'un garage* »²¹.

Trois thématiques sont abordées et restituées dans ce document :

- les éléments et facteurs territoriaux déterminant l'installation en milieu rural ;
- les éléments relatifs à l'accompagnement dont ils ont bénéficié ;
- les éléments et facteurs relatifs à la gestion de l'entreprise.

¹⁸ JF, Aveyron, Aide à domicile

¹⁹ VB, Lozère, Alimentation / tabac

²⁰ LM, Isère, Restauration / Hôtellerie

²¹ GJ, Isère, Garagiste

2.1 Les facteurs déterminant l'entrepreneuriat en milieu rural d'après les chefs d'entreprises

2.1.1 Les principaux points positifs et négatifs relevés par les chefs d'entreprises

Les points positifs

La **proximité des entrepreneurs entre eux** a été citée comme l'une des particularités de l'entrepreneuriat en milieu rural. La communication sur le savoir-faire d'une entreprise serait facilitée en milieu rural par le « bouche à oreille ». « *Une droguerie va ouvrir pas loin de mon magasin, on va discuter ensemble pour gérer l'approvisionnement et les dates de fermeture de l'un et de l'autre en fonction des besoins des clients* » (VB, Lozère, alimentation / tabac).

La **fidélisation de la clientèle** est primordiale pour les activités de services de proximité, principalement pour les entrepreneurs exogènes.

Parmi les CIA²², la majorité (52%) a considéré que la fidélisation et le contact sont un levier. On suppose donc que cette population ne rencontre pas de difficulté sur les relations avec la clientèle.

Q . 3.11	Tous	Agri	CIA
Frein difficulté	9%	2%	14%
Sans effet	44%	37%	26%
Levier, point positif	48%	56%	52%

Néanmoins, 14% ont toutefois rencontré des difficultés. Les activités concernées sont en majorité des activités de service de proximité, hôtels-restaurants, services à la personne, commerces et BTP.

Le problème de la fidélisation de la clientèle concerne plus particulièrement les entrepreneurs exogènes. Parmi les 16% d'entrepreneurs qui ont rencontré des difficultés, plus de 60% ne sont pas originaires du territoire et la moitié y pratique leur activité depuis moins de trois ans.

L'accès aux réseaux de communication (Internet, téléphone mobile)

Seulement 8% des agriculteurs et 15% des CIA rencontrent des difficultés dues aux moyens de communication. L'accès aux réseaux de communication est perçu comme un levier, un point positif.

Q . 3.12	Tous	Agri	CIA
Frein difficulté	13%	8%	15%
Sans effet	38%	40%	32%
Levier, point positif	49%	47%	45%

L'image et la notoriété du territoire au service du développement de l'entreprise

²² CIA : catégorie des Commerçants, Industriels et Artisans

Selon les témoignages des chefs d'entreprise, l'attractivité du territoire est principalement un effet levier, même s'il ne s'agit pas d'un facteur déterminant.

Les disparités géographiques sont toutefois importantes.

Ainsi en Aveyron, Dordogne, Isère, Deux-Sèvres et Vosges, les entrepreneurs considèrent que l'image et la notoriété de leur territoire sont plus un atout qu'une contrainte pour le développement de leur activité. Ce n'est en revanche pas le cas pour un département comme celui de l'Yonne.

Q . 3.15	Tous	Agri	CIA
Frein difficulté	13%	6%	18
Sans effet	56%	57%	48%
Levier, point positif	30%	30%	25%

Le principal frein relevé par les chefs d'entreprises : la disponibilité de la main d'œuvre qualifiée

Parmi les entrepreneurs qui emploient au moins un salarié, 39% des CIA et 47% des agriculteurs estiment avoir rencontré des difficultés en raison de l'indisponibilité de la main d'œuvre qualifiée.

Disponibilité de la main d'œuvre qualifiée			
Catégorie	+ de 1 ETP (en nbr de citations)	Frein/difficulté (en nbr de citations)	Difficulté en %
Agri	19	9	47%
CIA	44	17	39%

Il apparaît difficile pour certains chefs d'entreprises de recruter de la main d'œuvre qualifiée (comptable, ouvrier qualifié, contrôleur qualifié en agroalimentaire). Selon les témoignages, habiter en rural isolé dissuaderait les personnes qualifiées sur ces postes : « *Les jeunes ne veulent pas venir travailler en rural* » (BH, Deux Sèvres, biscuiterie industrielle).

2.1.2 Le cas particulier du soutien de la commune et des élus locaux pour favoriser l'insertion locale de l'entreprise

L'appui de la commune et/ou des élus locaux est majoritairement considéré sans effet sur l'insertion des entreprises. Néanmoins, près de 30% des CIA ont considéré que l'action du maire ou de la commune a été un frein à l'insertion de l'entreprise, alors que pour les agriculteurs cette action a été jugée favorable.

Q . 3.16	Tous	Agri	CIA
Frein difficulté	23%	10%	29%
Sans effet	52%	48%	42%
Levier, point positif	25%	37%	21%

L' élu local peut jouer un rôle important en termes de soutien moral, pour l'accueil et l'intégration de l'entreprise au niveau local. Trois cas de figures ont été relevés :

- les porteurs de projet qui ont bénéficié de l'appui d'un élu local et qui ont trouvé cette aide importante, voir indispensable dans leur parcours à la création ou reprise : « *Les élus de la commune m'ont préparé un accueil formidable, je me suis senti soutenu et appuyé. La ville de Riec m'a remis la « médaille d'or de la reprise », on a l'impression de jouer un rôle dans le maintien de l'activité économique et d'être considéré* ». (CP, Finistère, saboterie) ; « *En milieu rural, les élus locaux sont disponibles et à l'écoute... Ils encouragent les entrepreneurs dans le cadre de leur projet pour le maintien d'un tissu industriel dans la commune... Les élus facilitent les démarches* » (YP, Deux-Sèvres, transport routier) ;

- les porteurs de projet qui ont rencontré des difficultés par manque d'appui de l'élu : « *La clientèle de mon salon de coiffure a gardé des affinités avec l'ancienne patronne. Le maire de la commune n'a pas du tout considéré ma reprise alors que c'est le dernier salon de coiffure du village. Il ne vient jamais dans mon salon et ne facilite pas mon intégration dans le village* » (CP, Tarn, coiffeur) ;
- le soutien de l'élu local peut aussi se révéler être un handicap : « *L'élu local a une forte influence sur l'intégration d'un nouveau commerce, d'autant plus en milieu rural. Dans mon ancien commerce en Haute-Loire, j'avais un très bon relationnel avec le maire mais les habitants étaient, pour un peu moins de la moitié, contre sa politique. Les répercussions ont été flagrantes sur la baisse de la fréquentation de mon magasin* ». (VB, Lozère, alimentation / tabac).

L'élu local peut faciliter la recherche de bâtiments d'entreprise « *Même s'il aurait préféré que je m'installe dans la zone industrielle de la commune, c'est la proximité et les échanges avec le maire qui m'ont permis de trouver un bâtiment qui répondait à mes besoins* » (JP, Dordogne, menuiserie), contribuer à l'obtention d'un financement notamment pour la rénovation et la mise aux normes des locaux pour faciliter la reprise d'entreprise, proposer par exemple un crédit-bail à l'entrepreneur, etc.

2.2 Les éléments relatifs à l'accompagnement des chefs d'entreprises lors de la création – reprise d'entreprise

2.2.1 Les principaux points positifs et négatifs relevés par les chefs d'entreprises

Les points positifs

La disponibilité de la / des structure(s) d'accompagnement qui a / ont suivi l'entrepreneur

La disponibilité des structures est un point positif pour 39% des chefs d'entreprises qui ont créé ou repris une entreprise, notamment dans le domaine agricole.

Q 3.2	Tous	Agri	CIA
Frein difficulté	13%	10%	14%
Sans effet	48%	45%	45%
Levier, point positif	39%	41%	32%

Le niveau d'information communiqué

42% des entrepreneurs sont satisfaits du niveau d'information dont ils ont bénéficié concernant les aides

Satisfaction	Entrepreneurs en nbr d'individus	Part d'entrepreneur en %
Pas satisfait	110	30%
Moyennement satisfait	101	28%
Satisfait à très satisfait	151	42%

techniques et financières disponibles sur le territoire.

Toutefois, avec 30% de chefs d'entreprises non satisfaits, des améliorations dans ce domaine sont encore souhaitables.

Les facteurs non déterminants relevés par les chefs d'entreprises

La localisation géographique des structures d'accompagnement par rapport au lieu d'activité

Plus de la moitié des chefs d'entreprises interrogés considèrent que la localisation de la structure d'accompagnement n'a pas eu d'effet sur leur parcours à la création ou reprise. Le maillage territorial des structures

Q 3.1	Tous	Agri	CIA
Frein difficulté	19%	15%	21%
Sans effet	61%	58%	57%
Levier, point positif	20%	23%	15%

d'accompagnement apparaît suffisant aux entrepreneurs. Seulement 15% des agriculteurs et 21% des commerçants, industriels et artisans ont estimé que la localisation géographique était un frein.

L'identification des structures d'accompagnement en fonction des besoins

Pour quasiment la moitié du public enquêté (47% pour agriculteurs et CIA), l'identification des structures en fonction de leurs besoins n'a pas eu d'effet (ni positif, ni négatif) sur leur parcours à l'installation. Seulement un quart des porteurs de projets ont rencontré des difficultés

Q. 3.7	Tous	Agri	CIA
Frein difficulté	27%	23%	26%
Sans effet	51%	47%	47%
Levier, point positif	22%	23%	16%

pour identifier la structure d'accompagnement qui correspondait à ses besoins. Les chefs d'entreprises exogènes n'ont pas rencontré plus de difficultés que les autres à identifier les structures d'accompagnement.

Les difficultés

L'accès aux différentes aides financières (critères d'éligibilité, etc.)

L'accès aux aides financières semble être une difficulté plus marquée pour les CIA (42% frein/difficulté contre seulement 18% levier/point positif) que pour les porteurs de projet agricole qui l'ont rencontré pour 37%.

Q. 3.6	Tous	Agri	CIA
Frein difficulté	42%	37%	42%
Sans effet	30%	24%	31%
Levier, point positif	28%	34%	18%

Parmi les CIA qui ont rencontré cette difficulté, 60% était auparavant en activité, contre 40% de demandeurs d'emploi. Pour rejoindre certains témoignages issus des enquêtes téléphoniques, on peut supposer, dans une moindre mesure, que les porteurs de projets en activité durant leur parcours à la création ou à la reprise rencontrent plus de difficultés à accéder à des aides que les porteurs de projet demandeurs d'emploi.

La durée des démarches et la réactivité des structures d'accompagnement

Si la disponibilité des structures est satisfaisante selon les chefs d'entreprises, leur réactivité et la durée des démarches disposent de marges de progrès.

Q . 3.5	Tous	Agri	CIA
Frein difficulté	40%	50%	25%
Sans effet	37%	27%	41%
Levier, point positif	23%	18%	24%

Parmi les CIA, un quart des chefs d'entreprises ont évoqué

ce facteur comme ayant été un frein à leur parcours. Pour les porteurs de projets agricoles, il s'agit de la moitié des agriculteurs qui estiment que la durée des démarches et la réactivité des structures étaient des facteurs limitatifs dans le cadre de leur parcours à la création reprise. « *Un an de procédures ! C'est trop long !* » (VL, Vosges, bovin viande).

Des pistes d'amélioration pourraient être envisagées dans le cadre de procédures dématérialisées « *je dois fermer mon magasin au moins une demi-journée à chaque fois que j'ai à me déplacer dans la ville centre pour transmettre un document* » (CT, Dordogne, magasin de chaussures).

Le manque de coordination des structures de l'accompagnement

33% des agriculteurs et 25% des CIA ont considéré que le manque de coordination des structures d'accompagnement était un frein, une limite dans la réalisation du projet d'installation.

Q . 3.3	Tous	Agri	CIA
Frein difficulté	31%	33%	25%
Sans effet	44%	38%	44%
Levier, point positif	24%	24%	20%

Les agriculteurs trouvent notamment que « les interlocuteurs sont trop nombreux et travaillent sans cohérence ».

2.2.2 Le cas particulier du coût des prestations relatives à l'accompagnement

Le coût des prestations relatives à l'accompagnement n'a pas eu d'effet sur le parcours de plus de la moitié des porteurs de projets (55% en tout, 56% pour les CIA et 46% pour les agriculteurs).

Q . 3.4	Tous	Agri	CIA
Frein difficulté	33%	39%	23%
Sans effet	55%	46%	56%
Levier, point positif	12%	11%	11%

En revanche, le coût des prestations à l'accompagnement peut constituer un frein pour les porteurs de projets agricoles. Quasiment 40% des agriculteurs le soulignent contre seulement un peu plus de 20% des CIA.

Certains chefs d'entreprises ont déploré un accompagnement « morcelé » où chaque prestation est payante sans visibilité d'ensemble. Ils préconisent la mise en place d'une prestation clairement définie, et de la transparence au niveau du coût des prestations.

2.3 Les facteurs relatifs à la gestion de la nouvelle entreprise

2.3.1 Les principaux points relevés par les chefs d'entreprises

Les points positifs

L'évaluation de la capacité de développement de l'entreprise

L'accompagnement post-installation permet d'améliorer la capacité de l'entrepreneur à évaluer le potentiel de développement de son entreprise.

Q . 3.23	Tous	Agri	CIA
Frein difficulté	22%	17%	25%
Sans effet	52%	45%	48%
Levier , point positif	26%	32%	16%

La gestion financière

La gestion financière de l'entreprise semble être un problème peu marqué. 28% des CIA et seulement 23% des agriculteurs la considèrent comme une difficulté.

Notons que 34% des agriculteurs considèrent même la gestion financière de leur exploitation comme un point positif. Parmi ce groupe d'agriculteurs, l'accompagnement

Q . 3.20	Tous	Agri	CIA
Frein difficulté	28%	23%	28%
Sans effet	44%	37%	45%
Levier , point positif	28%	34%	18%

dont ils bénéficient en post-installation est hétérogène : 46% ne bénéficient pas d'accompagnement, 38% sont accompagnés par une CA et 21% par d'autres organismes (cabinet comptable, organisme professionnel, groupement, etc.).

Les difficultés

La gestion administrative de l'entreprise

40% des agriculteurs rencontrent des difficultés à ce sujet contre seulement 27% des CIA, alors même que les agriculteurs sont plus nombreux à bénéficier d'un accompagnement en post-installation.

Q . 3.19	Tous	Agri	CIA
Frein difficulté	35%	40%	27%
Sans effet	40%	31%	42%
Levier, point positif	25%	24%	23%

« Il m'a manqué un suivi comptable, au moins pour la première année cela aurait été une bonne chose. Je n'avais pas les moyens de payer un comptable et aucune aide n'est prévue à ce sujet » (PM, Yonne, plats à emporter).

La gestion de la fiscalité

Un peu plus de 30% des agriculteurs et des CIA (respectivement 31% et 33%) rencontrent des difficultés sur la gestion de la fiscalité de leur entreprise.

Q . 3.22	Tous	Agri	CIA
Frein difficulté	34%	31%	33%
Sans effet	46%	43%	42%
Levier, point positif	20%	22%	15%

La gestion du temps et la définition des priorités

La gestion du temps et la définition des priorités est une difficulté principalement pour les agriculteurs (33% contre 23% pour les CIA). Certains chefs d'entreprises expliquent toutefois qu'ils ne seraient pas allés plus loin dans leur projet de création ou de reprise s'ils avaient su les contraintes relatives à l'engagement moral, en temps, jusqu'au changement de comportement avec leur entourage et leur famille.

Q . 3.18	Tous	Agri	CIA
Frein difficulté	29%	33%	23%
Sans effet	44%	38%	43%
Levier, point positif	28%	26%	25%

Les attentes des entrepreneurs : un conseiller pour analyser leur projet et les aider à se positionner sur les problématiques de réalisation de prévisionnels financiers, de statut et aussi sur le métier de chef d'entreprise.

2.4 Des acteurs de référence à chaque étape du parcours

2.4.1 Rappel sur les grandes étapes du parcours à la création / reprise d'entreprises

Les étapes de la création / reprise d'entreprise	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Arriver dans un nouveau territoire (étape valable pour les migrants urbain/rural ou rural/rural) <ul style="list-style-type: none"> - Connaître appréhender le territoire (services, infrastructures...) - Trouver un logement 	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se préparer à l'enjeux de la reprise / création <ul style="list-style-type: none"> - Etre sur de mes capacités, de mes compétences et de mon engagement personnel. - Appréhender l'investissement mental / physique / gestion du temps - Faire le point sur les compétences nécessaires pour être chef d'entreprise - Connaître et appréhender le positionnement de ses proches (famille, amis proches) 	
<i>Etapas : cas d'une création (C)</i>	<i>Etapas : cas d'une reprise (R)</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trouver une entreprise (R) <ul style="list-style-type: none"> - Cibler un type d'entreprise à reprendre - Connaître le marché de la reprise - Réaliser un plan de prospective - Faire une première sélection
<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'étude de marché et la création d'une démarche commerciale. (C) et (R) <ul style="list-style-type: none"> - Réaliser une étude de marché et m'assurer que mon projet « tien la route » 	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diagnostiquer et évaluer l'entreprise (R) <ul style="list-style-type: none"> - Connaître les différentes formes de diagnostics - Connaître les méthodes dévaluation
<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'étude financière prévisionnelle. (C) et (R) <ul style="list-style-type: none"> - Réaliser un prévisionnel financier pour vérifier la rentabilité de ma future entreprise 	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'étude juridique, fiscale et sociale. (C) et (R) <ul style="list-style-type: none"> - Réfléchir à la forme juridique de mon entreprise - Réfléchir au régime fiscal dont je peux ou dois bénéficier - Réfléchir au régime social dont je peux ou dois bénéficier 	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le plan d'affaire (business plan) (C) et (R) <ul style="list-style-type: none"> - Réaliser le plan d'affaire de ma future société 	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le financement. (C) et (R) <ul style="list-style-type: none"> - Etablir le panorama des moyens de financement - Rechercher un financement (ACCRES, NACRE, PCE, Crédit Impôt Recherche, Aides liées à l'innovation à la création, aides locale ou régionales) - Banques, autofinancement, cautions 	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'installation (C) <ul style="list-style-type: none"> - Trouver un lieu où m'installer 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Négocier et conclure (R) <ul style="list-style-type: none"> - Préparer la négociation du contrat - Signer le compromis de vente ou protocole d'accord - Se préparer au cas particulier de la négociation dans le cadre d'une entreprise familiale
<ul style="list-style-type: none"> ✓ S'immatriculer (C) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Devenir le nouveau gérant (R) <ul style="list-style-type: none"> - Préparation de l'attitude à adopter envers : salariés, banquiers, fournisseurs, clients - Création et application d'un plan de reprise

Sources : reprise d'une entreprise : aperçu rapide (APCE, 2011) ; génération entrepreneur, le guide du créateur ; les 10 étapes de la reprise, session commerce.com, 19/06/2012 ; les 5 étapes de la création d'une entreprise, l'expert comptable.com, 17/06/2011 ; dossier : entreprendre à la campagne, APCE, 13/11/2012.

A chacune de ces étapes les chefs d'entreprises interrogés ont désigné un acteur de référence. Il s'agit :

Les étapes de la création – reprise d'entreprises	Acteurs de référence, de rang 1	Autre acteur mentionné
Le premier interlocuteur rencontré dans le cadre de votre projet	- Consulaires (CCI, CMA, chambres d'agriculture)	- Familles, amis, proches
Le passage de l'idée au projet	- Familles, amis, proches	- Consulaires (CCI, CMA, chambres d'agriculture)
La réalisation du projet (montage des dossiers)	- Consulaires (CCI, CMA, chambres d'agriculture)	- Familles, amis, proches
Le financement du projet	- Cabinet comptable, banque, organisme de financement	- Familles, amis, proches
L'implantation de l'entreprise	- Familles, amis, proches	Non significatif
L'accompagnement post installation	- Familles, amis, proches	- Cabinet comptable, banque, organisme de financement

2.4.2 Quelques particularités de l'accompagnement suivant l'avancement des démarches

Le premier interlocuteur rencontré dans le cadre de votre projet : l'accompagnement par les chambres consulaires, une réponse à l'anticipation des contraintes. Selon les témoignages, les chambres consulaires – principalement CCI et CMA – permettent « d'y voir clair » sur le déroulé du parcours à l'installation. Elles remplissent une mission de « primo-accueil » indispensable. Certains chefs d'entreprises soulignent l'importance de cette première information pour démarrer son projet sur de bonnes bases. Cette action se matérialise par des réunions d'informations organisées par les chambres.

« Il faut avoir la CCI comme premier interlocuteur, elle permet de se rassurer et d'y voir plus clair sur son propre projet. La CCI permet une vision globale du projet pour bien anticiper les efforts que l'on va devoir fournir pour la création. C'est un bon point de départ ! » (CT, Dordogne, magasin de vente de chaussures).

« Les agents de la CMA sont de bons formateurs et le SPI est une très bonne entrée en matière pour y voir clair et bien commencer son projet » (GJ, Isère, garage automobile).

Toutefois, cette mission peut encore être améliorée notamment par une meilleure prise en charge des projets « hors normes » ou moins traditionnels. « Mon projet était un peu atypique, il n'a vraisemblablement pas intéressé la Chambre d'agriculture qui ne m'a pas accompagné. Il faut trouver un système qui permette à tous les profils de porteurs de projet de bénéficier d'un même niveau d'accompagnement et d'avoir accès à des formations et financements spécifiques » (Deux-Sèvres, productions végétales).

Le passage de l'idée au projet

Choisir les bons statuts pour s'installer : Certains porteurs de projet ont rencontré des difficultés dans le choix des statuts de leur nouvelle entreprise (deux témoignages). Ces chefs d'entreprises auraient souhaité un conseil plus approfondi en la matière de la part des structures d'accompagnement, et notamment des chambres consulaires dans ce domaine.

La préparation à l'installation : les formations telles que le stage de préparation à l'installation (SPI) des CMA sont très appréciées par les porteurs de projets.

L'accompagnement des porteurs de projets « hors cadre familial » dans le secteur de l'agriculture : l'adaptation des dispositifs d'accompagnement pour ce public spécifique semble indispensable.

La réalisation des prévisionnels financiers : les difficultés rencontrées par les entrepreneurs :

- des prévisionnels trop ambitieux ;
- une mauvaise connaissance de l'activité exercée par la structure qui crée le prévisionnel ;
- des difficultés comptables et de gestion des stocks après installation ;
- les parcours agricoles « non DJA²³ » « *Quand on ne bénéficie pas de la DJA, il est beaucoup plus difficile d'obtenir un prêt bancaire* » (Tarn, bovin viande).

Le démarrage de l'activité : L'attente des entrepreneurs est d'avoir un conseiller qui les suit après la création de l'entreprise pour analyser sa mise en œuvre et les aider à faire évoluer le projet

« La CCI est un bon partenaire qui permet d'y voir clair sur les aides et subventions envisageables sur le territoire et pour l'aide à la création des dossiers et la préparation des commissions, aussi pour négocier les loyers avec la mairie » (VB, Lozère, alimentation / tabac).

« La CMA m'a apporté un accompagnement indispensable et efficace au démarrage de l'activité » (CP, Finistère, saboterie).

²³ porteur de projet agricole ne bénéficiant pas de la dotation jeune agriculteur (DJA)

Un besoin recensé en post installation : un soutien dans la recherche de nouveaux marchés

« Bénéficier d'un soutien pour trouver et étudier le marché au niveau local, trouver des stratégies et de nouveaux marchés en proposant un suivi après la création » (XM, Aveyron, terrassement).

« Il faudrait pouvoir proposer un suivi plus régulier de l'entreprise dans le cadre de son développement » (BH, Deux-Sèvres, biscuiterie industrielle).

« La Chambre d'agriculture m'a apporté un accompagnement efficace et rassurant lors de parcours à l'installation mais je regrette aujourd'hui l'absence d'accompagnement en post-installation (L.A, Aveyron, ovin lait).

L'interlocuteur référent tout au long de la réalisation du projet : d'abord la famille et les proches, puis les chambres consulaires.

Les chefs d'entreprises ont particulièrement apprécié la disponibilité des conseillers des chambres consulaires, l'accompagnement sur la phase amont du projet pour la visibilité générale du parcours et l'accompagnement dans le montage des dossiers d'installation.

FOCUS : le point de vue des chefs d'entreprises souhaitant transmettre leur entreprise

Six cédants ont été interrogés dans le cadre des entretiens téléphoniques. Les résultats présentés ci-dessous constituent un premier éclairage qui nécessite d'être consolidé par de nouvelles enquêtes.

Le paradoxe des repreneurs : les cédants souhaitent que le candidat puisse assumer la reprise financièrement, et également du point de vue des compétences professionnelles. La population enquêtée déclare qu'il a été très difficile de trouver un candidat qui réunisse ces deux critères. « *Entre mars et octobre 2011, j'ai rencontré sept candidats potentiels. A chaque fois il y avait soit un problème de financement, soit d'expérience dans le métier. Tous les candidats qui avaient de l'expérience et la tête sur les épaules ne pouvaient pas se payer ma brasserie ... Finalement, j'ai choisi la sécurité financière, c'est un couple de Russes qui a racheté l'affaire* » (JLL, Aveyron, brasserie).

Les canaux de diffusion des offres : les cédants expliquent que la recherche de candidats est un parcours du combattant et qu'il est possible de diffuser une offre par de très nombreux moyens (syndicats professionnels, journaux spécialisés, Internet, consulaires, etc.). Les cédants cherchent à n'avoir qu'un seul interlocuteur qui pourrait se charger de la publication de leur offre.

L'estimation de la valeur du bien : les cédants font généralement plusieurs estimations auprès de plusieurs structures (comptables, agences, banques, consulaires, etc.). Les analyses ne donnent jamais la même valeur. Le cédant est perdu et ne sait plus qui croire. Souvent, c'est avec l'entourage du cédant (professionnels ou amis) que le prix de vente de l'entreprise est finalement fixé.

Renforcer la mise en relation entre le cédant et le candidat : « *Il serait intéressant d'engager certaines phases de la transmission (dans le cadre des rendez-vous à la CMA) en binôme cédant / repreneur, pour que le cédant sache où en est son dossier et en discuter avec le candidat, en présence d'une tierce personne (conseiller), qui explique aux deux parties les étapes à franchir* ». (JB, Vosges, salon de coiffure).

L'accompagnement du cédant dans « l'après transmission » : « *Il faut considérer non seulement le projet de vie et l'accompagnement du repreneur, mais également celui du cédant ... Le cédant n'est pas considéré par les organismes d'accompagnement !* » (JB, Vosges, salon de coiffure).

3 Les enjeux pour les structures d'accompagnement

Les créateurs d'entreprises sont en demande de plus de lisibilité face à la diversité des acteurs de l'accompagnement. Certains entrepreneurs ressentent le besoin de clarifier le parcours à l'installation pour répondre plus efficacement aux questions suivantes :

- Quelles structures solliciter ?
- Quelles sont les prestations proposées et à quel coût ?
- Quelles sont les étapes, pour quel planning ?

Toutefois, force est de constater que les besoins sont spécifiques selon le type d'entrepreneur qui se présente devant une structure d'accompagnement. La synthèse ci-dessous illustre des éléments de réponses à l'identification des attentes et besoins des porteurs de projet et des facteurs déterminant l'installation en milieu rural au regard d'une typologie définie à partir du profil de l'entrepreneur.

3.1 Chaque création reprise est une combinaison unique de nombreux facteurs

La diversité des profils des entrepreneurs est une variable à prendre en compte pour mieux comprendre et expliquer les attentes et les besoins des porteurs de projet. Doivent être pris en compte :

- le profil de l'entreprise : secteur d'activité, nombre de salariés, chiffre d'affaires, situation financière, actifs à reprendre et à évaluer ;
- Le profil de l'entrepreneur : niveau de formation, expérience professionnelle, âge (et le moment auquel il envisage une création ou une reprise), situation professionnelle, motivations et ambitions, etc. ;
- les motivations pour créer et reprendre une entreprise.

Quatre grands types de profils ont été mis en lumière, qui parfois peuvent se combiner, et qui nécessitent des modalités d'accompagnement particulières. La notion de projet de vie est particulièrement importante. Un nombre significatif d'entrepreneurs font le choix de s'installer en milieu rural pour satisfaire un besoin de changement de vie. Les porteurs de projet « exogènes » représentent un potentiel d'entrepreneurs ruraux aux besoins non-forcement spécifiques mais plus marqués, en termes d'accueil et d'insertion de l'entreprise au niveau local. Population exigeante, ils recherchent les mêmes services que ceux auxquels ils avaient accès en milieu urbain.

3.1.1 Le profil « entrepreneur »

Les motivations : « *a été patronne toute sa vie* », « *ne se voyait pas devenir salariée de quelqu'un* », « *reprendre une entreprise, sans idée bien définie du type d'entreprise* » (VB, Lozère, Alimentation / Tabac). Des repreneurs « gestionnaires », confiants dans leur capacité à gérer l'entreprise.

Leurs besoins :

- lors de la création/reprise de l'entreprise : « *la préparation d'un prévisionnel de qualité est primordiale pour faciliter l'accès aux banques et pour le démarchage des premiers clients* », « *un seul interlocuteur qui fasse la passerelle avec les autres organismes sur la gestion administrative du dossier* » (JYL, Vosges, Métallerie) ;
- pour le développement de leur entreprise : « *proposer un suivi régulier de l'entreprise dans le cadre de son développement, rien que pour discuter des projets ça fait du bien* » (XM, Aveyron, Terrassement).

3.1.2 Le profil « métier »

Les motivations : « *Dix années chef d'équipe dans une usine de fabrication de machines de précision, je n'ai pas trouvé d'autre emploi et souhaitais rester dans le même domaine* », « *la passion du métier* », « *valoriser l'expérience acquise, j'avais atteint un niveau maximum de développement, je souhaitais changer d'activité* » (PC, Finistère, Saboterie). Des chefs d'entreprises centrés sur le métier, la technique, moins gestionnaires.

Leurs besoins :

- proposer au porteur de projet, dès le début, une description claire du parcours et des structures qu'il pourra solliciter pour les différentes étapes de la réalisation de son projet ;
- proposer des relais pour expliquer ce que l'on peut demander aux différentes structures ;
- pouvoir bénéficier d'une formation qui permet d'anticiper et mieux se préparer aux responsabilités du rôle de chef d'entreprise ;
- un besoin d'accompagnement, notamment comptable, la première année.

3.1.3 Le profil « reconversion »

Un profil « contraint » : la création d'entreprise est un moyen de créer son emploi suite à un licenciement ou pour des salariés « seniors » (entre 50-60 ans). Des profils plutôt « haut de gamme » (expérience professionnelle), mais pas forcément formés à leur nouveau métier.

Les motivations : « *je voulais travailler pour moi et ne pas redevenir salarié à 48 ans* », « *retrouver mon activité après mon accident* », « *envie de me lancer dans la reprise comme un dernier projet de carrière* », « *mettre mon expérience au profit d'une entreprise* », (PM, Yonne, Plats à emporter) « *volonté de diriger une équipe de salariés et faire du management* » (BH, Deux-Sèvres, Biscuiterie).

Leurs besoins : les structures doivent avertir davantage les porteurs de projets de l'investissement et de la polyvalence que nécessite le métier de chef d'entreprise.

3.1.4 Le profil « proximité » :

- soit des créateurs / repreneurs disposant d'un savoir-faire familial : ils se sont formés au métier et sont en poste dans l'entreprise ;
- soit des créateurs repreneurs avec des compétences managériales acquises en dehors du secteur d'activité de l'entreprise familiale ;
- un salarié de l'entreprise.

Les motivations : « *Opportunité de développer un marché complémentaire à celui de l'entreprise de mon frère* » (JF, Aveyron, Aide à domicile)

Leurs besoins : se faire accompagner dans la gestion et le développement de l'entreprise et s'appuyer sur l'expérience de sa famille.

Face à ces besoins distincts, les enjeux pour les structures d'accompagnement sont fondamentalement de coordonner les offres et les capacités à faire de chacune.

3.2 L'enjeu de l'articulation, de la coordination, de la mise en réseau des structures d'accompagnement

33% des agriculteurs et 25% des CIA ont considéré que le manque de coordination des structures d'accompagnement était un frein, une limite dans la réalisation du projet d'installation.

Toutefois 22% des agriculteurs et 24% des CIA considèrent pourtant que travailler avec plusieurs structures est un point positif parce qu'il permet de croiser les regards et les expertises.

Par ailleurs, plusieurs témoignages (cinq entrepreneurs enquêtés par téléphone) illustrent une réelle proximité des structures d'accompagnement entre elles et la capacité à travailler en collaboration et de manière coordonnée.

Dans certains cas, cette proximité peut se matérialiser par des échanges facilités sur le transfert des dossiers d'installation « *Un des avantages en milieu rural c'est que tout le monde se connaît* » ; « *Le dossier est suivi par la CMA, un banquier, le comptable et Relance. Toutes ces personnes se connaissent, on se sent mieux pris en compte* » (PT, Lozère, boulangerie).

Cette coordination des structures d'accompagnement entre elles et la pluralité de leur expertise permet à l'entrepreneur d'avoir différents avis sur son projet et donc de mûrir plus efficacement sa réflexion. « *Une très bonne complémentarité d'action entre la CCI et la plate-forme Initiative locale, un accompagnement régulier, des agents disponibles et qui savaient répondre aux questions !* » (LM, Isère, restaurateur).

Ces témoignages illustrent l'enjeu de renforcer la coordination des structures d'accompagnement. Le facteur d'isolement s'exprime autant dans les difficultés d'accès aux structures d'accompagnement, dans le recrutement de la main d'œuvre qualifiée, que dans la connectivité et le coût des transports de marchandises. Pour le secteur agricole, les visites d'exploitation sont bien perçues des porteurs de projets et améliorent cette notion de proximité qui apparaît comme un atout et un élément déterminant de l'installation.

Par ailleurs, le manque de visibilité et de compréhension sur la fonction des différentes structures d'accompagnement a été souligné par une partie des entrepreneurs interrogés : « *Des structures qui ont su être présentes mais incompréhension du fonctionnement et de l'articulation entre elles. En tant que double inscrit, je ne sais pas vers qui me diriger* » (JYL, Vosges, métallerie).

« *Il faut arriver à proposer au porteur de projet, dès le début, un dessin clair des structures qu'il pourra solliciter pour les différentes étapes de la réalisation de son projet... Proposer au chef d'entreprise des relais identifiés dans les chambres, expliquer le fonctionnement et les requêtes que l'on peut formuler ... il faudrait trouver un système pour qu'il n'y ait qu'un seul interlocuteur qui fasse la passerelle avec les autres organismes (impôts, préfecture, inscription, attribution des aides, etc.) surtout sur la partie de la gestion administrative du dossier de création ou de reprise* » (YP, Deux-Sèvres, transport routier).

Certains chefs d'entreprises ont suggéré que les chambres consulaires créent ou renforcent la mise en place de réseaux de professionnels (banques, comptables, syndicats, etc.) pour conseiller et rassurer le porteur de projet de création qui ne sait pas s'il fait le bon choix d'interlocuteurs.

3.3 Résultats des enquêtes et des séminaires d'échanges entre les acteurs locaux de l'accompagnement et les collectivités

Face aux enjeux identifiés, cette partie a pour objectif de présenter les principales expressions des structures d'accompagnement, des collectivités et des territoires de projet enquêtés au niveau local, complétées par les éléments issus des séminaires de travail effectués dans chaque territoire tests (séminaire réunissant, en fonction des territoires, entre 10 et 30 acteurs locaux).

*Remarque : Pour obtenir plus de précisions sur les contextes locaux qui sont à l'origine des pistes de travail proposées, vous pourrez vous reporter au recueil de compte-rendus en **annexe 4**.*

Les comptes rendus sont compilés en une seule annexe organisée par le nom du département du territoire pilote.

3.3.1 Le besoin de renforcer la synergie entre les acteurs

Les entretiens avec les structures locales ont permis d'identifier un besoin prioritaire : partager une vision commune des enjeux du territoire en terme de développement économique et valoriser les savoir-faire des différentes structures.

Plus précisément, il s'agit de :

- partager une approche stratégique de développement ;
- compléter la logique de l'accompagnement au « cas par cas » par une approche stratégique transversale ;
- améliorer les relations de travail et le niveau de connaissances réciproques entre les structures et les actions mises en œuvre au niveau local ;
- renforcer des synergies entre acteurs par la mise en place de projets multipartenaires ou l'organisation et l'animation de réseaux locaux pour initier des échanges sur les dossiers (logique mise en place par trois conseils régionaux sur les quatre rencontrés).

Ce sont principalement les collectivités et les territoires de projet qui témoignent de ce besoin de synergie (21 témoignages sur les 28 structures rencontrées).

Renforcer la synergie entre acteurs		
Nombre de citations		
Collectivités et territoires de projets	Chambres consulaires	Autres acteurs de l'accompagnement
21/28	9/33	14/41

Les pistes de travail proposées en séminaires locaux afin de renforcer la synergie entre structures locales

Le sujet de la place des collectivités et du rôle des élus locaux a été débattu et considéré comme un enjeu prioritaire dans le cadre de 6 séminaires sur les 11 :

- « Les collectivités ont besoin d'un accompagnement pour mettre en place leurs projets de développement économique » (CG de l'Isère) ;
- « La plus-value de notre collaboration avec les chambres consulaires c'est l'accès à l'expertise » (Pays de la Puisaye Forterre) ;
- « Nous devons nous donner les moyens d'avoir une vision stratégique sur le territoire en terme de développement économique... On a de l'ambition et des moyens financiers mais on ne sait pas comment les utiliser ! » (CDC du Pays de Saint Yrieix) ;
- « Ce qui manque au territoire, c'est une structure qui coordonne et rassemble les acteurs pour travailler dans un but commun » (CG de la Manche) ;
- « Aujourd'hui, on ne sait plus qui fait quoi sur le développement économique ... il existe trop de politiques qui émanent de plusieurs territoires, il n'y a pas de répartition, voire de mutualisation cohérente des compétences, on marche en ordre dispersé » (CG de l'Isère) ;
- « Il faut faire du lien et réfléchir sur les politiques de développement avec les CDC voisines pour plus de cohérence territoriale » (CDC du Trièves).

Les pistes de travail proposées sont les suivantes :

Pistes de travail proposées	Pistes de travail proposées dans « n » séminaires / 11
<ul style="list-style-type: none"> • Mieux informer les élus locaux sur le paysage des structures et des dispositifs d'accompagnement existants sur le territoire 	6 / 11 (CR : Dordogne, Finistère, Manche, Deux-Sèvres, Haute-Vienne, Yonne)
<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser les élus à leur rôle d'accueil et d'orientation des porteurs de projets 	3 / 11 (CR : Dordogne, Haute-Vienne, Yonne)
<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les relations entre collectivités et structures d'accompagnement 	3 / 11 (CR : Dordogne, Haute-Vienne, Yonne)

3.3.2 Renforcer l'attractivité des territoires ruraux

Lors des entretiens individuels avec les acteurs locaux, la question de l'attractivité des territoires ruraux n'a pas été considérée comme un enjeu majeur.

En revanche, cette notion a été abordée dans la quasi-totalité des séminaires de travail (10/11 séminaires). Développer l'attractivité des territoires (attractivité économique et résidentielle) apparaît comme un enjeu important pour développer ou maintenir l'activité économique des territoires ruraux. Ce chantier est transversal et le besoin de synergie entre acteurs est indispensable pour identifier les facteurs d'attractivité pertinents.

Les pistes de travail proposées sont les suivantes :

Pistes de travail proposées	Pistes de travail proposées dans « n » séminaires / 11
<ul style="list-style-type: none"> • Partager collectivement les bases de données, études, diagnostics, pour mieux connaître les facteurs d'attractivité, les dynamiques. 	10/11
<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les enjeux et partager une stratégie en faveur de l'attractivité des territoires ruraux 	

Principales questions posées par les acteurs locaux dans le cadre des séminaires de travail :

Comment y travailler ? Comment valoriser le territoire et ses potentiels ? Quel acteur « pivot », légitime pour animer ce partage et la définition d'une stratégie commune ? Quels outils de partage ? (4/11 séminaires).

3.3.3 L'importance de la transmission des entreprises

Ce sont principalement les chambres consulaires (12/33 chambres interrogées) qui identifient la transmission d'entreprise comme étant un enjeu pour le maintien de l'activité économique en milieu rural :

Nombre de citations par type d'acteur		
Collectivités et Territoires de projet	Chambres consulaires	Autres acteurs de l'accompagnement
<i>Pas de témoignage significatif</i>	12/33	<i>Pas de témoignage significatif</i>

- « Il faut renforcer le travail sur la transmission...
C'est un enjeu primordial pour conserver l'activité, et cela spécifiquement pour les territoires ruraux » (CCI de Lozère) ;
- « On doit travailler en inter-consulaire sur la transmission ; un des facteurs de réussite, c'est la mutualisation pour une meilleure connaissance des marchés et des entreprises à transmettre » (CCI du Tarn) ;
- « En rural, on fait face à un déficit de repreneurs, des métiers peu attractifs et des marchés fragiles ... » (CMA de l'Yonne) ;
- « Il faut plus travailler sur la compatibilité cédants/repreneurs et prendre en compte le projet de vie... Le public de repreneurs potentiels évolue : ce sont de moins en moins des agriculteurs ... » (CA Tarn).

Les entretiens ont permis d'établir les principales limites à la transmission dans les territoires :

- les contraintes réglementaires (mise aux normes : sanitaire et accessibilité) ;
- un défaut d'anticipation de la transmission de la part du cédant ;
- le problème de viabilité financière des repreneurs ;
- un manque d'adéquation entre l'offre et la demande (profil des candidats à la reprise) ;

L'identification de besoins partagés par les structures d'accompagnement :

- rendre l'offre de cession d'entreprise plus lisible pour les repreneurs potentiels : selon les structures, les canaux de diffusion des offres sont trop nombreux ;
- renforcer la formation des repreneurs face à un manque d'adéquation de l'offre et de la demande : certains candidats à la reprise n'ont pas les compétences professionnelles adéquates pour reprendre ;
- renforcer le travail d'anticipation de la transmission avec les cédants ;
- renforcer l'attractivité des offres de cession et des métiers :
 - attractivité des métiers en milieu rural : la prise en compte du projet de vie est importante, une part importante des entrepreneurs notamment exogène au territoire

privilégie le projet de vie et non le projet professionnel ; c'est une composante du profil de cette catégorie d'entrepreneur ;

- l'attractivité des offres de cession passe par une qualification des offres, ce qui signifie de rendre plus lisibles les facteurs personnels qui pourront décider le candidat à reprendre (proximité commerce, école, soins médicaux, etc.). Différents témoignages démontrent que l'emploi du conjoint constitue l'un des facteurs de prise de décision.

Les pistes de travail proposées sont les suivantes :

Pistes de travail proposées	Pistes de travail proposées dans « n » séminaires / 11
<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer ou mettre en place des programmes de sensibilisation des cédants à l'anticipation de la transmission 	8 / 11 (CR : Finistère, Isère, Lozère, Manche, Deux-Sèvres, Tarn, Haute-Vienne, Vosges, Yonne)
<ul style="list-style-type: none"> • Travailler à la qualification des offres et à la prise en compte du projet de vie des porteurs de projets 	2 / 11 (CR : Aveyron, Lozère)
<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les actions de communication et de promotion auprès des écoles et des centres de formation sur l'offre d'activités existantes 	2 / 11 (CR : Aveyron, Tarn)
<ul style="list-style-type: none"> • Faciliter l'accès à des outils d'épargne : adaptation des outils financiers existants pour favoriser le financement des entreprises à reprendre 	2 / 11 (CR : Manche, Tarn)

3.3.4 Assurer la pérennité des entreprises rurales

L'accompagnement des entrepreneurs après le démarrage de leur activité (post-installation) constitue un enjeu pour l'entrepreneuriat rural assez partagé (cf. tableau ci-contre). Ce constat rejoint celui fait dans le cadre des enquêtes auprès des entrepreneurs, cette phase de l'accompagnement ayant également été identifiée comme un besoin :

Nombre de citations par type d'acteur		
Collectivités et Territoires de projet	Chambres consulaires	Autres acteurs de l'accompagnement
4/28 principalement des CDC	5/33	6/41

- « Il nous faudrait les moyens de structurer et d'animer des groupes d'entrepreneurs ruraux pour prendre en compte l'accompagnement de ce public spécifique » (Aveyron Expansion) ;
- « Les financeurs doivent comprendre qu'il faut mettre des moyens sur l'accompagnement post-installation en rural : c'est un enjeu majeur et stratégique ! » (Association Alexis) ;
- « Il faut renforcer l'efficacité du parrainage... Les porteurs de projet ne se rendent pas compte de l'intérêt de bénéficier d'un accompagnement post-installation et d'être parrainés ... Les plates-formes n'ont pas les moyens de proposer un suivi post-installation : il faut revoir nos ambitions à ce sujet et mutualiser cette phase de l'accompagnement avec d'autres structures qui suivent les dossiers » (Deux-Sèvres Initiative) ;

- « En post-installation, le besoin est de renforcer l'accompagnement comptable des petits chefs d'entreprise qui n'ont pas les moyens d'y avoir accès » (Caisse Sociale de Développement Locale de Dordogne).

Quel accompagnement ? Le témoignage des structures interrogées est le suivant :

- pérenniser et renforcer la viabilité des entreprises en rural dans un contexte difficile (zones de chalandises réduites, besoins clients spécifiques, etc.) ;
- rompre l'isolement des entrepreneurs ruraux : leurs permettre d'échanger avec d'autres entrepreneurs.

Les acteurs enquêtés font le constat que cette phase de l'accompagnement est moins systématique par rapport à celle proposée en amont de l'installation. Les structures d'accompagnement (technique ou financier) font état d'une difficulté de mobilisation des entrepreneurs une fois installés dans le cadre de parrainages ou tutorat. L'accompagnement est parfois perçu comme « intrusif » par le chef d'entreprise. Il paraît également difficile de mobiliser ou solliciter des financements pérennes spécifiquement sur cette phase de l'accompagnement.

Il s'agirait, selon les structures enquêtées de :

- mieux connaître les besoins des entrepreneurs : cibler les actions dans un contexte où le financement des actions d'accompagnement est limité ; renforcer l'efficacité de l'accompagnement ;
- cibler cet accompagnement prioritairement en direction de certaines catégories d'entrepreneurs : les TPE ne bénéficiant pas d'appui comptable ;
- mutualiser et partager les expériences et les pratiques entre structures d'accompagnement ;
- trouver un financement pour mettre en œuvre des actions de suivi.

Séminaires locaux : pistes de travail proposées

Pistes de travail proposées	Pistes de travail proposées dans « n » séminaires / 11
<ul style="list-style-type: none"> • Entreprendre des actions de lobbying et identifier des pistes pour le financement des actions d'accompagnement post-installation 	5 / 11 (CR : Dordogne, Manche, Deux-Sèvres, Tarn, Haute-Vienne)
<ul style="list-style-type: none"> • Mutualiser et partager les expériences et les pratiques entre structures d'accompagnement 	4 / 11 (CR : Aveyron, Finistère, Deux-Sèvres, Vosges)
<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer le développement d'un suivi collectif en valorisant l'échange d'expériences des entrepreneurs ruraux (réseaux, clubs d'entreprises, associations de commerçants et d'artisans, etc.) 	4 / 11 (CR : Dordogne, Isère, Deux-Sèvres, Vosges)
<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer l'identification des besoins et du public cible pour des actions plus efficaces 	4 / 11 (CR : Finistère, Manche, Vosges, Yonne)
<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser les entrepreneurs et travailler sur la notion de confiance avec l'accompagnateur 	3 / 11 (CR : Dordogne, Finistère, Yonne)

Un des points forts de ces résultats est l'expression des collectivités et des territoires de projet à améliorer la synergie entre les structures locales chargées de l'accompagnement des créateurs et repreneurs d'entreprises.

Le principal objectif pour ces acteurs locaux est de bénéficier d'une expertise des structures d'accompagnement pour l'identification, de manière commune, des enjeux du territoire en terme de développement économique. Renforcer le travail sur l'attractivité des territoires ruraux est également un des objectifs de cette mise en synergie.

Les structures locales reconnaissent également le besoin de renforcer la coordination des actions et la spécificité des publics à respecter.

Conclusion

Le projet EMRic a permis à des territoires d'organiser, pour certains pour la première fois, des réunions d'échanges entre les acteurs de l'accompagnement et les collectivités locales et territoires de projet sur le thème de la création et de la reprise d'entreprise.

Les pistes de travail proposées en séminaire local sont cohérentes avec les besoins des entrepreneurs identifiés dans la deuxième partie du rapport.

ENTREPRENEURS : Facteurs déterminants, attentes et besoins	STRUCTURES LOCALES : positionnement, pistes de travail
<ul style="list-style-type: none"> • Problème de visibilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Accroître la lisibilité des acteurs et des actions/services proposés
<ul style="list-style-type: none"> • L'importance et le rôle des élus locaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner et sensibiliser les élus locaux et les collectivités à identifier les enjeux du territoire (accueil, meilleure information, enjeux économiques)
<ul style="list-style-type: none"> • Le projet de vie 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la prise en compte du projet de vie dans l'offre de conseils des structures d'accompagnement et valoriser l'attractivité des territoires
<ul style="list-style-type: none"> • Le besoin d'un soutien suivant la création de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer l'accompagnement post-installation pour la pérennité et le développement des entreprises
<ul style="list-style-type: none"> • Isolement 	<ul style="list-style-type: none"> • Conserver un bon niveau de proximité et renforcer l'accompagnement collectif des entrepreneurs ruraux

On l'a vu, le sujet est vaste, et les premiers enseignements mettent en lumière une nécessaire humilité pour aborder ces sujets efficacement. En effet, aucun acteur ne peut prétendre à lui seul rendre le service adéquat, puisque comme on l'a vu, les profils des entrepreneurs sont variés, leurs besoins et leurs attentes multiples.

L'enjeu est donc de coordonner l'action des structures d'accompagnement, dans une relation de travail et de transparence avec les collectivités, qu'elles soient du bloc local ou de niveau régional.

Suite aux séminaires locaux, des réunions se sont tenues entre chambres consulaires locales afin de creuser des pistes de travail. En effet, les chambres consulaires partenaires du projet ont toutes exprimé le besoin de **maintenir ou de renforcer les échanges inter-consulaires** pour mieux se connaître, échanger sur les pratiques, et identifier les compétences et les actions mutualisables.

Les relations entre les chambres consulaires et les collectivités ont été abordées dans 8 séminaires sur 11. La mise en place ou le renforcement de la collaboration entre ces deux grands acteurs territoriaux est identifiée comme une piste de travail prioritaire. Cette thématique se décline en deux pistes de travail : répondre aux attentes des collectivités, et anticiper l'évolution des politiques publiques.

Des pistes de travail ont été évoquées, comme **développer les diagnostics inter-consulaires** à destination des collectivités, **proposer une démarche inter-consulaire pour répondre aux politiques**

mises en place par certains conseils régionaux, identifier les opportunités de mettre en place des pôles locaux d'accueil sous forme de permanences inter-consulaires, **mettre en place une collaboration inter-consulaire pour le suivi et la réalisation des documents d'urbanisme, anticiper l'évolution des politiques publiques** pour optimiser le positionnement des chambres consulaires (anticiper l'articulation inter-fonds voulue par la Commission européenne), **renforcer l'accueil des porteurs de projets et nouveaux entrepreneurs en collaboration avec les collectivités et territoires de projet.**

Les représentants des chambres consulaires ont ainsi déclaré qu'une des pistes de travail prioritaires était de **rendre les actions conduites de chaque chambre consulaire en matière d'entrepreneuriat plus lisibles auprès des collectivités et des entrepreneurs** afin de renforcer leur efficacité.

Des propositions d'actions ont été évoquées :

- présenter aux entrepreneurs et aux collectivités le rôle et la fonction des chambres consulaires dans les territoires et l'offre d'accompagnement proposée par chaque chambre dans le cadre d'une communication commune ;
- faciliter les échanges et rencontres entre les entrepreneurs, les collectivités et les chambres consulaires pour une meilleure identification du rôle et de la fonction des différents acteurs : *« Organiser, une fois par an, en collaboration avec les collectivités, des dîners entrepreneuriat rural réunissant les nouveaux entrepreneurs du territoire, les élus et les chambres consulaires »* ;
- favoriser une représentation des trois réseaux dans le cadre d'évènements de communication, de sensibilisation des entrepreneurs ou de promotion des consulaires (ex. Quinzaine de la transmission » en Aveyron; « Semaine de la création » dans l'Yonne).

Au-delà de l'enjeu de la coordination des actions et de la formalisation des relations avec les collectivités, **les consulaires ont souhaité également travailler l'enjeu de la transmission d'entreprise.** Des pistes de travail là aussi ont émergé, dans le cadre desquelles une mise en œuvre inter-consulaire pourrait avoir une plus-value.