



## SYNTHESE DE L'ETUDE

### LES JEUNES ENTREPRISES DE L'ARTISANAT ET DU COMMERCE ALIMENTAIRE DE PROXIMITE :

---

### **CARACTERISTIQUES ET BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT**

*En partenariat avec  
la Confédération Générale  
de l'Alimentation en Détail*



*Avec le soutien de la Direction  
Générale de la Compétitivité,  
de l'Industrie et des Services*



## ***SYNTHESE DES RESULTATS***

**Le secteur de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité a été sujet ces trente dernières années à une profonde mutation** liée à l'évolution des modes de consommation et d'achats de produits alimentaires (moins de produits traditionnels riches, moins de consommation de viande...), à la mise en place d'une réglementation sanitaire et enfin à la montée en puissance des grandes et moyennes surfaces de commercialisation.

La résultante de cette mutation est un resserrement très important du tissu d'entreprises dans la plupart des activités, resserrement qui s'est poursuivi jusqu'aux années 2000. Dans le secteur de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité (commerce d'alimentation générale, boulangeries-pâtisseries, pâtisseries, boucherie-charcuterie, poissonnerie, commerce de détail de fruits et légumes...), les flux de créations et reprises d'entreprises restent d'ailleurs insuffisants pour permettre le renouvellement du tissu d'entreprises. Les segments dynamiques concernent ou bien des activités spécialisées (chocolateries-confiseries, commerce de détail de boissons), ou bien des activités « nouvelles », comme les terminaux de cuisson de produits de boulangerie ou l'activité traiteur.

Ces mutations semblent toutefois en voie d'être digérées par les professionnels du secteur et ont même conduit au renforcement de la structure d'emploi moyenne des entreprises : les entreprises sont moins nombreuses, mais elles sont relativement plus grandes en taille d'effectif. On constate également, depuis 2000, une évolution positive du nombre d'emplois salariés dans la plupart des activités. De même, les flux de nouvelles immatriculations se sont stabilisés depuis 2000.

**Toutefois, en dépit de cette amélioration de la démographie d'entreprises, les flux d'immatriculations restent insuffisants en nombre pour reprendre les milliers d'affaires en cours de cession chaque année, et le secteur de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité a besoin d'entrepreneurs.** Les contextes sont certes variables d'un métier à l'autre, et toutes les activités ne sont pas touchées de façon équivalente par la crise des vocations.

**Qui sont donc les nouveaux dirigeants ? Concernant les profils de la génération installée ces trois dernières années, on constate de nombreuses évolutions en cours, et tout d'abord une féminisation lente mais progressive de la fonction de dirigeant.** La parité est ainsi presque atteinte dans le commerce de détail. L'évolution est plus lente dans l'artisanat alimentaire, mais elle existe cependant et devrait générer à terme des mutations importantes (un quart des nouveaux dirigeants sont des femmes dans les métiers du sucre et de la boucherie-charcuterie-traiteur-poissonnerie, alors que la proportion n'est que de 12% dans la population d'ensemble des dirigeants de la pâtisserie et de 13% dans la population d'ensemble des dirigeants de la boucherie-charcuterie-traiteur<sup>1</sup>).

---











<sup>1</sup> Source : Enquête sociale 2009 de l'observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les métiers de l'alimentation. Cette enquête donne des indicateurs sur la population d'ensemble des dirigeants, à l'exception du secteur de la boulangerie, de la chocolaterie et de la glacerie.

**Une autre évolution concerne le niveau de diplôme des dirigeants.** Si une majorité d'entre eux détient des qualifications de niveaux V et IV, le niveau d'études évolue **tendanciellement à la hausse**. Le nombre de non diplômés diminue et la part de diplômés de l'enseignement supérieur croit pour atteindre 22% au lieu de 13% actuellement pour l'ensemble du secteur de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité (cette part atteint près de 30% dans le commerce de détail).

Les dirigeants ont généralement une expérience professionnelle de 9 ans dans leur activité au moment de l'immatriculation. **L'âge d'installation intervient semble-t-il de plus en plus tardivement** (39 ans en moyenne). Plus intéressant, **les voies d'accès à la création et reprise d'entreprise et le parcours professionnel ne semblent plus aussi linéaires qu'ils pouvaient l'être par le passé.**

**Tout d'abord, la formation initiale au métier ne constitue pas le point de départ principal de l'installation** : seuls deux dirigeants sur 10 déclarent avoir été formés à l'exercice de leur activité dans le cadre d'une formation initiale ; 5 disent avoir acquis ces compétences uniquement par l'expérience professionnelle ; enfin **trois dirigeants sur 10 viennent d'un tout autre horizon professionnel** : 1 dirigeant sur 10 a suivi une formation préalable de reconversion et 2 s'installent sans avoir ni expérience, ni formation.

Toutes les activités sont concernées par ces parcours diversifiés. **L'enquête confirme donc la diversification des profils et des parcours constatée empiriquement sur le terrain.**

<i>7 dirigeants ont évolué préalablement dans le secteur, mais 2 seulement ont comme point de départ une formation initiale</i>						<i>3 dirigeants proviennent d'un autre horizon professionnel.</i>			
									
Expérience professionnelle					Formation initiale (apprentissage...)		Formation reconversion	Pas de formation	











De même, la création ou la reprise d'une entreprise n'est plus une finalité des parcours professionnels, constituant parfois une simple étape. Ainsi, sur 10 dirigeants, trois ont par le passé déjà créé ou repris une entreprise auparavant. Parmi ces trois, un est à la tête de plusieurs entreprises.

**Si l'on prend en compte les motivations ayant conduit à créer ou reprendre une entreprise, on constate une même hétérogénéité des profils, réunie cependant par une valeur commune : le désir d'indépendance.** Le souhait de gagner plus « d'argent » a été moteur de l'installation pour 2 dirigeants sur 10 (et plus souvent d'ailleurs pour d'anciens dirigeants). Les motivations filiales (reprendre l'entreprise familiale) sont rares (moins d'un cas sur 10). **La passion est en revanche fortement déterminante pour le passage à l'acte d'entreprendre** : cette motivation, la seconde par ordre d'importance, est citée par plus de trois dirigeants sur 10.

Outre le désir d'indépendance, deux principaux catalyseurs accélèrent donc le « passage à l'acte » d'entreprendre :

- une partie des dirigeants agit et s'installe par passion et vocation (l'installation peut d'ailleurs intervenir tardivement, dans le cadre d'une reconversion professionnelle) ;
- d'autres envisagent la création-reprise comme un vecteur d'évolution sociale et professionnelle (évoluer, gagner de l'argent).

Plus rarement dans ce secteur, les trajectoires des dirigeants sont tracées et accompagnées par l'environnement familial ou mues par la nécessité de créer son propre emploi. La part d'opportunistes est également limitée, en raison des coûts élevés d'installation.

									
Vocation filiale	Evoluer	Vivre mes rêves			Gagner de l'argent		Changer de métier	Trouver un emploi	Une occasion s'est présentée

**L'installation dans ce secteur implique en effet un véritable risque financier. Ainsi, le ticket d'entrée moyen est de 100 K€,** avec de fortes disparités selon les activités (le commerce sur marchés est le métier le plus accessible avec un budget moyen d'installation de 30 K€ ; à l'autre extrême, les métiers de la farine affichent un ticket d'entrée moyen de 171 K€). En conséquence, le recours au financement bancaire est élevé et couvre 72% en moyenne du plan de financement (le commerce de détail est moins accompagné par le secteur bancaire avec un taux de couverture des coûts d'installation par l'emprunt de 58%). Plus étonnante, la proportion de dirigeants ayant dû se porter caution personnelle de leur prêt atteint 75%.

**Ces risques apparaissent d'autant plus élevés que les gains des dirigeants ne sont pas toujours à la hauteur de leurs espérances : la moitié des dirigeants déclare dégager des revenus inférieurs à ceux de leur attente et de leur dernière activité professionnelle ;** un quart affiche des gains équivalents et un dernier quart de dirigeants gagne « mieux » sa vie qu'auparavant. La perte de revenus quotidiens est certes amoindrie psychologiquement par le processus de capitalisation en cours à travers l'achat du fonds de commerce. Pour un tiers des dirigeants, le remboursement de l'emprunt devient d'ailleurs une finalité en soi.

**L'installation par reprise, qui est particulièrement élevée dans l'artisanat et le commerce alimentaire de proximité, représente la moitié des installations (mais près de 84% dans la filière farine).** Ce mode d'installation est privilégié principalement en raison de la sécurité apportée par le rachat du potentiel de clientèle. Cette sécurité a un coût, presque deux fois plus élevé (138K€ en moyenne contre 62 K€ dans les cas de créations pures), mais les « formats » d'entreprises reprises sont plus importants, épargnant au dirigeant toute une phase de développement.

Le revers de ces coûts élevés est que l'installation par création pure attire plus souvent, par défaut, des dirigeants « moins dotés », auparavant chômeurs ou inactifs, mais aussi plus de cadres ou de professions intermédiaires et de diplômés en cours de reconversion.

**Concernant le processus d'installation, l'étude met en exergue l'isolement des dirigeants.** Les projets d'installation sont ainsi menés à leur terme sans recours extérieur autre que les réseaux personnels des dirigeants, leur entourage familial et leur comptable qui est le principal « conseil » professionnel. Le recours aux organisations consulaires est faible en phase d'installation et concerne tout au plus 20% des entreprises. C'est également la proportion d'adhérents aux syndicats professionnels. Les contacts avec les organisations consulaires se développent certes après l'immatriculation, mais l'étude montre que les prestations d'accompagnement de ces réseaux sont peu connues et mobilisées des professionnels (le cas des reprises d'entreprises est significatif à ce sujet : moins de 5% des repreneurs ont trouvé leur affaire par le biais des réseaux consulaires ; les diagnostics techniques et financiers des affaires reprises sont de même rarement réalisés par cet intermédiaire).

**En matière d'emploi, la première caractéristique des jeunes entreprises du secteur est l'implication du conjoint dans 42% des entreprises. Cette gestion familiale reste particulièrement élevée dans l'artisanat alimentaire (74% des conjoints sont impliqués dans les entreprises de farine, 52% dans les entreprises du sucre et 41% dans les entreprises de boucherie-charcuterie-traiteur-poissonnerie), même si elle paraît tendanciellement en baisse.**

En dehors du dirigeant et du conjoint, 42% des entreprises démarrent leur activité avec des salariés (taux moyen : 2.7 salariés par entreprise). La structure d'emploi est plus élevée dans l'artisanat alimentaire : 2.8 emplois salariés dans les entreprises de farine, 1.8 dans le sucre et 1.7 dans les activités de boucherie-charcuterie-traiteur-poissonnerie. A l'inverse, les dirigeants travaillant seuls sont particulièrement nombreux dans le commerce sur marchés (87%) et le commerce de détail (65%).

Sur les trois premières années d'exercice, on constate que cette structure d'emploi n'évolue que de façon incrémentale (+0.5 emploi en moyenne). Le « format de démarrage » semble donc prédéterminer l'activité future de l'entreprise.

**La majorité des dirigeants sont satisfaits de leur équipement (seuls un tiers ont pour projet de le moderniser) et moins de 5% d'entre eux estiment que les conditions d'hygiène et de sécurité des installations sont insuffisantes.**

**En matière commerciale, la priorité des dirigeants pour fidéliser la clientèle est de proposer un renouvellement régulier des produits (73% des dirigeants souscrivent à cette priorité).** Une entreprise sur deux est également engagée dans la diversification des circuits de commercialisation : 33% commercent avec d'autres professionnels, 20% réalisent des marchés, 14% des tournées. Le commerce en ligne, embryonnaire, est pratiqué par 4% des jeunes entreprises. Toutefois, 20% des entreprises disposent d'un site internet, ce qui est plutôt encourageant dans un secteur connu pour son retard dans l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.

**Le suivi de gestion apparaît relativement correct dans le secteur** - comparativement aux observations réalisées sur les secteurs du BTP et de la coiffure par exemple : les deux tiers des dirigeants du secteur de l'artisanat et du commerce alimentaire de proximité sont en effet en mesure d'indiquer quelques indicateurs (nombre de clients journalier, panier d'achat) ; 40% peuvent également citer leur part d'inventures et leur marge brute.

**Le rythme de travail des dirigeants est dense** : les entreprises ferment en moyenne 1.1 jour par semaine et la prise de congés est difficile : un tiers des jeunes dirigeants n'ont pris aucun congé, un autre tiers a fermé deux semaines au plus dans les 12 derniers mois. Cet aspect est important eu égard aux valeurs exprimées par les jeunes dirigeants. **Si la passion du métier est le « moteur » des dirigeants, leur limite réside dans le besoin de concilier vie familiale et vie professionnelle** (une valeur prioritaire qui a d'ailleurs pris le pas sur une valeur ancienne de l'artisanat et du commerce « l'important est de faire du bon travail, peu importe le temps passé »).

**L'étude confirme également des différences significatives entre les formats d'entreprises selon la localisation rurale ou urbaine des entreprises.** Ainsi, la forme juridique d'entreprise individuelle décline avec la taille des unités urbaines. La structure d'emploi des entreprises croît avec le degré d'urbanisation, et en conséquence le coût moyen d'installation. En milieu rural, la clientèle est fidèle, après une longue phase d'observation, mais très attentive aux prix et résistante aux changements. A l'inverse, en milieu urbain, le pouvoir d'achat est plus élevé, les achats sont motivés davantage par le plaisir que la nécessité, mais la clientèle est plus volatile.

**Interrogées sur leurs perspectives, 15% des entreprises apparaissent dans une situation très difficile dès les premiers mois d'installation** (mais la mortalité des jeunes entreprises est importante jusqu'à la cinquième année : une partie de ces dernières vont donc probablement rejoindre les flux de cessations d'activité). Une moitié de dirigeants se déclarent satisfaits du déroulement de leur projet. Un autre tiers d'entreprises fait face à des problèmes (« si c'était à refaire, ils referaient autrement »).

**Les principaux problèmes repérés pour ces derniers lors des entretiens qualitatifs sont tout d'abord des problèmes de qualité d'emplacement** qui hypothèquent le développement des entreprises, quelles que soient les qualités du dirigeant, et qui ne sont malheureusement pas solubles.

En dehors de ce point, **les dirigeants expriment majoritairement un besoin de conseil en matière financière**, que ce soit pour l'estimation des charges, l'évaluation et le montage financier de l'affaire, ou la gestion administrative et financière de l'entreprise. Beaucoup de dirigeants partent de fait avec un niveau de fonds propres insuffisant. Ils ont été également nombreux à surestimer leur future clientèle : mauvaise évaluation de la concurrence ; perte de clientèle suite au départ du cédant ...). Il s'agit donc là d'un axe d'accompagnement à développer.

Les attentes en matière de conseil commercial ou de gestion du personnel ne sont exprimées que par un nombre réduit d'entreprises, même si de nombreuses insuffisances ont également été relevées dans ce domaine lors des entretiens qualitatifs. La capacité des dirigeants à différencier et à renouveler leur offre de produits, à innover en matière commerciale apparaît d'ailleurs tout aussi déterminante pour le succès de l'entreprise, que le montant des apports personnels.

En conclusion, il paraît évident que la préparation de l'installation est insuffisante dans de nombreux cas et que de nombreux projets portent leurs limites dans les capacités de financement des dirigeants.

<i>PRINCIPAUX FACTEURS CLES DE SUCCES</i>	<i>PRINCIPAUX FACTEURS D'ECHEC OU DE DIFFICULTE</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement par un professionnel et entourage</li> <li>- Niveau d'apport personnel permettant de réaliser les investissements nécessaires, d'avoir un bon emplacement, ...</li> <li>- Diversité des expériences du chef d'entreprise (compétence métier, expérience commerciale, gestion...)</li> <li>- Entreprendre en couple ou à deux</li> <li>- Etude des comptes du cédant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de vérification de l'état des locaux et du matériel repris</li> <li>- Manque de potentiel lié à une mauvaise implantation</li> <li>- Sous capitalisation</li> <li>- D'une manière générale, manque de préparation du projet et création par « opportunité »</li> </ul>

Pour pallier ce problème spécifique au secteur, et au-delà d'une meilleure information des professionnels sur les dispositifs existants (notamment le Prêt à la Création d'Entreprise), il semble intéressant de réfléchir au développement de nouveaux outils financiers tenant compte de l'importance des plans et des besoins de financement, notamment dans l'artisanat alimentaire (les prêts d'honneur des plateformes d'initiative locale ne sont pas toujours adaptés aux besoins de financement). Il est probable qu'un tel outil permettrait à la fois de faciliter les premières installations, de limiter les risques personnels des entrepreneurs (75% sont caution personnelle de leur prêt) et de permettre le développement des jeunes entreprises.

Les actions d'accompagnement devraient également être déployées en direction de ces créateurs et repreneurs. A ce jour, il existe peu de dispositifs dédiés et les appuis existants restent peu connus ou mobilisés par les nouveaux entrepreneurs (il en est ainsi des diagnostics techniques et financiers des reprises d'entreprises qui devraient être systématisés). Une action de communication dans ce domaine est probablement à réaliser en relation avec les organisations socio-professionnelles et les experts-comptables.

Concernant enfin le parrainage et le suivi des entreprises, l'étude montre que les dirigeants ne sont pas très demandeurs ni favorables à un accompagnement plus poussé du cédant. Il paraît donc préférable de privilégier d'autres modalités de parrainage, par exemple par des entrepreneurs expérimentés.