

# Histoires de cessions

Suite de l'étude  
« La cession des très petites entreprises  
touristiques rurales »



# Sommaire

<b>Introduction</b>	5
<b>Fiches d'identité des treize situations de cession / reprise</b>	7
<b>Les thèmes exposés par les cédant-e-s ou repreneurs et repreneuses</b>	15
<b>1 Le rapport au patrimoine</b>	16
Ceux et celles qui l'utilisent pour développer leur projet	
Ceux et celles qui aiment restaurer les bâtiments	
Ceux et celles qui ont un attachement viscéral aux bâtiments	
<b>2 Le rapport à l'activité d'accueil et le mode de gestion de l'entreprise</b>	17
<b>3 La prise de décision de céder</b>	19
Une anticipation difficile...	
...mais nécessaire	
Les raisons de la cession	
<b>4 L'évaluation du bien, les aides et les conseils</b>	21
Fonds de commerce ou pas ?	
L'évaluation	
Le rôle des chambres consulaires	
Les conseillers	
Les banques : entre refus et soutien	
Les autres institutions locales	
<b>5 Les éléments de la négociation</b>	24
<b>6 Communiquer sur la cession</b>	26
Les agences généralistes ou spécialisés	
Les notaires	
Les revues spécialisées	
Internet	
Les relais Gîtes de France	
Le bouche-à-oreille	
Tirillé-e-s entre discrétion et efficacité	

<b>7 La période de transition</b>	27
Rupture	
Tuilage et installation progressive	
<b>8 Le devenir de l'entreprise</b>	28
Les sentiments des cédants	
Disparition en tant qu'entreprise	
L'éclatement ou la double activité	
Le développement de l'activité et de l'entreprise	
Le devenir des cédants	
<b>9 Les réseaux</b>	31
La quasi absence des réseaux dans le discours des cédants	
Absence regrettée	
Critique des réseaux existants	
<b>10 Le rapport au territoire</b>	32
L'hostilité du milieu	
Indifférence	
Soutien	
L'ancrage des repreneurs sur le territoire	
<b>Conclusion</b>	35
<b>Préconisations</b>	37
Préconisations à destination des réseaux professionnels du tourisme rural	
Préconisations à destination des organismes de formation	
Préconisation à l'attention des élu(e)s et des décideurs et décideuses	

# Introduction

Ce travail a pour objet de compléter et d'approfondir l'étude sur la « Cession des très petites entreprises touristiques rurales » parue en mars 2004 et réalisée dans le cadre du projet Equal acor-tpe.t financé par le Fonds social européen et par la Direction Générale de la Forêt et des Affaires rurales du ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche et de la Ruralité.

Les treize cas étudiés ont fait l'objet d'entretiens en face-à-face, généralement sur le lieu d'habitation des cédant-es ou des repreneurs et repreneuses. Les personnes rencontrées ont cédé dans les trois dernières années ou cherchent à le faire dans les cinq années qui viennent.

Les entretiens ont été réalisés par Brigitte Biche, Brigitte Arpin-Pont et Jean Le Monnier de mars à juin 2004. Ils ont été enregistrés et décryptés. C'est sur ces matériaux que l'analyse de contenu a été réalisée. Lorsque les enquêteurs ont reçu de nouvelles informations sur les cessions en cours, ces dernières sont mentionnées dans les fiches d'identités des cas étudiés. Les noms ont été rendus anonymes.

Le parti pris de la rédaction a été, après la présentation « par portraits » des hommes et des femmes qui cèdent ou reprennent des entreprises, de leur donner la parole. C'est donc une mise en scène de leurs propos qui est proposée avec, parfois, quelques commentaires.

L'objectif du projet Equal acor-tpe.t est de faciliter la transmission et la reprise de très petite entreprises. Nous faisons l'hypothèse que la lecture de ces témoignages organisés par thèmes, facilitera l'expression des difficultés et des attentes de celles et de ceux qui cèdent leur entreprise ou qui envisagent une reprise.



# Fiches d'identité des treize situations de cession / reprise

## François, cédant

François, ancien technicien agricole reconverti, a cédé son entreprise agricole, il y a trois ans. Il pratiquait la vente directe de 10 000 volailles fermières par an sur une exploitation de 20 hectares.

Proche de la soixantaine, ce sont d'abord des raisons de santé qui l'ont poussé à céder son activité. Il a proposé à son salarié de reprendre en lui donnant un délai d'un an de réflexion.

Le salarié a effectivement repris en s'associant à une deuxième personne. Ce sont donc deux hommes qui ont succédé à François en gardant le même système d'exploitation et de commercialisation, mais en augmentant le volume de production. C'est pour lui une grande source de satisfaction dans la mesure où son exploitation avait souvent été considérée par ses collègues agriculteurs du voisinage comme marginale. Mais il faut noter que, chez le cédant comme chez les repreneurs, le travail non déclaré entre pour une part non négligeable dans l'équilibre économique du système.

François a rencontré deux difficultés majeures : d'une part l'évaluation financière de son entreprise (il n'a pas trouvé d'organisme capable de les conseiller, lui et ses repreneurs), d'autre part la gestion des rapports « affectifs » qu'il avait avec son salarié et qui a compliqué la négociation de la cession. En cette circonstance, une médiation aurait été utile.

Il constate l'absence de réseau de soutien spécialisé dans la vente directe.

## Les repreneurs de François

Vincent est salarié, à temps partiel, et en partie au noir, depuis de nombreuses années chez François lorsque celui-ci lui propose de reprendre l'exploitation (à l'exception des bâtiments d'habitation qu'il conserve). Cela se produit au moment où Vincent, la trentaine, très ancré socialement dans la petite région, a besoin de se stabiliser. S'installer en association avec un autre garçon de la région lui permet de concilier choix professionnels et mode de vie. Vincent connaît parfaitement le travail au moment où il s'installe, puisqu'il en assumait déjà une grande part et il bénéficie pendant une année des conseils

de François à chaque fois qu'il le sollicite en voisin. Même le chien de François continue son travail de garde sur l'exploitation, aspect non négligeable puisque Vincent et son associé habitent en dehors. Tout en conservant les grandes orientations de l'exploitation, les deux jeunes hommes ont rationalisé l'organisation, amélioré la qualité de la production, embelli les abords de la ferme, soigné l'accueil des clients et développé l'activité.

## **Pierre et sa femme, cédants**

Pierre, professionnel de la neige, et sa femme, la quarantaine, ont vécu, dans un temps record, une reprise et une cession. Ayant repris une structure touristique de 800 m<sup>2</sup> avec 30 lits (la moitié en chambres d'hôtes, l'autre en gîte d'étape), ils se rendent très vite compte qu'ils font fausse route : ils ont adopté le modèle du cédant et ce modèle ne leur convient pas. Ils décident de céder au bout d'un an d'activité. La cession se fait assez facilement. Ils ont trouvé le couple qui leur succède par Internet, la transaction se réalise sans perte d'argent.

Malgré cet échec relatif, ils sont disposés à tenter une nouvelle aventure.

Ils regrettent de ne pas avoir rencontré de personnes ressources capables de bien les conseiller au moment de leur reprise.

## **Jacques, cédant**

Jacques est propriétaire d'une structure d'accueil dans le Sud de la France. Se séparant de sa femme, il est contraint de vendre la structure qu'ils exploitaient tous les deux : 18 lits répartis en six chambres d'hôtes.

Situé dans une région très touristique entre un lac et une station de ski, l'équipement est évalué à 540 000 € dont 85 000 € de fonds de commerce. Ce prix a été déterminé en concertation avec un notaire et un expert-comptable.

Pour trouver acquéreur, Jacques a utilisé plusieurs canaux dont tous les relais des Gîtes de France, les agences, le bouche-à-oreilles, Internet...

Jacques veut demeurer près de la structure touristique qu'il cède ce qui, pour d'éventuels repreneurs, peut poser problème. Il est prêt à proposer un « tuilage » ou même une association avec les repreneurs.

## **Isabelle et son mari, cédants**

Après avoir travaillé en Afrique (où ils ont « attrapé un virus qui s'appelle le plaisir de l'accueil ») et dans l'enseignement agricole, Isabelle et son mari s'installent sur une exploitation familiale pour combiner accueil et agriculture. Tous les deux ont une formation de techniciens agricoles.

L'activité d'accueil s'est construite dans le temps guidé par la demande touristique :

- 1978 : le camping,
- 1981 : les premières chambres d'hôtes,
- 1989 : de nouvelles chambres d'hôtes en remplacement d'un gîte de groupe,
- 1994 : aménagement de deux chambres accessibles en fauteuils (obligatoire pour un gîte, une salle à manger et une cuisine aux normes), une salle de réunion.

Et en 1997 : une piscine chauffée et, sur dix hectares, un « swing golf ».

La partie agricole : volailles fermières de haute qualité (label) et 17 hectares de terres.

Aucun de leurs trois enfants ne souhaitant reprendre l'exploitation, ils ont décidé de mettre en vente, sans attendre l'âge de la retraite et ce n'est effectivement qu'au bout de six ans que la cession a



eu lieu au prix qu'ils s'étaient fixé. Au cours de ces six années, ils ont connu de nombreux déboires avec agences immobilières étrangères, agents de chambres consulaires indélicats, Internet, la vente particulier à particulier... Finalement, c'est par le biais d'une agence spécialisée dans les fonds de commerce que la transaction s'est réalisée.

N'étant pas encore tout à fait à l'âge de la retraite, ils vont créer une petite entreprise pour conduire leurs activités respectives qui, pensent-ils, leur laisseront plus de loisirs que l'accueil.

### **Elsa, cédante**

Elsa, la cinquantaine, a vécu pendant 25 ans une « belle histoire » qui, au départ, était un projet de couple. Mais aujourd'hui, elle ne supporte plus la solitude, n'ayant plus de compagnon et ses enfants étant partis ailleurs. Elle aspire à vivre à la ville, à faire d'autres choses et à tourner la page.

Elle a décidé de céder les bâtiments qui abritent sa maison et ses gîtes (24 lits) ainsi que les 26 hectares qu'elle possède, mais pas le fonds de commerce de ce lieu d'accueil qu'elle se refuse à évaluer, parce que, pour elle, faire de l'accueil, ce n'est pas faire du commerce... Elle n'a d'ailleurs jamais fait de statistiques sur son activité.

Elle n'est pas très à l'aise avec son statut (exploitation agricole au forfait et micro-entreprise) et espère voir plus clair sur ce plan.

Elle serait prête à donner un coup de main et à transmettre son savoir-faire à un repreneur qui exprimerait cette demande, mais elle n'exclut pas non plus de partir sans se retourner...

Elle a confié sa vente à des agences (mise en vente à 686 000 €), mais ne les perçoit pas comme performantes pour ce type de produit. Elle s'est adressée à un notaire pour se renseigner... Convaincue que les réseaux du tourisme ne sont pas compétents pour assurer ce type de service, elle aurait besoin d'aide technique et de soutien, mais ne sait pas à qui la demander.

### **Claudine, cédante**

Claudine est double active : salariée en station l'hiver et tenant un gîte le reste du temps. Elle aimerait faire de l'escalade, de la montagne, du parapente, du VTT, mais le travail lié à l'accueil la confine de mai à septembre dans sa cuisine. Et ce beau métier, qui permet de rencontrer des gens sympathiques, comporte tellement de contraintes qu'elle ne veut plus l'exercer, même si ses parents sont là pour l'aider.

Mais elle se heurte à la difficulté de l'exercice : où s'adresser pour vendre ? Comment donner assez de renseignements aux candidats sans y dépenser une trop grande énergie ? Les gîtes de France refusent de dépasser le stade de la simple information (« tel équipement est à vendre »). Ils ne conseillent ni cédant ni repreneur et ne transmettent même pas d'information sur le prix de mise en vente...

Elle estime que sa structure est performante (mise en vente 260 000 €), mais que le handicap principal pour des repreneurs est l'éloignement des centres urbains. Son lieu est en effet à au moins une heure de voiture de la première agglomération où il est possible de trouver des services.

### **Antoinette, cédante**

Conjointe d'agriculteur, Antoinette a tenu « les commandes » de la cuisine d'une ferme auberge (90 puis 120 couverts) associée à une activité de théâtre pendant 25 ans.

Formée sur le tas et assistée ponctuellement de personnes non qualifiées qu'elle formait elle-même,

Antoinette a le sentiment d'avoir travaillé « dans l'ombre » (sans statut, sans médiatisation contrairement à l'activité de théâtre, sans contact direct avec la clientèle) mais passionnément et en développant sa créativité culinaire.

Quatre personnes travaillaient sur l'activité : son mari et elle, ainsi que deux artistes dont le régisseur du théâtre qui gère un gîte de séjour / chambres d'hôtes à proximité, mais au service de l'activité commune.

La cession en cours de réalisation intervient en même temps que le divorce entre Antoinette et son mari. Les artistes vont poursuivre leur activité avec de nouveaux exploitants, probablement deux couples, avec un développement de l'activité agricole pour permettre cette croissance de l'emploi. Quant à Antoinette, elle nourrit d'autres projets en cours de réalisation. Son énergie la pousse vers d'autres continents pour des activités humanitaires.

Les propos d'Antoinette laissent transparaître sa difficulté (son regret ?) à s'affirmer dans la gestion et le développement de l'activité au cours des 25 ans. Aux commandes de la cuisine certes, elle semble avoir subi les événements et ne pas avoir réussi à exprimer son point de vue (construction du théâtre, extension de la ferme-auberge...) sans pour autant limiter l'énergie mise au service de l'activité.

## **Sophie et Julien, cédants**

Sur un « coup de foudre » survenu à la trentaine, Sophie et Julien ont quitté la vie parisienne pour rénover une bâtisse de caractère, dans un cadre naturel qui les séduit, et y installer 5 chambres et tables d'hôtes en pluri-activité (puisque Julien s'installe comme tailleur de pierre en parallèle), en prenant le temps de suivre les formations nécessaires pour gérer ces nouveaux domaines d'activité.

Ils vivent de cette activité pendant 7 ans, passionnés par leur métier d'accueillant, mais le rythme est dense et soutenu. Par ailleurs, l'extension de la commune où ils sont implantés modifie leur environnement, amenant des lotissements autour de leur site. S'opère alors un déclic : céder cette activité pour en créer une autre plus nouvelle, moins consommatrice en temps de travail, mais toujours dans le domaine du tourisme pour vivre encore « des contacts et des moments extraordinaires ».

Ils vendent donc. Le patrimoine immobilier a pris beaucoup de valeur, mais l'entreprise disparaît. Elle est tuée au moment de la vente, le fonds de commerce n'est même pas mentionné, ceci sur le conseil de l'agence immobilière.

En filigrane, Sophie révèle dans l'entretien qu'elle s'est sentie seule professionnellement pendant 7 ans, à tel point qu'elle a éprouvé le besoin, après la cession, de se confronter à elle-même (en faisant un bilan de compétences) et au marché de l'emploi pour voir « ce dont elle était capable », comme si la marginalité de l'activité et son absence de statut (elle découvre au cours de l'entretien qu'elle est conjointe-collaboratrice) par rapport aux standards de l'emploi lui avaient pesé. Dans sa nouvelle activité, elle sera salariée.

## **Andy et Sheila, repreneurs**

Andy, Sheila et un autre couple d'amis britanniques, attirés par le faible coût de la vie en France, achètent le patrimoine immobilier de Sophie et Julien et accessoirement pratiquent l'activité. Les chambres d'hôtes sont plus souvent mobilisées pour accueillir famille et amis. Leur activité professionnelle principale se déroule en Angleterre (lui est chef d'entreprise et elle infirmière remplaçante).. D'ailleurs, initialement, ils cherchaient en France une maison pour vivre.

## **Judith et Martin, cédants**

Avec le support d'une SCI familiale (famille de Martin) dont Judith n'est qu'actionnaire très minoritaire, le couple, la quarantaine aujourd'hui, a exploité une activité d'attelage de chevaux pendant 20 ans et d'accueil en gîte de grande capacité pendant 10 ans. Sous statut agricole, Martin était chef d'exploitation chargé de l'élevage et attelage, Judith était conjointe d'exploitant, chargée de la commercialisation et du montage de produits. L'activité générait un poste de secrétariat en CDI à temps partiel et des emplois saisonniers l'été.

Martin et Judith gèrent et développent ensemble l'activité malgré des points de vue souvent divergents. Martin exprime son « ras le bol » du quotidien alors que Judith s'épanouit dans la prospective et la recherche de développements possibles. Et, cinq ans après la prise de décision, une cession partielle se réalise conjuguée avec le divorce du couple.

L'activité attelage (cheptel et matériel) est vendue à Robert, salarié saisonnier de Martin et Judith.

La SCI garde les locaux, Martin poursuit la gestion du gîte et habite sur place. Judith vend ses quelques parts de SCI et met en place une activité valorisant professionnellement des compétences acquises dans l'exercice de l'activité, complétées par une maîtrise de tourisme réalisée en formation continue.

## **Robert, repreneur de Judith et Martin**

Robert, de formation assez éclectique et rôdé aux petits boulots, mais taraudé par l'envie de créer, gère aujourd'hui l'activité attelage sous statut agricole et imposition au bénéfice industriel et commercial (BIC), sans résider sur place et sans locaux d'accueil du public. Il est très occupé : il fait seul le travail que Martin et Judith se partageaient, il œuvre pour donner sa « touche personnelle » à l'activité, il assume des déplacements quotidiens importants et s'active commercialement pour rembourser un gros emprunt.

## **Florence, cédante**

Il y a neuf ans que Florence, ancienne négociante en vins, vit dans le pays. Avec son compagnon, ils ont toujours rêvé de s'installer dans cette montagne jusqu'au jour où ils apprennent qu'un restaurant est à vendre. Le dossier de financement étant compliqué à monter, les propriétaires, avec qui le contact a été excellent, leur proposent de les salarier pour une saison. Cette solution, qui arrange aussi bien cédants que repreneurs, va débloquer la situation et permettre de ne pas monter le dossier de financement dans l'urgence. L'une des difficultés majeures a été de convaincre les banques qui estimaient que pour une première expérience, cet achat représentait un investissement trop lourd. C'est en définitive une banque locale qui, connaissant bien la situation du restaurant, a financé le projet.

Deux ans après la reprise, l'entreprise fonctionne bien et a trouvé sa place dans la vie locale : bar et petite restauration de décembre à mars et bar et soirées à thème l'autre partie de l'année. C'est devenu un lieu de rencontre pour les résidents permanents et les touristes. Cette réussite a des répercussions sur l'emploi : Florence et son compagnon sont cogérants de la SARL et ils ont embauché deux personnes à temps plein en CDI. Cette entreprise qui, avant la cession, ne faisait vivre que deux personnes à temps partiel, a finalement généré quatre emplois.

Florence souligne que, dès le départ, ils ont été soutenus par la municipalité. Elle juge très satisfaisantes leur intégration dans le village et leurs relations avec les autres entreprises.

## **Janette, cédante**

Janette, qui a repris une exploitation agricole avec son mari, a monté une activité de chambres d'hôtes en dortoirs pour accueillir des enfants. Elle a travaillé sans statut et c'est l'activité d'accueil qui a permis de faire perdurer l'activité agricole. La ferme a été adaptée pour l'accueil des enfants : le coin de la poule et ses petits, celui de la chèvre, celui des lapins. Le jour où son mari prend sa retraite pour céder l'exploitation à son fils, Janette continue l'accueil pendant trois ans, avec un statut de commerçante. Le jour où elle a décidé de s'arrêter, l'accueil s'est arrêté avec elle... Son fils a converti la ferme en « bio », ce qui la rend plus performante. Du coup l'activité d'accueil n'est plus nécessaire à l'équilibre économique de l'exploitation.

Janette ne ressent pas d'amertume par rapport à cet arrêt de l'activité. Elle estime au contraire que son fils doit faire son propre chemin... Elle fait également remarquer que la compagne de son fils est « potière à la ferme » et que, par cet intermédiaire, l'accueil est toujours présent sur l'exploitation. Et puis, le jour où quelqu'un souhaitera s'associer avec ses enfants, tout l'équipement est en place. Son activité n'a pas été reprise, mais elle estime avoir transmis un état d'esprit et, pour elle, c'est l'essentiel.

## **Louisa, cédante**

Quand Louisa a visité le lieu qu'elle cède aujourd'hui, elle en est tombée amoureuse... Les travaux et aménagements réalisés dans ces murs depuis cette acquisition en 1996 ont donné naissance à une structure d'hébergement d'une quarantaine de lits, répartis en trois structures, sur 2 500 m<sup>2</sup>. Mais, c'est au prix de beaucoup de passions et d'énergies que ces bâtiments ont retrouvé une âme. Cet investissement dans les travaux et dans l'accueil a atteint les limites du supportable pour Louisa seule à exploiter cette entreprise. C'est pourquoi la structure est à vendre aujourd'hui.

Louisa a confié la vente de ce bien (son « bébé ! ») à une agence qui a pour mission de sélectionner et filtrer les repreneurs éventuels. Sauf retournement de dernière minute, ce lieu ne sera plus destiné à l'accueil, ce sont en effet des privés, associés pour habiter à plusieurs, qui se sont portés acquéreurs. Louisa est indifférente à ce changement de vocation du lieu (elle dit vendre un potentiel) et c'est, d'une certaine manière, une revanche sur la mairie qui ne l'a jamais soutenue et ne s'est jamais intéressée à ses activités. La commune va en effet perdre la taxe professionnelle, les taxes de séjours et l'activité économique périphérique générée par l'accueil : ses clients allaient à la boulangerie, au restaurant, au café...

## **Antoine, cédant et repreneur**

Antoine est à la fois cédant et repreneur. Il crée une première « pluri-activité » et joue avec bonheur l'homme orchestre : accompagnateur en montagne, hébergeur en chambres d'hôtes, et encadrant de stages photos-nature qu'il organise et qui connaissent un vif succès.

Malheureusement, aucune extension du bâtiment n'est possible, deux chambres d'hôtes dans une petite maison génèrent une forte promiscuité entre accueillants et accueillis.

Antoine connaît parfaitement le territoire et l'environnement naturel, ce qui est indispensable pour la pratique de la photo naturaliste et il souhaiterait rester dans la région. Il part en quête de nouveaux bâtiments dans les environs. Il capitule devant la flambée immobilière et finit par s'éloigner pour un site à très fort potentiel naturaliste, mais situé sur un territoire isolé où fonds de commerce et immobilier ont une valeur moindre.

Il acquiert un hôtel-restaurant et bar pour une surface totale de 900 m<sup>2</sup> (et certes, une clientèle relativement déclinante), 2 hectares de terrain pour 20 000 € de plus que la valeur de sa petite maison avec 2 chambres d'hôtes et 300 m<sup>2</sup> de terrain.

Ses objectifs sont de plusieurs ordres :

- développer la clientèle en demande de séjours photos naturalistes, pour lui permettre d'accéder à des sites exceptionnels ;
- créer des emplois stables pour du personnel salarié ;
- mettre en place une gestion environnementale privée de sa propriété et sans aides publiques, jugées trop variables et fluctuantes.

Riche d'une expérience importante, Antoine garde un regard distancié et une capacité d'analyse de ce vécu, même si l'interview ne s'est déroulée que quelques mois après la reprise et en pleine ré-organisation de l'activité. Garder la tête froide tout en étant passionné, serait-ce le message livré par Antoine ?



# Les thèmes exposés par les cédant-e-s ou repreneurs et repreneuses

## Rappel de méthode

Après avoir pris connaissance de l'ensemble des contenus des interviews, nous avons pu mettre en évidence les points principaux qui préoccupent nos interlocuteurs et interlocutrices. Nous présentons ci-après les paroles recueillies en les organisant autour des chapitres suivants :

- 1 Le rapport au patrimoine
- 2 Le rapport à l'activité d'accueil et le mode de gestion de l'entreprise
- 3 La prise de décision de céder
- 4 L'évaluation du bien, les aides et les conseils
- 5 Les éléments de la négociation
- 6 Communiquer sur la cession
- 7 La période de transition
- 8 Le devenir de l'entreprise
- 9 Les réseaux
- 10 Le rapport au territoire

## 1. Le rapport au patrimoine

### Ceux et celles qui l'utilisent pour développer leur projet

Isabelle plaide pour une distance par rapport au patrimoine et en explique les raisons « *Il faut savoir être détaché, sinon on ne peut pas avancer ...* ».

Et l'on voit bien « en creux », que la disparition du cadre environnemental peut faire disparaître, aux yeux des intéressés, l'intérêt du patrimoine pour l'accueil touristique : « *... c'était un petit village de campagne, magnifique, entouré de champs, que du tuffeau, quelque chose de champêtre... Le jour où on est parti on était entouré de lotissements... Donc un environnement qui ne correspondait plus du tout à ce qu'on souhaitait.* » Sophie.

Opportunisme et stratégie sont parfois à l'œuvre s'agissant du rapport au patrimoine.

Pour Andy : « *C'était une bonne façon de changer de vie par rapport à l'Angleterre [...] Le niveau de vie est beaucoup plus bas en France [...] La première fois, nous cherchions une maison pour vivre seulement. Mais après avoir visité ici, on s'est dit peut-être... (sous entendu, pratiquer l'activité de chambres d'hôtes).* »

Quant à Antoine, dont on verra par ailleurs qu'une stratégie d'accueil ne l'empêche pas d'avoir un attachement viscéral à son bâtiment : « *... J'avais une grange qui me permettait de créer deux chambres pour faire de l'accueil chez moi. Donc je me suis dit que la meilleure formule était d'être autonome et de pouvoir accueillir les gens pour mes stages directement.* »

### Ceux et celles qui aiment restaurer les bâtiments

L'exemple le plus parlant est celui de Sophie et Julien qui s'appuient sur leur précédente expérience pour organiser la manière de restaurer le nouveau lieu qu'ils installent : « *...Oui, mais il y a eu pas mal de corps de métier et c'est justement là ce qu'on ne veut pas faire, c'est-à-dire qu'on veut tout faire au fur et à mesure et nous-mêmes.* » Sophie.

### Ceux et celles qui ont un attachement viscéral aux bâtiments

Le cédant de l'entreprise de Florence, à la dernière minute, alors que le rendez-vous était pris, n'a pas souhaité participer à l'interview des repreneurs parce que c'était une histoire encore beaucoup trop chargée émotionnellement. Il ne se sentait pas capable de raconter cette cession qui lui a brisé le cœur. Émotionnellement c'était trop difficile pour lui de céder cette maison familiale dans laquelle une partie du mobilier a été fabriquée par lui et par ses ascendants.

Et maintenant Florence éprouve également des sentiments d'attachement très forts : « *C'est vrai, quand on monte quelque chose, ça devient du patrimoine, ça devient un bébé. Enfin, moi, je l'appelle mon bébé parce que j'en ai un, mais lui c'est mon deuxième bébé !!* »

Cette comparaison avec le bébé est également exprimée par Louisa qui nous dit : « *Je ne voulais pas que les entrailles de mon bâtiment soient balancées sur Internet, c'est quand même mon bébé, c'est mon bijou. Les gens qui viennent ici, je veux qu'ils soient déjà filtrés par une agence sérieuse.* » Avec elle, on reste dans les histoires d'amour très fusionnel quand elle parle de son bâtiment : « *Je suis rentrée dans les ateliers désaffectés au rez-de-chaussée, il était quatre heures de l'après-midi, c'était en plein été, il y avait une lumière magnifique et je me suis dit : « ce sera là qu'il faudra faire quelque chose ». Et quand j'ai démarré ce projet pour sauver ce bâtiment, je ne savais même pas que j'allais faire un gîte, j'aurais pu faire n'importe quoi, [...] en fin de compte c'est moi qui me suis adaptée au bâtiment, ce n'est pas le bâtiment qui s'est adapté à moi. Cela a été une union et une fusion et le projet s'est façonné au fur et à mesure que la clientèle est arrivée.* »



Même s'il ne s'agit pas d'un attachement viscéral, Elsa explique cette difficulté à vivre la séparation : *« C'est vrai que, pour moi en tout cas, ça n'est pas facile de quitter un endroit comme celui-là parce que j'ai beaucoup investi de temps, et d'affectif. Ça a été ma maison pendant vingt-cinq ans, [...] Je pense que c'est une belle histoire, mais qu'elle est terminée, en gros, c'est le mot de la fin. »*

C'est la même difficulté qu'exprime Antoine : *« Non, je n'envisageais pas de céder [au départ] parce que c'est une maison que j'ai faite, que j'ai construite, à laquelle je suis très attaché. [...] Quand je cherchais un autre lieu, il n'était aucunement question de quitter cette maison construite de mes mains, retapée de mes mains, qui plaisait beaucoup aux gens, qui me plaisait énormément, dans un lieu très agréable que j'aime beaucoup et en plus où j'ai ma vie familiale avec mon fils.... »*

## **2. Le rapport à l'activité d'accueil et le mode de gestion de l'entreprise**

La notion d'entreprise va souvent de pair avec un certain flou : on est assez loin d'une évaluation chiffrée des heures de travail et de la rentabilité de l'activité, même si cette activité est décrite comme contraignante. Elsa ne l'analyse pas et ne l'évalue pas en termes quantitatifs. *« Le nombre de lits, le nombre de nuitées... Je ne sais pas, je n'ai jamais fait de statistiques. »*

Et pourtant il s'agit bien d'entreprises dont le cadre d'exercice n'est pas toujours clair dans l'esprit du ou de la gestionnaire comme, par exemple, la question du statut sous lequel s'exerce l'activité touristique : *« je ne suis pas sûre que ce soit exact, je coche la case « forfait agricole » et après « micro entreprise » et je mets le chiffre brut de mon activité touristique »*. Elsa

À ce flou s'ajoute la complexité de la gestion. Claudine explique que ce n'est pas seulement le travail d'accueil / restauration qui est complexe et lourd, mais toute la gestion de l'activité : *« [Le travail] est d'une densité ! Moi, je pense que quand je vais arrêter, je vais me dire : « mais comment as-tu fait pour faire ça ? » Je pense qu'il n'y a que les gens qui sont dans le milieu qui réalisent ce que c'est... [...] Il n'y a pas que le travail physique, il y a toute l'organisation et ça, c'est lourd aussi. Ah, c'est un métier passionnant, pas le temps de s'embêter, mais il faudrait que ce soit allégé... Il y aurait plus de souplesse pour l'embauche, avec des chèques vacances, des chèques emploi-service, ce serait vachement plus simple... »*

Antoine évoque également cette complexité dans la conduite de son entreprise qui passe par de subtils équilibres entre ses activités : *« J'avais fait le pari que je pouvais, seul sur l'année, trouver une autonomie financière par cette pluriactivité qui concerne un hébergement et une animation sur le terrain de formateur photo (mon métier de base) mais aussi d'accompagnateur en montagne. [...] J'ai trouvé un équilibre par la micro-structure [l'entreprise], la diversité des thèmes que je pouvais proposer, liés aux saisons : la neige l'hiver, les fleurs au printemps, les animaux, des événements liés à la faune [je pense au brame du cerf, fin septembre, début octobre]. Voilà des types de sujets qui ont permis d'étaier ces séjours sur l'ensemble de l'année. [...] Je vais devoir passer sous une autre forme juridique et dans une forme réellement professionnelle. »*

Mais a-t-on le droit de tout faire ? Julien s'interroge sur ce métier en mutation : *« ... Est-ce qu'on a le droit de faire venir des gens chez nous si on fait une exposition ? N'étant pas un établissement public,*

*est-ce qu'on a le droit de faire ci, est-ce qu'on a le droit de faire ça ? On nage en plein flou artistique. C'est une nouvelle profession, avant c'était une amélioration du statut agricole. C'est une profession qui est toujours sur la tangente ».*

Alors qu'Antoinette s'interroge d'une autre manière sur la combinaison agricole qui allie théâtre et restauration : *« Tout le monde dit que c'était le théâtre qui faisait marcher l'auberge, dans tous les articles de journaux, souvent la ferme-auberge n'est même pas mentionnée. »*

Cette complexité dans la gestion implique de partager des orientations communes lorsque le pilotage se fait en couple, c'est du moins le point de vue de Judith : *« Mon but, c'était d'avoir de plus en plus de clients, mais lui c'était pas du tout ce qu'il recherchait, c'était plutôt d'en avoir de moins en moins pour développer l'activité gîte de façon à en faire le moins possible. Donc là, il y avait déjà une contradiction qui s'installait entre nos deux rôles. »*

Le rapport à l'activité n'est pas toujours dépeint de manière idyllique. D'après plusieurs de nos interlocuteurs ou interlocutrices, on ne peut pas faire ce travail toute sa vie. Ainsi, Claudine nous dit *« moi, j'ai arrêté toutes les activités que j'aimais bien : la montagne, l'escalade, le parapente, le VTT. Je ne fais plus rien. Je suis dans ma cuisine ! »* Et, un peu inquiète des effets de ces paroles, elle ajoute : *« Heureusement que les gens qui achètent ne se rendent pas compte du boulot ! Il faut leur dire que c'est du travail, mais il ne faut pas mettre la réalité devant eux, sinon, c'est foutu ! ».*

Antoinette parle également de ses conditions de travail et de ses contraintes : *« Pendant 12 ans, j'étais responsable de la cuisine et pendant douze ans, je n'ai rêvé que d'être en salle avec les clients. Alors j'ai toujours fait le grand écart entre les deux, parce que nous les femmes, on croit qu'on est capables de tout faire et qu'on en porte tellement plein dans nos valises et que nos mères nous ont dit qu'on y arriverait toujours ! »* Et elle ajoute un commentaire qui laisse entendre que la place de la femme n'est pas toujours à égalité avec celle des hommes : *« Je ne voulais pas construire le théâtre, je n'ai jamais voulu. Ça c'est fait parce qu'après tout les trois mecs... Je n'ai jamais su expliquer que moi, je savais que passer de 90 à 120 couverts, c'était pire ».*

Mais, même si c'est difficile, Judith exprime sa fierté d'avoir réussi avec passion dans le créneau relativement étroit des randonnées en roulottes à cheval : *« On était quand même contents d'avoir réussi à développer une activité qui n'est pas courante. On a bien vu qu'en France, on n'est pas très nombreux à en vivre, mais bon, on y a cru. C'est quelque chose qu'on a fait avec passion, avec nos tripes, et qu'on a développé de façon à nous faire vivre à deux, plus des saisonniers ».*

Jacques, insiste sur la qualité des relations qu'offre ce travail : *« Quand on a passé une partie de sa journée à faire de la cuisine et qu'on se retrouve autour d'une table, il se passe des trucs fantastiques avec des gens de partout, on découvre plein de choses, plein de gens qui font plein de métiers... Et ça, c'est d'une grande richesse... ».*

Et Claudine, comme beaucoup d'autres, va dans le même sens : *« C'est un beau métier, on rencontre plein de gens sympas, même l'été, les stages, tout ça, c'est super sympa ! ».*

Jacques estime qu'au bout du compte, il n'est pas perdant d'un point de vue financier : *« Et même si on vend et qu'il y a de la plus-value à reverser [...] il ne faut pas perdre de vue qu'on a vécu et bien vécu pendant sept ans sur une activité qui est quelque chose de très riche parce que ça permet de rencontrer plein de gens, de faire plein de choses et puis d'avoir plein de cordes à son arc. »*

### 3. Comment prendre la décision de céder ?

#### Une anticipation difficile...

Il semble difficile d'anticiper vraiment une cession et d'y réfléchir en dehors de tout projet de céder : « *On peut toujours donner des informations [au moment de la formation], dit Elsa, mais quand on commence une activité, on n'imagine pas d'emblée, sa fin [...] et je ne pense pas qu'on soit très réceptif à ce moment-là [...] je pense que dans la mesure où l'on n'a pas le désir de partir, ces questions-là nous passent un peu au-dessus* ».

Jacques partage le même point de vue « *Je ne crois pas que j'avais imaginé de transmettre. [...] Jusqu'à cette décision de se séparer avec mon ex-épouse, la notion de transmission, c'est quelque chose qui était en dehors de ma tête* ».

Judith relie cette difficulté à prendre la décision à la force de l'attachement au site et à l'activité : « *C'est tellement lié à nos personnes, à nous, c'était notre bébé. Je pense que ça a joué beaucoup. Je pense aussi qu'il avait envie, sans avoir envie, de se séparer de ses chevaux, quelque part il y avait un deuil à faire...* »

#### ...mais nécessaire

S'il est difficile d'anticiper, dès que l'idée de céder se fait jour, certains de nos interlocuteurs ont une recommandation à formuler : « *Oser le faire assez tôt* » nous dit Isabelle pour qui la cession a mis six ans à se réaliser ! Mais ces six ans n'ont pas été vécus dans l'inquiétude, car elle et son mari avaient pris la décision de mettre en vente bien avant d'arriver au terme de leur vie active. Elle ajoute : « *Il y a une année où on n'a pas eu un seul contact* ».

De même, François pense que l'anticipation est un gage de réussite : « *Pour avoir des chances de réussir une transmission, il faut anticiper et s'y prendre un peu à l'avance. J'ai vérifié déjà plusieurs fois que les gens qui n'arrivaient pas à avoir de successeurs, c'est parce qu'ils s'y prennent trop tard [...] Je pense avoir eu le réflexe d'anticiper mais, je n'ai pas eu beaucoup de mérite à ça : j'ai eu des problèmes de santé qui m'ont obligé à me donner une échéance et à enclencher le processus pour y parvenir* ».

L'anticipation est d'autant plus importante qu'il se passe du temps entre l'idée et la décision de céder. C'est le cas pour Antoinette qui associe la cession de l'entreprise et le divorce d'avec son mari : « *Moi, ça fait quinze ans que je dis que je veux me séparer, je mets le temps à faire les choses, ça n'est vraiment pas banal* », mais c'est aussi le cas pour Judith pour qui « *la cession, ça s'est fait par étape* ». Entre le moment où on s'est dit : « *il faut arrêter parce que ça devient pas possible* » et puis le moment où on a réellement vendu, il y a eu cinq ans ».

#### Les raisons de la cession

Les raisons de cession sont nombreuses :

- **Le départ à la retraite** alors que les enfants n'assurent pas la succession, c'est le cas d'Isabelle : « *Cela avait au moins le mérite d'être clair, les enfants ont dit : « écoutez, les parents, organisez-vous, prenez vos dispositions pour transmettre. » [...] On a marié deux de nos filles l'année dernière, je pense que ça va être le temps béni des petits-enfants et du temps pour les autres et puis peut-être pour nous. Du temps à ne rien faire, j'ai toujours rêvé de ne pas savoir quoi faire* ».

- **La séparation d'un couple** « *J'ai une structure de chambre d'hôtes depuis sept ans et pour des raisons de séparation avec mon épouse, on a décidé de vendre, on n'avait pas d'autres solutions* ». Jacques.
- **Une erreur d'orientation** : au bout de six mois d'exploitation, Pierre et sa femme se rendent compte qu'ils ont fait fausse route : ils s'étaient mis dans les pas du cédant sans pouvoir véritablement réaliser leur projet et leur fille de onze ans ne supporte pas le nouvel emploi du temps de ses parents.
- **Une reconversion** « *J'ai un projet de reconversion, [...] je vais prendre une activité beaucoup plus calme pendant deux, trois ans. Je vais repartir sur les écoles plus cool que je n'ai pas pu faire quand j'étais plus jeune : décoration d'art florale, des choses comme ça* ». Louisa.
- On rencontre aussi **un besoin de tourner la page** et d'aller au bout de son histoire comme Elsa : « *Moi, je n'ai plus vraiment d'énergie pour continuer [...] J'ai envie de quitter ce lieu, j'ai envie de faire autre chose, j'ai envie de vivre moins loin de la ville avec d'autres gens [...] j'ai envie de tourner la page de cette histoire et que ce soit moi qui le fasse et qui la règle jusqu'à la vente. Et qu'après mes enfants n'aient plus à faire ça, parce que ça n'est pas toujours simple [...] pour des enfants de tourner la page à la place de leurs parents.* »
- Antoinette avance trois **arguments combinés : la séparation, la fatigue et une absence de formation** « *c'est vrai qu'en dehors de notre séparation qui motive beaucoup de choses, on peut dire aussi que c'est la surcharge de travail... On n'a pas été formés pour faire ce métier-là.* »
- **La perspective de vieillir et de vieillir seul-e** dans un équipement et en assumant une activité d'accueil peut être une forte motivation à céder avant qu'il ne soit trop tard : « *Oui, c'est la solitude. Et jusqu'à présent, bon an mal an, il y avait toujours un peu du monde qui passait, un compagnon ou des enfants et maintenant il n'y a plus personne. Donc, ça c'est difficile. [...] dans dix ans, voilà, je serais encore un peu plus vieille et physiquement je ne pourrais plus m'en occuper. Gérer tout ce que je fais aujourd'hui, c'est sûr, je ne pourrais plus. Je ne veux pas me retrouver coincée ici à ne plus pouvoir faire autrement. C'est pour ça aussi que je vends. C'est vrai que j'ai envie d'aller à la ville, j'ai envie maintenant d'avoir des relations plus nombreuses, des activités différentes et faire du bateau* ». Elsa.
- La charge de travail et une trop maigre rémunération de l'activité est l'une des variantes de ce besoin de reconversion auquel aspire Sophie : « *Ajouté à cette surcharge de travail, je dirais que le rendement financier n'était quand même pas terrible. Ça nous permettait de vivre, on accroissait notre chiffre d'affaires d'année en année, mais on n'avait pas l'impression d'augmenter particulièrement nos revenus. [...] J'ai eu une crise de conscience où je me suis dit (j'avais 36 ans) : « Mon Dieu, il y a 7 ans de passé et je ne les ai pas vu passer. Je vais arriver à ce rythme-là à 50 ans et je vais avoir l'impression de ne pas avoir vécu* ».
- Enfin, c'est **l'exiguïté de l'équipement** qui oblige Antoine à changer de structure d'accueil « *Si j'avais eu la chance d'avoir une maison un petit peu plus grande avec trois, quatre pièces de plus, j'avais aucune raison de bouger de cette forme mise en place* ».

## 4. L'évaluation du bien, les aides et les conseils

### Fonds de commerce ou pas ?

Avant de se pencher sur la manière d'évaluer et de conseiller, il faut regarder ce que les intéressé-e-s veulent faire entrer dans l'évaluation du bien à céder, on rencontre deux cas de figures :

- **Ceux et celles pour qui le fonds de commerce n'est pas à prendre en compte** : « *le fonds de commerce, je ne l'estime pas et je ne veux pas l'estimer, parce que, pour moi, ce n'est pas une activité économique, ce n'est pas du commerce, moi, je n'ai jamais fait de commerce. Je faisais de l'accueil, pas du business* ». Elsa.

« *Je ne vends pas le fonds de commerce, je vends un bâtiment et la valeur qui a été donnée au bâtiment. Donc quelque part c'est une cerise sur le gâteau, je donne mon fonds de commerce et je donne tout ce qui est dedans. [...] Ce que je vends c'est un potentiel* ». Louisa.

Sophie explique pourquoi, selon elle, il n'est pas possible de vendre un fonds de commerce : « *... Jamais on a voulu vendre en tant qu'entreprise, ça a toujours été vendu en tant que bien personnel... Parce que je pense qu'on ne peut pas vendre une clientèle parce que la clientèle est propre à celui qui est sur le lieu et je pense que notre clientèle est différente de celle de ceux qui ont racheté. Ça n'est pas un fonds de commerce...* ».

- **Ceux qui cherchent à l'estimer** : pour Jacques « *le fonds de commerce équivaut au chiffre d'affaires TTC du dernier exercice connu, soit 85 000 €* ».

### L'évaluation

Ensuite, la question est de savoir comment évaluer ce qui doit être cédé et qui peut procéder à cette estimation ou y aider. La question est parfois ardue : « *oui, dit Elsa, j'aurais besoin de conseils, c'est certain, mais je ne sais pas à qui m'adresser* ».

Les besoins d'aide ou de conseils ne portent pas seulement sur l'estimation financière du bien, mais sur d'autres aspects juridiques ou d'organisation : « *est-ce qu'il est mieux d'arrêter en septembre 2004 ou de continuer ?* » se demande Elsa, « *Je ne sais pas... j'ai le statut agricole, l'arrêter aussi en septembre, est-ce une bonne idée ? Je ne sais pas non plus. Est-ce que je cherche du boulot tout de suite ? est-ce que je m'en vais ? est-ce que je reste ? Je ne sais pas... [...] Comment arrête-t-on une activité agricole ? je me suis vaguement renseignée. Au jour d'aujourd'hui, ce n'est pas simple, ce sont des terres et la Safer va y mettre son nez... Il faut savoir qui va reprendre, ça a l'air compliqué* ».

Et c'est également de soutien moral que le cédant ou la cédante peut avoir besoin : « *[besoin aussi] d'un soutien moral, parce que ce n'est pas toujours facile. Je pense qu'il y aura sûrement des moments de doute, savoir si j'ai fait le bon choix... Est-ce que je reviens en arrière ? Cela m'arrive !* ». Elsa.

De son côté, Isabelle a procédé de la manière suivante : « *On est parti de l'estimation bilan, se disant que, dans ce bilan, n'apparaissent que les travaux réalisés, facturés, c'est-à-dire que toute notre main-d'œuvre n'était pas prise en compte puisque n'étant pas en société, on ne pouvait pas facturer de la main-d'œuvre. C'est une chose qu'on apprend à l'expérience : quand on est en société, on peut affecter des frais de main d'œuvre à la réalisation, quand on en individuel, on ne peut pas. C'est pour ça qu'on s'est dit : « on part sur la valeur des différentes réalisations, valeurs bilan. Les Anglais qui sont venus n'ont pas été choqués par cette estimation à 5 MF. (762 245 €)* ».

Jacques : « On a fait venir le notaire, on a rencontré notre expert-comptable, de façon qu'ensemble on puisse faire une simulation [...] Le notaire a évalué l'ensemble du bâtiment, fait une répartition entre la structure et l'appartement pour éviter d'avoir quelque chose qui soit ou trop cher à la vente ou pas assez cher. [...] Il faut être calé sur le marché, ça n'est pas la peine d'avoir quelque chose qu'on n'arrive pas à vendre parce que c'est trop cher ou quelque chose qui part tout de suite parce qu'on ne l'a pas vendu comme il fallait ».

« Pour définir le prix, ce sont des agents immobiliers qui nous ont aidés... On avait acheté 90 000 F... 25 ans après on avait mis ça [en vente] à 3 200 000 F. (487 836 €). Et là, on nous a proposé 1 800 000 F (274 408 €), donc on baisse à 2 550 000 F (388 745 €). On a rencontré beaucoup d'agents immobiliers qui nous ont dit que ça n'était pas excessif » Antoinette.

« Pour faire l'estimation, comment on a fait ? Je pense qu'on a dû prendre un pourcentage du chiffre d'affaires, il me semble. Et puis, le matériel, on l'a estimé en fonction de la demande, on a ajusté en fonction de la demande ». Judith.

### **Le rôle des chambres consulaires**

Les chambres consulaires n'ont pas très bonne presse auprès de nos interlocuteurs :

« La chambre de commerce a un passeport de dix à douze heures d'entretiens avec soi-disant des intervenants professionnels (aides juridiques, avocats d'affaires, expert-comptable, marketing... tout ce qu'il faut pour monter un projet de société). Déjà, aucun temps pour prendre un rendez-vous, on avait trois semaines, voire un mois de délais. En fait, sur dix à douze heures pour, je crois, une somme de deux mille huit cents francs (427 €), on n'en a fait que cinq parce que non seulement les gens n'étaient pas disponibles ou alors toujours les mêmes gens qui soi-disant avaient l'étiquette de tout ».

« La chambre d'agriculture..., ils ont à peine mis une technicienne à quart de temps et encore elle a tellement de chose à voir qu'elle ne peut pas s'occuper de ça... Dans leur réseau de cession-reprise ce n'est pas du tout dans le sens d'activité comme les nôtres. Alors, ça pourrait être la chambre de commerce. Je suis allée les voir, mais pareil ... ». Judith.

« Je suis allé à la chambre de commerce et d'industrie, mais on n'apprend strictement rien ». Robert.

Les jugements sont sévères et sans appel, ce n'est pas pour autant qu'il faille en faire une généralité. Rappelons que nous sommes ici en présence de cas de cessions atypiques combinant souvent plusieurs activités, où sont imbriqués des patrimoines à vocation professionnelle et privée, qui se rattachent à des secteurs professionnels différents, tout cela explique sans doute qu'on ne trouve pas les ressources ad hoc dans les chambres consulaires.

### **Les conseillers**

Robert est allé voir un comptable : « Il a pris un autre mode de calcul et m'a dit : « c'est beaucoup trop cher ». Il est parti par rapport au chiffre d'affaires. Il a essayé de trouver des ratios... Là, ça a été une partie qui n'a pas été évidente. Je crois qu'eux, en gros, c'était comme les banques : si on s'installe et qu'on n'a pas ambition de gagner 10 000 F (1 500 €) par mois la première année et s'acheter une BM à la fin de l'année, c'est nul ».

En tant que licencié de son emploi précédent, Pierre a eu droit à des conseils d'experts généralistes en création d'entreprises qui l'ont aidé à faire un beau dossier, mais qui n'ont pas posé les bonnes questions et, du coup, les conseils ont été, selon lui, proche de zéro.

Par contre, les agents et agentes de développement local sont considérés par nos interlocuteurs et interlocutrices comme beaucoup plus performants : « *Vous avez quelqu'un qui ne compte pas ses heures, qui se déplace [le chargé de la communauté de communes], qui vient avec son ordinateur portable, qui vous file la disquette, qui vous donne son numéro de portable... Enfin, rien à voir [avec les chambres consulaires ! Complètement adapté aux besoins de gens et qui travaillent et qui sont à la recherche de financements [...]]. Si on a la moindre petite question à la suite d'un entretien ou qu'on n'a pas compris quelque chose il est tout de suite là.* » Florence.

Même expérience positive pour Louisa « *L'animatrice du site de proximité m'a aidée à monter ce projet et c'est ce projet qui est passé* ».

### **Une proposition : la création d'une fonction de médiation pour la cession-reprise**

C'est le salarié de François qui a pris la succession avec une autre personne. Cédant et repreneur se connaissant très bien, cela n'a pas été sans poser quelques problèmes et pour François, une fonction de médiateur serait à créer : « *Je le connaissais bien, même un peu trop bien et il y avait un rapport affectif dans le sens où j'ai été un peu son papa d'une certaine manière [...]. Ce rapport affectif a compliqué les choses.... Ça n'a pas été simple, ça a été dur. Moi, ça m'a pris beaucoup d'énergie. Il y aurait eu un médiateur, peut-être qu'on aurait évité certaines difficultés...* ».

### **Les banques : entre refus et soutien**

On sent parfois une certaine colère, comme chez Antoinette, qui attendrait de la part des banques qui connaissent leur activité, une attitude plus positive à l'égard des repreneurs : « *...Ils vont aller financer du porc et du lait, même si ça pollue, même si ça va se casser la figure dans quinze jours, mais nous non, ils ont les chiffres, ils ont les trucs, non... [...] ils nous font mousser quand ils parlent du développement culturel qu'on a fait, le développement dans la région et tout, et quand on leur demande des sous pour les repreneurs, ils sont incapables de nous suivre* ».

Plusieurs nous disent leurs nombreuses démarches pour trouver la ou les banques qui accepte(nt) de les soutenir :

« *Je suis allé voir les banques, alors là... j'en ai vu sept !* » Robert.

« *J'ai essayé quatre refus de banques... ça a été très difficile. Et la chose qui m'a vraiment permis d'y accéder c'est la maquette de l'expérience que j'avais eue dans mon activité précédente qui a permis de justifier mes capacités et de faire comprendre ce que je voulais faire* ». Antoine.

Mais parfois, le banquier se révèle compréhensif et intéressé par le projet d'une reprise : « *J'ai un banquier, dit Jacques, qui m'a dit clairement de ne pas hésiter à lui envoyer d'éventuels acquéreurs si ceux-ci souhaitent qu'il leur monte un dossier, chose qu'il a déjà faite pour des gens et il s'est avéré qu'il suivait à un niveau assez élevé pour des endettements. L'avantage c'est qu'il connaît le fonctionnement de la structure et du compte bancaire, il connaît le bilan et tout ça, et donc ça lui permet de suivre d'éventuels acquéreurs* ».

« C'est une banque du pays qui se rend réellement compte de ce que peut donner une saison d'hiver qui sait que la station a investi dans des canons à neige et qui voit qu'il y a un minimum qui est assuré ». Florence.

### Les autres institutions locales

Les échos sont contrastés :

- Pour certains, il ne semble pas que des ouvertures soient possibles :

« Qui aurait pu nous aider d'autre ? se demande Judith, le pays d'accueil, qu'est-ce qu'ils ont dit ? « Oui, on va en parler », mais on n'a pas eu de résultat. Après, on a vu le Comité départemental et le comité régional du tourisme. Je suis allée frapper à toutes les portes, c'est pareil, ça n'a rien donné... ».

En ce qui concerne les élus locaux, Judith nous dit que l'idée même de les informer ne lui est pas venue à l'esprit.

- Pour d'autres, des initiatives ou dispositifs existent qui sont à saisir :

« Oui, il y a des partenaires extérieurs qui sont venus. J'ai eu le maximum de soutien du Parc régional... Pour n'oublier personne, j'ai eu une bonne communication avec le Conseil Général ... » dit Antoine.

« J'ai bénéficié de l'Accre » dit Robert.

## 5. Les éléments de la négociation

Entre Vincent et François, les choses ont été assez claires : François a fait part à Vincent de son intention de céder et lui a proposé la reprise. Vincent avait environ huit mois pour prendre sa décision. Pour l'un comme pour l'autre, la négociation n'a pas été facile, car elle s'est réalisée en direct, entre deux personnes liées par le travail au quotidien et une certaine affection, et, pratiquement sans aide de médiateur...

Le Centre de gestion a été consulté, mais n'avait pas réellement les éléments pour estimer cette entreprise totalement atypique dans sa région. Du coup, se mettre d'accord sur un prix a été difficile : « oui, c'était ça le plus difficile... il disait que j'étais un peu marchand de vaches... C'est lui qui a fixé le prix, pas nous. Nous on n'a rien fixé. Disons qu'on avait fait deux évaluations, parce qu'il avait calculé ça par rapport à l'EBE (excédent brut d'exploitation)... bon, moi, je n'y connais rien en gestion, en compte, ça ne m'intéresse pas du tout. Mais j'ai d'autres indices sur la ferme, je m'en sors... [...] Il y avait deux évaluations, une plus haute et une plus basse. Il a tenté la haute et il a vu que ce n'était pas la peine d'insister, alors il a baissé. »

S'il y a eu débat sur le prix, il y a eu accord entre François et Vincent sur le montage : « On a acheté les bâtiments, le fonds, un hectare de terre... On a déguisé du fonds de commerce en matériel, parce qu'avec la DJA on ne peut pas acheter du fonds de commerce, donc on a tout surévalué : le tracteur, la fourche, le camion... »

À propos de la discussion du prix de vente avec les acquéreurs potentiels, Antoinette nous livre ses sentiments : « Moi je suis toujours un peu sur le terrain de la culpabilité quand même, une espèce de truc qui m'agace... »



« Il y a aussi un problème dans notre cas, c'est qu'on vendait des chevaux, le matériel et le fonds de commerce, mais on ne vendait pas le lieu. Alors, on était prêts à louer le lieu les premières années (c'est ce qu'il se passe pour le repreneur actuel) mais il fallait que les gens, en plus, trouvent un lieu de vie. Alors, là, on en rajoutait une couche à notre problème ». Judith.

« On a dû baisser de... Ce qu'il y a c'est qu'on n'a pas tout vendu d'un coup, on a vendu en deux fois. D'abord on a vendu à une personne qui a travaillé chez nous, qu'on connaissait bien ». Judith.

Antoine évoque sa bagarre pour l'acquisition de son nouvel outil de travail « J'ai eu un peu une difficulté parce que quelqu'un était prêt à faire une surenchère pour que ça devienne un lieu privé et donc j'ai du pas mal me battre pour garder ce lieu avec l'activité. Ça a été une cession qui a duré quand même sur un an et qui a été très difficile. Mais personnellement, je suis vraiment content du résultat et beaucoup de partenaires sont heureux de savoir que ce lieu va rester au public surtout dans l'esprit actuel, que je m'y installe. »

Jacques explique la manière dont il prépare la vente de son bien et la négociation : « [Les acquéreurs] ont un descriptif de la structure, ils ont un morceau de compte de résultat des deux dernières années et s'ils veulent un bout de bilan, un descriptif de l'implantation géographique régionale, locale et cadastrale. C'est sûr qu'il faut être vendeur pour ce genre de chose parce que ça n'est pas une petite maison préfabriquée, c'est un gros bâtiment, il y a un fonds de commerce. » et il poursuit en disant « On rencontre des gens qui sont très intéressés, mais souvent le fond du problème ce n'est pas comme une création, c'est que là il faut quand même un budget important. [...] et pour Jacques, l'aide au démarrage peut également être un argument de vente « Quelqu'un qui démarre tout de suite, a une clientèle tout de suite. Je suis prêt et je le dis régulièrement aux gens, je suis prêt à les aider à démarrer s'ils ont envie. C'est-à-dire à transmettre, à faire un mailing à la clientèle pour leur présenter les éventuels repreneurs de façon à leur dire : « on vous a trouvé quelqu'un bien, continuez à venir les voir ».

Comme arguments de vente, Pierre a fourni aux repreneurs les taux de fréquentation de leur prédécesseur ainsi que les leurs.

**Mais, quoi qu'il arrive, il sera difficile d'échapper à l'inexorable jeu du marché...**

Antoine exprime bien les contradictions dans lesquelles il s'est retrouvé « J'ai trouvé un collègue accompagnateur qui était fortement intéressé avec sa femme pour continuer l'activité un peu comme je le faisais... J'ai décidé de mettre la maison en vente avec son activité commerciale. J'ai rencontré une agence qui m'a dit : « ok, pas de problème, on le met à l'agence ». L'agence m'a trouvé très rapidement quelqu'un à un prix très, très fort... J'étais embarqué à vendre ... La vente s'est faite... Je n'ai pas eu ensuite le contrôle de la vendre sous l'activité commerciale à une personne qui était prête à reprendre avec une activité d'accueil. Donc la maison, au désespoir du Parc, d'accueil Panda, de la personne qui était prête à vivre une continuité, est partie une fois de plus pour des gens extérieurs qui ont de l'argent et qui viennent s'installer et vivre ici ».

## 6. Communiquer sur la cession

Les moyens utilisés pour trouver des repreneurs ou repreneuses sont nombreux.

### Les agences généralistes ou spécialisées

« Aujourd'hui, c'est dans deux agences, j'ai mis une petite annonce dans l'Hérault. Là j'ai eu quelqu'un chargé de reprendre les différentes affaires, notamment vente de gîtes, je pense que c'est une agence qui repère les choses dans les journaux... Il y a une agence sur X et une sur Y, mais ce n'est pas suffisant... Celle de X a une couverture trop petite... Celle de Y c'est déjà un peu plus... Peut-être que je pourrais aussi mettre une petite annonce dans les journaux ». Elsa.

Louisa : « J'ai donné le bâtiment en vente, en exclusivité dans une agence, une et une seule, tout simplement parce que je ne voulais pas que ma maison soit un moulin. Une fois qu'ils ont cerné les clients qui ont l'argent et un projet réellement ficelé, à ce moment-là on fixe un rendez-vous et on fait visiter... Sinon il n'y a pas de visite et je ne donne aucun tarif par téléphone. »

Sophie : « On a été dans plusieurs agences classiques. »

### Les notaires

Certain-e-s, qui connaissaient déjà un notaire l'ont consulté, mais ce n'est pas d'eux que les cédants et cédantes attendent des informations sur la valeur de leur bien en tant qu'outil professionnel.

### Les revues spécialisées

Claudine est passée par « un petit bouquin qui s'appelle l'Argus du commerçant, cela se vend en kiosque, mais il n'y a pas de case « gîte », alors, on est dans l'hôtellerie et on est encore un peu bâtarde ! et cela coûte cher ! »

Pour Antoinette : « Village (le magazine) a sûrement été l'un de nos premiers interlocuteurs. »

### Internet

Pierre a rédigé son offre de cession après avoir consulté plusieurs sites pour tester ses réactions face aux formulations de propositions, c'est ainsi qu'il a pu « se mettre dans la peau du repreneur » et que sa transmission s'est effectuée. Il a trouvé ses repreneurs par Internet.

### Les relais Gîtes de France

« Aux Gîtes de France, parce qu'on voulait l'avertir en premier, on a vu Monsieur X, on lui a dit qu'on voulait vendre. Il a accepté notre choix ». Sophie.

Pierre a envoyé des mails aux relais du Sud de la France avec un dossier joint.

### Le bouche-à-oreille

On voit également se dessiner une stratégie des repreneurs qui s'implantent sur le territoire, glanent des informations et attendaient l'occasion d'une reprise. À travers les pratiques des personnes rencontrées, on trouve évoqué le cercle d'amis et aussi l'Afrat (organisme de formation au métier du tourisme sur le Vercors) et ses annonces affichées. Il semble que les pistes pour détecter des repreneurs potentiels puissent aussi s'ouvrir dans l'environnement proche...

Ainsi Florence, implantée depuis longtemps dans le pays est récompensée de sa patience : « *Un jour, la buraliste du village m'a dit : « il y a une annonce là, tu as vu, ça serait peut-être bien que tu ailles voir, c'est à vendre »*

#### **Tirillé-e-s entre discrétion et efficacité**

La recherche de proximité a ses avantages, elle permet de rester discret : « *...On était très discrets parce qu'on se disait : « si on ne vend pas encore cette année, il faut continuer à travailler pareil. Si on en parle trop, la clientèle... ».* Julien.

Pour Pierre également, la publicité doit se faire discrètement, pour ne pas effaroucher la clientèle et surtout les voyageurs.

Antoinette avoue son désarroi face à une démarche qui lui est étrangère « *Il faudrait peut-être qu'on fasse la démarche [de communiquer]... Par exemple on se dit : « la commune ou la communauté de communes ou la région, c'est peut-être dommage qu'ils laissent passer ça... Forcément, des élus conscients ne peuvent pas voir fermer un truc comme ça de gaîté de cœur... Mais, les artisans ou les chefs d'entreprises industrielles savent s'adresser aux élus pour obtenir des choses, des aides... »*

## **7. La période de transition**

### **Rupture**

C'est, pour certain-e-s, une page qui peut se tourner brutalement comme pour Elsa : « *Je cède tout, ma maison et les différents lieux... le bâti et la terre [...] du moment que quelqu'un reprend à son compte l'histoire de ce lieu, qu'il en fasse ce qu'il veut, moi, je ne veux pas mettre une empreinte particulière, j'em-mène mes meubles et encore, pas beaucoup, et je laisse tout le reste, tous les gîtes seront meublés... ».*

« *...au moment où vous avez pris la décision de vendre, après il faut que ça aille vite. C'est un métier où on donne tellement de soi que quand il y a une faille, quand vous n'avez plus envie, c'est horrible ! »* Sophie.

« *Il faut laisser l'espace libre à ceux qui nous succéderont, que ce soit leur identité, parce que le tourisme à la ferme, c'est très personnalisé, les gens viennent bien chez Monsieur et Madame X. »* Isabelle.

### **Tuilage et installation progressive**

Sans souhaiter imprimer sa marque, on peut être prêt à transmettre, à la demande, son savoir-faire : « *[s'il y a des gens qui viennent et qui me demandent des conseils sur la manière de faire], moi je donne ce que je sais, oui ! Si je peux donner un petit coup de pouce ou donner un conseil, si j'ai cette compétence, avec grand plaisir, mais sinon, non »* dit Elsa...

Et quand on l'interroge plus avant : Si des gens qui ont de l'argent, mais pas de compétence, achètent, est-ce que tu es prête à les accompagner ? elle répond sans hésiter : « *Ah oui, avec plaisir, c'est sûr ! »* Et elle ajoute : « *Oui, mais après comment mettre en place [une installation progressive], ça c'est une autre histoire. Je le ferai. Avec plaisir même parce que, il y a un tas de connaissances, d'un lieu comme ça. C'est grand, techniquement... Tous les détails que j'ai mis en place pour gérer, ça n'est pas la peine de les perdre. Sur les terrains, j'ai une connaissance aussi. Donc c'est dommage de le perdre ou que le suivant soit obligé de tout refaire, de tout re-décoder ».*

« Les propriétaires nous ont gentiment proposé de nous embaucher en tant que salarié pour la saison d'hiver 2002-2003 [...] c'était pas possible de laisser les portes fermées aux touristes, il y avait également la pression des gens du village. De surcroît très contents de nous embaucher pour qu'on se rende compte du travail et qu'ils nous passent la main. [...] Tout de suite ils ont eu confiance en nous, il y a le feeling, c'était chaleureux... D'ailleurs ils nous ont dit qu'ils n'auraient pas pu vendre à n'importe qui. S'il n'y avait pas eu le feeling, ils ne l'auraient pas fait. Notre projet les intéressait, ils ont trouvé ça super. » Florence

« Les éventuels repreneurs sont à la fois ouverts au fait que je puisse les aider mais j'essaye d'être très clair en disant : « voilà, je vends, après c'est votre problème. Maintenant, si vous souhaitez un coup de main, moi, je veux bien, mais il est hors de question que je vienne dans vos plats de bandes. » Jacques

François a passé « quinze jours à l'hôpital, tout seul. Cela permet de réfléchir. Et là, je me suis dit : « j'arrête dans deux ans, pour mes soixante ans ». « J'ai dit à mon salarié qui est à peine à mi-temps : « j'arrête dans deux ans, si ça t'intéresse tu me donnes une réponse dans un an ».

Antoinette, à propos des repreneurs potentiels nous dit qu' « ils sont déjà venus travailler avec nous, une fois ou deux, quand on avait un dîner ».

Chez Judith « ...[le repreneur] était salarié pendant la première année, il a vu comment on travaillait. Il avait envie depuis longtemps de s'installer et il a pris conscience que ce n'est pas si simple de s'installer pour vivre de l'attelage... D'où l'importance de s'y prendre très longtemps à l'avance, de pouvoir tester sur un noyau de personnes qui travaillent chez nous pour pouvoir après plus facilement transmettre. Très rapidement, il a voulu se débrouiller tout seul. Il a gardé la personne que j'avais formée et qu'on avait embauchée au secrétariat. Donc il y avait une personne relais quand même, il n'est pas arrivé avec tout à faire, elle connaissait tout ». Mais Judith estime que la période de transition aurait pu être plus longue : « Tu ne laisses pas un truc pareil en disant : « voilà le matériel, les clients, démerde toi, tchao ! ». Non, non, on proposait un suivi pendant deux ans. La première année, il travaillait avec nous et la deuxième année, on donnait un petit coup de pouce, on était toujours en arrière garde. »

## 8. Le devenir de l'entreprise

### Les sentiments des cédants

Comment les cédants voient-ils l'avenir de l'outil qu'ils vont céder ? Le souhait majoritaire semble être de voir l'activité se pérenniser. Claudine dit clairement son souhait de voir le lieu d'accueil perdurer : « j'aimerais bien que ça soit repris en gîte, parce que c'est vrai que tous les clients qui sont là, ça leur plaît ! » Mais dans le même temps, elle réagit contre son propre souhait : « enfin, si quelqu'un vient et me dit : « je l'achète en maison secondaire », je lui vendrai quand même... mais, le problème, c'est qu'il y a déjà des réservations pour l'an prochain ! »

Pour Isabelle, l'activité agricole donne un sens à l'accueil, la supprimer serait amputer l'entreprise : « On ne voit pas comment il est possible de dissocier les volailles de plein champ de la partie agrotourisme. D'abord parce qu'il n'y a qu'un seul compteur EDF, un seul compteur d'eau. D'autre part, il y a une image, quand vous faites de l'accueil à la ferme sans ferme, ça n'est plus de l'accueil à la

*ferme. [...] En développant de la restauration, il y a de quoi faire pour deux familles. Ils ont un potentiel en restauration qui existe... »*

Pierre et sa femme pensent que la structure sur laquelle ils se sont installés aurait dû être reprise par deux couples pour une meilleure organisation du travail et pour avoir la possibilité de conduire d'autres activités en parallèle.

Et pourtant la tentation de faire une grosse plus-value immobilière sans se soucier de la transmission de l'activité économique peut être forte. Ainsi, Julien met l'accent sur une des graves questions de la transmission des entreprises touristiques, le prix de l'immobilier : *« Par exemple vous achetez une pizzeria, ça vous coûte 76 000 € et vous faites 300 000 € de chiffre d'affaires par an. Là, c'est plutôt le contraire, comme vous êtes obligé d'acheter le patrimoine, vous achetez le patrimoine à 380 à 450 000 € et vous avez 76 000 € par an de chiffre d'affaires. »*

Si la loi du marché immobilier est là, le souhait de Jacques est de voir perdurer ce qu'il a créé : *« il ne faut pas perdre de vue que même si l'objectif premier est de vendre, quand on a créé un truc comme ça, on n'a pas envie de vendre n'importe comment et à n'importe qui. Avant tout, je crois que je recherche quelqu'un qui ait l'esprit pour reprendre ce type d'activité. »*

Mais... *« C'est vrai que c'est la question qui me revient à l'esprit régulièrement. Si le gars de l'agence immobilière m'amène demain une bande (ça n'est pas péjoratif) de Hollandais qui viennent avec plein de sous et qui les mettent sur la table, qu'est-ce que je fais ? Dilemme. Je crois qu'il faut être réaliste, il faut garder son cap, l'objectif numéro un est de vendre. Il faut être clair là-dessus, même si comme j'ai dit aux gens d'agence : « à la limite, si des gens veulent acheter, même avec le bâtiment derrière et les terrains, pourquoi pas, tout se négocie, je suis prêt à tout ».*

### **Disparition en tant qu'entreprise**

C'est sans état d'âme que Louisa annonce la fin de l'activité d'accueil *« Ce sera un bâtiment qui sera repris par des privés pour leurs besoins personnels ».*

*« ... Jamais on a voulu vendre en tant qu'entreprise, ça a toujours été vendu en tant que bien personnel... [...] On a acheté 61 000 € et on a eu à peu près 150 000 € de frais et on a revendu 427 000 € ».* Sophie.

*« C'est devenu une résidence principale qui s'est vendue 249 000 € ».* Antoine.

### **L'éclatement ou la double activité**

L'activité d'accueil d'enfants mis en place par Janette sur la ferme de son mari s'est arrêtée lorsque le fils a repris l'exploitation agricole. Il serait sans doute plus exact (ou plus proche des rêves inavoués de Janette) de dire qu'elle est suspendue dans la mesure ou d'après elle : *« peut-être qu'un jour, ça va revenir. Tout est prêt : il y a un lieu... Si quelqu'un veut créer une activité accueil à la ferme, Olivier mon fils est prêt à permettre que cela puisse exister. »*

*« L'activité équestre est vendue, mais les bâtiments d'accueil et de stockage du matériel sont loués et Robert garde le gîte ».* Judith

Andy, qui a repris des chambres d'hôtes : *« Nous avons besoin d'un autre travail pour pouvoir vivre. Cette année, quatre mois en Angleterre ont été suffisants. »*

### **Le développement de l'activité et de l'entreprise**

L'entreprise reprise par Florence qui, au moment de la vente, occupait deux personnes à temps partiel (trois mois dans l'année pour deux personnes), génère maintenant quatre emplois à temps pleins : les deux gérants et les deux salariés en CDI ! « *La troisième année, on va le sentir passer avec nos deux employés ! mais la deuxième année s'est bien passée avec les charges qu'on n'avait pas eues la première année parce que j'ai eu l'Acre. La troisième année, voilà, on n'a rien sans rien... On était obligé de toute façon d'investir dans l'humain sinon, on n'aurait pas pu suivre l'évolution* ».

L'exploitation cédée par Isabelle et son mari a été reprise par deux couples : « *Ils ont voulu prendre tout seul pour nous remplacer mon mari et moi. Ils se sont rendu compte que c'était trop lourd. Donc ils ont trouvé un couple d'amis...Ils vont faire un petit élevage de porcs fermiers, mettre la volaille en place...*». Antoinette.

Pour François, être remplacé par deux personnes, « *c'est très gratifiant* ». « *Globalement ils restent sur le même système. Ils ont gardé les comités d'entreprise avec qui je travaillais, ils ont gardé les mêmes tournées, mais ils ont un petit peu augmenté la vente à la ferme* ». François habite juste à côté. Il voit deux jeunes hommes vivre de l'exploitation qu'il leur a cédée. L'un de ses repreneurs, Vincent, confirme cette satisfaction : « *Je pense que François était content que je reprenne la ferme...* ».

Mais, pour que cela marche, il fait imprimer sa marque, ainsi, Antoinette rapporte les propos que lui a tenus une voisine « *c'est vraiment courageux pour les gens qui vont reprendre votre affaire, ils se mettent dans un truc qui est tout fait, tout fonctionne, et s'ils ne transforment pas ça en leur chose à eux, ça ne marchera pas.* »

### **Le devenir des cédants**

#### **• Ceux et celles qui ne vont rien faire, le plus souvent des retraités**

Aujourd'hui voisin de Florence, l'ancien propriétaire du restaurant est à la retraite, il est content de la manière dont évolue l'entreprise.

#### **• Ceux et celles qui vont faire tout autre chose et qui s'y préparent**

« *C'est vrai que cette auberge, cette maison, c'est un foyer, ça n'a pas arrêté de vivre, de bouillir. Et tout d'un coup plus rien... c'est pour ça que je me plonge dans l'espagnol, dans la sophro...* », « *Je vais faire quelque chose à moi, de petit, là-bas (en Amérique du Sud), avec du contact humain, à ma dimension, qu'on ne m'ait pas imposé de l'extérieur... Le rapport à la terre, aux plantes et transmettre aux femmes, à un groupe de cinq ou dix femmes seulement... Il faut que je fasse mon truc...*». Antoinette.

Isabelle et son mari ont créé une petite entreprise pour héberger les activités qui vont les conduire jusqu'à la retraite.

#### **• Ceux et celles qui vont faire un peu la même chose, mais ailleurs ou autrement**

« *Le bilan n'est pas du tout quelque chose de négatif, c'est se servir de cette expérience... C'est pour ça que là, on s'oriente vers un projet de gîte entre guillemets parce que ça ne sera pas vraiment des vrais gîtes parce qu'on va proposer la table d'hôtes et des services.* »

« *Le contact et les moments extraordinaires qu'on a vécus, on a encore envie d'en revivre* ». Sophie.

- **Ceux et celles qui voudraient bien faire quelque chose, mais qui sont dans la difficulté... des femmes en particulier**

*« Il faut savoir que moi, je n'ai pratiquement pas bougé de mon trou... J'ai eu un énorme besoin de sortir et d'aller m'épanouir un peu, de retrouver un statut social autre que femme de gérant d'une structure de tourisme rural... ».* Sophie.

*« Le statut social, on y pense seulement quand il y a des problèmes... j'ai fait une demande de RMI de façon à avoir un minimum »* nous dit Judith faisant référence à son divorce qui la laisse sans statut social, elle était conjointe seulement...

Pour Antoinette, le problème est du même ordre : *« Conjointe d'exploitant agricole... du coup, comme je vais divorcer, je vais ramasser des cacahuètes. »*

## **9. Les réseaux**

### **La quasi absence des réseaux dans le discours des cédants**

C'est d'avantage pour l'avenir de l'activité que pour la cession que le réseau Gîte de France est évoqué par Elsa : *« j'ai continué à payer ma cotisation, ce qui n'est pas peu, mais parce que si la personne qui reprend veut faire de l'accueil, elle aura tout de suite le relais... »* Mais son intérêt pour le réseau est extrêmement limité : *« même si je suis adhérente à Gîtes de France, je ne participe pas du tout aux réunions, je n'y suis jamais allée ».*

Et Elsa n'imagine pas que les réseaux du tourisme rural pourraient l'aider à trouver un repreneur ou une repreneuse : *« je ne pense pas trouver une aide, notamment aux Gîtes de France, Accueil paysan non plus, je ne pense pas... ».*

Accueil Paysan n'a pas été associé à la succession de Janette alors qu'elle adhère à ce réseau.

Sophie affiche son scepticisme *« L'union fait la force, donc peut être que de faire partie d'un réseau, ça peut éventuellement aider. Mais, franchement, devant ce cas particulier, je pense qu'on est un peu tout seul ... dans la discrétion et puis je crois qu'on avait envie de le faire nous-même. »*

### **Absence regrettée**

François constate qu'il existe des réseaux du tourisme rural qui se sont développés en Bretagne depuis dix ans mais que pour la vente directe, il n'en existe toujours pas, donc pas de soutien possible au moment de la transmission.

### **Critique des réseaux existants**

Pierre met les réseaux professionnels au même niveau que les chambres consulaires, c'est-à-dire proche de zéro.

*« Quels réseaux ? s'interroge Isabelle. On a essayé Village, ça n'a pas marché, [...] les revues spécialisées agricoles ? dans quelle catégorie d'agriculture va-t-on se placer ? [...] Les Gîtes de France ? une*

*structure aussi importante que la nôtre ne les intéresse pas. Ils n'ont pas une très bonne considération des professionnels. Gîte de France ça reste une activité annexe. Dès l'instant où vous avez un statut de professionnel, vous êtes des gros, c'est un peu négatif. Bienvenue à la ferme [...] se cherche, donc il n'y a pas vraiment un réseau. En approche économique, peut être que la chambre d'agriculture est moins mauvaise parce qu'ils ont un peu plus d'éléments. Mais la chambre de commerce, alors là, ce monsieur, je vous promets que son nom est inscrit... »*

Jacques constate un décalage vis-à-vis des Gîtes : *« N'oublions pas que la charte des gîtes de France n'autorise que cinq chambres, en tolère six. Ça veut dire qu'avec cette petite capacité, c'est difficile d'avoir du personnel, d'autant plus que la charte demande des services, cela devient presque du service hôtelier. C'est la raison pour laquelle on a quitté les Gîtes de France, on n'était pas d'accord avec la charte. »*

Il ne semble pas que les Gîtes de France aident beaucoup les cédants et Claudine le leur reproche : *« Ils ne veulent pas donner les prix parce qu'ils disent « on n'est pas agence immobilière » donc ils ne veulent pas se mouiller, ils donnent l'info « voilà il y a tel truc à vendre, avec tel numéro de téléphone » et c'est tout. Les gens font ce qu'ils veulent ! »*

Louisa pense au contraire que le réseau des Gîtes de France est là pour professionnaliser les acteurs : *« Je suis au conseil d'administration de Gîte de France et je tente de saquer tous ceux qui font du sal boulot parce que ils ont tendance à amoindrir tous les efforts qui sont faits par rapport à certains professionnels comme moi et je trouve cela un petit peu regrettable pour l'avenir. L'avenir des gîtes, ça n'est pas uniquement une chambre créée à côté de la remise du cochon. Le gîte c'est aussi de l'hébergement avec des épis et des professionnels qui en vivent à l'année. »*

## **10. Le rapport au territoire...**

### **L'hostilité du milieu**

Le bâtiment géré par Louisa n'aura plus de vocation touristique, elle en explique les raisons : *« Quand on n'aide pas un projet dans une commune, il faut savoir que tôt ou tard ça vous retombe dessus. Aujourd'hui ils perdent un superbe bâtiment et une superbe valeur patrimoniale pour le village. À savoir que le village, les gens qui venaient ici allaient au bistrot, au restaurant, à la boulangerie... Ça générerait une activité qui était très intéressante. À aucun moment, le projet n'a été encouragé. Aujourd'hui ils ne récupèrent que ce qu'ils ont mérité malheureusement et tout ça par rapport à des jalousies. »*

*« ...Quand j'avais étudié la possibilité d'être plutôt gîte de séjour, j'ai été bloqué par une chose, c'est que la commune n'avait pas voulu participer à la station d'épuration, du coup n'ayant pas de station d'épuration, il était impossible sur la commune d'obtenir une norme de gîte de séjour puisque l'eau était reversée directement dans la rivière ». Antoine.*

### **Indifférence**

*« Quand je suis arrivé en 76 à [...], il y avait dix-huit exploitations. Il n'y en avait pas un qui misait sur ma chance de réussir. Maintenant il n'y en a plus que trois, dont la mienne et avec deux installations ! ». Pierre.*



Au moment où Julien et Sophie ont décidé de céder leurs cinq chambres d'hôtes ils se sont adressé aux élus en leur disant : « *il n'y a pratiquement rien en hébergement dans la région, comment vous allez faire ?* » La réponse des élus a été la suivante : « *oh, ben, on va essayer de voir si une chaîne ne peut pas s'implanter dans la communauté de communes* ». Et Julien de reprendre : « *On ne se sentait pas du tout en phase* ».

Antoine constate que face à la spéculation qui met en péril la reprise de son activité touristique, la municipalité ne prend pas d'initiative : « *l'immobilier est dans une phase un peu de folie dans ces débuts des années 2000 : des montées de prix un peu folles, des voisins qui attendent, des propositions de prix... Et très, très peu, même pas du tout et presque un rejet d'écoute du côté de la municipalité. Il faut le dire clairement mon activité économique n'intéressait vraiment personne* »

### **Soutien**

Fort heureusement, hostilité ou indifférence ne sont pas règles générales comme en témoigne Florence : « *On a été soutenu par la commune dès le départ, le maire nous a fait une lettre de soutien pour l'emprunt bancaire, il a toujours accepté nos rendez-vous, il a toujours été présent. Après, au niveau des gens, des parents, on a beaucoup de retours positifs : ils sont contents que leurs enfants aient un endroit où aller.* »

### **L'ancrage des repreneurs sur le territoire**

Vincent, co-repreneur de l'exploitation de volailles fermières de François, illustre bien cet enracinement. Il avait déjà travaillé depuis de nombreuses années chez François, occasionnellement, pour différents types de travaux et plus régulièrement (même si c'était en partie au noir) pour l'élevage, le conditionnement et la vente des volailles. Parallèlement, son attachement au pays est fort : il en est originaire et y a grandi. Il est membre de groupes de musique, de chasse, donne beaucoup d'importance aux relations et aux fêtes entre amis... et n'a jamais envisagé de se déraciner

Robert : « *J'y suis depuis quatre ans, mais j'y suis très attaché. Ce n'est pas spécialement chez moi au départ, mais ça me plaît beaucoup. Et je pense qu'en termes de développement touristique...* »

« *Moi, ça fait neuf ans que je suis là, sur le plateau [...] mon compagnon lui ça fait douze ans à peu près qu'il est là. Un enfant et un choix de vie : rester à la montagne-campagne !* » Florence.

« *Avec les jeunes entrepreneurs du village, on s'entend bien, on ne se tire pas dans les pattes, les uns vont chez les autres, il y a un échange humain et de clientèle. On est client chez les uns, chez les autres, avec certains on est devenus amis, on a des idées en commun, c'est relié carrément à l'Union des commerçants. Il y a des choses qui émergent mais pour l'instant ni les uns, ni les autres n'ont le temps de mettre des choses en place.* » Florence



# Conclusion

Un bilan systématique sur le devenir des entreprises étudiées n'est pas possible et n'aurait que peu de signification sur un échantillon si petit. Cependant, si des entreprises meurent faute de repreneur, le développement de certaines mérite d'être souligné. Les contacts qui ont été maintenus avec les personnes enquêtées nous fournissent des informations sur l'état des transmissions. Nous pouvons ainsi relever qu'un cédant sous statut agricole a été remplacé par deux personnes qui se sont associées en Gaec, qu'à un couple d'agriculteurs ont succédé deux couples en SARL, même observation pour un autre couple d'agriculteurs avec des activités touristiques et commerciales remplacé par deux couples en SARL. Les cédants de Florence, qui tenait un restaurant avec des emplois équivalents à deux tiers temps sur l'année, ont été remplacés par un couple en SARL qui a embauché deux salarié-es, soit l'équivalent de quatre emplois temps plein sur l'entreprise..

Certes, nous manquons de recul pour savoir si les emplois créés se pérennisent. Mais quoi qu'il en soit, ces observations appellent quatre commentaires :

- le coût élevé des entreprises à reprendre (phénomène amplifié dans beaucoup de régions par l'envolée des prix de l'immobilier) oblige les repreneurs à trouver des solutions de coopération.
- mais, si ces solutions voient le jour, on peut faire l'hypothèse que c'est parce que les entreprises cédées ont un potentiel économique suffisant pour générer de nouveaux emplois.
- dans plusieurs des situations examinées, le développement de la petite entreprise avait entraîné une augmentation progressive du volume du travail qui continuait d'être assumé par la ou les personne(s) en poste jusqu'à la cession... mais les repreneurs, évaluant ce volume de travail, ne sont pas nécessairement prêts à entrer de plain-pied dans un rythme d'activité surdimensionné...
- enfin les « nouveaux entrepreneurs », plus au fait des montages juridiques possibles et dans une logique différente de leurs prédécesseurs sont plus regardants sur leur statut et notamment les femmes.

Que conclure après la présentation d'une telle diversité de situations ? On serait tenté de dire que toutes les voies sont possibles pour la cession, « à moi de trouver la mienne ». En effet, les propos tenus par les unes et les autres montrent combien ce sont des histoires de personnes qui se jouent à travers la cession et qu'il n'est pas possible d'appliquer des recettes universelles.

On peut formuler des vœux pour que l'objectif que nous annonçons dans notre préambule, à savoir que les cédants ou repreneurs retrouvent dans les propos de ce document des similitudes avec leurs situations et qu'elles constituent un « effet miroir » permettant à chacun de progresser dans sa réflexion, soit atteint. Cet ouvrage servirait alors d'encouragement, d'aide à la réflexion et à la créativité pour aborder une situation où chacun joue une part de son patrimoine mais aussi de sa vie.

Si les parcours sont singuliers, il n'en demeure pas moins que nous avons relevé dans notre précédente étude des similitudes autorisant à formuler des préconisations qu'il nous semble utile de rappeler dans les pages suivantes.

# Préconisations

Nos préconisations sont formulées à l'attention de trois publics : les réseaux professionnels du tourisme rural, les organismes de formation, les élu(e)s et les décideurs et les décideuses.

## 1 - Préconisations à destination des réseaux professionnels du tourisme rural

La transmission des TPE rurale est une question nouvelle qui émerge dans le paysage français, avec, notamment, la génération des créateurs et des créatrices qui se sont installés autour des années quatre-vingt, sont maintenant proches de la retraite et donc candidats au départ.

Plusieurs nécessités se font jour devant cette nouvelle réalité :

- Proposer aux réseaux des sites d'expérimentation sur la question de la cession-reprise. On pourrait imaginer, à la manière des expérimentations en cours dans le projet Equal Acor-tpe.t par les Afocg, l'Afrat, Terre de Liens, Asfodel et d'Asa, de lancer, sur des territoires, des actions d'accompagnement à la cession à destination de personnes qui envisagent de céder ou de reprendre.
- Mais ces expérimentations pourraient prendre d'autres formes, comme celle des groupements d'employeurs où les candidats et candidates à la reprise auraient le statut de salarié(e). Les expériences réalisées dans la communauté de communes du pays de Ménigoute, dans les Deux-Sèvres, sont intéressantes. Même si elles ne concernent que des activités agricoles, ces expériences méritent d'être étudiées. Il s'agit, d'une part, de la constitution d'une ferme-relais (ce pourrait être de la même manière une TPE touristique) sur laquelle sont salarié(e)s des jeunes en projet d'installation et d'autre part de la mise en place d'un groupe de réflexion sur la cession entre des agriculteurs approchant de la retraite.
- Sensibiliser les associations de professionnel(le)s et les réseaux d'accompagnement à la création, à la question de la cession-reprise pour qu'ils développent une réflexion et acquièrent une expertise sur

la question afin de conseiller les candidat(e)s. Les guides méthodologiques en cours d'élaboration dans le projet Equal Acor-tpe.t constitueront le support à ces actions.

- Attirer l'attention des réseaux sur la question du statut des différentes personnes engagées dans l'entreprise (notamment les conjoints et les conjointes) pour que cette question ne soit pas occultée et soit clairement traitée comme l'une des données économiques et juridiques de l'entreprise au moment de la cession-reprise.
- Engager avec ces réseaux une réflexion sur la cession et la reprise partielle et ou progressive en s'appuyant sur des expériences connues des réseaux pour en tirer les enseignements transférables.
- Encourager l'expérimentation de formes d'accès collectif au foncier ou à l'immobilier des TPE afin de dépasser la difficulté représentée par la disproportion entre le coût de l'investissement foncier et immobilier et la rentabilité de l'entreprise. À défaut de formules innovantes en la matière, des structures d'accueil touristiques et les emplois qu'elles génèrent sont menacés de disparition.

## **2 - Préconisations à destination des organismes de formation**

Les expérimentations et les guides méthodologiques évoqués plus haut constitueront des appuis pour :

- Intégrer la réflexion sur la cession dans les stages d'accompagnement des créateurs et créatrices d'entreprises afin, d'une part, de faciliter dans l'immédiat la relation repreneur-cédant et d'autre part d'anticiper à la fois le turn over constaté et la fin d'activité.
- Approfondir les travaux réalisés sur l'organisation du temps de travail dans les TPE touristiques avec la recherche de solutions collectives pour pallier en partie le travail non rémunéré et améliorer les conditions de travail (par exemple dans le prolongement des travaux conduits par *Trame*).
- Prévoir, pour les candidat-e-s à la reprise, une formation systématique sur les statuts des deux membres du couple engagé dans une reprise d'entreprise touristique.
- Inclure dans ces formations la question des statuts et des droits des personnes qui seront amenées à exercer une activité dans l'entreprise, quel que soit leur lien de parenté avec les responsables.

## **3 - Préconisation à l'attention des élu(e)s et des décideurs et décideuses**

- L'absence de statut pour l'un des membres du couple est l'un des obstacles qu'il faut dépasser. On sait que le poids financier des charges sociales, pendant les premières années d'une entreprise, amène souvent le couple à choisir qu'un seul de ses membres bénéficie d'une couverture sociale. La proposition serait donc de prévoir pour les deux membres d'un couple un allègement des charges sociales pendant les premières années de création. L'allègement pourrait être de 50 % pour chacun des deux la première année et une progressivité serait à prévoir pour atteindre des cotisations à taux plein pour les deux personnes au terme de la cinquième année. Il serait sans doute nécessaire de prévoir que cette mesure soit expérimentée dans des zones-tests sur des régions volontaires sur lesquelles se mettrait en place un co-financement par l'État et la Région.

- L'articulation entre les TPE touristiques rurales et les décideurs et décideuses locaux en charge du développement local doit être renforcée, afin d'éveiller leur vigilance sur les possibles rôles d'interface et de stimulation que peuvent jouer ces structures entre les créateurs et créatrices et l'environnement économique et social. Plusieurs aspects peuvent être évoqués :
  - développer l'investissement sous forme d'économie mixte ;
  - communiquer les guides méthodologiques de l'accompagnement à la cession-reprise aux élu-e-s et technicien-ne-s des collectivités locales, et notamment des Pays ;
  - encourager les réseaux à informer systématiquement les collectivités locales des cessions envisagées sur leurs territoires.