



Réseau wallon  
de Développement Rural

# Entrepreneuriat rural

Transmettre, Collaborer, Partager, Innover

Actes du séminaire régional  
organisé le 23 avril 2013 à Saint-Vith



Fonds européen agricole pour le développement rural :  
l'Europe investit dans les zones rurales.

# Table des matières

<b>Contexte</b>	<b>3</b>
<b>Eléments clés des interventions et des débats</b>	<b>4</b>
<b>La Filière Bois dans l'est de la Belgique</b>	<b>4</b>
La menuiserie Jodocy : le savoir-faire belge reconnu au-delà des frontières	4
Peter Müller : un maillon de la filière bois en Communauté germanophone	5
Le GAL 100 villages - 1 avenir : la mise en valeur durable des ressources régionales	5
Un pôle « construction et énergie durable » en soutien aux entreprises de la filière bois	7
<b>La pérennisation d'entreprises par la transmission aux travailleurs</b>	<b>8</b>
La transmission aux salariés : une option pour les entreprises wallonnes ?	8
Transmettre son entreprise à ses cadres : le Management Buy Out	10
L'exemple de l'entrepreneuriat coopératif en France	11
Eléments de réflexion et débat relatif à la transmission aux travailleurs et à l'entrepreneuriat coopératif	13
<b>Les partenariats interentreprises: clusters et grappes, ateliers ruraux, micro zones d'activités,...</b>	<b>14</b>
Un « small cluster » en éco-construction/rénovation	14
Collaborations interentreprises : de la formation à l'insertion professionnelle	16
ClimEEC : quand la collaboration apporte reconnaissance, opportunités et efficacité	16
Eléments de réflexion et débat relatif au partenariat inter-entreprises	17
<b>Les groupements d'employeurs et mutualisation de main-d'oeuvre en milieu rural</b>	<b>19</b>
JobArdent et Vert'Emploi, des groupements d'employeurs wallons qui fonctionnent. Suivez l'exemple !	19
Partage de la main d'oeuvre, confrontation et échange de pratiques, qualité de vie : les groupements agricoles se font trop rares !	22
Les Services de Remplacement Agricole de Wallonie : un soutien aux agriculteurs	24
Eléments de réflexion et débat relatif aux dispositifs de mutualisation de la main d'oeuvre	26
<b>Posters</b>	<b>27</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>31</b>




Edité en juin 2013

Ce document est réalisé dans le cadre du Programme wallon de Développement Rural, financé par le Fonds FEADER et la Wallonie.



Editeur responsable :  
Trame SCRL,  
Xavier Delmon, rue de Liège, 83 -  
4357 LIMONT

Rédaction : Cellule d'Animation du Réseau (Tr@me SCRL)  
Mise en page : Cellule d'Animation du Réseau (Tr@me SCRL)  
Crédits photographiques : Tr@me scl.



Approcher la situation de l'économie rurale, c'est réfléchir sur les conséquences fortes des changements démographiques (vieillesse), l'apparition de nouveaux secteurs d'activité (métiers verts, services aux personnes, énergie,...), l'attrait et l'équipement technique des zones rurales, le profil de l'entrepreneur rural et les modes de financements. Il existe peu d'analyses récentes caractérisant l'entrepreneuriat rural et donnant des pistes pour son développement. Et pourtant beaucoup s'accordent pour dire que dans les campagnes se trouvent des ressources à valoriser, un cadre adéquat pour un équilibre travail - famille, un endroit pour la création d'entreprises pérennes répondant à de nouveaux enjeux sociétaux et favorisant un redéploiement de l'économie wallonne.

Dans ce contexte, le Réseau rural a mis en place un groupe de travail qui se penche depuis plusieurs mois, avec les acteurs de l'économie wallonne, sur les enjeux suivants : Comment, en développant des approches entrepreneuriales collectives et en soutenant l'entrepreneuriat, faire face à la morosité économique ambiante et « booster » le développement des campagnes ? Comment favoriser la reprise de PME et TPE rurales dynamiques qui menacent de disparaître faute de repreneurs ?

Diverses thématiques ont davantage intéressé les membres du GT : de la transmission d'entreprises et l'accompagnement post-création aux groupements d'employeurs et aux coopératives, des ateliers thématiques spécifiques ont permis de dresser les bases de la réflexion sur les grands enjeux de l'entrepreneuriat rural en Wallonie.

En avril 2013, le Réseau a poursuivi ses réflexions par l'organisation d'un séminaire régional sur l'entrepreneuriat en milieu rural et particulièrement sur les dispositifs innovants de transmission, de collaboration et de partage.

Quatre thématiques étaient à l'ordre du jour :

### **La filière bois dans l'est de la Belgique**

La filière bois dans l'est de la Belgique représente environ 22.000 emplois, 6.481 indépendants et 124 employés dans le secteur public. C'est 4% de l'emploi en Communauté germanophone. De la gestion forestière à la deuxième transformation du bois, le bois donne à cette région une image positive dépassant largement les frontières vers l'Allemagne et le Luxembourg. La région de Saint-Vith est particulièrement bien organisée dans le domaine de la filière bois. On y trouve des exemples concrets des thématiques abordées dans le séminaire : la menuiserie Rolf Jodocy, l'entreprise Peter Müller et le Centre d'Impulsion bois.

### **La pérennisation d'entreprises par la transmission aux travailleurs**

Peu connus en Wallonie, ces dispositifs de transmission offrent des avantages et des solutions à la disparition d'entreprises pourtant viables. L'atelier s'est concentré sur la problématique de la transmission, les clés de la réussite de ces processus, des trucs et astuces et surtout sur ce qu'il faudrait améliorer en Wallonie pour favoriser le nombre de telles initiatives.

### **Les partenariats interentreprises : clusters et grappes, ateliers ruraux, micro zones d'activités,...**

L'atelier a mis en avant les clés de la mise en œuvre et de la gestion des partenariats entre entreprises et notamment des grappes d'entreprises et clusters. Diverses plus-values de ceux-ci ont été mises en évidence à travers des présentations d'expériences: meilleure réponse aux besoins et attentes du marché, meilleure visibilité, réduction des risques, réduction des coûts, transfert de technologie, développement de nouveaux marchés, etc.

### **Les groupements d'employeurs et la mutualisation de main-d'œuvre en milieu rural**

Le groupement d'employeurs a de l'avenir en milieu rural et doit impérativement être encouragé tant auprès des entreprises qu'auprès des pouvoirs publics. Si ce type de dispositif est intéressant, sa mise en place demande une adaptation de la réglementation en vigueur et un effort, encore, de promotion. Car oui, les TPE / PME sont demandeuses d'alléger les charges sociales et éviter la paperasserie supplémentaire, de pouvoir engager du temps partiel sur des tâches plus spécifiques. Cette forme de mutualisation des ressources humaines est accessible à divers secteurs et donne accès à une série non négligeable de profils intéressants.

### Éléments clés des interventions et des débats



#### La menuiserie Jodocy : le savoir-faire belge reconnu au-delà des frontières

##### Visite de la menuiserie Jodocy à Born (Saint-Vith) guidée par Rolf Jodocy, gérant de l'entreprise

L'entreprise Jodocy est une menuiserie familiale qui travaille dans la construction bois depuis 1952. Rolf Jodocy en est le directeur et emploie son fils afin qu'il lui succède lorsque le temps sera venu. Elle occupe une dizaine de personnes hautement qualifiées et motivées en Belgique. L'entreprise possède également un siège social au Luxembourg. Son chiffre d'affaire annuel est de 1,3 millions d'euros. Sa clientèle est originaire de Belgique, d'Allemagne et du Luxembourg. 85% de ses clients sont des personnes privées qui ont découvert l'entreprise par bouche à oreille. L'entreprise travaille principalement avec des bois issus d'Europe (75 à 80% de douglas, mélèze, un peu de chêne) et des bois exotiques (20 à 25% de sa matière première). Elle utilise parfois des bois locaux (sapin blanc, chêne, hêtre). Lors de la visite, les visiteurs ont pu découvrir les méthodes de travail mises en œuvre, les projets de développement industriels de l'entreprise et les machines utilisées pour le travail du bois.

Cette menuiserie est membre du projet Centre d'Impulsion Bois de la WFG (cf. paragraphe XXX). Selon le directeur de la menuiserie, ce centre l'aide à améliorer la qualité de son travail, à innover et à créer des synergies pour aborder l'avenir.

Par ailleurs, bien que la concurrence soit importante sur le marché du bois (110 à 120 menuiseries en Communauté germanophone), le travail spécifique des menuiseries belges et notamment de Rolf Jodocy est reconnu dans les pays avoisinants. Notamment, cette dernière développe des concepts innovants dans le secteur du bois (bardage en bois spécifique, etc.) qui favorisent son intégration sur le marché local et international.

Il est à noter que Rolf Jodocy s'implique dans l'accueil de stagiaires issus du dispositif de la formation en alternance, contrat d'apprentissage dans le cadre de la formation permanente pour les Classes moyennes et les PME. Ce type de formation lui permet d'employer de la main d'œuvre formée à travailler dans son entreprise. La formation en alternance est reconnue comme particulièrement performante en Communauté germanophone notamment parce que la culture de la formation en entreprise est profondément ancrée dans la mentalité germanophone. De plus, l'âge moyen d'un jeune entrant en apprentissage est de 18 ans. Le jeune choisit donc pleinement son futur métier et la manière dont il souhaite l'apprendre. Cela favorise la réussite de la démarche qui permet au jeune de trouver un emploi dans un secteur en demande de main d'œuvre et qui l'intéresse.

## Peter Müller : un maillon de la filière bois en Communauté germanophone

### Visite de l'entreprise Peter Müller à Saint-Vith guidée par Gilbert Leyens, co-gérant de l'entreprise.

L'entreprise Peter Müller existe depuis 1974 et génère un chiffre d'affaires de 5.000.000€. Dirigée par les associés Gilbert Leyens et Kurt Faymonville, cette entreprise occupe aujourd'hui 25 collaborateurs (employés et indépendants partenaires). Sa clientèle est d'origines diverses: Belgique (Provinces de Liège et du Luxembourg, Tournai, etc.) et nord de la France.

Après avoir commencé la production de produits tels que clôtures, portails, poteaux pour la viticulture et l'arboriculture, l'entreprise s'est spécialisée dans l'usinage du bois, l'imprégnation du bois et la construction de maisons en bois.

La particularité de cette société est qu'elle a été reprise par Management Buy Out (MBO) c'est-à-dire reprise par ses travailleurs dirigeants. Dans ce cas-ci, ils sont au nombre de deux et gèrent l'entreprise en tant qu'associés.

La participation de l'entreprise au Centre d'Impulsion Bois lui permet d'accéder à des sources d'informations variées : visualisation du « State of the Art » pour maîtres d'ouvrage, architectes et entreprises (maquettes et documentation), et d'accéder également à des formations destinées aux entreprises.

La visite de l'entreprise a permis d'en apprendre davantage sur les méthodes de production. Elle achète le bois brut coupé encore recouvert de l'écorce et présentant

un diamètre défini. La matière première est issue de l'Ardenne belge (épicéa). Ce bois est ensuite trié par une trieuse automatique et réparti en fonction de ses caractéristiques par un opérateur. Le bois payé correspond au bois reçu de bonne qualité. Le bois éliminé est repris par le fournisseur. Le bois sélectionné est ensuite traité ou stocké en fonction des possibilités.

Lors du traitement, le bois est écorcé, imprégné (4 types d'imprégnation en cuves) et séché en chambre de séchage (8 à 10 jours) ou à l'air libre (4 mois). Les copeaux issus de l'écorçage (10% d'un piquet) sont séchés et brûlés. Il n'est pas possible d'en faire des pellets de bois car l'écorce produit beaucoup de cendres.

Une partie de l'entreprise est consacrée à la construction bois. C'est un travail très diversifié qui commence par la réalisation de plans détaillés et la commande de bois spécifique à chaque projet. Ensuite les planches sont taillées à l'aide d'une machine programmée et contrôlée par un opérateur. Chaque pièce doit être réalisée conformément aux plans (emboîtement, etc.). Les ossatures bois sont ensuite prémontées et chaque partie est identifiée à la fois par un numéro et par la liste des caractéristiques s'y rapportant. Les ossatures sont entreposées et partent ensuite directement sur le chantier. Les partenaires sur chantier n'ont pas changés depuis plusieurs années afin de garantir la qualité du travail et fidéliser la clientèle par la création d'une relation de confiance.

Enfin, les employés de l'entreprise sont de formations diverses : ébéniste, menuisier, charpentier, etc. Des étudiants viennent se former dans l'entreprise. Les employés sont formés en interne afin de s'assurer de la bonne compréhension de leur travail et des tâches qu'ils exécutent à l'aide de machines ou manuellement.

## Le GAL 100 villages - 1 avenir : la mise en valeur durable des ressources régionales



### Présentation de Gilbert Küpper, coordinateur du Groupe d'Action Local 100 villages - 1 avenir.

[Lien vers la présentation](#)

Le territoire du GAL est situé au Sud de la Communauté germanophone de Belgique à la frontière avec l'Allemagne et le Grand-Duché du Luxembourg. Les 5 communes d'Amel, Büllingen, Burg-Reuland, Bütgenbach et Sankt-Vith couvrent un territoire de 629 km<sup>2</sup>. Près de 90% de la superficie est en zone non-bâtie et plus de 40% du territoire sont couverts de forêts. 65% du territoire du GAL se trouvent au sein du Parc naturel Hautes Fagnes - Eifel. Les 100 villages et hameaux ruraux sont habités par près de 30.000 personnes. D'un point de vue économique, le territoire se caractérise par un faible taux de chômage (4,6% en 2010) et un grand nombre de petites et moyennes entreprises (PME) à ancrage local dans les secteurs du bois et de la construction qui profitent d'une clientèle abondante issue des pays et régions avoisinantes.

Le thème fédérateur du GAL est la valorisation durable des ressources régionales. Cela se traduit en plusieurs objectifs de développement :

- La promotion de la construction et de la rénovation durable,
- La valorisation du paysage naturel et culturel,
- L'amélioration de l'offre touristique,
- La mise à disposition de services appropriés en milieu rural.

Pour répondre à ces objectifs, le GAL met en œuvre divers projets sur son territoire :



- **Construction et rénovation durable** : sensibilisation et consultation des partenaires publics, des partenaires privés et de la population. *En pratique* : informations, promotion et création d'une grappe locale d'entreprises du secteur en collaboration avec le cluster Eco-construction et préparation et ancrage d'un « Centre d'Impulsion Bois, Construction durable et Energies renouvelables » (cf. p. 7). Projet mis en œuvre en collaboration avec la WFG Ostbelgien, Centre de compétence bois.
- **Brochure Architecture et Ruralité** : sensibilisation des décideurs et de la population à l'architecture traditionnelle pour les rénovations et constructions. *En pratique* : production d'un guide bonnes pratiques et des séances d'informations. Projet mis en œuvre en collaboration avec la WFG Ostbelgien.
- **Charte paysagère et système d'information géographique (SIG)** : sensibilisation des décideurs et de la population sur la valeur du paysage, de la planification et de la gestion paysagère au niveau transcommunal. *En pratique* : élaboration d'une charte paysagère transcommunale et réalisation d'un SIG transcommunal en collaboration avec les communes. Le SIG est disponible en ligne à l'adresse suivante : <http://botrange.no-ip.org> . Projet mis en œuvre en collaboration avec le Parc naturel Hautes Fagnes – Eifel.
- **Renforcement de l'attractivité des centres de village** : promouvoir le développement des centres de villages par rapport aux extensions et objectiver la question de la disponibilité de terrains à bâtir, montrer d'autres manières d'aménager et de planifier les centres de village en intégrant les principes d'urbanisme et d'architecture durable. *En pratique* : choix de villages selon des critères d'aménagement durable (TEC, commerces, écoles, ...) et développement de projets pilotes avec travail de modélisation en concertation avec les communes, les habitants, les écoles primaires et les étudiants en architecture/urbanisme. Projet mis en œuvre en collaboration avec la WFG Ostbelgien.
- **Système points nœuds pour randonnées** : mise en réseau supra-communale des sentiers de randonnée. *En pratique* : inventaire des chemins de randonnées, sélection, harmonisation et interconnexion des sentiers en collaboration avec les acteurs de terrain et création d'un Réseau virtuel GPS et balisage. Projet mis en œuvre en collaboration avec l'Agence de tourisme Ostbelgien.
- **Paysages dévoilés : Création de circuits sonores.** *En pratique* : Sélection des sites les plus intéressants de la région (33), élaboration des fichiers audio dans les 3 langues nationales et création de boucles de promenades (3). Les fichiers audio sont téléchargeables sur le site [www.eastbelgium.com/fr/audio-guide](http://www.eastbelgium.com/fr/audio-guide) et mis à disposition sur des i-Pod en location dans les bureaux touristiques de la région. Projet mis en œuvre en collaboration avec l'agence de tourisme Ostbelgien.
- **La « Landakademie » - Académie rurale dédiée aux bénévoles.** *En pratique* : réalisation d'une enquête sur le bénévolat et élaboration de mesures de formation et de soutien pour les bénévoles. Les thématiques mises en avant : la rhétorique, le travail médiatique, réaliser un site web, la gestion d'asbl, etc. Pour plus d'informations : [www.landakademie.be](http://www.landakademie.be) .
- **Mobilité durable** : Sensibilisation de la population et des décideurs et consultation en mobilité pour les acteurs et groupes intéressés (communes, associations, écoles, entreprises, etc.). Mise en réseau des initiatives et offres existantes en mobilité partagée et solidaire et mise en place d'une centrale de mobilité pour l'Eifel belge. Projet mis en œuvre en collaboration avec Fahr mit ([www.fahrmit.be](http://www.fahrmit.be)).
- **Pédag'EC – Pédagogie à l'eco-construction** : réalisation de modules de formation continue en construction et rénovation durable et mise en œuvre d'une exposition mobile didactique. Objectif de gestion énergétique durable au niveau communal en collaboration avec la commune de Beckerich/Energipark Redange. Projet mis en œuvre en partenariat

avec les GAL Cuestas (Belgique) et Redange-Wiltz (Luxembourg).

Pour plus d'informations sur le GAL 100 villages - 1 avenir : [www.leader-eifel.be](http://www.leader-eifel.be)



## Un pôle «construction et énergie durable» en soutien aux entreprises de la filière bois



**Présentation de Helmut Henkes, chargé de projet « Centre d'Impulsion Bois » chez WFG** (Wirtschaftsförderungsgesellschaft Ostbelgiens VoG), société de promotion économique pour l'est de la Belgique.

[Lien vers la présentation](#)

La décision de promouvoir le bois dans l'Est de la Belgique remonte à 1997. Les objectifs poursuivis étaient multiples: consolider et préparer l'avenir des entreprises de la filière bois et de l'industrie du bâtiment, créer un centre d'information et de démonstration « phare » et permettre l'expansion des marchés et de la zone d'influence des entreprises. Il a donc été décidé, via l'initiative communautaire LEADER, de créer un centre de compétences « bois » et de mettre en place un comité d'encouragement pour l'utilisation du bois.

Les diverses activités menées lors de la programmation LEADER 2003 – 2008 (animation de foires, amélioration de l'image du bois, etc.) aboutissent, en avril 2008, à la signature d'une déclaration d'intention de 35 entreprises pour la création d'un centre d'impulsion. C'est le début d'un impressionnant travail de construction du projet : définition des objectifs et des besoins, étude de faisabilité, perspectives, argumentaire, visites, montage du partenariat, prises de position des entreprises,...

Fin 2012, la WFG décide de soutenir la poursuite du projet par la réalisation, sur le campus technologique de Saint-Vith, d'un pôle associant les travaux de la filière bois, de la construction durable et des énergies renouvelables. Un budget de 3 millions d'euros est débloqué pour 2014. Un partenariat autour de la formation s'organise.

Le « Centre d'Impulsion Bois » propose divers services et projets:

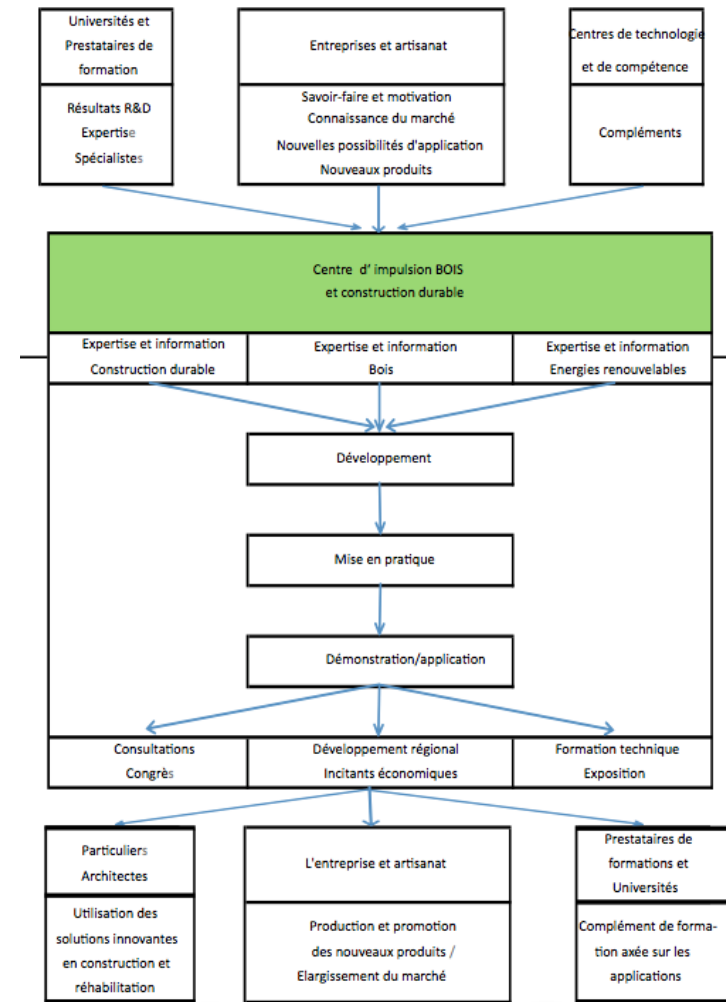
- Un relais vers les centres de recherche, de technologies et hautes écoles/universités en tant que catalyseur du transfert technologique ;

- Un espace ouvert aux entreprises, qui joue aussi le rôle d'incubateur ;
- Un lieu de sensibilisation et de démonstration de bonnes pratiques ;
- L'augmentation de la réactivité de la formation par rapport aux changements sur le terrain ;
- La mise en place d'une grappe d'entreprises en éco-construction ;
- Le suivi de l'évolution de la filière bois résineux ;
- Le montage d'une exposition alliant construction durable, énergie renouvelable et efficacité énergétique ;
- L'organisation d'une veille stratégique ;
- L'organisation d'actions de démonstration.

La Figure 1, ci-contre, présente les partenaires et services du Centre d'Impulsion Bois.

Pour en savoir plus : Helmut HENKES, GAL 100 villages – 1 avenir, +32(0)80/28.00.26

[www.leader-eifel.be](http://www.leader-eifel.be)



# La pérennisation d'entreprises par la transmission aux travailleurs

## La transmission aux salariés : une option pour les entreprises wallonnes ?



**Présentation de Sébastien Cassart, chargé de mission chez Synéco**, centre d'expertise en économie sociale et solidaire actif en Wallonie et à Bruxelles, acteur du projet Reddi en économie sociale.

[Lien vers la présentation](#)

Le projet Reddi (Reprise d'Entreprise et Développement Durable en Insertion), financé par la Wallonie et le Fonds Social Européen, est porté par quatre agences-conseil : Crédal, Febecoop, Saw-B et Synéco. Il vise deux objectifs principaux : promouvoir et accompagner la reprise d'entreprises par tout ou partie de ses travailleurs et, analyser et promouvoir des filières et modèles d'activités dans le domaine du développement durable (gestion des déchets, production et distribution de produits issus de l'agriculture biologique, éco-construction...) propices au développement d'entreprises d'économie sociale.

L'équipe Reddi s'intéresse à la transmission des entreprises en Wallonie. D'après les estimations, près de 40% des entrepreneurs ont plus de 50 ans (168.000 chefs de plus de 55 ans ont été identifiés) et 20.000 à 30.000 entreprises (environ 3%) par an sont concernées par la transmission en Belgique (8.000 environ en Wallonie).

Le nombre d'entreprises transmises reste faible. Plusieurs constats expliquent ce phénomène :

- La transmission est un processus de longue durée (3 à 4 ans) qui d'une part, décourage les repreneurs potentiels et d'autre part, nécessite d'être préparé suffisamment à l'avance pour se dérouler dans de bonnes conditions. Une transmission envisagée trop tard

peut conduire l'entreprise à la faillite.

- Il existe un réel frein psychologique chez le cédant qui doit transmettre son entreprise, son projet professionnel et même souvent son projet de vie.
- L'aspect confidentiel du processus rend le marché de la transmission opaque et diminue également les chances de trouver un acquéreur.
- Bien que la probabilité de pérennisation d'une entreprise reprise soit supérieure ou égale à celle d'une entreprise créée, les coûts d'investissement au départ sont plus importants pour une reprise (entreprise avec salariés, clientèle, projets en cours, etc.). Le Ce-FiP indique que 96% des entreprises transmises survivent après 5 ans alors que ce n'est le cas que dans 75% des créations.
- Dans les petites entreprises du milieu rural où la transmission est le plus souvent familiale, la gestion des droits de succession, le désir parfois non partagé de reprendre l'entreprise de l'ainé et le manque de compétences parfois observé du repreneur sont une série de freins au bon déroulement d'une transmission. De plus, 85% des gestionnaires d'entreprises familiales souhaitent céder leur entreprise à la famille or seul 16% des entreprises familiales constituées sont encore familiales au bout de la troisième génération (chiffres 2006).
- La transmission d'entreprise et particulièrement la transmission aux travailleurs est souvent mal connue et expliquée. Il existe encore très peu d'études sur la transmission d'entreprise en Belgique. Les derniers chiffres disponibles datent de 2007 et s'appliquent souvent au niveau européen sans prendre en compte les disparités régionales ou locales. La situation réelle actuelle de la transmission en Wallonie est donc mal connue. C'est pourquoi des outils wallons tels que la

Sowaccess, les Agents Relais Transmission de l'UCM ou Reddi ont été mis en place. Ils ont pour rôle de sensibiliser les acteurs de la transmission et d'approfondir les connaissances dans ce domaine.

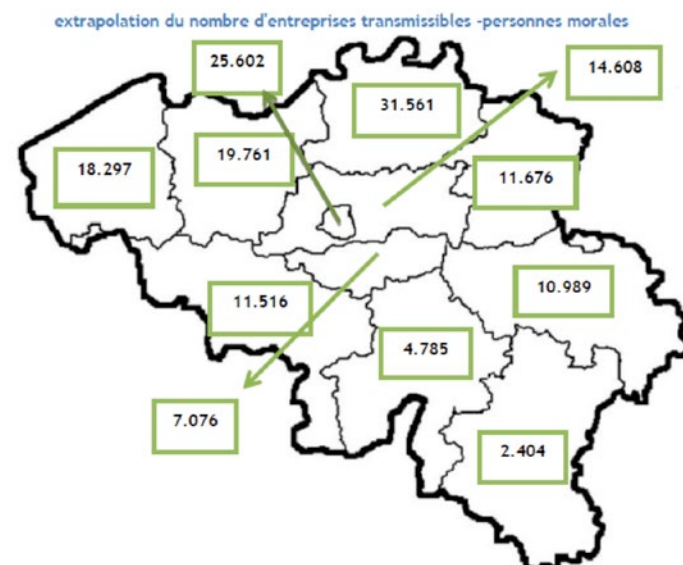


Figure 2 : source CeFiP

Les acteurs économiques wallons sont donc amenés à réfléchir aux possibles solutions pour l'avenir. La transmission d'entreprises aux salariés, développée avec succès dans d'autres pays, apparaît comme une réponse éventuelle. C'est une option de transmission parmi d'autres, qui peut se combiner avec d'autres, telles que la reprise par des membres de la famille (majoritaire) ou par des tiers. De nombreux avantages lui sont attribués : le maintien de l'activité et du savoir-faire, la préservation du projet industriel, le maintien des centres de décision en Belgique, la sauvegarde et la pérennisation de l'emploi et l'utilisation de la haute connaissance qu'ont les salariés de leur entreprise. Elle permet également de remettre en question l'organisation de l'entreprise.



Et pourtant... il y a très peu de cas de transmission aux travailleurs en Belgique. Le procédé est quasiment inexistant, sans doute par l'absence de cadre juridique et législatif clair, de cas exemplatifs et d'incitants fiscaux et financiers vis à vis des repreneurs.

Des initiatives semblables existent en France (les SCOP - Sociétés Coopératives Opérationnelles de Production – 2046 coopératives et 42.200 emplois) et en Espagne (les SAL - Sociédades laborales – 17.000 entreprises et plus de 100.000 emplois). Elles remportent un vif succès. L'existence d'un cadre légal défini (depuis 1978 en France et 1986 en Espagne) et de dispositifs de soutien financiers, en sont les principales raisons. La «culture coopérative» de certaines régions est également un facteur de leur déploiement.

Les facteurs de réussite sont multiples :

- Un cadre légal défini qui favorise le développement de telles entreprises. Notamment, le modèle espagnol a montré qu'à l'arrivée d'un cadre légal défini, le nombre de coopératives de travailleurs a fortement augmenté;
- Une prise de participation majoritaire des travailleurs.
  - ◊ au moins 51% du capital et 65% des droits de vote en considérant au minimum 5 travailleurs dans le cas des SCOP;
  - ◊ au moins 51% du capital pour les travailleurs et maximum un tiers du capital social par associé pour les SAL ;

- Les administrateurs ont le statut de salariés;
- Une répartition bénéficiaire favorable aux travailleurs:
  - ◊ une part entreprise : les réserves (min.15 % pour les SCOP);
  - ◊ une part salariés : la participation (min. 25 % à 84% pour les SCOP);
  - ◊ une part capital : les dividendes (max. 33 % pour les SCOP).
- L'impartageabilité des réserves ;
- La capitalisation des indemnités de chômage via des Aides aux Chômeurs Créateurs ou Repreneurs d'entreprise (SCOP) qui permettent la perception de la totalité des indemnités en une fois afin de les réinjecter dans l'entreprise et en Espagne la possibilité de mettre les indemnités de chômage des différents travailleurs en commun ;
- Le principe « un homme, une voix » guide la prise de décision. Cependant, dans le cas d'une entreprise en autogestion (pas d'objectifs et d'organe de décision bien définis), ce mode de fonctionnement n'est pas forcément favorable à l'entreprise. Dans ce cadre, il est préférable qu'un leader charismatique se dégage afin d'orienter et faciliter la prise de décision.

Utilisé tout d'abord pour la création de coopératives de travailleurs, ces principes sont aujourd'hui appliqués à la transmission d'entreprise. Parfois utilisée comme der-

nière alternative pour sauver une entreprise qui risque la faillite, la transmission aux travailleurs doit être considérée comme un mode de transmission à part entière.

Au niveau juridique belge, les SCOP sont souvent comparées aux Sociétés à Finalité Sociale (SFS). Elles ne favorisent pas la transmission aux salariés mais bien l'accès au capital par 1 à 10 parts. Cependant, la gestion de l'entreprise n'est pas forcément démocratique. La répartition des bénéfices permet une mise en réserve de 10% mais la rémunération des travailleurs est réalisée au moyen des bénéfices à maximum 6% du capital investi. Le retour sur investissement n'est donc pas garanti. Cependant, la nécessité pour une SFS d'être cédée en attribuant le surplus de capital à une autre SFS est intéressant. Mais les lois régissant les SFS n'ont jamais été revues et aucun pouvoir politique ne contrôle leur application.

Par ailleurs, il est difficile actuellement de trouver des financements. Rares sont les sociétés d'investissement ou les banques qui soutiennent ce type de projet en Wallonie. En terme de fiscalité, les plans sociaux mis en place dans le cadre de licenciement, un exemple parmi d'autres des barrières rencontrées en Wallonie, n'incitent pas les travailleurs et chefs d'entreprises à trouver des alternatives. On retiendra également les exigences de l'ONSS qui interdisent à un travailleur d'être à la fois détenteur de capital et employé dans la même entreprise...

Il n'existe donc pas en Belgique de type de sociétés permettant aux travailleurs de pouvoir bénéficier des retombées et plus-values liées à la variable travail de l'entreprise, en l'associant de manière prépondérante dans le capital et dans la gestion de cette dernière tout en



s'assurant de la pérennité de l'outil de production sur le long terme en mettant en place un principe d'impartageabilité des réserves. La Wallonie compte un très faible nombre de coopératives de travailleurs qui sont pourtant de grandes réussites au niveau économique et social. La coopérative de travailleurs Damnet, inspirée des SCOP, a été citée en exemple.

Est-il dès lors possible de proposer en Belgique une loi organisant la participation des travailleurs, garantissant le pouvoir de gestion aux collaborateurs, proposant un traitement fiscal favorable et un statut social de travailleur associé? Des incitants financiers vont-ils être proposés? Les barrières fiscales vont-elles être surmontées? Deux projets de loi, déposés en 1990 et 1992, ont été proposés en Belgique dans le but de créer une « Société d'Intérêt Social ». Trop lourd sur le plan législatif, ils ont été écartés... Et si on remettait l'ouvrage sur le métier?

Pour en savoir plus :

[www.jetransmetsmonentreprise.be](http://www.jetransmetsmonentreprise.be)

Mais également à travers le compte-rendu de l'atelier régional « Coopératives » traitant des coopératives de travailleurs disponible sur le site du Réseau ([www.reseau-pwdr.be](http://www.reseau-pwdr.be)).



## Transmettre son entreprise à ses cadres : le Management Buy Out

**Intervention de Laurent Renerken, responsable transmission à la Sowaccess et témoignage de Gilbert Leyens, co-gérant de l'entreprise Peter Müller active dans la filière bois à Amel (Est de la Belgique).**

Le management buy out (MBO) est une forme de reprise d'une société par les cadres travaillant dans l'entreprise. Il diffère du processus de transmission à un collectif de travailleurs salariés mais constitue une porte d'entrée vers la sensibilisation des patrons à la transmission aux travailleurs. Les cas connus de reprise par MBO sont très rares en Wallonie.

D'une manière générale, le succès d'une transmission dépend de plusieurs facteurs :

- L'implication d'une personne qui détient les compétences techniques avec +/- 20 ans d'expérience ;
- L'implication d'une personne qui possède un esprit entrepreneurial et de leadership ;
- Avoir les fonds nécessaires pour racheter et investir dans l'entreprise (le capital de départ est très important) ;
- Oser prendre la place du patron (symbolique) et être reconnu comme tel ;
- Ne pas mettre en place une nouvelle structure qui serait génératrice de problèmes.

L'exemple de l'entreprise Peter Müller illustre le principe de transmission par MBO. Cette entreprise est aujourd'hui co-gérée par Gilbert Leyens qui nous fait part de son expérience.

Anciennement programmeur, à 40 ans, il s'est trouvé face à un choix : rester dans l'entreprise de 2.000 personnes qui l'employait impliquant son déménagement ou devenir entrepreneur lui-même. Le caractère impersonnel des grandes entreprises et le refus de déménager l'ont poussés à choisir la deuxième option.

Il s'est donc mis à la recherche d'une entreprise dans laquelle investir. Connaissant la situation de Peter Müller, l'ancien patron de l'entreprise du même nom, célibataire et sans enfants, Gilbert Leyens a fait la démarche de le contacter. Six mois plus tard il a été engagé comme assistant de direction. Les discussions sur la cession de l'entreprise ont alors commencé dans la plus grande confidentialité. Le personnel n'était pas impliqué afin de ne pas perturber le bon fonctionnement de l'entreprise.

Il a fallu 18 mois pour trouver un accord. L'évaluation de la valeur marchande de l'entreprise a été difficile. D'une part, le patron ne voulait pas céder son entreprise à une valeur qu'il jugeait trop faible par rapport à son investissement personnel, et d'autre part, les repreneurs étaient limités financièrement à l'emprunt que voulait bien leur accorder la banque. Finalement, c'est la rentabilité de l'entreprise en temps réel qui a déterminé le prix de vente de la société. Peter Müller a fixé le prix définitif et a officialisé son intention de vente, attendant réponse.

Alors que l'ancien patron était finalement prêt à céder l'entièreté de son entreprise, la banque qui appuyait Gilbert Leyens et son associé, Kurt Faymonville, s'est retirée. C'est finalement grâce à l'intervention d'une société d'investissement que la reprise de l'entreprise a pu avoir lieu. Une répartition 48%/48% entre Gilbert Leyens et son associé a été convenue. Les 4% restant sont attribués à la société d'investissement qui conserve un pouvoir de décision en cas de désaccord entre les deux associés.

Après une première année difficile dans un climat économique tendu, l'entreprise se porte bien. Le nom de « Peter Müller » a été conservé afin de profiter de la notoriété acquise par l'entreprise au fil des ans. Cette reconnaissance rassure et fidélise la clientèle.

A maintenant 50 ans, Gilbert Leyens n'a pas encore envisagé concrètement la transmission de son entreprise. Néanmoins, il a déjà identifié deux employés qui seraient susceptibles de reprendre l'entreprise dans quelques années. Ils présentent selon lui des compétences et la personnalité qui feront d'eux de bons managers et actionnaires. Pourtant, afin d'éviter des conflits interentreprises mais aussi en raison des divergences d'opinions entre les

deux patrons associés, ces personnes ne seront pas informées de ses intentions.

Il n'envisage pas de transmettre son entreprise à un collectif de travailleurs salariés. Le processus est mal connu et incertain. Selon lui, la mentalité des patrons actuels constitue le principal frein pour ce type de transmission, avant l'absence d'un cadre légal.

## L'exemple de l'entrepreneuriat coopératif en France

Le règlement de développement rural 2007-2013 pré-



**Présentation de Julia Manaquin de la Cellule d'Animation du Réseau rural français.**

[Lien vers la présentation](#)

voit la mise en place, au niveau européen et dans chaque Etat-membre, d'un réseau qui regroupe les différents acteurs impliqués dans le développement rural. La Belgique possède deux réseaux régionaux (le réseau flamand et le réseau wallon). La France, quant à elle, a mis en place le Réseau rural français qui comprend un niveau national et une organisation en 26 réseaux régionaux.

Le réseau national a pour vocation d'élaborer un plan d'action comprenant l'inventaire et l'analyse des bonnes pratiques transférables, l'organisation de l'échange d'expériences et de savoir-faire, l'élaboration de programmes de formation destinés aux groupes d'action locale (GAL) en voie de constitution et l'assistance technique pour la coopération interterritoriale et transnationale. Les actions du réseau sont cofinancées par le Fonds Européen Agricole pour le Développement Rural (FEADER).

Des groupes thématiques nationaux mènent des travaux de réflexion à l'appui des actions engagées par les réseaux ruraux régionaux. Un groupe thématique national

« Entrepreneuriat rural » a été créé et finance 6 projets d'études dont un sur l'entrepreneuriat collectif comme levier pour créer ou transmettre une entreprise, porté par l'AFIP (Association de Formation et d'Information Pour le développement d'initiatives rurales) et la FNCUMA (Fédération Nationale des Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole).

Ce groupe de travail a pu recenser divers types d'entrepreneuriat collectif en France :

### a. Les sociétés coopératives ouvrières de production (SCOP)

- Ce sont des **sociétés commerciales** particulières qui se développent dans des secteurs concurrentiels.
- Elles ont pour particularité première d'être des **sociétés de personnes** avant d'être des sociétés de capitaux (un individu = une voix). C'est le travail qui est rémunéré et non la part en capital.
- Le statut du travailleur d'une SCOP se décline en 3 possibilités :
  - ◇ Adhérent qui participe au capital
  - ◇ Adhérent salarié – participe au capital et est rémunéré par la SCOP
  - ◇ Simple salarié qui deviendra adhérent salarié.
- Forme juridique : **SA ou SARL** auquel on ajoute la réglementation des SCOP où les salariés sont les associés majoritaires.
- Pour approfondir : [www.les-scop.coop](http://www.les-scop.coop).

Fin 2011, on comptabilisait 1.910 SCOP en France et 198 nouvelles SCOP ont été créées. Ces SCOP réunissent 1.052 salariés-associés et 27% sont des reprises d'entreprises existantes. Le taux de pérennité des SCOP après 3 ans est actuellement de 71% contre un taux de pérennité de l'ensemble des entreprises françaises de 66%.

### b. Les coopératives à multisociétariat : Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), Société d'intérêt collectif agricole (SICA)

- Ces coopératives fonctionnent comme les SCOP avec des membres associés au capital de différentes natures.
- Les SCIC permettent la structuration de filières car elles favorisent la réunion de tous les opérateurs d'une filière dans une même société. L'offre et la demande se rencontre et chacun y trouve de l'intérêt. On les retrouve particulièrement dans la filière bois énergie et notamment dans les réseaux de chaleur: l'administration garantit la production de chaleur sur son territoire et le producteur de bois garantit la vente de sa production à un prix fixé au préalable.
- Les pouvoirs publics peuvent participer au capital et à la décision dans les SCIC mais pas dans les SICA.
- Les SCIC ont l'obligation d'avoir des adhérents non agricoles et ont un double objectif : efficacité économique et dimension sociale.
- Formes juridiques : SA ou SARL.
- Pour approfondir : [www.les-scic.coop](http://www.les-scic.coop)

Les SCOP et les SCIC suscitent l'intérêt en France. En 10 ans, on observe une augmentation du nombre de ces sociétés de 36% et du nombre de salariés employés dans ces sociétés de 26%. Elle ressortent également dans la création d'entreprise pour laquelle une forte dynamique a été observée en 2011 avec 175 créations : 73% pour de la création, 11 % de transmissions d'entreprises saines, 11% de transformations d'associations et 5% de reprises d'entreprises en difficultés.

Ces chiffres sont intéressants car ils contredisent l'idée reçue qui suggère qu'en transmission d'entreprise, les sociétés coopératives sont généralement utilisées en dernier recours pour le sauvetage d'une entreprise en difficultés. Or seulement 5% des reprises d'entreprises sous forme de SCOP concernent des entreprises en difficultés.

De plus, la reprise par une coopérative de travailleurs implique des modifications importantes de l'organisation qui ne garantissent pas la réussite de l'opération si les conditions de départ ne sont pas favorables.

La transmission d'une entreprise à ses travailleurs sous forme de SCOP est donc une voie de transmission parmi d'autres. L'entrepreneur est informé de cette possibilité de transmission à travers les systèmes d'accompagnement (unions régionales, consulaires, pôles de développement local, intercommunalités,...), via leurs prescripteurs, par recherche personnelle ou via leurs salariés. C'est finalement la situation de l'entreprise et le bilan entre les avantages et inconvénients de la méthode qui définira si l'entrepreneur doit se tourner ou non vers ce type de transmission.

### c. Les coopératives d'activités et d'emploi

- Ces sociétés proposent à des créateurs d'entreprise un statut « d'entrepreneur-salarié ». Ils ne sont pas rémunérés par leur activité pendant une période de test définie.
- Ce cadre juridique leur permet de se tester et de développer leur activité sans risque avec un accompagnement (suivi technique, gestion, comptabilité, etc.) sur une période déterminée (couveuses, espace test agricole, pépinière, etc.).
- Dans le cadre des pépinières et espaces test agricoles, les accompagnateurs réalisent un veille destinée à identifier des cédants potentiels. Ils sont ensuite présentés aux candidats acquéreurs des couveuses. Un accompagnement est ensuite assuré pour faciliter la transmission.
- L'objectif est de maintenir et développer l'emploi sur un territoire.
- Scop de forme SA ou SARL (Les salariés sont les associés majoritaires).
- Pour approfondir : [www.cooperer.coop](http://www.cooperer.coop)

### d. Les groupements d'employeurs

- Ce dispositif vise l'embauche commune de salariés et la mise à disposition du temps de travail aux membres du groupement.
- Formes juridiques: association Loi 1901 et régie par le droit du travail français.
- Pour approfondir : [www.ugel.fr](http://www.ugel.fr)

### e. Les coopératives de mise en commun de ressources

- Coopératives agricoles, coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA) ou encore coopératives de consommateurs (groupements d'achat).
- Formes juridiques: associations, SA, SARL

Les dispositifs d'entrepreneuriat collectif sont nombreux en France et connaissent un franc succès, surtout en conditions de crise économique. Le nombre d'expériences observées par le Réseau rural français, réussies ou non selon les cas, permet donc de dresser un premier bilan des risques et avantages de ce type d'entrepreneuriat tant pour la création que pour la reprise d'entreprises.

Risques	Avantages
<b>Facteur temps</b> : négociation, consensus, rassurer les salariés, ...	<b>Maintien d'activités et de l'emploi en milieu rural</b> (ancrage) : Par exemple, le secteur culturel n'existerait plus en milieu rural sans le collectif (théâtre itinérant, etc.)
<b>Gouvernance parfois difficile</b> : principe « un homme/une voix », les salariés élisent leur gérant (peut être externe à la structure, le cédant reste gérant pendant quelques années, etc.), reconnaissance de l'entreprise par la clientèle après transmission,...	Meilleure <b>résistance aux chocs économiques</b> (souplesse et réactivité) : les salariés s'impliquent d'avantage dans le projet et seront plus combatifs, le principe des réserves impartageables et l'objectif de ne pas distribuer l'ensemble des bénéfices permet de faire face à des difficultés temporaires, etc.
<b>Efforts de gestion</b> : gestion des ressources humaines, respect mutuel, relations de confiance,...	<b>Gestion humaine et solidaire</b>
	<b>Réservoir d'animateurs de la vie locale</b> : les projets collectifs et communs dynamisent un territoire et permettent de maintenir de petites activités locales
	<b>Maintien des compétences, des savoir-faire et de l'outil de travail</b>

## Éléments de réflexion et débat relatif à la transmission aux travailleurs et à l'entrepreneuriat coopératif

*Dans le cadre du projet Reddi, combien de demande d'accompagnement sont faites par les entreprises sur une année?*

Il faut considérer deux types de demandes : les contacts pris avec les entreprises en général et les entreprises qui font appel à Reddi pour mettre en place une transmission vers les salariés.

Reddi existe depuis 2008 et s'achève en 2013 (les demandes doivent être renouvelées). De 2010 à 2012, 4 à 5 cas ont été traités chaque année, ce qui est faible. Ils sont encore accompagnés aujourd'hui mais actuellement aucun d'entre eux n'a abouti à une reprise par les travailleurs. On relève plusieurs raisons à cela : le processus est relativement long, le travail en commun n'est pas envisageable dans certains cas et les divergences dans la façon d'envisager la société compliquent le processus qui parfois n'aboutit pas. Les cas persistants continuent à chercher actuellement un modèle qui leur convient.

*Existe-t-il une typologie de la transmission d'entreprise en Wallonie (selon les secteurs d'activités, la taille de l'entreprise, l'âge de l'entrepreneur, etc.) ?*

Il y a très peu de données concernant la transmission en terme général. Une étude a été réalisée par le CeFiP sur la transmission d'entreprise selon 7 indicateurs. Cependant, les chiffres datent de 2007. Il existe très peu de

données quantitatives et aucune donnée qualitative. Le marché est très opaque en raison de la confidentialité des cession/acquisition et restreint la visibilité sur les cas de transmission qui pourraient être utilisés.

*Quelles sont les éléments clés de la réussite d'une transmission d'entreprise ?*

Pour la transmission en général :

- Identifier et sensibiliser les cédants, les repreneurs et particulièrement les prescripteurs (comptables, notaires, banquiers, etc.) ;
- Préparer/anticiper la transmission de son entreprise ;
- Assurer la discrétion de la transmission ;
- Tenir compte des freins psychologiques et adapter l'accompagnement ;
- S'entourer de spécialistes ;
- Sortir des sentiers battus et innover en terme de management ;
- Identifier le type de reprise adapté à chaque cas particulier (à un acquéreur extérieur, par management buy out, par la reprise par un collectif de travailleurs, etc.) ;
- Conserver le nom de l'entreprise pendant la phase de transition : charisme, image de l'entreprise cédée et pérennisation dans une région ;

- Identifier les cédants et les acheteurs ainsi que d'autres partenaires externes.

Pour la transmission aux travailleurs en particulier :

- Adapter et améliorer le cadre juridique et fiscal pour la transmission à un collectif de travailleurs ;
- Associer des externes en Conseil d'Administration pour aider à la prise de décision "Intelligence collective" ;
- Maintenir une taille critique de l'entreprise : pas plus de 8 à 10 repreneurs ;
- Assurer une bonne répartition des compétences entre les différents administrateurs ;
- Philosophie partagée, sentiment d'appartenance à un ensemble ;
- Appropriation de l'outil de travail par chaque administrateur ;
- Ne pas négliger le risque de la prise en otage de l'entreprise par une partie critique et techniquement compétente du personnel de l'entreprise.



# Les partenariats interentreprises: clusters et grappes, ateliers ruraux, micro zones d'activités,...

## Un « small cluster » en éco-construction/rénovation



**Présentation de Marie Loix, en charge du projet LivingGreen pour Espace Environnement asbl.**

[Lien vers la présentation](#)

Espace Environnement est un organisme d'utilité publique neutre actif depuis 1972 dans le développement durable et la participation citoyenne. En charge de différents types de projets (européens, régionaux, locaux,...), Espace Environnement s'intéresse à la promotion et la mise en œuvre de la rénovation durable à travers le projet européen LivingGreen qui vise trois objectifs principaux :

- Faire se rencontrer la technologie existante en éco-construction et le besoin de maintenir la qualité architecturale, la multifonctionnalité et la cohésion sociale des centres urbains ;
- Favoriser l'éco-rénovation ;
- Stimuler l'artisanat et l'emploi dans ces domaines.

Dans le cadre de ce projet, Espace Environnement s'est vu confier la tâche de développer en Wallonie, une grappe d'entreprises locales actives dans la construction/rénovation et conscientes des enjeux du développement durable. Dans une zone géographique définie, il s'agit de rassembler des entreprises complémentaires ayant des valeurs communes (menuisiers, architectes, bureaux d'études, etc.) et de les fédérer afin :

- d'échanger des informations et des expériences,

- de mettre sur pied une politique de développement local du marché,
- de proposer des offres commerciales groupées en prenant en compte les différents métiers de la construction/rénovation durable.

Cette grappe peut ensuite être elle-même mise en réseau avec d'autres grappes.

La constitution d'une grappe d'entreprises amène de nombreux avantages tant pour le maître d'ouvrage que pour l'entreprise qui y trouve sa place. L'entrepreneur va s'intégrer dans un réseau local partageant ses valeurs. Il pourra échanger des informations et techniques avec les autres entreprises de son secteur et mutualiser certaines tâches coûteuses en temps et en argent (par la mise en place d'un secrétariat commun par exemple). La formation d'un groupement d'entreprises lui permettra également de répondre à la demande du marché en développant des offres commerciales groupées. Enfin, sa visibilité sera également accrue par les éléments de communication mis en place autour de la grappe.

Le maître d'ouvrage, quant à lui, tirera avantage de l'existence de ce réseau lorsqu'il entreprendra un chantier

d'éco-construction : les entreprises ont l'habitude de travailler ensemble et partagent la même vision. Les travaux seront mieux organisés, plus rapides et de qualité constante.

Mais comment mettre en œuvre une grappe d'entreprise en rénovation durable ? Le point de vue de l'accompagnateur externe.

La première étape sera de choisir les entreprises. Pour cela il faut déterminer une zone géographique, identifier les candidats potentiels travaillant dans le domaine et les soumettre à une interview. L'identification des candidats débute par une recherche internet et une prise de contact avec les structures travaillant dans la rénovation durable et la vente de matériaux de construction. Une fois contactées, ces structures peuvent elles-mêmes orienter les recherches vers des artisans intéressés. Les candidats potentiels peuvent ensuite être contactés individuellement et/ou réunis afin de les informer sur le projet et d'identifier leurs attentes et objectifs individuels. Cela permet de vérifier si leur profil correspond à l'objectif et au fonctionnement de la grappe que l'on veut créer. A l'issue de ces interviews, les candidats manifesteront clairement le souhait d'intégrer la grappe et d'être accompagnés par une institution neutre.



Ensuite, la mise en place et le lancement de la grappe nécessitent un travail collectif de tous les candidats retenus qui orientera le fonctionnement de la grappe et définira ses priorités. Divers ateliers peuvent être organisés. Les candidats seront d'abord informés sur le concept de « rénovation durable » avant de définir ensemble l'objectif du groupement, le mode décision qui s'exercera au sein de la grappe, les valeurs qu'ils souhaitent prôner, le type de financement à utiliser, le statut juridique, le mode de gestion (qui et comment), etc. Il sera également important de les familiariser avec la « culture » du réseau souvent peu connue des artisans et petites entreprises et de les conscientiser sur le temps et l'énergie qu'ils devront investir dans ce projet. La visibilité et l'image du groupement d'entreprises sera mise en débat et organisée. A ce stade, la grappe peut être lancée.

Les entrepreneurs de la grappe se réuniront ensuite régulièrement afin de maintenir une bonne gestion et organisation de cette dernière. Un accompagnement sera nécessaire au départ et un observateur extérieur se joindra aux réunions (l'accompagnateur).

Afin de s'assurer d'un fonctionnement efficace du groupement, il faut tenir compte du temps de gestion supplémentaire que cela engendre. Des solutions efficaces et peu coûteuses doivent être prévues en fonction des moyens humains et logistiques à disposition. La gestion peut être assurée par un ou quelques membres du groupement. Un appui logistique peut être apporté par une organisation professionnelle du bâtiment. Si du personnel doit être embauché, celui-ci sera financé par le groupement.

Plusieurs freins relatifs à la mise en place de la grappe et à l'éco-construction devront être levés. Les artisans et petites entreprises de la grappe ne sont pas initiés au fonctionnement sous forme de réseau. Il est également difficile pour certains de consacrer du temps à un projet commun alors que la pérennité de leur propre entreprise n'est pas toujours assurée. Le manque de financements consacrés au développement d'outils communs est également un frein à pointer. En terme de construction, l'assurabilité des travaux d'offre globale peut être difficile à mettre en œuvre et la réglementation reste complexe (au

niveau thermique, aides financières, etc.). Les difficultés rencontrées lors de la constitution de ce type de groupement sont nombreuses et variées. L'émergence de groupements suggère donc la nécessité d'un accompagnement extérieur et neutre au départ car la seule volonté des membres du groupement est bien souvent anéantie par les difficultés rencontrées.

L'accompagnement du processus de mise en place de la grappe doit idéalement être évalué par les entrepreneurs participant au projet afin de pouvoir l'améliorer et l'adapter en fonction des attentes.

Quelques conseils pratiques :

- Définir un contexte précis qui justifie la mise en place d'un groupement d'entreprises (comme l'éco-construction) ;
- Les entreprises sélectionnées doivent être compétentes dans leur activité et exercer des activités complémentaires ;
- Organisez les réunions au créneau horaire qui arrange les artisans ;
- Utilisez et variez les techniques d'animation, pendant les réunions ;
- Créez un climat de confiance et chaleureux (repas & boissons) ;
- Espacez les réunions de maximum 1 mois ;
- Exposez aux membres les expériences d'autres groupements. N'hésitez pas à leur montrer la charte d'autres grappes ;
- Mettez-les en contact avec un professionnel qui pourra les aider à définir leur statut juridique (principalement quand l'objectif de la grappe est de réaliser des offres commerciales groupées) ;
- Mettez le groupement en contact avec un réseau plus important.

Finalement, il n'existe pas une seule manière de développer un groupement d'entreprises locales en rénovation durable (ou autre). Il existe une multitude d'exemples. Tout dépend de ce que les membres attendent du groupement.

Aujourd'hui, 16 entreprises font partie d'un groupement d'entreprises locales situé à Enghien. Il vole de ses propres ailes et se nomme « Sana Konstruo, grappe éco-construction de la Haute Senne ». La motivation première des entrepreneurs de cette grappe est de partager leurs expériences et informations. Une initiative similaire se déroule sur Lille avec pour objectif d'augmenter le chiffre d'affaires de ses membres.

En savoir plus : <http://www.livinggreen.fr/method/small-cluster-in-eco-renovation>





## Collaborations interentreprises : de la formation à l'insertion professionnelle



**Présentation de Michel Thomas, Président de la Calestienne, entreprise d'économie sociale namuroise impliquée dans une grappe d'éco-construction à Beau-raing.**

[Lien vers la présentation](#)

La Calestienne est une entreprise d'économie sociale située dans le sud namurois. Elle touche à quatre secteurs complémentaires :

- Le Pôle Beurinois De Formation et de Développement qui joue le rôle de pépinière de projets ;
- Une entreprise d'insertion active dans les titres services qui a permis de créer 50 emplois ;
- Une entreprise d'insertion active dans l'éco-construction (Couleur Terre) ;
- Une entreprise d'économie sociale à vocation immobilière (ECO IMMOBILIERE) qui valorise les biens éco-construits.

Son rôle est de promouvoir les entreprises de la grappe (créée en 2005) et l'éco-construction en présentant une palette de compétences diversifiées, des réalisations concrètes, une charte. Elle a aussi pour vocation de former, informer, susciter l'échange et la réflexion sur les pratiques de chacun, et également de promouvoir l'éco-construction comme moteur du développement local, des filières courtes,...

Leurs principales réalisations sont : la création d'un site internet, la mise sur pied d'un atelier de travail partagé, l'organisation de formations et voyages d'étude, des chantiers communs avec remise de prix, etc. Ces actions concrètes ont favorisé la reconnaissance de la grappe éco-construction envers les bénéficiaires.

Actuellement, la grappe est « en dormance ». Aucun statut juridique n'a permis de consolider le statut de grappe d'entreprises mais le fonctionnement en réseau d'entreprises est devenu une « seconde nature » pour tous ses membres. Les entreprises n'ont plus besoin de se réunir systématiquement comme au lancement du projet et restent en contact par des canaux plus classiques : téléphone, e-mail, etc. De plus, occupant un site commun, la proximité géographique facilite les échanges inter-entreprises et assure une bonne collaboration.

En savoir plus : [www.calestienne.be](http://www.calestienne.be)

## ClimEEC : quand la collaboration apporte reconnaissance, opportunités et efficacité



**Présentation de Paul Kauten, expert luxembourgeois pour le Cluster Eco Expert (ClimEEC) en environnement.**

[Lien vers la présentation](#)

Le Cluster Eco Expert est situé dans le canton de Redange. Il a été créé en 2010 à l'initiative de la commune de Beckerich, porteuse du projet. C'est une ASBL qui s'est spécialisée dans divers secteurs tels que la construction, l'énergie, l'environnement, etc.

Ses objectifs sont :

- Renforcer le positionnement des entreprises locales sur le marché régional et au-delà ;
- Sensibiliser et informer la clientèle sur les solutions écologiques pour leurs projets ;
- Augmenter et développer la qualité des prestations et du service aux entreprises.



ClimEEC facilite la collaboration entre les entreprises et les autorités locales/nationales, améliore la communication vers le grand public (foires, publicité, numéro de téléphone unique, etc.) et promeut l'échange entre les membres du cluster.

Il permet également aux entreprises de collaborer sur les projets communs (meilleure gestion des chantiers, remise d'offres communes lors d'appels à projets, image ClimEEC, etc.), de se mettre en réseau avec des partenaires de la grande région (France, Belgique), d'innover, de suivre des formations continues en externe et en interne, des présentations de produits, participer à des séminaires, etc.

### Comment fût créé le Cluster?

ClimEEC a été créé et lancé dans le cadre de LEADER. De 2010 à 2012, pour un budget de 50.000€/an, le cluster a été financé par diverses sources : 67% par le programme LEADER, 23% par les communes du GAL Redange-Wiltz et 10% issus des cotisations des membres. Ces financements ont notamment permis l'engagement d'un gestionnaire dont l'unique tâche était d'assurer le bon fonctionnement du cluster à raison de 20h/semaine.

A partir de 2012, la phase LEADER étant terminée, le cluster devait trouver un nouveau financement. Il s'est positionné en tant qu'a.s.b.l. Ce statut juridique, contrairement à un financement communal, lui apporte l'indépendance financière et politique. Cependant, les membres sont chargés de financer eux-mêmes le cluster. Les cotisations des membres sont définies en fonction du nombre d'employés de l'entreprise, les coûts étant plus élevés si le nombre d'employés l'est également (de 100€ pour 1-5 employés à 2.000€ pour 21-50 employés). Cette situation financière précaire ne permet pas de conserver un gestionnaire extérieur. La gestion est donc assurée par le Conseil d'Administration de l'a.s.b.l., constitué de 5 membres.

### Les difficultés rencontrées

Le démarrage a duré 2 ans et était semé d'embûches. Alors que l'investissement en temps et en énergie est important, les retombées économiques pour les membres ne sont pas immédiates : l'idée de « cluster » est difficilement communicable, le financement par cotisations des membres est insuffisant et la gérance doit être assurée par les responsables d'entreprises en plus de leur temps de travail habituel.

### Qui peut intégrer le Cluster ?

ClimEEC a défini divers critères d'adhésion selon le type d'activité (menuisier, peintre, conseiller, etc.). Les trois critères principaux sont l'expérience théorique et pratique démontrée, la politique environnementale de l'entreprise (gestion et produits écologiques, etc.) et la formation continue.

Le respect de ces critères permet d'assurer la qualité des prestations et du service des membres du cluster et renforce la confiance de la clientèle envers ClimEEC. Cela favorise l'aspect marketing et donne un avantage commercial aux entreprises membres du cluster par rapport aux autres entreprises concurrentes.

Chaque entreprise candidate doit remettre un dossier de candidature qui sera évalué et accepté (ou non) par le conseil d'administration qui se réunit mensuellement. Ce dossier sera actualisé par la suite.

### Les projets actuels du Cluster

Le cluster a plusieurs projets en cours tels que des chantiers de rénovation et de construction écologique, la mise en œuvre de projets « 100% ClimEEC » ou encore la mise en place d'une marque ClimEEC.

Afin de palier aux problèmes financiers, un pourcentage pourrait alors être pris sur les projets ClimEEC pour engendrer des revenus supplémentaires.

Les moyens actuels vont être consacrés au développement de la communication (publicité).

En savoir plus : [www.climeec.lu](http://www.climeec.lu)

## Éléments de réflexion et débat relatif au partenariat inter-entreprises

*La transposition de ce qui se passe en France est-elle possible en Wallonie ? Forme juridique ?*

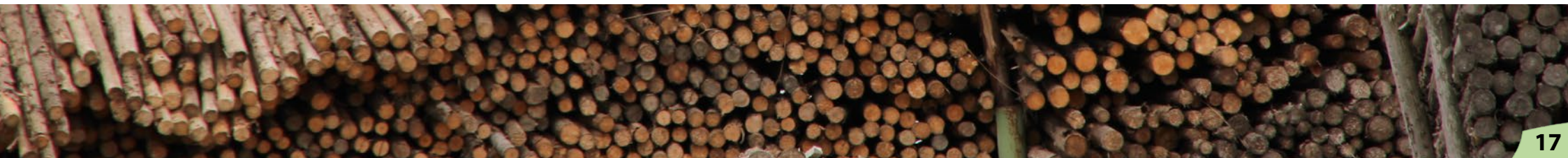
- Marie Loix: Le projet Livingsgreen a provoqué le rapprochement. Dans d'autres cas, ce sont les cas wallons qui servent d'exemples en France. Les méthodes se réalisent au cas par cas. Toutes sont bonnes.

*Comment gérer la concurrence entre entreprises au sein du cluster ? Risque de plagiat ?*

- Michel Thomas: les gens en concurrence et qui s'apprivoisent finissent pas former une sorte de coopération, se trouvent chacun des spécificités.
- Marc Kauten: Pour favoriser l'organisation interne, il est préférable d'éviter la concurrence. Il faut chercher et trouver le moyen d'y parvenir.

*Grappe ou structure personnelle : lequel devient le plus important ? Existe-t-on encore en dehors ?*

- Marc Kauten: Il arrive que certaines formes coexistent. Il faut trouver le meilleur moyen de se développer et d'innover et donc définir la meilleure forme pour y arriver.



- Daniel Wathelet: Entrer dans une grappe, c'est apprendre à se différencier. Il faut partir de la réalité de chacun des partis autour de la table.

*D'autres secteurs pourraient-ils être concernés par ces grappes ? Pourquoi l'éco-construction et pas d'autres ?*

- Marie Loix: Il existe une grappe « Maison médicale ».
- Marc Kauten : Un cas de coopérative de biométhanisation est connu au Luxembourg. Cependant, le domaine de l'éco-construction reste un domaine de prédilection car il requiert de nombreux corps de métier.
- Michel Thomas : Les 2 ciments principaux entre les corps de métier : les valeurs partagées et la nécessité technique à s'entendre. Cela assure une grande rigueur dans le travail. Le rôle de l'architecte, par exemple, ne fonctionne pas. Il se fait « avocat » du client et/ou est mandaté par le client pour trouver les entreprises les moins chères ce qui ne correspond pas aux valeurs de la grappe.
- Marc Kauten : Le cluster permet une grande qualité d'organisation des chantiers.
- Marie Loix : La clarification des valeurs du groupement est nécessaire. Il faut créer une charte et un Règlement d'Ordre Intérieur entre les membres (définit le relationnel et est transmis aux employés).
- Daniel Wathelet : La question des valeurs partagées est capitale : partage d'idéal.

*Les entreprises possèdent déjà un réseau informel. Doit-on formaliser tout cela ? Où se trouve la responsabilité juridique? Il est parfois plus simple de rester isolé.*

- Marie Loix : La grappe est un gage.
- Marc Kauten : Si on crée un réseau pour des raisons uniquement économique, ça risque de ne pas marcher. Il faut quelque chose de plus pour attirer les entreprises à se réunir.

*Quels sont les éléments importants à considérer dans la mise en œuvre d'une grappe d'entreprises ?*

- L'élément financier est capital. En fonction de qui met de l'argent sur la table le projet peut devenir compliqué et même s'arrêter. Les subsides ne sont pas forcément nécessaires.
- Monter une grappe demande un grand investissement en temps avant qu'elle ne fonctionne correctement. Comment chiffrer cet investissement ? Cela dépend aussi des conditions de départ.
- Importance de la mise en réseau d'acteurs économiques. Les communes pourraient aider à cette mise en réseau.



# Les groupements d'employeurs et mutualisation de main-d'œuvre en milieu rural

## JobArdent et Vert'Emploi, des groupements d'employeurs wallons qui fonctionnent. Suivez l'exemple !



**Présentation conjointe de François Hurdebise, CCI Liège-Verviers-Namur & Emilien Burlet, GAL Haute-Meuse sur base de deux exemples : JobArdent, Groupement d'Employeurs (GE) créé il y a 5 ans par la CCI de Liège-Verviers et Vert Emploi créé par le GAL Haute-Meuse, en collaboration avec le GAL de l'Entre Sambre et Meuse.**

[Lien vers la présentation](#)

### Qu'est-ce qu'un Groupement d'Employeurs (GE) ?

C'est un groupement d'intérêt économique (GIE) regroupant des sociétés qui s'unissent pour engager ensemble un ou plusieurs travailleurs et lui/leur proposent un CDI à temps plein. En d'autres termes, le groupement d'employeurs met à disposition des différentes entreprises qui le composent, un ou plusieurs employés. Les prestations du travailleur seront facturées à ces différentes entreprises au prorata des prestations effectuées pour chacune d'elles.

Exemples: partage de compétences (un infographiste qui partage son temps plein entre plusieurs sociétés) ou partage saisonnier de travailleurs. Les travailleurs sont fidélisés via le groupement d'employeurs.

Economiquement le GE répond au souci d'adapter l'effectif à l'activité économique. Beaucoup de PME ont besoin de diverses compétences en temps partiel. Aucune autre formule ne peut permettre de disposer d'un travailleur 1 jour/semaine au sein d'une entreprise. De plus, en Belgique, il y a une interdiction légale pour une entreprise

de mettre du personnel à disposition d'autres entreprises. Seules exceptions : l'intérim, ponctuel et à court terme ou le groupement d'entreprises, pérenne et à long terme.

Le groupement d'entreprises est une collaboration à long terme entre les entreprises. Les entreprises doivent être relativement proches géographiquement, avec des besoins de compétences similaires et une complémentarité pour permettre d'occuper un temps plein, ce qui n'est pas le cas en France.

En Belgique, la loi de 2000 impose 5 critères pour créer un GE :

- Une association d'entreprises sous la forme de GIE ;
- Avoir l'agrégation du Ministre de l'emploi (2 mois) ;
- Pouvoir embaucher le travailleur en CDI à temps plein ;
- Avoir un objet social unique, la mise à disposition de personnel ;
- Dispositif prévu pour des personnes difficiles à placer: chômeur de longue durée, personnes émargeant au CPAS. Des gens qualifiés avec au moins un jour de chômage peuvent être engagées. On peut malgré tout engager du personnel encadrant ou cadre sans entrer dans cette condition.

GIE :

- Pas de capital minimum ;
- Pas d'existence fiscale, pas d'impôt mais assujetti à la TVA ;
- Tous les membres sont financièrement solidaires par rapport aux dettes qu'ils pourraient avoir. Mais à

titre d'exemple, JobArdent a très peu de créancier : l'ONSS, la Chambre de Commerce pour la gestion, les frais de comptabilité ;

- Mettre en place un rapport de confiance : les sociétés sont choisies et si elles ne paient pas elles sont éjectées.

A ce jour, seuls 3 groupements d'employeurs existent en Belgique :

- **JobArdent**, fondé en 2008 à Liège à l'initiative de la Chambre de Commerce de Liège-Verviers. Actuellement, Jobardent réunit 9 travailleurs qui partagent leurs prestations entre 3-4-5 entreprises. Au total, 42 PME multisectorielles font partie de Jobardent.
- **Joblris**, fondé en 2001 à Bruxelles à l'initiative de plusieurs PME du secteur de l'agro-alimentaire. Actuellement, Joblris emploie 12 travailleuses qui partagent leurs prestations entre deux entreprises : Léonidas pour la production de pralines (6 mois par an (hiver) et Viangros pour la production de colis de viande (6 mois par an (été)).
- **Vert'Emploi**, fondé en 2011 à Anhee à l'initiative de deux GAL. Vert'Emploi occupe actuellement un employé chargé du développement des voies vertes.

A titre de comparaison, on recense près de 5 000 groupements d'employeurs agricoles en France.

Cependant, le fonctionnement et le contexte légal n'est pas le même en France. Les GE français sont beaucoup plus conséquents, pouvant employer des centaines de travailleurs. Leur système est plus proche de l'intérim avec parfois quelques heures ou semaines prévues dans une entreprise suivies d'une période d'inactivité les semaines d'après.

**Soucieux de promouvoir les GE** encore trop peu nombreux en Belgique, JobArdent tente de faire changer la loi qui oblige l'embauche d'un employé en CDI temps plein, ce qui constitue une contrainte importante et la principale différence avec les GE français. Il serait en effet plus facile de créer un emploi si les GE pouvaient commencer par des temps partiels et compléter par après en trouvant des entreprises au fur et à mesure. De plus, pour toucher un maximum d'entreprises, JobArdent organise des séances d'informations auprès des entreprises qui pourraient potentiellement intégrer le GE. Petit à petit le système se fait connaître. Aujourd'hui, ce sont les entreprises elles-mêmes qui contactent JobArdent en fonction de leurs besoins.

### La mise en place et le fonctionnement d'un GE

La mise en place d'un GE demande en général 6 mois de procédure (statuts, règlement d'ordre intérieur, ...).

Le Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs en Wallonie (CRGEW - <http://www.crgew.be>) peut épauler un GE en constitution pour l'ensemble de la procédure (rédaction des statuts, ...).

En particulier, JobArdent propose également un appui aux entreprises intéressées à créer elles-mêmes leur GE. Selon leur localisation, la plupart d'entre elles se joignent à JobArdent dont l'objectif est de s'agrandir. Un projet d'intégration de la Province du Hainaut dans le périmètre de JobArdent devrait favoriser leur agrandissement.

Un élément important de la mise en place d'un GE est de choisir une commission paritaire (CP) qui convienne à toutes les entreprises (le plus souvent c'est la CP 218 pour les employés). C'est une contrainte. A titre d'exemple, JobArdent a reçu une demande d'une entreprise employant des ouvriers chauffeurs (CP 100). Cependant les tâches de ces ouvriers étaient doubles : chauffeur pour écolier l'été et livreur de mazout l'hiver. Il n'a pas été possible de trouver une CP adéquate pour le GE. L'idée a donc été abandonnée. Pour une répartition saisonnière, une solution serait d'utiliser une CP de base.

L'intervention d'un tiers pour la gestion du groupement est essentielle à son bon fonctionnement. L'exemple de JobArdent qui est géré par la CCI LVN est parlant.

Au niveau du recrutement (exemple de JobArdent), les frais de gestion liés au pré-recrutement, sont compris dans la facturation aux entreprises. Les étapes du recrutement sont :

- réunir les entreprises intéressées,
- demander à chacune une description de fonction et la compiler,
- la faire valider par toutes les sociétés,
- diffuser les offres d'emplois,
- trier les candidatures,

- établir un top 5 et soumettre la liste aux entreprises,
- faire venir les futurs employés devant les futurs employeurs qui font leur choix,
- discuter salaire et avantages,
- JobArdent l'engage et le paie tous les mois.

Toutes les formalités administratives sont prises en charge par JobArdent : aides à l'emploi, PFI,... Les entreprises fixent ensemble le salaire en concertation avec l'employé.

Dans le cas de JobArdent, le tiers gestionnaire (la CCI) rémunère un employé (François Hurdebise) pour la gestion administrative et les aspects commerciaux. Au début, François travaillait pour la CCI via le CRGEW pour le lancement du GE avant que celui-ci ne devienne autoportant financièrement.

Par ailleurs, chacun des membres du GE est associé à l'évaluation du travailleur. Ils sont mis en réseau, ils se connaissent et collaborent pour partager une ressource dans le sens noble du terme.

En cas de maladie, les jours sont mutualisés : si l'employé tombe malade le mercredi, la société du mercredi ne doit pas assumer cette charge seule. Au lieu de facturer en 20ème (si mois de 20 jours) on refacture en 19ème pour mutualiser le jour de maladie. S'il est absent plus longtemps, on refacture la maladie selon l'horaire théorique.



Si la maladie dure plus d'un mois, la rémunération du travailleur est assurée par la mutuelle.

Pour les congés, chez JobArdent, les pécules de vacances simple et double sont déjà dans les coefficients de calcul de la facturation. Les congés ne sont donc pas refacturés aux entreprises. Pour la prise des congés, le travailleur s'organise directement avec les employeurs et les enregistre dans son agenda pour la fin du mois. Si la société a des fermetures collectives, par exemple pour la Noël, le travailleur a la possibilité de permuter avec une autre entreprise s'il souhaite travailler.

Concernant la TVA, JobArdent est assujéti. Pour Vert'Emploi, une dérogation a été obtenue après démarche auprès du bureau de TVA de Dinant pour fonctionner sans être assujéti. Si le groupement est composé de communes, il ne sera pas assujéti.

Il est possible de créer des groupements entre structures non assujétiées, mais dans ce cas, elles doivent être de même corps de métier. Par exemple, un groupement entre médecins et avocats qui se partageraient une secrétaire n'est pas envisageable. Cet aspect contraignant devrait pouvoir être modifié.

Les quelques clés du succès de la création d'un GE : maintien de la confiance entre les membres, de la bienveillance, de la souplesse, des aptitudes à la mutualisation et d'une gestion professionnalisée. Le rôle du tiers est indispensable pour assurer une gestion professionnelle du groupement. La promotion des GE est également essentielle et passe beaucoup par les acteurs intermédiaires de l'économie : les Agences de Développement Local, les Groupes d'Action Locale, les ASBL, CCI et le CRGEW. Il faut également s'assurer de disposer de suffisamment d'entreprises et d'un bon recrutement de travailleurs. La fiabilité des entreprises doit évidemment être vérifiée (bilan) pour ne pas prendre de risque vis à vis des autres entreprises.

## Les avantages principaux du groupement d'employeurs

Pour les entreprises :

- La fidélisation des travailleurs ;
- Une administration très réduite : le travailleur preste les jours convenus au sein de l'entreprise et une facture est reçue en fin du mois ;
- Un système flexible :
  - ◊ Il est facile de moduler le temps de travail. Si certaines entreprises ont besoin d'heures supplémentaires, elles trouvent un accord (ajustement de l'effectif au besoin). Le travail peut être adapté en permanence. L'employé ou les employeurs organisent ce changement et l'employé remplit son agenda fin du mois afin que l'on sache chez qui il faut facturer les prestations. Toutes les assurances liées à l'emploi d'un salarié sont prises par le GE;
  - ◊ Bien que le GE soit l'employeur officiel, il est facile pour une entreprise de se retirer si elle le souhaite. Elle devra respecter un préavis de sortie fixé dans les statuts du GE. Dans le cas de JobArdent, ce préavis est d'1 mois si l'employé est en période d'essai et 3 mois par tranche de 5 ans. Cela permet au GE de trouver une entreprise remplaçante, notamment grâce à une base de données représentant les besoins des entreprises de la région. Au cas où JobArdent ne trouve pas une nouvelle société, soit il est demandé aux autres de reprendre quelques heures, soit le travailleur doit prendre des congés sans solde. En dernier ressort, le licenciement du travailleur doit être envisagé. JobArdent a toujours trouvé des solutions aux difficultés rencontrées.

- Les travailleurs sont en général plus performants ;

- Les investissements sont « amortis » (recrutement à long terme, formation, insertion...). Cela se traduit notamment par un gain de temps et parfois d'argent. Les entreprises du GE n'emploient plus d'intérimaires. Elles disposent de travailleurs compétents qu'elles peuvent former à long terme. De plus, le GE permet de redistribuer les potentielles aides à l'emploi perçues lors de l'embauche d'un travailleur alors qu'en intérim, c'est l'agence qui perçoit ces aides.

- Les aides à l'emploi sont redistribuées aux entreprises du GE (plutôt qu'à l'agence intérim).

- Pas de crainte d'espionnage, les entreprises ne sont pas concurrentes. Mais cette crainte peut être un frein à la création d'un groupement d'entreprises (risque supposé de passage de client d'une à l'autre via l'employé, etc.).

- Pour un volume de travail équivalent, le système GE est plus économique que l'intérim. En effet, en intérim, le taux de chargement est de 1.9 à 2.2. JobArdent a pour sa part pris un taux de chargement de 1.9 (brut du travailleur que l'on multiplie par 1.9) divisé par l'occupation. Si l'occupation est d'1 jour par semaine alors il est divisé par 5. Coûts compris dans les 1.9 : 1.54 = coût du travailleur dans la cadre de la commission paritaire concernée : les charges sociales, le double pécule de vacances, le 13ème mois ; 0,1 pour les frais administratifs divers entrés dans le système, publication au moniteur belge ; 0.26 = frais de gestion de la Chambre de Commerce, recrutement des entreprises et des employés, gestion du système, et gestion des éventuels remplacements. Le salaire brut multiplié par 1.9 et divisé par l'occupation représente le coût du travailleur. Dans le cas d'une secrétaire travaillant un jour semaine, le coût de l'employé pour la société est, pour 2.000 € brut, de 786 € par société.

Pour les travailleurs :

- Un CDI temps plein ;
- La variété du travail et la diversité des compétences acquises. Certains employés déclarent avoir acquis

trois fois plus vite de nouvelles compétences qu'en contrat classique.

Quelques conseils pour faciliter la création et/ou le développement des GE à l'échelon local :

- Développement de partenariats : GAL, ADL, CCI, Agence de Stimulation Technologique (AST), pôles de compétitivité,...
- Multiplier les canaux et les niveaux de diffusion de l'information ;
- Proposer un projet concret, chiffré, détaillé et planifié;
- Agrandir son rayon d'action au « bassin économique » (pour le milieu rural) ;
- Réunir un nombre suffisamment important d'entreprises ;
- Se faire rencontrer les besoins et les demandes : mise en place d'une base de données publique et communication sur le dispositif (CRGEW).



## Partage de la main d'œuvre, confrontation et échange de pratiques, qualité de vie : les groupements agricoles se font trop rares !



**Intervention de Mickaël Poillon** (par visioconférence), agriculteur dans le Nord Pas-de-Calais depuis 2004, actif dans une exploitation polyculture-élevage familiale (GAEC familial), impliqué au national et européen au sein d'un syndicat de jeunes agriculteurs notamment autour de questions européennes et internationales.

[Lien vers la présentation](#)

« Le GAEC Poillon fait vivre 3 familles et par l'intermédiaire d'un groupement d'employeurs avec 8 autres agriculteurs, fait vivre aussi 4 salariés. Nous avons vécu la restructuration de l'agriculture française (agrandissement, concentration). Depuis 2004, nous travaillons au renouvellement du projet de cette exploitation familiale. En terme d'entrepreneuriat rural, nous avons une responsabilité, en tant qu'exploitant, j'ai des responsabilités à la fois vis à vis du territoire, des citoyens et des paysans. J'essaye de décliner à la fois par mon exploitation et mon engagement extérieur cette responsabilité. L'objectif du GAEC est notamment d'allier la productivité, la création de valeur ajoutée, l'emploi et la préservation des ressources naturelles déclinés par un certain nombre de choix sur l'exploitation. Mais ça se décline d'abord sur une volonté de ce dire que si l'exploitation est le résultat de la réunion de plusieurs exploitations (3) dans son histoire, ça veut dire qu'à un moment on a réussi à faire travailler plusieurs familles. Notre objectif est de faire travailler le même nombre de familles que d'actifs. Pour le moment nous sommes à un peu plus de 4 actifs et nous en espérons 6. Je continue aujourd'hui à travailler pour demain et créer suffisamment de valeur ajoutée pour rémunérer plus d'actifs.

Nous sommes dans un territoire qui souffre de plusieurs maux et notamment d'un chômage assez fort. C'est un territoire un peu mixte, une zone périurbaine mais encore assez loin de la ville pour ne pas être touchée par sa dynamique. C'est un milieu rural qui manque réellement de projets qui

permettraient de créer de la valeur, du lien et de l'emploi.

J'estime avoir réellement une responsabilité par rapport à ces questions à travers mon exploitation et mes engagements extérieurs. Mes engagements extérieurs, c'est notamment d'être Vice-Président d'une coopérative laitière. En ce moment, il y a d'ailleurs de fortes turbulences sur la question laitière liées la fin des quotas. On est en train de redéfinir ce qu'est une coopérative et un projet collectif et notamment ce qu'est la responsabilité d'une coopérative dans son territoire et vis-à-vis de ses éleveurs et des enjeux autour de ce territoire.

Notre groupement d'employeurs a été créé en 2008 avec 3 autres agriculteurs. Aujourd'hui, nous sommes 9 employeurs et nous employons 4 salariés.

L'expérience française en matière de GE agricole est très disparate d'un territoire à l'autre. Il y a des territoires où il y a peu de GE.

Pendant longtemps, le service de remplacement a également joué un rôle de complément de main d'œuvre. Le manque de main d'œuvre n'avait donc pas été identifié de façon collective (responsabilités partagées). En particulier, l'élevage souffre d'une question de disponibilité de main d'œuvre depuis 10 à 15 ans. Ce besoin n'ayant pas été identifié, les producteurs n'ont pas été accompagnés afin d'alléger leur temps de travail et leur permettre de ne pas être « au cul des vaches en permanence. Ils n'ont pas été aidés pour leur permettre de lever la tête du guidon et montrer à leurs enfants, à leur famille que le dimanche soir, oui, ils peuvent aller manger en famille et que quelqu'un va prendre la relève pour la traite des vaches, dans une véritable relation de confiance. La crise de l'élevage actuelle pose aussi cette question de main d'œuvre agricole. C'est réellement un souci. Il faut pouvoir aider les éleveurs à lever le pied de temps à autre pour qu'ils puissent avoir une vie familiale.

J'ai donc décidé, avec deux autres agriculteurs, de créer un groupement d'employeurs, il y a maintenant plus de 6 ans, pour pouvoir répondre à ce souci. Nous avons été accompagnés pour sa création. C'est très simple, c'est une association avec des statuts classiques, non fiscalisée et qui permet simplement de mettre de la main d'œuvre en commun. Que

*s'est-il passé quand on a créé ce GE ? On s'est rendu compte que cette main d'œuvre, dont on estimait ne pas avoir réellement besoin, parce qu'on fait travailler nos parents jusqu'à 75-80 ans et on attend que le gamin ait l'âge de 15 ans pour pouvoir faire le relais, était plus qu'utile. Sauf qu'à un certain moment, ça pose un certain nombre de questions, ça crée un certain nombre de soucis et ça ne permet pas de se projeter sur des projets qui permettent réellement de créer de la valeur.*

*Le fait d'engager un jeune à temps plein, à trois, nous a permis de nous organiser et de regarder le travail autrement. Nous avons pu lancer de nouvelles démarches et jouer un réel rôle de chef d'entreprise qui fait des choix en étant suffisamment informé pour pouvoir orienter le développement de l'exploitation de la manière la plus efficace qui soit. Je ne suis pas un producteur de matière première ou un « extracteur » de matière première. Je ne suis pas là pour traire mes vaches toute l'année, tout le temps. Si je ne fais que ça, je ne peux pas jouer mon rôle de chef d'entreprise. Ça ne veut pas dire que je dois refiler les tâches subalternes à un salarié, ce n'est pas la question, mais cela veut dire que si je n'arrive pas à me reposer sur une main d'œuvre qui me permet d'avoir confiance et de pouvoir faire mon métier dans les meilleures conditions, je ne peux pas non plus avoir des temps de réflexion et de partage avec les autres agriculteurs, je ne peux pas jouer. C'est vrai que de pouvoir disposer d'une main d'œuvre choisie, compétente et formée nous a permis de dégager du temps pour aller plus loin.*

*Si au départ le groupement a été créé avec des agriculteurs éloignés (nul n'est prophète en son pays), les voisins ont ten-*

*du de l'oreille et maintenant nous sommes 9. Nous partageons des projets en commun : investissement commun pour du matériel et organisation de chantiers en commun. Le fait d'avoir aujourd'hui des salariés a permis de lever des freins. Ce qui est intéressant c'est que nous passons maintenant à une deuxième étape : nous avons envie de les former et de leur donner des compétences différentes pour que nous puissions nous projeter en dehors de la production, peut-être vers la transformation. Certains ont des projets agrotouristiques (gîtes, etc.) qu'ils pourraient mener à bien avec cette main d'œuvre compétente (restauration de bâtiments pendant l'hiver, etc.).*

*La création du GE a d'abord été un moment d'échange, de discussion qui a permis de se poser et de savoir quels sont nos projets. Cela permet de ne pas avoir le nez dans le guidon tout le temps. Ces salariés, que nous sommes en train de former, ont des envies et ont besoin de prendre de l'autonomie, ça nous pousse toujours à nous reconsidérer, c'est très formateur.*

*Reste que les groupements ne sont pas assez nombreux. Il y a un vrai besoin : Mickaël reçoit régulièrement les curriculum vitae de jeunes, le pôle emploi le contacte, les agriculteurs voisins lui demandent s'il peut accueillir un nouvel adhérent,...*

*Le service de remplacement ne peut répondre à ce besoin de main d'œuvre qualifié. Ce dont les agriculteurs ont besoin, c'est quelqu'un qui s'inscrit dans le projet d'exploitation, qui va permettre d'être en confiance permanente, de prendre des vacances tranquillement et se projeter sur d'autres choses. Il y a donc un réel besoin.*

*Comment maintenant organiser la question pour que les agriculteurs se fédèrent et créent des groupements dans les communes voisines pour répondre à la demande ? Les organisations professionnelles et les territoires doivent organiser, fédérer la création de GE qui permettront de répondre à la demande.*

*Nous réfléchissons aujourd'hui à la possibilité de s'ouvrir à d'autres métiers qui ont des besoins très ponctuels (pépiniériste, exploitation du bois, l'artisanat, etc.) pour amener des compétences supplémentaires. Il est nécessaire de se projeter à quelques années : demain si le bois-énergie redevient un support pour créer de la valeur peut-être pouvons-nous, au sein de nos exploitations, replanter des haies et créer des emplois et de l'activité à des moments où les salariés sont disponibles.*

*En résumé, on a créé du lien, on a favorisé du dialogue et des projets. Ce qui n'existe plus forcément sur les territoires, car en concentrant les exploitations agricoles comme on a pu le faire ces dernières années, on est tous débordé. La CUMA ne suffit plus, il n'y a plus de café du village, il n'y a plus l'église. Il n'y a plus suffisamment de lieux d'échange. Le syndicalisme ne peut pas tout faire ou n'a pas, pour le coup, su se renouveler sur ces questions là.*

*A l'échelle du territoire, il va falloir recréer des dynamiques, des lieux où on va pouvoir se rencontrer. Devons nous rester entre agriculteurs ? Je ne le crois pas. Le changement est possible car arrive maintenant une jeune génération qui a aussi envie d'autre chose que d'être « au cul des vaches ». C'est une très bonne nouvelle. Le GE est un bon outil, un très*



*très bon outil mais ça doit faire partie d'une stratégie plus globale d'un territoire, des organisations et des acteurs ».*

En regard de la situation française, il convient de relever que le cadre législatif belge relatif au GE (temps plein, CDI, etc.) comporte des contraintes/verrous qui restreignent l'adoption du dispositif, même si le modèle actuel répond déjà à des demandes.

D'avantage de souplesse pourrait faire évoluer favorablement l'adoption de ce type de dispositif « emploi et temps partagés », notamment par le secteur agricole.

Les groupements d'employeurs commencent à se faire connaître et les décideurs sont de plus en plus sensibilisés au sujet. Pourquoi ne pas l'étendre au domaine de l'agriculture ? Il faut arriver à tester ce type de dispositif en agriculture afin de pouvoir en tirer les enseignements nécessaires à sa diffusion. Même dans le secteur laitier, la période de travail peut aussi être adaptée sur plusieurs fermes. La réflexion concernant les GE couvre de nombreux enjeux : redéploiement de liens sociaux, création d'emplois, projet de territoire, etc.

Le temps de travail moyen d'un salarié est aujourd'hui de 1.500 heures/an mais les agriculteurs travaillent eux jusqu'à 3.000 heures/an. Cette surcharge de travail a un impact important sur leur vie sociale. Elle pourrait être allégée via des solutions de type GE.

Dans un groupement d'agriculteurs, la météo peut jouer un rôle dans l'organisation : tous auront besoin de personnel en même temps s'il fait beau. Il faut bien gérer les plannings.

Lors d'un séminaire récent organisé par le RwDR sur les coopératives, l'analyse des pratiques mises en place par la CUMA Système D a permis d'illustrer qu'il était possible de diminuer cette urgence : chaque agriculteur-coopérateur gère une machine différente. Tous sont responsables d'un secteur différent et comprennent/gèrent les impératifs au bénéfice du collectif. La réponse est organisationnelle.

Le GAL tiges et chavée a réalisé un sondage auprès de 220 agriculteurs du territoire en proposant un projet de mise à disposition de personnel peu qualifié pour des tâches simples comme la cueillette des fraises. Seuls 6 fermiers ont répondu positivement et sont en attente de cette main d'œuvre via le CPAS. Est-ce la personne non qualifiée qu'il faut encadrer qui pose souci ou n'ont-ils pas compris les bénéfices qu'ils pourraient en tirer, ou encore n'en ont-ils pas besoin ?

## Les Services de Remplacement Agricoles de Wallonie : un soutien aux agriculteurs



**Présentation de Marianne Dupont, secrétaire et trésorière des Services de Remplacement Agricoles (SRA) de Wallonie.**

[Lien vers la présentation](#)

### But social des SRA

Le but des services de remplacement agricoles est en premier d'être un service social. Il a pour mission d'accorder une assistance en main d'œuvre aux agriculteurs qui sont dans l'impossibilité d'assumer leur travail seul ou en famille.

Devise des SRA : « Pensez à vous, on s'occupe du reste »

### Origine des SRA

L'origine du service réside dans les réponses aux difficultés du monde agricole :

- Les soins au bétail sont indispensables et peuvent mettre la continuité de l'exploitation en péril s'ils ne sont pas prodigués. Ils obligent les agriculteurs à travailler 365 jours par an. Les jeunes ont de plus en plus de difficulté à accepter ces servitudes et les épouses bien souvent travaillent à l'extérieur pour une meilleure rentrée d'argent.

- La diminution de la rentabilité des exploitations oblige les agriculteurs à augmenter leur production ce qui augmente la charge de travail. La possibilité de s'aider entre agriculteurs devient donc impossible, tous sont surchargés.

Il fallait trouver une solution à ces problèmes cruciaux, c'est ainsi que les Services de Remplacement Agricoles ont vu le jour. C'est une réponse moderne et solidaire de la classe agricole aux problèmes sociaux posés et à l'esprit d'entraide traditionnel du milieu rural.

### Naissance des SRA

En 1973, les débuts des SRA furent difficiles car les agriculteurs étaient assez méfiants et souffraient d'un cruel manque de ressources financières. La région herbagère a été la première à créer un tel service qui se situe du côté de Montzen. Elle fut suivie par la Province de Luxembourg qui a créé le Service « Céréales » au même moment. En 1974 est né le Service « Ardenne Liégeoise » qui s'appelle maintenant « Ardenne-Eiffel ». En 1979 suivirent les Services de la Beaumontoise située à Beaumont, le Namurois et l'Entraide Famennoise à Rochefort. En 1980 ce fut le tour de la Botte du Hainaut dans la région de Chimay. En 81, Hesbaye-Condruz est créé (va de Hamoir jusqu'au fond de la Hesbaye) ainsi que la Régionale Hennuyère (vers Soignies) et l'Est Brabant wallon. En 1987 naquit le Tournaisis et la Franoise. En 1991 le Pays Vert (région de Ath) et en 96 Mons-Quiévrain. Soit au total 14 SRA. Elles sont toutes créées sous forme d'ASBL.

Chaque SRA a un conseil d'administration avec un président, un vice-président, un administrateur, une secrétaire. La plupart sont bénévoles, mis à part quelques exceptions, mais ont leurs frais de déplacement remboursés.





## Rôle de la Fédération des SRA

La Fédération des SRA a été constituée sous la forme d'une association de fait en 1977 par les 3 services existants à l'époque : la Région Herbagère, le Service Céréales du Luxembourg et Ardennes et Feuilles. Elle comptait 2.576 membres. Aujourd'hui, la Fédération regroupe 14 SRA et compte 4164 membres.

Le nombre d'exploitations diminue continuellement alors que le nombre de membres augmente. La Province du Hainaut ne compte pas beaucoup de membres en comparaison de la Province de Liège et celle du Luxembourg.

Les besoins sont différents selon qu'il s'agit d'une exploitation laitière, viandeuse, avec des besoins en travaux manuels et/ou de culture chez qui on peut se faire remplacer par un entrepreneur.

La Fédération des Services de Remplacement Agricoles de Wallonie représente tous les SRA devant les pouvoirs subsidiaires : la Wallonie, les provinces et les communes.

Elle a pour objet de représenter les membres des différents SRA et d'agir en leur nom auprès des pouvoirs publics et des organismes officiels et privés et d'en défendre les intérêts. Elle doit assurer la mise en commun de la comptabilité et des frais administratifs liés à la gestion des services de remplacement jouant le rôle d'une association de frais où il sera possible de le faire : secrétariat social, ONSS, assurances, coordination administrative, ..., assurer en collaboration et en accord avec les services de remplacement affiliés une harmonisation du fonctionnement et des modalités administratives des différents services (les tarifs, les cotisations, ...), de diffuser les principes de solidarité qui animent les SAR, de promouvoir la mise en place de ses services, de susciter les rencontres entre les contacts et les services de manières telles que chacun puissent profiter de l'expérience des autres, d'assurer la défense et la promotion auprès des médias.

Les SRA augmentent régulièrement leur nombre de membres : 2.852 membres en 2007 pour 4.164 membres en 2012. Entre 2007 et 2010, il y a eu une grosse augmentation grâce à l'engagement par la Fédération d'une

employée chargée de la prospection auprès des agriculteurs. Nous sommes à 122.000 heures de remplacement en 2012 pour toute la Wallonie pour 90 agents de remplacement.

Les causes des remplacements : Remplacement prioritaire :

1. Maladie ou accident en présentant un justificatif, événement familial, décès du membre ou de la personne assurée, communion d'un enfant, mariage, ... ;
2. Deuxième priorité, si la cotisation est payée, l'exploitant a droit à 160 heures de « vacances et loisirs » qui représentent les congés chez les salariés (8 heures X 20 jours) ;
3. Surcroît de travail.

La répartition des membres par Province :

- 3 services sur Liège : Région Herbagère, Hesbaye-Condruz et Ardenne-Effail ont 43% des 4164 membres
- La Province Luxembourg (Service Céréales) : 763 membres
- L'Est Brabant wallon regroupe 4% des membres
- Namur : le Namurois et l'Entraide Famennoise 12%
- Le Hainaut avec ses 7 Services est à 23% des membres.

## Fonctionnement du SRA

Le service engage du personnel sous contrat de salarié. Chaque service de remplacement est une ASBL indépendante avec ses remplaçants fixes mais il peut y avoir des échanges entre elles.

Il peut remplacer le chef d'exploitation ou ses aidants en cas d'indisponibilité ou pour une main d'œuvre sociale supplémentaire.

Les SRA sont ouverts à tous les agriculteurs qui ont payé une cotisation de 175 €/an et permet d'assurer 2 personnes, le chef d'exploitation et une deuxième personne de son choix. Par personne supplémentaire, 75 €, le tout est fiscalement déductible. Ils doivent prêter un stage de 4 mois qui tombe en cas d'accident, cas où il sera remplacé dans le cadre de la première priorité mentionnée plus haut.

Tarif des remplacements : ils viennent d'être augmenté d'un euro.

Dans le premier cas (maladie, accident, calamité naturelle) : doit être justifié au secrétaire du service, en cas de maternité la maman a droit à 6 semaines et le papa à 10 jours, et ce premier tarif est de 9€ + TVA. L'agent de remplacement coûte 25 €.

Dans le second cas : si l'agriculteur fait partie du conseil d'administration (AFSCA, etc.) on appelle ça des formations, il sera remplacé au tarif de 12€ + 6% de TVA et ses heures de formations ne seront pas reprises dans les 160 heures.

Dans le troisième cas : 25 € + TVA.

L'agriculteur recevra une facture pour les heures prestées par le service de remplacement suivant la raison de celui-ci. Le tout est fiscalement déductible.

Le bon fonctionnement du service demande de la main d'œuvre qualifiée qui peut faire tourner l'exploitation en l'absence du responsable.

Chaque année nous organisons 3 journées de formations, assez appréciées, à travers toute la Wallonie sous forme de «module» (exemple en 2013 : en partenariat avec Axa et la Mission wallon des secteurs verts, organisation de formations sur les thèmes suivants : les maux de dos, l'électricité de base, la manipulation d'un télescopique, manipulation du bétail et tonte en toute sécurité).

Pour pouvoir intervenir directement, le service a besoin d'une main d'œuvre disponible. Certains services déclarent de temps en temps du chômage économique.

## Sources de financements des SRA

Les SRA reçoivent des subsides de Wallonie et des Provinces. De plus les SRA demandent souvent des subsides à leur commune.

## Éléments de réflexion et débat relatif aux dispositifs de mutualisation de la main d'œuvre

*Concernant les tâches administratives dans le domaine agricole qui vont croissantes (administration, suivi fournisseurs et clients, comptabilité, dossier de subvention, etc.) : ne conviendrait-il pas de créer un service pour décharger les agriculteurs ?*

Les agriculteurs ont du mal à déléguer, ils sont très méfiants. Il existe des services (CGTA, CER, etc.). Mais avec toutes les garanties de confidentialité requises, pourquoi ne pas créer emplois/temps partagés sur ce genre de thématique ou alors mieux, former l'agriculteur pour lui faciliter la tâche ?

Les jeunes vont devoir s'adapter et trouver une solution à cette partie administrative toujours plus conséquente. Ils gagnent plus en remplissant des papiers correctement qu'en s'occupant des vaches. Le temps libre doit leur permettre d'améliorer le contact au niveau social, de sortir la tête du guidon et envisager d'autres projets.

Les agriculteurs vont devoir envisager des solutions à emplois et temps partagés, car les contraintes administratives deviennent telles qu'il n'est plus possible, individuellement, de maîtriser l'ensemble de ces tâches. Il conviendrait sans doute de créer des services via les Provinces ou les organisations agricoles, capables de gérer l'ensemble de ces tâches de manière à ce que l'agriculteur puisse se consacrer à sa tâche de chef d'entreprise. Notamment dans l'industrie, il y a un boss et plusieurs employés chargés des tâches administratives. Quoi qu'il arrive, les agriculteurs de demain devront déléguer une partie de leurs tâches manuelles ou pratiques (machinisme, traite) même s'ils sont très attachés à ces tâches.

Y-a-t il encore de l'emploi à créer dans les exploitations agricoles ? La réponse est non en regard de la difficulté de créer de nouvelles exploitations, mais la réponse est oui à travers des engagements sur plusieurs exploitations. Le groupement d'employeurs est également une réponse à la charge administrative croissante en agriculture.

Dans l'avenir, la gestion des ressources humaines constituera sans doute un nouveau métier pour l'agriculteur, qui devra apprendre à déléguer et gérer utilement le temps de chacun. Une piste utile concerne l'accueil de stagiaires et d'étudiants. C'est une manière de tester ses capacités sur le thème.

## Posters

Ces posters sont disponibles dans notre [Centre de Ressources en ligne](#).  
Ils sont également empruntables sur demande via  
[j.vanderhaeghen@reseau-pwdr.be](mailto:j.vanderhaeghen@reseau-pwdr.be) ou au 019/54.60.51



## Le Centre Impulsion Bois

Construction durable et énergies renouvelables sur  
le campus technologique de Saint-Vith : un outil de  
développement pour les secteurs-clés de la région

### Vitrine technologique, relais et Catalyseur pour le transfert technologique vers les PME et instances de formation

- \* Outils de formation, et de démonstration
- \* Expo et expertise
- \* De la veille au prototypage



### Synergies



- \* Dynamique horizontale et verticale entre le Centre de formation des classes moyennes, l'Institut technique et le Centre d'impulsion
- \* Optimiser l'utilisation des espaces, réaliser des économies d'échelle, augmenter la réactivité



### Dynamique entrepreneuriale

- \* Vitrine du savoir-faire des entreprises
- \* Lien entre recherche et formation des entreprises
- \* Extension physique vers espace d'entreprises et incubateur pour start-up, essaimage



### Dynamique citoyenne

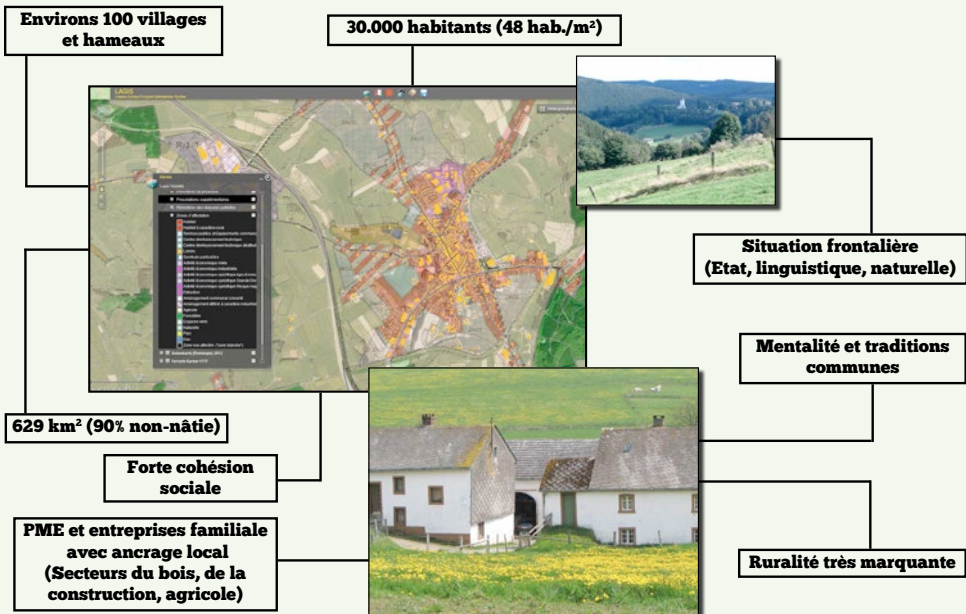
- \* Vulgarisation de bonnes pratiques
- \* Sensibilisation
- \* Conseil



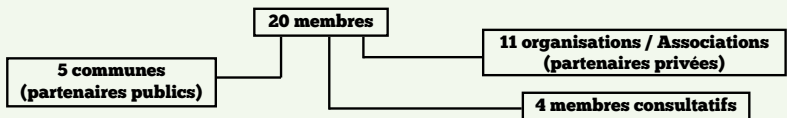
Réalisation : Réseau wallon de Développement rural - Avril 2013

## Le territoire

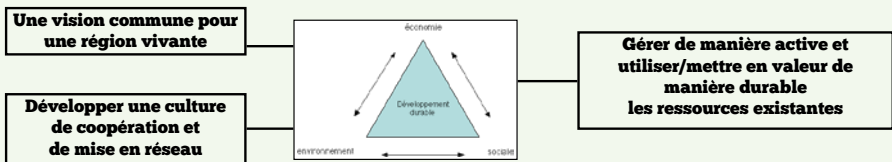
5 communes du Canton de St.Vith - « Eifel belge »



## Le GAL...



## ... ses objectifs



## ... et ses projets

### Aménagement du territoire - Paysage

**Développement des centres de villages**  
Opérateur : WFG Ostbelgien / Responsable : Sabine Mennicken

**Brochure « Architecture et ruralité »**  
**Ratgeber UmBauen im Dorf**  
Opérateur : WFG Ostbelgien / Sabine Mennicken



**Système d'information géographique (SIG)**  
Parc naturel Hautes Fagnes – Eifel / Philippe Cerfontaine  
<http://botrange.no-ip.org/> (SIG en ligne)

**Etude paysagère**  
Parc naturel Hautes Fagnes – Eifel / Philippe Cerfontaine

### Offre touristique

**Circuits sonores - Lauschturen**  
Agence de Tourisme Ostbelgien / Andrea Michaelis  
[www.eastbelgium.com/audioguide](http://www.eastbelgium.com/audioguide)

**Système points nœuds pour randonnées**  
Agence de Tourisme Ostbelgien / Dany Heck



### Services en milieu rural

**Mobilité durable**  
Fahr mit / Gaby Schröder  
[www.fahrmit.be](http://www.fahrmit.be)

**Bénévolat – Landakademie (Académie rurale)**  
Ländliche Gilden / Gerd Brüls  
[www.landakademie.be](http://www.landakademie.be)



**GAL 100 villages - 1 avenir**  
Gilbert Küpper - Hauptstrasse 54 - 4780 St.Vith  
080/28 00 12 - leader@wfg.be  
[www.leader-eifel.be](http://www.leader-eifel.be) (site uniquement en allemand)

### Construction durable - Energie

**Construction et rénovation durable**  
WFG Ostbelgien – Centre de compétence bois / Helmut Henkes

**Pédag'EC (coopération transnationale)**  
WFG Ostbelgien – Centre de compétence bois / Helmut Henkes



Leur mot d'ordre :  
«Le savoir-vert sur votre chantier»



Le réseau ClimECC du Canton de Redange réunit des concepteurs, des consultants et des artisans. Ils conçoivent les projets, trouvent les meilleures offres, coordonnent les travaux et demandent les subsides adéquats.



**ClimECC**  
ECO • EXPERT • CLUSTER  
[www.climeec.lu](http://www.climeec.lu)



Assainissement écologique et énergétique d'une maison privée

Résultat : 80 % d'économie



Réalisation : Réseau wallon de Développement Rural - Avril 2013

Assainissement écologique et énergétique de la gare de Noerdange



Résultat : 80 % d'économie



## Le groupement d'employeurs Job'Ardent

48 entreprises des provinces de Liège et Namur

9 travailleurs :  
5 infographistes, 2 secrétaires  
et 1 responsable qualité



Depuis 2000, la loi belge permet aux entreprises de se regrouper pour engager ensemble un collaborateur qu'ils se partagent selon un agenda fixé d'avance. Chaque employé est engagé à temps plein, c'est la condition fixée par la loi.

Depuis 2008, Job'Ardent fait office de pionnier et est l'un des trois groupements qui existent en Belgique.

En France, les groupements d'employeurs ont permis de créer 35.000 emplois.

Par ailleurs, le groupement d'employeurs doit avoir le format juridique d'un GIE : groupement d'intérêt économique.

[www.cciconnect.be](http://www.cciconnect.be)

Réalisation : Réseau wallon de Développement Rural - Avril 2013



## La caravane ALPI agricole



### Contexte et enjeux pour le territoire

- Soutenir les personnes souhaitant développer une activité de maraîchage, secteur difficile
- Contribuer au développement du tissu économique local en soutenant le développement de Très Petites Entreprises (85% du tissu économique wallon)

### Cette filière offre

- Une préparation au métier d'indépendant de maraîcher
- Un accompagnement au lancement et au financement
- Une « parcelle » mise à disposition pour démarrer
- Un « premier client » principal pouvant acheter jusqu'à 50% de la production
- Un soutien post-crédation

### Partenariat

La Caravane ALPI Agricole est intégrée dans une filière de création d'emploi proposée par le GAL du Pays des Condruses pour devenir « maraîcher ». Soutenu par le GAL du Pays de la Burdinale-Mehaigne, l'ADL d'Héron et le Parc Naturel Burdinale-Mehaigne, l'IPEPS Huy-Waremme, ce service peut s'adresser à tous candidats potentiels issus de la Province de Liège.



Réalisation : Réseau wallon de Développement Rural - Avril 2013



## Point Vert

Un projet du GAL Pays des Condruses

### Favoriser la réussite d'un projet de maraîchage

- \* Mutualisation des infrastructures
- \* Accompagnement de porteurs de projets

- bien préparer son projet : en avançant par étapes, en prenant du recul, en le structurant
- améliorer ses compétences en vente, communication et gestion
- tester son activité au sein de la couveuse pendant une période de maximum 18 mois
- rechercher différentes sources de financement possibles
- obtenir les informations utiles liées aux secteurs spécifiques
- trouver des circuits de transformation, commercialisation, distribution
- entrer en contact par la mise en réseau avec des partenaires potentiels et des acteurs de terrain (Afsca, banques,...)
- assurer le suivi post création et développer le networking



[www.galcondruses.be](http://www.galcondruses.be)



Réalisation : Réseau wallon de Développement Rural - Avril 2013



Le groupement d'employeurs

## Vert'Emploi

**Innovant :**

Premier groupement d'employeurs belge du secteur associatif

Depuis avril 2012, engagement d'un chargé de mission, pour le développement d'outils de gestion et d'entretien des voies vertes, partagé par le GAL de l'Entre-Sambre-et-Meuse et le GAL Haute-Meuse.

L'employé est engagé par le GIE qui mutualise le personnel. Il partage son temps plein à parts égales entre les deux associations.



Réalisation : Réseau wallon de Développement Rural - Avril 2013



## REDDI - Transmission d'entreprises sociales aux travailleurs

Sensibiliser et accompagner la transmission et la reprise d'entreprises de l'économie sociale par les travailleurs en privilégiant les coopératives

Identifier les niches économiques dans le développement durable

&

Aider de nouveaux projets d'économie sociale à s'y implanter



[www.jetransmetsmonentreprise.be](http://www.jetransmetsmonentreprise.be)

Un projet mené par une équipe pluridisciplinaire composée de Credal, Febecoop, SAW-B et Syneco



Réalisation : Réseau wallon de Développement rural - Avril 2013



## Transmission des entreprises

Filiale de la SOWALFIN entièrement dédiée à la transmission des PME et TPE, la SOWACCESS

- \* **SENSIBILISE** les entrepreneurs à l'importance
  - d'être bien préparé à l'acquisition et à la cession d'une entreprise
  - d'être accompagné par des professionnels
- \* **FACILITE** la rencontre entre cédants et acquéreurs potentiels
  - de manière totalement indépendante et neutre
  - selon une approche personnalisée de chacun des intervenants.



Réalisation : Réseau wallon de Développement Rural - Avril 2013



# Bibliographie

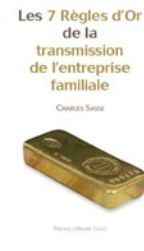
## Bibliographie et outils

Les documents ci-dessous sont des références que vous trouverez en partie dans notre Centre de Ressources.

Les liens web vous permettent de retrouver ceux-ci en ligne.

### 1. PERENNISATION D'ENTREPRISES PAR LA TRANSMISSION AUX TRAVAILLEURS

#### Ouvrages



**Les 7 règles d'or de la transmission de l'entreprise familiale**, Charles Sasse, Editions Anthemis, 2008.

Bien des questions se posent à tous ceux qui, dirigeants ou conseillers, se trouvent à divers titres impliqués dans la transmission d'une entreprise familiale : Comment bien structurer préalablement la famille et l'entreprise ? Comment choisir et former son successeur ? Comment surmonter les difficultés et les craintes de chacun ? Quand et comment faut-il s'y préparer ? Pourquoi ne pas vendre ? Comment prévenir et résoudre les crises et les conflits ? Que transmettre d'essentiel ? Les 7 Règles d'Or est un guide pratique et pertinent pour bien préparer la transmission d'une entreprise familiale, comprendre les enjeux individuels et relationnels, et faire de cette période de changements une source d'opportunités et de développement pour l'entrepreneur et son ou ses successeur(s).



**Le passage du témoin : préparer au moment opportun la transmission de son entreprise**, Michel Duvivier, Editions Corporate, 2009, 186 p.

26.650 entreprises opérant sur le marché belge et employant entre 1 et 500 personnes seront transmises dans les 5 ans. Cet effet du « baby boom » qui se décline maintenant en « papy boom » concerne près de 255.000 emplois dans les 5 ans et 434.000 dans les 10 ans.

La transmission de cet important tissu économique demande une préparation minutieuse qui concerne, en priorité, les dirigeants qui atteignent aujourd'hui la soixantaine et qui doivent entamer le plus beau projet de leur carrière : assurer la pérennité de leur entreprise et valoriser les efforts de toute une vie.

Cet ouvrage les incite à aborder cette étape par une prise de conscience indispensable et leur permet de structurer une démarche qui tant sur le plan organisationnel que fiscal et juridique prépare l'entreprise à être cédée dans les meilleures conditions d'avenir.

Si ce livre s'adresse en priorité aux chefs d'entreprise cédant il contient de nombreuses indications utiles pour les « jeunes » entrepreneurs qui décident de reprendre une entreprise.

Le projet de transmission couvre une période de plusieurs années et son déroulement ne peut que renforcer l'entreprise et éviter une précipitation préjudiciable. Si les conditions économiques actuelles ne favoriseront pas, pendant plusieurs mois, la finalisation d'une transmission, il n'y a aucune raison de retarder la mise en place du projet...



**Bâtir ensemble notre avenir. La force des coopératives**, Matthieu Vanhove, Cera Foundation, série Horizons, Leuven, 2003.

Le mouvement coopératif recèle en lui de nombreuses possibilités. C'est un mouvement de vie, de croissance, pas de disparition. Il ne peut toutefois jamais être satisfait de ses réalisations. Il se doit de trouver le juste équilibre entre les idéaux et les principes fondamentaux d'une part et les exigences du monde moderne d'autre part.

Les coopératives doivent tenir compte tant des besoins et des attentes des membres-associés qu'avec les objectifs sociaux plus larges et les valeurs et principes coopératifs. Elles doivent pouvoir

compter sur des individus à la fois passionnés et pragmatiques qui mettent en oeuvre les décisions prises.

De nombreuses coopératives sont à même de relever les défis contemporains. Mieux encore, elles ont en main tous les atouts pour qu'il en soit de même demain. Dans le futur, les coopératives ne seront toujours pas parfaites, mais elles continueront à servir une cause noble : un meilleur avenir pour tous.

<http://www.cera.be/fr/Publications/Entrepreneuriat/Horizons-LaForceDesCooperatives>

**Ce livre est consultable dans notre Centre de Ressources**



**Coopération intelligente: mode d'emploi. Exemples et conseils à l'adresse des agriculteurs et horticulteurs**, brochure publiée par la Fédération Wallonne de l'Agriculture, en collaboration avec le Innovatiesteunpunt du Boerenbond, 2007.

Exemples et conseils à l'adresse des agriculteurs et horticulteurs.

Cette brochure comprend six reportages sur six études de cas et un guide pratique pour faire découvrir aux responsables d'entreprises agricoles les avantages de telles initiatives de coopération et les guider sur la voie du succès.



**Entrepreneuriat coopératif en Belgique - Théories et pratiques**, Centre Cera d'expertise pour l'entrepreneuriat, Wim Van Opstal & al., KU Leuven, édition Acco, 2008.

Les premières coopératives ont vu le jour il y a plus de 150 ans déjà, dans le but d'améliorer le quotidien des ouvriers et des paysans. Ces dernières années, on redécouvre toutefois l'entrepreneuriat coopératif en tant que forme d'entreprendre permettant de résoudre des problèmes communs par la coopération. Ainsi, on retrouve aujourd'hui en Belgique des coopératives dans les secteurs les plus divers: agriculture, secteur financier, commerce de détail, équipements collectifs, professions libérales, métiers créatifs,... Ce livre combine

l'approche théorique et la pratique, pour dresser le portrait de famille des entreprises coopératives en Belgique. On peut considérer les coopératives agréées comme le 'noyau

dur' de cette famille, mais dans ce livre, nous allons également à la recherche de parents proches. Outre une introduction à l'entrepreneuriat coopératif en tant que mode d'entreprendre et aux coopératives en tant que forme d'organisation, le livre esquisse le profil des coopératives agréées, des sociétés à finalité sociale et d'autres formes d'organisations qui fonctionnent selon les principes coopératifs. Dans cette démarche, nous allons au-delà de la mise en oeuvre idéologique traditionnelle de l'entrepreneuriat coopératif et nous nous axons sur les défis sociétaux d'aujourd'hui, où l'entrepreneuriat coopératif peut être synonyme de solution.

[http://www.cera.be/fr/NF-](http://www.cera.be/fr/NF-Publicaties/CeraExpertisecentrumOndernemen/cooperatiefondernemeninbelgie.aspx)

[Publicaties/CeraExpertisecentrumOndernemen/cooperatiefondernemeninbelgie.aspx](http://www.cera.be/fr/NF-Publicaties/CeraExpertisecentrumOndernemen/cooperatiefondernemeninbelgie.aspx)

**Ce livre est consultable dans notre Centre de Ressources**

## Guides

### **Guide pratique de la transmission, Sowaccess**

Ce Guide pratique de la transmission vous explique les grandes étapes du processus de transmission.

<http://www.sowaccess.be/fr/guide-pratique-de-la-transmission.html?IDC=556>



**Manuel d'instructions à destination des utilisateurs de la société coopérative - Coopérative: Mode d'emploi**, Febecoop - Agence conseil Wallonie, Avril 2012.

Une société coopérative est une machinerie complexe, dont le fonctionnement est souvent tiraillé entre diverses législations et les volontés des coopérateurs. Et malheureusement pour ses utilisateurs, la coopérative n'est pas fournie avec sa notice. Pour la « brancher », choisir les bons programmes et la faire fonctionner, le candidat entrepreneur trouvera beaucoup de littérature mais peu d'écrits vulgarisateurs, beaucoup de bricoleurs mais peu d'installateurs agréés...

Sous des dehors de manuel d'instructions d'appareil électroménager, Coopérative, mode d'emploi a l'ambition d'aider les personnes exerçant des responsabilités dans une société coopérative à mieux connaître leur entreprise. Il répond donc aux questions que l'on se pose lorsqu'on veut créer un SCRL (à Finalité Sociale) : quelles sont caractéristiques d'une SCRL ? Quelle est la différence entre capital fixe et variable ? Les membres du personnel peuvent-ils être administrateurs ? Comment organiser les votes en AG ? Quelles sont les formalités à remplir ? Etc.

« Coopérative Mode d'emploi » approche la structure de la société coopérative dans un langage clair, en donnant des exemples précis et des conseils concrets et utiles à la vie de la coopérative ; sans pour autant dispenser l'entrepreneur de faire appel à un conseiller avisé pour créer, développer ou transformer sa société...

<http://www.febecoop.org/cms/spip.php?article41>

**Ce livre est consultable dans notre Centre de Ressources**



**La reprise d'entreprise par les salariés en coopérative – Guide transnational**, Les Scop,  
Ce guide met en exergue les pratiques de reprise d'entreprise par les salariés en coopératives présentes en France, en Espagne et en Italie. Il dresse également un aperçu du cadre législatif des organisations partenaires du projet (Coceta et Confesal), des instruments financiers italiens de la loi Marcora ou Coopfond, ou encore du fond Mutuel de Legacoop, également partenaire du projet. Il a pour vocation de mieux faire connaître cette solution aux décideurs concernés, aux prescripteurs professionnels (experts comptables, cabinets spécialisés, etc.), aux cadres syndicaux soucieux d'éviter la réduction de l'emploi de leurs branches professionnelles ou territoires.  
[http://www.les-scop.coop/export/sites/default/fr/\\_media/docs-res/res-en-coop\\_guide-transnational.pdf](http://www.les-scop.coop/export/sites/default/fr/_media/docs-res/res-en-coop_guide-transnational.pdf)

## Rapports d'études et mémoires

**« Planification de la relève au moyen de l'option de la coopérative de travail » - Projet de recherche sur la transformation d'une entreprise en coopérative – Propriétaires de petites entreprises qui partent à la retraite**, Rapport final, Initiative de développement coopératif, Volet Innovation et recherche Numéro de projet : Coop – 04 – 065, Peter Hough, Fédération canadienne des coopératives de travail, 31 mars 2005.  
[http://www.canadianworker.coop/sites/canadianworker.coop/files/RetOwnersRepFnl\\_French\\_0.pdf](http://www.canadianworker.coop/sites/canadianworker.coop/files/RetOwnersRepFnl_French_0.pdf)

**Les nouvelles formes d'entreprises sociales une opportunité pour une économie locale ?**, Analyse, Quentin Mortier, Saw-B Asbl, mai 2012.  
Nos voisins français fêtent cette année les dix ans d'un statut original d'entreprise : les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC). Ce statut se rapproche d'autres mis en place par les législateurs en divers pays d'Europe et du monde : les coopératives sociales en Italie, les coopératives de solidarité au Québec et les Community Interest Company au Royaume Uni. En Belgique, les sociétés à finalité sociale (SFS) peuvent elles aussi être comparées aux SCIC. Après une courte description des contours de ces divers statuts d'entreprise sociale et des dynamiques ayant présidé à leur création, cette analyse questionne la pertinence de ceux-ci dans le contexte de crises multiples que nous connaissons. Trois apports semblent pouvoir être identifiés : le multisociétariat, le processus de décision démocratique et le rapport particulier au territoire. Deux autres questions y sont abordées : des statuts à la pratique, quels sont les potentiels et les limites de ces « nouvelles » formes d'entreprises sociales ? En quoi ces statuts, et particulièrement celui de la SCIC française, peuvent-ils interroger celui de la SFS ?  
[http://www.saw-b.be/EP/2012/A1205nouvelles\\_formes\\_entreprises\\_sociales.pdf](http://www.saw-b.be/EP/2012/A1205nouvelles_formes_entreprises_sociales.pdf)

**Cartographie de la transmission d'entreprises en Belgique : Réalité et perspectives en 7 indicateurs**, CeFiP, 2012.  
Le CeFiP a réalisé une étude dans laquelle il dresse la cartographie de la transmission d'entreprises en Belgique. Par une approche quantitative et prospective, il y décrit le nombre et les caractéristiques clés des entreprises qui sont susceptibles de faire l'objet d'une transmission, dans les dix prochaines années, suite au départ à la retraite de l'entrepreneur. Il y apporte également une évaluation de l'impact économique et social

global qu'aurait l'absence ou l'échec de la transmission.  
[http://www.cefip.be/FILES/Documenten/FR/Rapporttransmission\\_FR.pdf](http://www.cefip.be/FILES/Documenten/FR/Rapporttransmission_FR.pdf)



**Coopératives : un modèle tout terrien**, Les dossiers de l'économie sociale n°5, SAW-B, 2011.

A la fois sous l'angle international et national, l'étude aborde les caractéristiques propres aux coopératives, comme les principes coopératifs, le mode de décision démocratique, l'autogestion ou le statut. Le 2ème chapitre, rédigé par Matthieu Vanhove, Président du Conseil national de la coopération, décrit en détail les coopératives belges. La publication passe ensuite en revue différents types de coopératives : les coopératives citoyennes et les énergies renouvelables, les coopératives d'épargne et de crédit, celles du secteur des services ou encore, du commerce équitable. Le dernier chapitre est, quant à lui, consacré aux enjeux européens et s'étend sur le levier que représentent les coopératives pour un développement durable.  
Après une conclusion plus prospective de SAW-B, l'étude s'achève par un entretien avec Max Delespessé, fondateur de SAW-B, investi dans les années 70 dans le courant communautaire et pilier de la nouvelle économie sociale. Une postface qui rappelle qu'au centre du mouvement coopératif figure l'humain.  
[http://www.saw-b.be/EP/2011/Etude\\_2011\\_WEBdiffusion.pdf](http://www.saw-b.be/EP/2011/Etude_2011_WEBdiffusion.pdf)

## Dossiers thématiques

**Transmission d'entreprises : Les salariés prennent leur avenir en main**, dossier thématique, revue « Participer » - Numéro Spécial « Salon des entrepreneurs », Éric Larpin, 2012.  
<http://www.scop-auvergne.coop/IMG/pdf/dossier-transm-642.pdf>

**Economie sociale et territoire, Contenu, limites et potentiels de l'ancrage et du développement territorial**, les dossiers de l'économie sociale n°06, Saw-B, 2012.  
<http://www.saw-b.be/spip/IMG/pdf/etude2012web.pdf>

**Entreprendre collectivement en milieu rural**, Magazine Transrural – initiatives n°418, Juillet-Août 2012.  
**Cet article est consultable dans notre Centre de Ressources**  
<http://www.reseau-pwdr.be/article-de-presse/entreprendre-collectivement-en-milieu-rural.aspx>

**Entrepreneuriat coopératif : Coup de projecteur sur une économie humaine**, Conseil National de la Coopération, Mai 2006.  
[http://economie.fgov.be/fr/binaries/publication2006\\_fr\\_tcm326-58840.pdf](http://economie.fgov.be/fr/binaries/publication2006_fr_tcm326-58840.pdf)

**Les Coopératives d'Activités et d'Emploi, à l'origine d'un entrepreneuriat collectif et coopératif**, Working paper, Think Tank européen Pour la Solidarité, Mylène Rousselle, juin 2011.

[http://www.pourlasolidarite.eu/IMG/pdf/AffaireSociales\\_CooperativesActiviteEtEmploi\\_Inte\\_ractionPolEurop.pdf](http://www.pourlasolidarite.eu/IMG/pdf/AffaireSociales_CooperativesActiviteEtEmploi_Inte_ractionPolEurop.pdf)

## Comptes-rendus d'ateliers, actes de séminaires, etc.

**Atelier régional « Economie territoriale »**, Compte-rendu, Cellule d'animation du Réseau wallon de Développement Rural, 25 octobre 2012.

<http://www.reseau-pwdr.be/compte-rendu/atelier-r%C3%A9gional-economie-territoriale.aspx>

**Plan d'Action pour une Décennie Coopérative** - Groupe de Travail en charge du Programme de l'Alliance Coopérative Internationale, rédigé par Cliff Mills et Will Davies, Centre for Mutual and Employee-owned Business, Université d'Oxford, 2012.

<http://www.coopburo.be/fr/info-en-onderzoek/plan-d-action-pour-une-decennie-cooperative>



## Articles de presse

**Modèle Innovant de Transmission : Transmettre aux travailleurs**, article, Stéphanie Rollin & Maud Vaneberg, tiré de la revue *Entreprendre Aujourd'hui*, n°120, février 2010, p.29.

[http://www.ccilb.be/servlet/Repository/Modèle\\_innovant\\_de\\_transmissi.PDF?IDR=1557](http://www.ccilb.be/servlet/Repository/Modèle_innovant_de_transmissi.PDF?IDR=1557)

## Autres outils

### Sites internet

Site internet du carrefour de l'économie sociale : [www.econosoc.be](http://www.econosoc.be)

Site internet de la plate-forme de concertation des organisations représentatives de l'économie sociale : [www.concertes.be](http://www.concertes.be)

Site internet de l'Agence Conseil en Economie Sociale de Wallonie, Fédération belge de l'Economie sociale et coopérative : [www.febecoop.be](http://www.febecoop.be)

Site internet de l'Agence Conseil en Economie Sociale de Wallonie, Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises : [www.saw-b.be](http://www.saw-b.be)

Site internet de l'Agence Conseil en Economie Sociale de Wallonie, Centre d'expertise du Groupe ARCO en économie sociale et solidaire : [www.syneco.be](http://www.syneco.be)

Site internet de l'Agence Conseil en Economie Sociale de Wallonie et coopérative de crédit alternatif : [www.credal.be](http://www.credal.be)

Site de l'Agence Conseil en Economie Sociale Propages : <http://www.propage-s.be/>

Site internet du projet Reddi : [www.are-u-reddi.be](http://www.are-u-reddi.be)

Site internet de Reddi consacré à la transmission d'entreprises : <http://www.jettransmetsmonentreprise.be>

Site internet du Réseau Rural Français : [www.reseaurural.fr](http://www.reseaurural.fr)

Site internet de la Confédération générale des Sociétés coopératives et participatives axé sur les Sociétés Coopératives Opérationnelles de Production : <http://www.les-scop.coop/sites/fr/>

Site internet de la Confédération générale des Sociétés coopératives et participatives axé sur les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif : <http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/>

Site internet de la Sowaccess : <http://www.sowaccess.be>

Site internet de la Confédération Européenne des Coopératives de Production et de Travail Associé, des Coopératives Sociales et des Entreprises Sociales et Participatives : <http://www.cecop.coop>

### Vidéos

**La transmission d'entreprise en interne**, Doneux Olivier - Administrateur délégué Brichart, Alec Maréchal - Associated Partner Just in Time management Group, Cercle de Wallonie, Namur, Avril 2012.

**Carnet d'utopies n°1, Michel Monpontet** dont l'exemple de la Société Anonyme de Production Ouvrière (SAPO) *Ambiance bois* – Témoignage de Marc Bourgeois et ses collaborateurs.

<http://www.youtube.com/watch?v=3kc89d4TV1s>

## Fiches Ressources

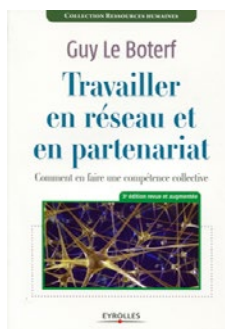
**Fiche Ressource n°10 – Transmission d'une exploitation agricole et du patrimoine (Belgique)**, dossier technique, Cellule d'Animation du Réseau Wallon de Développement Rural, 2011.

<http://www.reseau-pwdr.be/fiche-ressource-reseau/fiche-ressource-10-transmission-dexploitation-agricole.aspx>

**Fiche Ressource n° 56 – Transmission d'entreprises (TPE/PME) en Wallonie**, dossier technique, Cellule d'Animation du Réseau Wallon de Développement Rural, 2012.

## 2. PARTENARIAT INTERENTREPRISES, CLUSTERS ET GRAPPES D'ENTREPRISES, ATELIERS RURAUX

### Ouvrages



**Travailler efficacement en réseau et en partenariat - Comment en faire une compétence collective**, Guy Le Boterf, Collection Ressources Humaines, Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Avril 2013.

Les professionnels s'organisent de plus en plus pour travailler en réseau, entre partenaires, afin d'élaborer, de mettre en oeuvre et de réussir des projets communs. Les exemples sont nombreux : les professionnels de la santé coopèrent dans l'élaboration et la réalisation des parcours de soins ou pour traiter des pathologies ; les travailleurs sociaux et les éducateurs conçoivent et conduisent en concertation des projets de prévention ou des processus d'insertion ; les entreprises travaillent en cotraitance ; les ingénieurs ou les concepteurs numériques développent à plusieurs

des nouveaux produits ; les acteurs d'un territoire élaborent et réalisent des projets régionaux communs ; les professionnels échangent et capitalisent leurs bonnes pratiques... Dans toutes ces situations, le travail en réseau et en partenariat ne peut se réduire à utiliser des technologies de communication. Il suppose de mettre en oeuvre des relations de coopération très diverses et pouvant s'exercer aussi bien à proximité qu'à distance. Face à ces exigences, les professionnels doivent pouvoir disposer de méthodes, d'outils et de façons de s'organiser pour assurer l'efficacité et la valeur ajoutée de leur travail en réseau. C'est tout l'intérêt de cette troisième édition : leur proposer de nouveaux exemples de travail en réseau et de nouvelles solutions pratiques pour faire de ce travail en réseau une compétence collective.

<http://www.editions-organisation.com/Livre/9782212556254/travailler-efficacement-en-reseau-et-en-partenariat>



**Quand l'entreprise apprend à vivre – Une expérience inspirée du compagnonnage dans un réseaux d'entreprises alternatives et solidaires**, B. Barras & al., Editions Diffusion, Charles Léopold Mayer, 2002.

D'un côté, une vingtaine d'entreprises, regroupées au sein d'un réseau, le REPAS (Réseau d'échanges et de pratiques alternatives et solidaires), de l'autre, des jeunes qui refusent le modèle classique du travail salarié. Par un dispositif original de « compagnonnage », REPAS leur propose un circuit au sein de diverses entreprises, pour apprendre à concilier travail et solidarité.

<http://www.eclm.fr/ouvrage-253.html>

### Guides



**Création et animation de réseaux d'entreprises – Guide méthodologique à l'usage des CCI**, Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, Février 2012.

Destiné aux animateurs de réseaux ce guide propose une méthodologie d'intervention depuis la phase de création du réseau d'entreprises jusqu'à son développement : Il a pour objectif de favoriser la mobilisation des chefs d'entreprise autour d'un projet partagé et la gestion de projet participatifs. Des outils, modèles de documents sont également proposés pour permettre d'assurer un suivi efficace des réseaux d'entreprises.

[http://www.cci.fr/c/document\\_library/get\\_file?uuid=9f7db847-3c78-4edc-94c3-30957b38b29c&groupId=10903](http://www.cci.fr/c/document_library/get_file?uuid=9f7db847-3c78-4edc-94c3-30957b38b29c&groupId=10903)

### Rapports d'études et mémoires



**Les réseaux d'entreprises : une valeur ajoutée pour les entreprises, une nécessité pour les territoires, une priorité pour les CCI**, Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, octobre 2010.

Depuis quelques années les entreprises ont pris conscience de la nécessité de travailler en réseau pour développer leur activité.

Dans une économie ouverte et de plus en plus concurrentielle, se rapprocher de l'autre est psychologiquement difficile.

Pourtant les entreprises qui travaillent en réseaux constatent que des

sujets peuvent être traités de manière plus efficace collectivement, libérant des ressources et de l'énergie sur le coeur de leur valeur ajoutée individuelle.

En se fédérant, en construisant un projet commun, les entreprises sont plus fortes et peuvent disposer d'une information privilégiée et pertinente, mettre en commun des ressources, acquérir de nouvelles compétences et accéder à de nouveaux marchés. A travers cette nouvelle source de création de valeur, elles ont donc tout intérêt à collaborer ensemble pour gagner en compétitivité.

[http://www.cci.fr/c/document\\_library/get\\_file?uuid=63d58bd9-f34d-4afe-9b49-d28971ffee5d&groupId=10903](http://www.cci.fr/c/document_library/get_file?uuid=63d58bd9-f34d-4afe-9b49-d28971ffee5d&groupId=10903)

**Des coopérations interentreprises pour gagner en compétitivité**, Rapport d'étude, CCI Paris, Ile de France, Roger Gubanski, novembre 2010.

Comment permettre aux PME d'atteindre la taille critique nécessaire pour s'internationaliser et plus innover ? Certainement, en coopérant davantage entre entreprises pour faire sortir les PME de leur « isolement ».

Ces coopérations entre grandes entreprises et fournisseurs ou encore dans le cadre de clusters (pôles de compétitivité, grappes d'entreprises...) sont d'ailleurs courantes en Allemagne et en Italie. Rien ne s'oppose donc, bien au contraire, à la promotion de telles pratiques en France pour permettre au tissu productif d'être plus compétitif dans la mondialisation.

<http://www.etudes.cci-paris-idf.fr/rapport/271>

**Les ateliers ruraux : accueil aux petites entreprises**, Cellule d'Analyse et de Prospective en matière de Ruralité (CAPRU), Département d'Economie et de Développement Rural, Gembloux Agro-Bio Tech, 2009.

L'atelier rural est un bâtiment communal pouvant accueillir une ou plusieurs entreprises. Aucun aménagement spécifique n'est prévu dans un atelier rural. Celui-ci se doit d'être suffisamment modulable pour accueillir des entreprises variées. En théorie, on retrouvera toutefois systématiquement un ou plusieurs bureaux administratifs et des espaces sanitaires. L'atelier rural est loué par la commune aux petites et moyennes entreprises : en phase de lancement. Il leur évite ainsi les investissements lourds de départ tel que l'achat d'un bâtiment, en voie d'expansion ou de diversification. Il leur donne le coup de pouce nécessaire pour s'agrandir ou explorer de nouveaux marchés.

L'atelier rural vise ainsi à fixer et développer des activités économiques, à soutenir la diversification des activités rurales et la création d'emplois.

<http://www.gembloux.ulg.ac.be/eg/capru/etudes/7-etudes/93-les-ateliers-ruraux>

## Dossiers thématiques

---

**Territoires en mouvement n°4 – Dossier Grappes d'entreprises, une politique de soutien aux clusters de PME**, lettre d'information de la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (Datar), juin 2011.

[http://www.datar.gouv.fr/sites/default/files/datar\\_4.pdf](http://www.datar.gouv.fr/sites/default/files/datar_4.pdf)

**Initier, cristalliser et développer les réseaux d'entreprises, un métier : inter-preneur - Analyse des compétences nécessaires à l'animation des réseaux d'entreprises**, Cahier n°5 produit par Le Club des Districts Industriels Français, mai 2005.

[http://www.franceclusters.fr/userfiles/cahier5\(1\).pdf](http://www.franceclusters.fr/userfiles/cahier5(1).pdf)

**L'atelier rural : Comment le concevoir ? Comment le financer ?**, FRW Cahier n°1.

<http://www.frw.be/index.php?id=97>

**Les réseaux d'entreprises**, Assemblée des Chambres françaises de Commerce et d'Industrie, 2010.

[http://www.cci.fr/c/document\\_library/get\\_file?uuid=63d58bd9-f34d-4afe-9b49-d28971ffee5d&groupId=10903](http://www.cci.fr/c/document_library/get_file?uuid=63d58bd9-f34d-4afe-9b49-d28971ffee5d&groupId=10903)

## Articles de presse, Brochures, etc.

---

**Charleroi contribue à verdir l'Europe, L'ASBL carolo «Espace Environnement» fait rimer écologie et économie dans le cadre d'un projet européen d'éco-rénovation**, Hadrien meignant, l'avenir.net, 22 mars 2013.

[http://www.lavenir.net/article/detail.aspx?articleid=DMF20130322\\_00286094](http://www.lavenir.net/article/detail.aspx?articleid=DMF20130322_00286094)

**Charleroi : Espace Environnement prône la rénovation durable**, Florence Cooreman, Daniel Barbieux, rtbf.be info, mercredi 10 avril 2013.

[http://www.rtbef.be/info/regions/detail\\_charleroi-espace-environnement-prone-la-renovation-durable?id=7968543](http://www.rtbef.be/info/regions/detail_charleroi-espace-environnement-prone-la-renovation-durable?id=7968543)

**Clusters et Pôles de Compétitivité Wallons, Partenaires de vos projets !**, brochure de présentation des clusters et pôles de compétitivité wallons, Direction générale opérationnelle économie, Emploi et Recherche (DGO6), Département de la Compétitivité et de l'Innovation, Direction des Réseaux d'Entreprises, 2013.

<http://www.investinwallonia.be/wp-content/uploads/2013/04/Brochure-fr.pdf>

## Autres outils

---

### Sites internet

Site internet de Espace Environnement, organisme indépendant d'intérêt public : <http://www.espace-environnement.be/>

Site internet du projet européen Living Green en Rénovation durable qui a conduit à la création d'un « Small cluster rénovation durable » - version française : <http://www.livinggreen.fr/> et version anglaise : <http://www.livinggreen.eu>

- Description de chaque méthode utilisée dans livinggreen et un outil de sélection : <http://www.livinggreen.fr/nos-methodes/investir-les-pme-et-combler-le-fosse-entre-les-connaissances-et-les-actions/>

Site internet sur le Ré-Emploi - Rénovation durable et Emploi : [www.renovationdurable.eu](http://www.renovationdurable.eu)

Site internet de « La Calestienne » Entreprise de formation par le travail : [www.calestienne.be](http://www.calestienne.be)

Site internet société coopérative à finalité sociale « Couleur Terre » - coopération avec les entreprises de « La Grappe » actives dans le secteur de l'éco-construction : [www.couleurterre.be](http://www.couleurterre.be)

Site internet de la grappe Beurinoise réunissant plusieurs entreprises en éco-construction : <http://www.lagrappe.be>

Site internet du pôle Beurinois : <http://www.polebeurinois.be>

Site internet de ClimEEC – Eco Expert Cluster : <http://www.climeec.lu/fr/>

Site internet regroupant les clusters, réseaux d'entreprises et pôles de compétitivité wallons : <http://clusters.wallonie.be/federateur-fr/>

Site internet des Clubs d'entreprises C Durable créés dans le cadre de l'Alliance Emploi-Environnement, cogérés par la CCW (Confédération Construction Wallonne) et la SAW-B (Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises), en partenariat avec les clusters CAP 2020 et Eco-construction : <http://www.clubcdurable.be/>

Page destinée aux grappes d'entreprises sur le site internet du Cluster Eco-build : <http://www.cluster-ecobuild.com/fr/services/grappes-entreprises>

Site internet des Chambres de Commerces et d'Industries belges : [http://www.chambresbelges.be/fr/page-daccueil\\_74.aspx](http://www.chambresbelges.be/fr/page-daccueil_74.aspx)

Site internet du Réseau National Français des Clusters présentant une série de cahiers thématiques sur les grappes d'entreprises : <http://www.franceclusters.fr/page-nos-productions-nos-travaux-22.html>

#### Vidéos

**Rénovation durable**, Témoignage de Marie Loix (Espace Environnement), Télésambre, 21 mars 2013.

<http://telesambre.rtc.be/content/view/16944/166/>

#### Fiches de capitalisation

**Regroupement d'entreprises locales ou « small cluster » en éco-rénovation**, fiche de capitalisation, projet Interreg IVB - Feder et Wallonie, Espace Environnement, 2012.

[http://www.espace-environnement.be/pdf/capitalisation\\_regroupement\\_entreprises.pdf](http://www.espace-environnement.be/pdf/capitalisation_regroupement_entreprises.pdf)

**Fiche Ressource n°35 – Un réseau en ligne d'entreprises rurales pour rassembler les PME : la communauté alpine des affaires en ligne s'annonce très prometteuse (France - Alpes)**, dossier technique, Fond Européen Agricole pour le Développement Rural, 2011.

[http://www.reseau-pwdr.be/fiche-ressource-reseau/fiche-ressource-35-un-reseau-en-ligne-d'entreprises-rurales-pour-rassembler-les-pme-\(france\).aspx](http://www.reseau-pwdr.be/fiche-ressource-reseau/fiche-ressource-35-un-reseau-en-ligne-d'entreprises-rurales-pour-rassembler-les-pme-(france).aspx)

### 3. GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

#### Ouvrages



**Groupements d'employeurs : Mode d'emploi - Une forme d'emploi innovante pour les salariés et les entreprises**, Franck Delalande, Lionel Buannic, Collection Ressources Humaines, Groupe Eyrolles, Editions organisation, janvier 2007.

Beaucoup d'emplois à temps partiel ou saisonniers ne trouvent pas preneur et beaucoup de personnes travaillant à temps partiel souhaiteraient travailler à temps plein. Il y a pourtant une solution : l'emploi à temps partagé dans un groupement d'employeurs.

Les entreprises d'un bassin d'emploi mettent en commun leurs temps partiels et créent ainsi des temps pleins. Elles peuvent alors accéder à de nouvelles compétences pour se développer. Ce procédé original a fait ses preuves au quotidien et concerne aujourd'hui des milliers de salariés.

À partir de l'expérience des groupements d'employeurs, ce livre donne un mode d'emploi pour les employeurs, les salariés et les territoires qui veulent y recourir. Outre des conseils pratiques pour mettre toutes les chances de succès de son côté, il propose aussi de nombreux documents de référence, des modèles de contrat et des témoignages.

<http://www.editions-organisation.com/Livre/9782212537437/groupements-d-employeurs>

#### Guides

**Accompagner les groupements d'employeurs associatifs - Sport - Animation - Éducation populaire**, guide pratique, Ministère français des sports, Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative, en partenariat avec l'Avise, Edition déléguée Louisiane RDC – Paris, mars 2011.

<http://www.ffme.fr/uploads/federation/documents/espace-club/reglementations/accompagner-les-gae.pdf>



#### Rapports d'études et mémoires

**Les groupements d'entreprises permanents et l'offre globale de travaux – Retours d'expériences**, Etude provenant de l'audit de 20 groupements permanents, Frédéric Laroche, Cluster régional Ekvation, Source : Fédération Nord des SCOP BTP, mars 2012.

[http://www.ekvation.fr/documentation/Les\\_gpts\\_d\\_entreprises\\_permanents\\_et\\_l\\_offre\\_globale\\_travaux-Ed.\\_2012.pdf](http://www.ekvation.fr/documentation/Les_gpts_d_entreprises_permanents_et_l_offre_globale_travaux-Ed._2012.pdf)

**Les groupements d'employeurs en Belgique**, Etude thématique, Mélanie ANTOINE Brigitte RORIVE, Laboratoire d'Etude sur les Nouvelles Technologies, l'Innovation et le Changement (LENTIC) – HEC – Ecole de Gestion de l'Université de Liège, mars 2006.

<http://www.mire-restructuration.eu/docs/CS%20Gpt%20Employ%20FR.pdf>

**La formation de régulations équilibrées et pérennes au niveau inter-organisationnel : le cas pratique de mutualisation de main-d'œuvre**, Thèse de doctorat, Virginie Xhaufclair, HEC – Ecole de Gestion de l'Université de Liège, 2010.  
<http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/108060/1/Thèse%20XHAUFLAIR%20Virginie.pdf>

**Les groupements d'employeurs en Belgique**, MIRE, 2006, 30 p.  
Cette étude a pour thème les groupements d'employeurs. En Belgique, ce dispositif est encadré par une loi datant de 2000 qui permet à des entreprises de s'associer pour former un groupement d'intérêt économique dont l'objectif est d'engager de la main-d'œuvre et de la mettre à disposition des différentes entreprises membres lorsqu'elles en ont besoin. Ce dispositif, qui s'inspire largement de l'expérience française, est donc une exception à l'interdiction légale de la mise à disposition qui caractérise toujours le droit du travail belge et freine les différentes initiatives de mutualisation de la main-d'œuvre. Le groupement d'employeurs est encore limité pour le moment à la réinsertion de personnes sans emploi. Il faut en effet qu'il engage des chômeurs ou des personnes assimilées pour se conformer à la loi. Ce dispositif permet donc de stabiliser et sécuriser des emplois temporaires, saisonniers ou à temps partiel, car les personnes doivent être engagées en CDI à temps plein. À travers la comparaison de deux expériences belges de groupements d'employeurs, l'étude tente de mettre en évidence les facteurs de succès ou d'échec du dispositif, ainsi que les menaces et opportunités qui l'entourent. L'étude propose également une réflexion quant à son utilisation dans le cadre d'une restructuration.  
<http://www.mire-restructuration.eu/docs/CS%20Gpt%20Employ%20FR.pdf>

**Le groupement d'employeurs : un outil pour la croissance et l'emploi ?** – Jean-Marcel Bichat, La Documentation française, 2002, 104 p.  
"Initiés en 1985, les groupements d'employeurs permettent aux entreprises de mutualiser localement le recrutement d'une partie de leurs salariés. Le Conseil économique et social a observé la réalité de ce dispositif, partiellement méconnu et source d'interrogations, avant d'esquisser une série de propositions susceptibles d'optimiser leur action au bénéfice de la croissance et de l'emploi." Source : Conseil économique et social.  
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/064000134/index.shtml>

**Le groupement d'employeurs en Belgique** – UVCW, 2008, 6 p.  
[http://www.uvcw.be/no\\_index/adl/groupement-employeur-belgique.pdf](http://www.uvcw.be/no_index/adl/groupement-employeur-belgique.pdf)

## Dossiers thématiques

**Le groupement d'employeurs ou comment partager l'engagement d'un collaborateur**, dossier thématique du CCI mag', Magazine des Entreprises n°9, Editions Liège Verviers Namur, novembre 2010.  
[http://www.cciconnect.be/files/files/Documents\\_pdf/encart\\_cci\\_mag10\\_10.pdf](http://www.cciconnect.be/files/files/Documents_pdf/encart_cci_mag10_10.pdf)

## Comptes-rendus d'ateliers, actes de séminaires, etc.

**Atelier régional « Economie territoriale »**, Compte-rendu, Cellule d'animation du Réseau wallon de Développement Rural, 25 octobre 2012. <http://www.reseau-pwdr.be/compte-rendu/atelier-r%C3%A9gional-economie-territoriale.aspx>

**Le groupement d'employeur**, présentation  
<http://agriculture.wallonie.be/BG/1101188DoyenFortierGptEmployeurs.pdf>

**Les centres de ressources des groupements d'employeurs France Europe**  
[http://www.ripesse.net/fileadmin/lux09/Programme\\_Lux\\_09/interventions\\_ateliers/A7-4-FJoubert-CERGE.ppt](http://www.ripesse.net/fileadmin/lux09/Programme_Lux_09/interventions_ateliers/A7-4-FJoubert-CERGE.ppt)

## Articles de presse

**« Je travaille pour 4 patrons » - Geoffrey Bourgnat bosse pour un groupement d'employeurs**, Article de presse, Charles Ledent, LG BM Sudpresse, 25 août 2011.  
[http://www.cciconnect.be/files/files/Documents\\_pdf/meuse\\_liege\\_08\\_11.pdf](http://www.cciconnect.be/files/files/Documents_pdf/meuse_liege_08_11.pdf)

**Nathalie a...cinq patrons**, Article de presse, Pierre Nizet, Actualités Belgique, Emploi Insolite, SudPresse, 9 février 2011.

**Dinant : « Vert'Emploi » est actif - Deux GAL se sont récemment associés pour créer le premier groupement d'employeurs belges du secteur associatif**, Article de presse, Michel Motte, L'avenir.net, Dinant, 17 avril 2012.  
[http://www.lavenir.net/article/detail.aspx?articleid=DMF20120417\\_00146691](http://www.lavenir.net/article/detail.aspx?articleid=DMF20120417_00146691)

**Le groupement d'employeurs : une réponse à la recherche de flexibilité et de sécurité dans la gestion de l'emploi**, Article de presse, Emploi et Inégalités sociales, Revue Interventions Économiques, 47, Amélie Artis, 2013.  
<http://interventionseconomiques.revues.org/1982>

**Vers des groupements d'employeurs multisectoriels**, Article de presse, le Jura agricole et rural, 1er mai 2007  
[http://www.juragricole.com/news/archivestory.php/aid/7356/Vers\\_des\\_groupements\\_d\\_employeurs\\_multisectoriels.html](http://www.juragricole.com/news/archivestory.php/aid/7356/Vers_des_groupements_d_employeurs_multisectoriels.html)

**Le groupement d'employeurs : une réponse originale au travail précaire**, Article de presse, D'autres repères, Stéphane Balthazar, 2009, 5 p.  
<http://www.far.be/far/publications2009/20090306.pdf>

**Le groupement d'employeurs : une réponse à la recherche de flexibilité et de sécurité dans la gestion de l'emploi** – Article de presse, Revue Interventions économiques, Amélie Artis, 2013, 13 p.  
<http://interventionseconomiques.revues.org/1982>

**Un salarié, ça se prête un peu, beaucoup, énormément...** – Article de presse, Réflexions, site de vulgarisation scientifique de l'Université de Liège, 2012, 6 p.  
[http://reflexions.ulg.ac.be/cms/c\\_43346/un-salarie-ca-se-prete-un-peu-beaucoup-enormement](http://reflexions.ulg.ac.be/cms/c_43346/un-salarie-ca-se-prete-un-peu-beaucoup-enormement)

## Fiches de capitalisation

**Les Groupements d'employeurs en Belgique**, fiche de présentation, Union des Villes et Communes de Wallonie.  
[http://www.uvcw.be/no\\_index/adl/groupe-employeur-belgique.pdf](http://www.uvcw.be/no_index/adl/groupe-employeur-belgique.pdf)

**Fiche Ressource n°18 – GAEC Terre et Lait**, présentation d'expérience, Cellule d'Animation du Réseau wallon de Développement Rural, 2012.  
<http://www.reseau-pwdr.be/fiche-ressource-reseau/fiche-ressource-18-gaec-terre-et-lait.aspx>

## Autres outils

### Règlement

Règlement régional relatif aux groupements d'employeurs agricoles (GEA) – programme transrégional pour l'emploi en milieu rural :  
[http://www.cрге.com/images/lang/fr/orki/File/578\\_reglement\\_gea\\_-\\_cp\\_180211.pdf](http://www.cрге.com/images/lang/fr/orki/File/578_reglement_gea_-_cp_180211.pdf)

### Sites internet

Site internet de la Chambre de Commerce et d'Industries Liège Verviers Namur :  
<http://www.cciconnect.be/page.asp?id=30&langue=FR>

Page de la revue de presse concernant les GE sur le site de la CCI LVN :  
<http://www.cciconnect.be/page.asp?id=500&langue=FR>

Site internet du GAL Haute-Meuse : <http://www.hautemeuse.org/>

Site internet du GAL Haute-Meuse – partie Economie : <http://economie.hautemeuse.org/>

Site internet du CRGEW Asbl – Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs en Wallonie : <http://www.crgew.be/>

Site internet de la Fédération des Services de Remplacement Agricoles de Wallonie :  
<http://www.fsraw.be/>

Site internet de la société Ingreda créée par le groupe coopératif « Prospérité fermière » :  
<http://www.ingredia.fr/origines/prosperite-fermiere.html>

Site internet du blog de Mickaël Poillion, Agriculteur français :  
<http://tuseraspaysan.canalblog.com>

Site de l'Union des Groupements d'Employeurs de France : <http://www.ugef.fr/>

Page « Les groupements d'employeurs » du site du Ministère français de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt : <http://agriculture.gouv.fr/les-groupements-d-employeurs>

Page « L'embauche par un groupement d'employeurs » du site du Ministère français du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social : <http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/embauche,108/l-embauche-par-un-groupement-d,975.html>

Site web de Terralliance – groupement d'employeurs agricole et rural :  
<http://www.terralliance.fr/>

Page « Les groupements d'employeurs » sur le portail des forestiers privés :  
<http://www.foretriveefrancaise.com/les-groupements-d-employeurs-214223.html>

Typologie des groupements d'employeurs sur le site du CRGE Languedoc – Roussillon :  
<http://www.cргеlr.com/Typologie-des-GE>

### Vidéos

Capsule vidéo présentant le témoignage de trois patrons de PME membres du groupement d'employeurs JobArdent : <http://www.cciconnect.be/page.asp?langue=FR&id=1389>

Capsule vidéo de présentation de la Fédération des Services de Remplacement Agricoles de Wallonie : <http://www.fsraw.be/film.html>

Capsule vidéo « Groupement d'employeurs – mode d'emploi » sur le portail des agriculteurs en Haute-Loire : <http://www.agri43.com/Groupement-d-Employeur-mode-d.html>

Les documents et ouvrages indiqués comme « Disponible dans notre Centre de Ressource » peuvent être empruntés sur demande.

Merci de contacter Julien Vanderhaeghen par mail ou téléphone :

Mail : [info@reseau-pwdr.be](mailto:info@reseau-pwdr.be)

Tél/Fax : 019/54 60 51

Pour encore plus d'information et de documentation, n'oubliez pas de consulter le Centre de Ressources en ligne via notre site internet

(rubrique Centre de Ressources) !!

[www.reseau-pwdr.be](http://www.reseau-pwdr.be)