

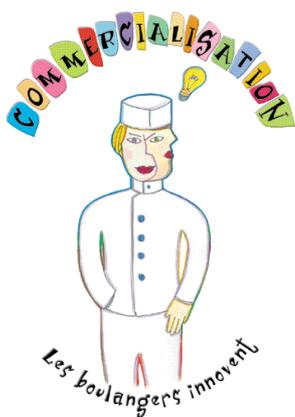
COMMERCIALISATION



Les boulangers innoveront

Bimestriel - Supplément aux Nouvelles de la Boulangerie Pâtisserie du 15 décembre 2000

15 décembre 2000



**Votre expérience nous intéresse ...**  
Vous avez vous-même participé à des formes innovantes de commercialisation ou de gestion collective : faites-le nous savoir. Nous pourrions, si vous le souhaitez en rendre compte.  
Ecrivez à l'I.N.B.P. - BP 1032 - 76 171 Rouen cedex  
Ou contactez C. Stéphan au 02 35 58 17 77

n°76

### Rédaction

INBP  
150, boulevard de l'Europe  
BP 1032  
76171 Rouen cedex  
Tél : 02 35 58 17 77  
Fax : 02 35 58 17 86  
Web : www.inbp.com  
E-mail : bal@inbp.com

### Responsable de la rédaction

Gérard BROCHOIRE

### Ont collaboré à ce numéro

Julie BASSINOT, Catherine STEPHAN

Illustration :Frédérique JEANNE

### Abonnements

S.O.T.A.L.  
27, avenue d'Eylau  
75782 PARIS cedex 16  
Tél. 01 53 70 16 25

### Éditeur

S.O.T.A.L.  
Société d'Édition et de Publication  
"Les Talemeliers"  
Directeur de la publication : Jean CABUT  
N° CPPAP : 57846

### Imprimeur

La Loupe Quebecor SA  
28240 La Loupe

## En guise d'intro .....

Présentation générale 3

## S'unir pour répondre aux collectivités .....

Les boulangers d'Orléans 4  
Cantal Pain Tradition 5

## Servi à domicile ! 2 concepts originaux .....

Par faim de terroirs 7  
Croissant du dimanche 9

## Assumer collectivement la fonction commerciale .....

Boulonjerion Bro Gerne 12  
Le Chêne 13

## Fiches pratiques .....

Se regrouper, mais sous quelle forme ? 14  
3 statuts à la loupe 15



**Consacré à la commercialisation, ce dossier met en avant des expériences originales et variées que l'on peut qualifier d'innovantes. Si elles requièrent toujours rigueur et organisation, elles sont en revanche assez simples à mettre en œuvre et ne nécessitent pas de lourds investissements. Dans un contexte où la concurrence se fait âpre, voici donc des chemins à suivre ou tout du moins des idées à méditer. Qu'elles ne soient pas limitatives, mais qu'elles permettent à chacun de débrider son imagination.**

**6 expériences sont relatées dans ce dossier. 6 expériences qui rapportent de l'argent mais qui, au-delà, renforcent les liens professionnels. Certaines présentaient des caractéristiques communes. C'est pourquoi nous les avons regroupées en 3 grandes rubriques.**

**"S'unir pour répondre aux collectivités" pourrait avoir pour sous-titre le fameux proverbe : l'union fait la force. En jouant la carte de l'entente confraternelle, des boulangers s'engagent sur un marché qu'il est difficile de pénétrer seul : celui des collectivités.**

**Ne dit-on pas ensuite qu'il faut vivre avec son temps ? Eh bien, celui de la livraison à domicile est bel et bien arrivé. Cela représente pour le boulanger de nouvelles parts de marché à conquérir.**

**Enfin, si l'on devait décerner la palme de la solidarité, peut être reviendrait-elle à ces boulangers qui assument collectivement la fonction commerciale de leur entreprise.**

**Quand la boulangerie fait montre d'inventivité et de dynamisme, elle s'assure un avenir souriant et entrouvre des voies nouvelles à la jeune génération.**





## S'unir pour répondre aux collectivités

### Les boulangers d'Orléans

**A Orléans, dans le Loiret, les boulangers ont su faire valoir leur qualité d'artisan. Encouragée par un élu, la société de restauration collective, fournissant en pain toutes les écoles de la ville, leur a fait appel. Ce partenariat demande une organisation logistique rigoureuse. La coordination est assurée par le syndicat.**

### Un élu soutient l'artisanat

A Orléans, les restaurants scolaires sont fournis par la SODEXHO (SOciété D'EXploitation HOtelière). Cette dernière travaillait avec une boulangerie industrielle qui détenait le monopole de la production de pains et de pâtisseries pour les collectivités.

En 1995, lors d'un salon de la Gastronomie à Orléans où les artisans boulangers du département sont présents, le maire de la ville fait l'éloge du pain artisanal que les jeunes générations ont aujourd'hui la chance de savourer. C'est le signal de départ pour les artisans boulangers qui décident d'investir le marché de la restauration scolaire. La première étape est de sensibiliser le maire sur la qualité médiocre du pain industriel donné aux élèves.

### Un partenariat inventif

Sollicitée par le maire, la SODEXHO se tourne donc vers la boulangerie artisanale. Afin de faciliter la logistique, 18 boulangers se réunissent pour organiser l'approvisionnement des 80 collectivités servies par la SODEXHO.

Ils sont également invités à livrer la Cuisine Centrale de l'entreprise, dispensant par ailleurs ses services hors de l'agglomération. C'est un débouché de 90.000 F mensuels qui s'offre ainsi aux boulangers du Loiret.

### Le syndicat s'organise

C'est le syndicat professionnel qui centralise les commandes et les répartit entre les boulangers en fonction de leur proximité géographique et de leurs jours d'ouverture. Cette coordination permet aux boulangers d'assurer une livraison continue. Cette organisation facilite, par ailleurs, la relation avec l'entreprise de restauration.

Cette tâche supplémentaire mobilise la permanente du syndicat environ trois jours par mois.

Un compte à part a été ouvert pour les transactions financières.

### Une discipline rigoureuse

Après quelques aléas dans le mode de règlement, il a été décidé que les boulangers seraient payés uniquement sur présentation de facture. C'est ainsi que fonctionne aussi la SODEXHO.

Les boulangers téléphonent donc chaque semaine au syndicat les quantités livrées, ce qui permet d'établir en fin de mois une facture unique pour la société de restauration. Quand une seule facture dépend de 18 professionnels, une grande discipline s'impose.



### Un marché à consolider

Garder ce nouveau marché est tout un sport, dans une ville où les bas prix de la boulangerie industrielle restent menaçants.

La SODEXHO ne prend actuellement que du pain blanc de 400 g que les boulangers sont contraints de vendre nettement moins cher qu'au magasin. Pour ces mêmes raisons de restriction budgétaire, il semble difficile de diversifier l'offre au profit de pains de qualité supérieure.

*"Il n'est pas intéressant pour un boulanger d'embaucher du personnel consacré uniquement à la fourniture de la SODEXHO",* remarque Jean-Pierre Duhamel, président de la Chambre patronale de la Boulangerie du Loiret.

### Des actions éducatives

Les boulangers mènent aussi des actions pédagogiques. Ils organisent pour les écoliers, à l'occasion des fêtes, des dégustations de pains spéciaux accompagnées d'affichettes explicatives. Une éducation au goût indispensable qui permet aux enfants de devenir des consommateurs avertis, soucieux de qualité et sensibles au travail bien fait.



## Le point de vue de Frank Marie

Franck Marie est directeur d'exploitation de la Cuisine Centrale d'Orléans qui appartient au groupe Sodexho.

### • Quelle est la part du pain dans le budget d'un repas ?

La part attribuée au pain représente moins de 4 % du budget d'un repas. Dans la restauration scolaire qui constitue l'essentiel de notre clientèle, cela équivaut à 1 F par repas. La restauration d'entreprise laisse généralement une marge de manœuvre plus importante.

### • Quelle est votre politique d'approvisionnement ?

La Cuisine Centrale était auparavant une simple plate-forme logistique qui achetait et revendait les produits. Maintenant, nous avons intégré la fonction de transformation : nous cuisinons sur place. C'est pourquoi nous attachons une plus grande importance à la qualité des produits. Nous privilégions les producteurs locaux en fruits et légumes ainsi que les artisans boulangers.

### • Quelles sont vos exigences sur les produits boulangers ?

Nous avons travaillé avec une boulangerie industrielle qui détenait à l'époque le monopole en boulangerie pâtisserie. Ses prix étaient corrects mais la qualité très médiocre. Le pain n'avait pas de goût. Nous nous sommes donc tournés aujourd'hui vers la boulangerie artisanale dont la qualité correspond mieux à nos attentes. Nous travaillons avec des artisans qui livrent nos 80 restaurants, ce qui représente 8.500 repas.

### • Travailler avec des artisans boulangers, c'est accepter d'avoir de multiples interlocuteurs ?

Nos boulangers se sont organisés : nous ne traitons qu'avec une personne. C'est un grand avantage compte tenu de notre situation géographique. Nous couvrons en effet une agglomération de 400.000 habitants dont la ville est séparée en deux quartiers éloignés l'un de l'autre.

### • Par quel type de pain êtes-vous intéressé ?

Les enfants ne sont pas éduqués au goût. Ils sont plus difficiles que les adultes. Il faut donc s'adapter à cette jeune clientèle. Pour les plats cuisinés, nous évitons par exemple le poivre. De même pour le pain, nous ne pouvons leur proposer que du pain blanc. Par contre, les enfants ont pu apprécier la diversité des pains lors d'une animation qui a eu lieu avec le syndicat de la Boulangerie.

### • Qu'en est-il des pâtisseries ?

Tous nos produits doivent avoir des dates limites de consommation d'au moins cinq jours. Les normes draconiennes auxquelles nous sommes soumis ne nous laissent donc aucune marge de manœuvre pour la qualité des pâtisseries, qui sont des produits à risque. Concrètement, toute pâtisserie autre que la pâtisserie industrielle, surgelée ou sèche est interdite.

### • Serait-il intéressant pour votre groupe de fabriquer vous-mêmes votre pain ?

Assurer nous-mêmes la fabrication du pain permettrait de rentabiliser notre outil de production car nous travaillons en sous capacité. Mais nous sommes actuellement loin de pouvoir faire face à toutes les contraintes techniques que ce métier exigerait. La politique actuelle de la SODEXHO est plutôt orientée vers le développement de nouveaux services aux collectivités, tels que les travaux de jardinage, l'entretien des piscines.

## Cantal Pain Tradition

**Pour lutter contre une usine à pain, les boulangers du Cantal ont créé, avec le concours des meuniers et des pouvoirs publics, leur propre coopérative : Cantal Pain Tradition.**

**Tout en facilitant la gestion des approvisionnements aux collectivités, cette S.A.R.L. a mis en place un système de contrôle sur la qualité des produits et du service.**

**Les collectivités sont conquises, 98% d'entre elles travaillent aujourd'hui avec les artisans boulangers, et s'orientent de plus en plus vers des produits variés.**

## Contre la boulangerie industrielle

A Aurillac, dans le Cantal, c'est une boulangerie industrielle qui accaparait depuis plus de 20 ans le marché des collectivités et faisait de surcroît des tournées dans les campagnes alentour.

En 1996, une quinzaine d'artisans boulangers décident de se regrouper pour récupérer cette clientèle. Ils démarchent la restauration scolaire, les maisons de retraite ainsi qu'une clinique dont il faut pouvoir assurer l'approvisionnement 7 jours sur 7.

## Le choix de la société coopérative

Pour donner du poids à leur organisation, les 15 boulangers ont choisi de former une S.A.R.L. coopérative baptisée **Cantal Pain Tradition**.

Son gérant est nommé parmi les artisans boulangers sociétaires pour quatre ans. La S.A.R.L. a recours à un avocat et à un expert comptable.

Pour financer les frais de fonctionnement importants de mise en place, sept meuniers concurrencés eux aussi par la boulangerie industrielle ont pris part au projet par le placement de fonds en compte courant bloqué (cf. encadré page 6).

Leur concours a, entre autres, permis à Cantal Pain Tradition de réunir sur un compte courant bloqué un capital de 271.000 F, nécessaire à l'obtention d'une subvention publique.

Trois ans après la création, la coopérative a acquis le matériel nécessaire à son fonctionnement. Elle n'a plus besoin d'aide des pouvoirs publics. Le montant avancé a été restitué aux meuniers.

La société est donc en passe d'acquiescer son autonomie. Les frais de bureau et le salaire de la permanente à tiers



temps sont couverts par une marge d'environ 5% prélevée sur les quantités vendues, et par une subvention annuelle encore attribuée par les meuniers.

### Alléger les démarches administratives

La permanente de Cantal Pain Tradition doit centraliser chaque semaine les commandes des collectivités et les redistribuer aux boulangers.

Chaque artisan dessert, conformément à une décision votée en assemblée générale, la zone géographique la plus proche de son fournil et suivant ses capacités de production. Un autre boulanger assure la livraison pendant les jours de fermeture de son collègue.

C'est la coopérative qui établit la facture pour le compte des boulangers et effectue le règlement dans un délai de 30 jours. Elle prend également en charge la facturation aux collectivités.



### Une force commerciale : un suivi rigoureux de la clientèle

Afin de conforter la boulangerie artisanale dans son rôle de proximité et de service, Cantal Pain Tradition a créé un cercle de qualité.

Plusieurs fois par an et avant chaque assemblée générale, le gérant, aidé de plusieurs boulangers retraités, rencontre régulièrement les intendants de chaque collectivité pour évaluer leur degré de satisfaction et développer la gamme de produits proposés.

Les boulangers peuvent ainsi s'adapter aux attentes de leur client en termes de qualité, de service et de choix.

Les exigences des collectivités ont ainsi évolué vers des produits à plus forte valeur ajoutée (croissants au beurre, pains spéciaux...). La pâtisserie reste malgré tout un marché inatteignable. Les normes d'hygiène sont draconiennes, par exemple en termes de conditionnement, de stockage, de transport.

Les membres de la coopérative ont également tenté de participer à la promotion du pain artisanal. Mais le manque de moyens cantonne pour le moment la S.A.R.L. dans son rôle commercial.

### Question à Cantal Pain Tradition

#### • Comment obtenir des prix de vente qui satisfassent boulangers et collectivités ?

Offrir des prix concurrentiels tout en couvrant les frais d'une production artisanale et d'une coopérative représentait un véritable défi.

En attendant d'obtenir des collectivités un prix de vente acceptable, la coopérative Cantal Pain Tradition a choisi d'impliquer une dizaine de meuniers dans sa démarche.

Moyennant des contrats d'approvisionnement exclusif, ces partenaires ont versé les trois premières années une subvention de fonctionnement destinée à couvrir la différence entre le prix de vente aux collectivités et le prix d'achat aux boulangers, plus élevé.

Cette formule a permis, par une action solidaire entre boulangers et meuniers de récupérer 98 % du marché des collectivités, tout en pratiquant des tarifs d'achat convenables auprès des artisans.

Après un effort, de plus de deux ans, auprès des collectivités pour renégocier les prix de vente à la hausse (2,5 % par an), les membres de la coopérative livrent aujourd'hui cette nouvelle clientèle à des prix satisfaisants. Ils vont permettre d'assurer l'autonomie financière de Cantal Pain Tradition.

### Un marché sécurisé

La S.A.R.L. permet à chacun de ses membres de fabriquer de 120 à 2000 baguettes par mois pour les collectivités.

Ce nouveau marché a créé des emplois chez certains artisans et quelques boulangers ont dû s'équiper de fours supplémentaires pour assurer l'approvisionnement des plus grosses collectivités.

Aujourd'hui, bien que quelques points chauds subsistent dans la ville, l'usine à pain a définitivement fermé et le marché des collectivités est couvert à 98% par la boulangerie artisanale.



## Servi à domicile ! 2 concepts originaux

### Par faim de terroirs

Qui n'a jamais rêvé d'être servi à domicile ? Les livraisons à la maison ne sont plus réservées aux personnes âgées ou privées de mobilité. Beaucoup d'enseignes s'y mettent et d'autres vont plus loin encore avec le commerce électronique qui permet à l'internaute de passer commande, bien au chaud, chez lui.

Le choix de Par faim de terroirs s'est porté sur la livraison de produits qui ont le vent en poupe : les produits de terroir et de fabrication artisanale. Original !



### Promouvoir l'artisanat local

La petite entreprise de distribution Par Faim de Terroirs a choisi d'être l'intermédiaire entre les artisans et les consommateurs de Midi Pyrénées.

Elle livre à domicile, jusqu'à 22 h, des produits frais choisis parmi les fabrications du terroir. Trois boulangers et de nombreux clients citadins profitent déjà de ce nouveau service.

"En donnant du goût à notre présent, nous créons un futur à notre goût !" C'est la devise de François Vertillac, fondateur d'un nouveau système de commercialisation jusqu'alors inconnu des commerçants et distributeurs classiques : la vente, à domicile et sur commande, de produits artisanaux (cf encadré ci-contre).

Implantée en Midi Pyrénées depuis 1998, la S.A.R.L. Par Faim de Terroirs propose à près de 800 clients de l'agglomération toulousaine, une carte comprenant plus de 300 produits du terroir local. Fabriqués dans les fermes et les fournils des campagnes du Lot, du Tarn et de l'Aveyron, ils sont livrés aux clients sur rendez-vous entre 17 h et 22 h.

Pour satisfaire les exigences des gourmets, il s'agit de faire la part belle aux produits frais. Si la viande et les fromages ont une place de choix, le pain artisanal est également présent sur la carte des produits artisanaux.

Trois boulangers du Tarn, de l'Ariège et de la Haute Garonne confectionnent chaque semaine pour les citadins une vingtaine de pains spéciaux d'excellente conservation.

Tous trois maîtrisent parfaitement leurs fabrications. Le pain à l'épeautre de l'Ariège est fabriqué à partir d'un

levain à base d'épeautre. Le boulanger du Tarn fait son propre mélange de farines qu'il moule lui-même. Celui de la Haute Garonne fabrique un levain naturel.

### Demandez la carte des pains !

#### • Quelques produits proposés par les 3 boulangers

Pain traditionnel français	Haute-Garonne	21,80 F/kg
Pain d'épeautre 750 g	Ariège	41,30 F/kg
Pain complet biologique moulé 500 g	Tarn	25,80 F/kg
Pain complet biologique flûte 500 g	Tarn	25,80 F/kg
Pain bis biologique moulé 500 g	Tarn	25,80 F/kg
Pain au sésame biologique moulé 500 g	Tarn	29,80 F/kg
Pain biologique aux raisins moulé 500 g	Tarn	33,80 F/kg

### Deux armes nouvelles : la convivialité et l'Internet

Il ne suffit pas d'apprécier la qualité des produits. Encore faut-il connaître le coup de main de l'artisan. C'est pourquoi Par Faim de Terroirs organise régulièrement pour sa clientèle des visites chez les artisans.

Ces actions favorisent le dialogue entre les producteurs et les consommateurs et F. Vertillac entretient avec sa clientèle de véritables liens de proximité.

Par ailleurs, il a réalisé un site internet pour passer les commandes. Les clients ciblés par l'entreprise sont familiarisés avec cet outil de communication. Pour l'instant, ils ne sont que 10% à l'utiliser. Mais environ un tiers des foyers est équipé, ce qui devrait à terme faciliter la logistique de Par Faim de Terroirs.



## Une gestion en flux tendu

Toute la difficulté des produits frais (moins de 5 jours de conservation) est de travailler en flux tendu. Après huit ans en hypermarché, cinq ans en centrale d'achat et cinq ans dans le transport de marchandises, François Vertillac s'est rendu maître de la logistique du frais.

La pré-commande est une méthode de travail incontournable. Les clients peuvent passer commande jusqu'au samedi à 11 h. Les fournisseurs, boulangers et transformateurs fermiers, sont prévenus par fax, téléphone et même par internet. La camionnette frigorifique effectue la "ramasse" le mardi et le mercredi matin. Les clients sont livrés à domicile le mercredi et le jeudi. Il n'y a donc pratiquement pas de stock ni de délai.



## De longs trajets à rentabiliser

Pour amener la campagne à la ville, difficile de lésiner sur les kilomètres. Avec près de 60 livraisons par semaine, la distance parcourue est d'environ 450 km hebdomadaires qu'il s'agit de rentabiliser.

Pour atteindre un rythme de croisière, l'entreprise doit encore progresser en nombre de commandes hebdomadaires.

La livraison à domicile est un véritable service que les clients doivent apprendre à reconnaître comme tel. Si les frais de port sont gratuits pour l'agglomération toulousaine, ils vont de 0 à 200 F pour le reste de la France en fonction de la température de stockage et du montant de la commande.

## Prospecter et fidéliser la clientèle

Les clients de ce type de service à domicile se concentrent dans les banlieues pavillonnaires. Ce sont donc les zones privilégiées de la prospection. Les fournisseurs sont choisis autant que possible sur le trajet de Toulouse à Gramat, dans le Lot, où est situé le local de stockage.

Les boulangers le savent bien, un mode de commercialisation par commande demande au client de changer ses habitudes d'achat : il doit prévoir ses achats.

Par Faim de Terroirs a choisi dans un premier temps de pratiquer des prix modérés pour l'inciter plus sûrement à franchir le pas. Le panier moyen du client est de 250 F. Plutôt que de l'augmenter, mieux vaut le régulariser en proposant un système d'abonnement hebdomadaire ou mensuel.

La recherche de clients est un travail de longue haleine. Il faut démarcher, rue par rue, chaque particulier afin de dénicher des fins palais, des amoureux de l'artisanat ou, tout simplement, des personnes qui souhaitent redécouvrir ce qui fait la richesse de la France : son patrimoine culinaire.

## Le point de vue de F. Vertillac

### F. Vertillac est le fondateur de Par Faim de Terroirs

#### • *Quelle réflexion vous a conduit à développer ce nouveau mode de distribution des produits artisanaux sur le territoire ?*

Dans les régions de France les plus reculées, comme les Alpes ou le Massif Central, certains transformateurs ont su conserver les savoir-faire traditionnels.

Mais la grande distribution n'autorise plus, l'accès à ses rayons, à une multitude de petites productions artisanales raffinées. Les artisans n'ont donc pratiquement aucun moyen de toucher une clientèle urbaine en recherche de qualité.

Par ailleurs, cette même clientèle a de moins en moins de temps à accorder à ses achats. En proposant de livrer à domicile et dans une plage horaire convenable (17 h à 22 h) des produits de qualité et difficilement accessibles en un seul endroit, je suis sur un marché complètement inexploité.

#### • *Pourquoi s'être positionné sur la gamme du frais ?*

Rien de tel que les produits frais pour éduquer le goût du consommateur ! Il y a vraiment un travail de fond à faire dans ce sens, notamment auprès des enfants. Je compte d'ailleurs dans un futur proche réaliser des dégustations comparatives auprès de mes clients afin qu'ils puissent eux-mêmes juger du savoir-faire de leurs producteurs et sélectionner les meilleurs d'entre eux.

Sachez aussi que la grande distribution sait particulièrement gérer les petites rotations et si on cumule avec les produits frais ...

#### • *Sur quels critères avez-vous choisi vos boulangers ?*

Mes boulangers réunissent les trois qualités que j'attends d'un artisan : la maîtrise de la matière première - correction des farines et levains naturels -, le choix d'un outil de travail de qualité et du pain dont le goût est unique, typique de son fabricant.

#### • *Quelles difficultés rencontrez-vous ?*

Je n'aurais pas imaginé une telle passivité de la clientèle. Certes, ils sont très intéressés par les produits du terroir mais rares sont ceux qui téléphonent spontanément. Du coup, je consacre beaucoup plus de temps que prévu à relancer les clients par téléphone.

#### • *Pensez-vous que cette forme de commercialisation soit amenée à se développer ?*

C'est ce que je souhaite. Mais cette activité exige la création d'un véritable concept de communication. Je suis en train d'expérimenter sa mise en place. J'invite d'ailleurs toutes les personnes qui souhaiteraient commander et/ou développer cette démarche de service pour les fermiers et boulangers de leur propre terroir à me contacter.

**Pour en savoir plus sur la démarche, appelez François Vertillac au 05 63 40 05 63.**



## Assumer collectivement la fonction commerciale

### Boulonjerion Bro Gerne

**En Bretagne, des boulangers ont noué des liens de proximité en agissant ensemble au niveau commercial. C'est en association qu'ils démarchent les fournisseurs. Grâce aux remises concédées, ils financent les actions menées auprès de la clientèle.**

### Un triple objectif

Invité par la Chambre de Métiers de Saint Brieuc à comparer les pratiques des fournisseurs (prix, remises, ristournes, délais...), les boulangers de Bretagne ont pu relever des différences importantes.

Ce constat a donné naissance à deux associations de boulangers en 1995, ayant pour objectifs :

- de créer de véritables liens de proximité entre les professionnels,
- de constituer une force de négociation face aux fournisseurs,
- de mettre en commun des savoir-faire et des outils commerciaux.

### Un engagement réfléchi

L'association du Finistère, baptisée **Boulonjerion Bro Gerne** (Artisans Boulangers du Pays de Cornouaille), regroupe six boulangers. Elle est fondée sur de solides bases.

Afin de mieux cerner leurs motivations à créer cette nouvelle structure, les professionnels ont fait appel à un cabinet d'audit. Il a questionné chaque membre de l'association.

Cette confrontation des besoins a débouché sur des statuts et un règlement intérieur exigeant mais parfaitement en accord avec la philosophie de chacun.

Les boulangers ont participé à des sessions de formation. Travailler sur des sujets tels que l'organisation de réunion ou les relations à un fournisseur leur a permis d'être plus efficaces par la suite.

A travers leur engagement financier (6000 F d'apport initial pour chacun), les boulangers ont concrétisé leur souhait de travailler ensemble et s'en sont donné les moyens.

Le montage du projet s'est étalé sur un an et demi. Une vingtaine de journées de travail ont été nécessaires. Les boulangers ont bénéficié d'un soutien financier de la Chambre de Métiers.

### Les contrats fournisseurs

Chaque année en septembre, l'association fait paraître des appels d'offre sur toute la région pour les matières premières. Travaillant par groupe de deux ou trois, ils se répartissent les produits frais, l'épicerie sèche mais aussi l'emballage et les produits d'entretien. La farine, c'est l'identité de la boulangerie. D'un commun accord, les boulangers ont donc gardé leurs meuniers respectifs.

Les boulangers s'engagent collectivement pour un an auprès d'un seul fournisseur sur un montant de commande annuel par produit. Chaque boulanger est ensuite libre de choisir auprès du fournisseur les quantités et la qualité qu'il souhaite. En retour, le fournisseur propose tout au long de l'année diverses remises et ristournes qui permettent aux boulangers de financer les animations en magasin.

### Les animations en magasin

Malgré des journées chargées, les boulangères prennent le temps de se réunir avant chaque événement pour préparer l'animation. Elles s'accordent sur les actions à mener (concours, tombola, dégustation...) et groupent les éventuels achats (télévision, vélo, voyage...). Les réunions permettent également de confronter les expériences : produits qui se vendent le mieux, impact des animations, etc.

### Des résultats probants

Au bout de quatre ans, le bilan est très positif. Au début les professionnels ont fait de gros efforts en acceptant de rompre les liens avec leurs fournisseurs habituels. Mais il s'est instauré une relation de confiance entre les boulangers et les nouveaux fournisseurs. Les achats reviennent globalement à 15 % moins cher et les grossistes participent directement aux animations en proposant des lots. De plus, les boulangers apprécient de ne plus voir défileur de multiples représentants.

Réaliser des appels d'offre a été très formateur. Les boulangers ont beaucoup appris sur les caractéristiques des matières premières. Citons notamment les différences de grammage pour les emballages ou de qualité pour les matières grasses végétales. Ils choisissent donc les produits qui leur conviennent le mieux, en connaissance de cause.

La boulangerie est un métier qui ne laisse guère de répit et isole les professionnels. En s'associant, les boulangers redécouvrent le plaisir de se rencontrer et de pouvoir partager leurs idées. Monsieur Gouyec, l'un des membres de Boulonjerion Bro Gerne résume, à sa façon, cette démarche : *"Entre Internet et mon voisin, je préfère mon voisin !"*



## Le Chêne

**Né de la rencontre d'un boulanger, d'un éleveur fromager et d'un maraîcher, le Chêne, G.I.E. fondé sur un esprit de solidarité, offre à ses associés de nombreux avantages économiques, mais aussi un échange culturel unique.**

### Unir trois métiers dans un seul G.I.E.

Quand il s'agit de commercialiser individuellement une petite production en vente directe, l'agriculteur rencontre bien souvent les mêmes difficultés que l'artisan. Pour y faire face, le choix du partenariat peut être intéressant.

C'est en 1999 qu'Emmanuel Porte, boulanger mosellan, rejoint le **Chêne**, Groupement d'Intérêt Economique, créé en 1990 par un éleveur-fromager et un maraîcher. Ces deux agriculteurs vendent ensemble sur les marchés leur production fermière de fromages et de légumes. E. Porte vient compléter cet assortiment de produits frais avec toute une gamme de pains cuits au feu de bois : pain complet, pain intégral, pain de seigle, pain au lait, ainsi que divers pains aux fruits secs.



### Une force commerciale commune

Le Chêne présente une force commerciale importante. Les professionnels proposent à la clientèle une gamme de produits plus étendue qui se marient bien entre eux. Et chacun élargit sa clientèle par l'effet de produits d'appel, tels que le pain.

En revanche, les pertes commerciales ne sont pas partagées, chacun assumant ses invendus.

Exploiter collectivement un emplacement permet une organisation du travail plus souple. Les trois professionnels assurent à tour de rôle la vente en marché de l'ensemble des produits. Ce gain de temps est consacré à leur activité ou, chose appréciable, à leurs loisirs.

Alors que les places de marché sont difficiles à obtenir, créer une structure pérenne telle qu'un G.I.E. permet de conserver durablement les places déjà acquises. Par ailleurs, ce débouché tout trouvé a été d'une aide précieuse pour Emmanuel Porte lorsqu'il a démarré l'activité boulangère.

### Une gestion financière facilitée

Comme les produits fermiers, le pain est vendu au prix de gros au Chêne qui prend une marge pour couvrir les frais de commercialisation. Le fait d'assumer collectivement la location de l'emplacement, l'amortissement de l'équipement (stand, camionnettes...), le carburant et les salaires des vendeurs diminue le prix de revient des produits pour chacun des professionnels.

La solidarité économique des trois associés ne s'arrête pas là. Le Chêne constitue également un appui financier en cas d'investissement important pour l'une des trois entreprises : mise aux normes, achat d'équipement...

### Un cadre de fonctionnement souple

Afin de simplifier la répartition des excédents, les associés ont choisi d'être salariés du G.I.E. Il faut cependant bien veiller à ce que cette activité salariée ne supplante pas l'activité indépendante des associés car il est interdit à une telle structure d'absorber l'activité économique de ses membres.

Il y a peu de contraintes légales encadrant le fonctionnement d'un G.I.E. Les associés du Chêne ont donc défini des règles de fonctionnement de façon à tenir compte de l'évolution économique de chaque activité. Ils modulent régulièrement la répartition des excédents en fonction des difficultés du moment, telles que le lancement d'un produit, la chute soudaine des ventes, un problème technique affaiblissant la production.

Par ailleurs, lorsqu'un produit manque ou pour compléter ponctuellement l'assortiment, le G.I.E. peut exercer une activité de revente sans que les professionnels aient à acquérir personnellement un statut de commerçant.

### Un idéal de vie commun

On ne peut pas présenter un G.I.E. d'agriculteurs et d'artisans sans évoquer le lien de solidarité qui entoure une telle union. Rappelons qu'en entrant dans un G.I.E., chacun est indéfiniment et solidairement responsable des dettes du groupement sur son patrimoine propre. Pour travailler ensemble, il faut apprendre à se connaître et il faut savoir laisser de côté son individualisme.

E. Porte insiste sur la motivation commune des trois professionnels : soutenir et valoriser par l'artisanat les produits issus de la terre. Invité par l'éleveur à participer à la fabrication fromagère, E. Porte voit surtout dans son intégration au G.I.E. Le Chêne l'occasion d'un formidable échange culturel.



# Se regrouper, mais sous quelle forme ?

***Vous voulez dynamiser, améliorer votre activité commerciale en collaborant avec d'autres professionnels tout en restant indépendant et autonome ? Formaliser ce partenariat par la création d'une structure juridique a le mérite d'inscrire votre action collective dans la durée. Quelques pistes ...***

## Des cadres juridiques variés

Le droit français propose plusieurs cadres juridiques pour se regrouper. L'association de loi 1901 permet de réaliser des actions d'animation, d'information et d'éducation. Si vous optez pour le développement plus direct d'une activité commerciale, vous serez amenés à réaliser des flux financiers et des flux de marchandises réguliers. La société coopérative artisanale et le Groupement d'Intérêt Economique sont dans ce cas mieux indiqués.

## L'association de loi 1901

Vous souhaitez mener en partenariat avec d'autres boulangers, des commerçants ou des habitants du quartier, des campagnes pédagogiques ou des animations ? Ces actions peuvent regrouper professionnels, élus et particuliers. Elles ne nécessitent que peu de capitaux propres. L'association de loi 1901 est un cadre opportun pour développer votre projet.

### Question de fiscalité

**• Une association est-elle forcément soumise aux mêmes impôts et taxes qu'une société commerciale ?**

Pour trancher cette interrogation, le fisc se pose trois questions.

1°) La gestion de l'association est-elle désintéressée ?

La réponse tient compte du montant des rémunérations des administrateurs, de l'affectation des excédents et de la non détention de "part d'actif" par les membres.

2°) L'association fait-elle localement concurrence à une entreprise ? On considère ici les activités identiques implantées dans un périmètre restreint.

3°) L'association exerce-t-elle des activités dans des conditions similaires à celles d'une entreprise ?

Sont pris en compte dans l'étude, le produit proposé, le public visé, les prix pratiqués et la publicité.

S'il y a une réponse positive, l'association peut être imposée et taxée au même titre qu'une société commerciale.

Cette structure a un fonctionnement très souple. Elle ne demande aucun apport initial et ne vous engage pas à répondre des dettes de l'association. Par contre, quand une association a un rôle de service aux entreprises ou une activité commerciale importante (cf. ci-dessus), elle sera soumise aux mêmes obligations fiscales d'impôts et de taxes qu'une société.

## Le Groupement d'Intérêt Economique

Certaines activités telles que les études de marché, la publicité, les comptoirs d'achat et de vente sont autant d'activités difficiles à entreprendre isolément. En tant que professionnel, le G.I.E. vous permet de regrouper des moyens sans avoir à entrer dans le formalisme des structures commerciales, telles que S.A.R.L. ou S.A..

Comme l'association, le G.I.E. est une structure souple. Sa création ne nécessite aucun apport initial. Ses membres définissent librement le mode de fonctionnement dans les statuts (nombre de voix par associé, conditions d'admission et d'exclusion ...). Le G.I.E. n'est pas soumis à l'impôt sur les sociétés.

Mais il présente un inconvénient : il engage ses membres dans une obligation illimitée et solidaire à la dette. Cette solidarité nécessite un esprit de coopération fort et durable. La gestion doit être rigoureuse et transparente.

### Un avantage non négligeable

Une structure collective de gestion et de commercialisation permet, entre autres, de proposer un prix de vente unique pour un même produit, pourtant fabriqué par des entreprises distinctes, sans prendre le risque de se voir reprocher une entente sur les prix.

## La coopérative artisanale

Si vous envisagez de vous regrouper avec d'autres boulangers autour de projets commerciaux tels que l'exploitation collective de débouchés, la diminution du prix de revient ou la promotion, la coopérative artisanale est le cadre juridique tout indiqué. Elle se fonde sur un statut S.A.R.L. ou S.A.

Cette structure démocratique (un homme, une voix) se veut très sécurisante pour les professionnels. Les boulangers associés d'une S.A.R.L. coopérative en sont les fournisseurs et les clients. La coopérative doit donc traiter prioritairement avec eux pour au moins 80 % du chiffre d'affaires (les 20 % de services rendus à des tiers sont d'ailleurs imposés et font l'objet d'une comptabilité séparée). En retour, les associés sont soumis à un engagement d'activité envers la structure. Afin de ne pas dévier des intérêts propres à l'artisanat, 75 % des sociétaires doivent être inscrits au répertoire des métiers.

Les coopératives n'ont pas pour objet de réaliser des bénéfices. Les associés distribuent les excédents nets de gestion, sous forme de ristournes ou, après approbation de l'assemblée, sous forme de parts sociales venant alimenter le capital de la coopérative.

### Adresse utile

Confédération Française des Coopératives et Groupements d'Artisans - 43 rue Liège - 75008 Paris - Tél : 01 44 90 05 13



## 3 statuts à la loupe

Association	Groupement d'intérêt économique	S.A.R.L coopérative artisanale
Mettre en commun des connaissances ou activités dans un but autre que de partager les bénéfices	Faciliter ou développer l'activité économique des membres, améliorer ou accroître les résultats de cette activité et non pas réaliser des bénéfices	<b>But ou objet</b> Rendre aux membres le maximum de services au moindre prix, en supprimant les intermédiaires et le profit capitalistique et en améliorant la qualité marchande des produits achetés ou vendus et non pas réaliser des bénéfices
Un homme, une voix	Nombre de voix par associé librement fixé par les statuts (proportionnel ou non aux apports, au chiffre d'affaires ...)	<b>Organe décisionnel</b> Un homme, une voix
<b>Associés non personnellement responsables des dettes de l'association</b> Cotisation annuelle Autres obligations fixées par les statuts ou le règlement intérieur	<b>Associés responsables des dettes sur leur patrimoine propre et solidaires</b> (un créancier peut exiger la totalité des dettes à un seul associé) Autres obligations librement fixées par les statuts (exclusivité de fournitures, clause de non concurrence, quota minimal d'approvisionnement...)	<b>Associés responsables des dettes dans la limite de leurs apports</b> Souscription d'au moins une part sociale Engagement d'activité en tant que fournisseur ou client (activité exclusive ou non, à durée déterminée ou non) pour les associés "coopérateurs"
Partage des excédents interdits entre les membres : excédents annuels mis en réserve En cas de cessation d'activité, dons à d'autres associations ou à l'Etat	Répartition obligatoire des excédents entre les membres en fin d'exercice mais conditions de partage librement fixées par les statuts (part égale, proportion du chiffre d'affaires ou des droits dans le capital...)	<b>Répartition des excédents</b> Dotation à la réserve légale d'au moins 15 % des excédents Répartition du montant restant sous forme de ristournes au prorata du chiffre d'affaires des associés Pas de rémunération des parts sociales
Se reporter à l'encadré page 14 "Question de fiscalité"	Exonération d'impôt sur les sociétés (Imposition sur le revenu des membres pour un montant de bénéfices correspondant à leurs droits)	<b>Fiscalité</b> Exonération d'impôt sur les sociétés, de taxe professionnelle et de taxe d'apprentissage (Imposition de chaque membre sur ses ristournes)
<b>Sans apport initial</b>	<b>Apport initial non obligatoire</b> Apport possible en capital, en industrie* (pas d'apport en fonds de commerce car le G.I.E. doit être un prolongement de l'activité principale) Dans le cas d'un magasin collectif de commerçants indépendants, pas d'apport légal en industrie* ou en nature	<b>Apports initiaux</b> <b>Apport initial égal à la moitié du montant minimal prévu pour les S.A.R.L., soit 25.000 F</b> <u>Part sociale d'une valeur minimale de 100 F</u> <u>Pas d'apport légal en industrie*</u>
Pas de restriction légale	Professionnels de toutes branches de métier (agriculteurs, artisans, commerçants...)	<b>Qualité des associés</b> Personnes physiques ou morales inscrites au répertoire des métiers, ayant une activité identique ou complémentaire (ex pour les boulangers : un traiteur, un meunier...) Personnes physiques ou morales non inscrites au répertoire des métiers dans la limite de 25 %

\* Matériel

NB Sont soulignés les éléments communs aux S.A.R.L. classiques

Fiches pratiques réalisées avec le concours de Patrick Le Berre, avocat à la Confédération Française des Coopératives et Groupements d'Artisans