

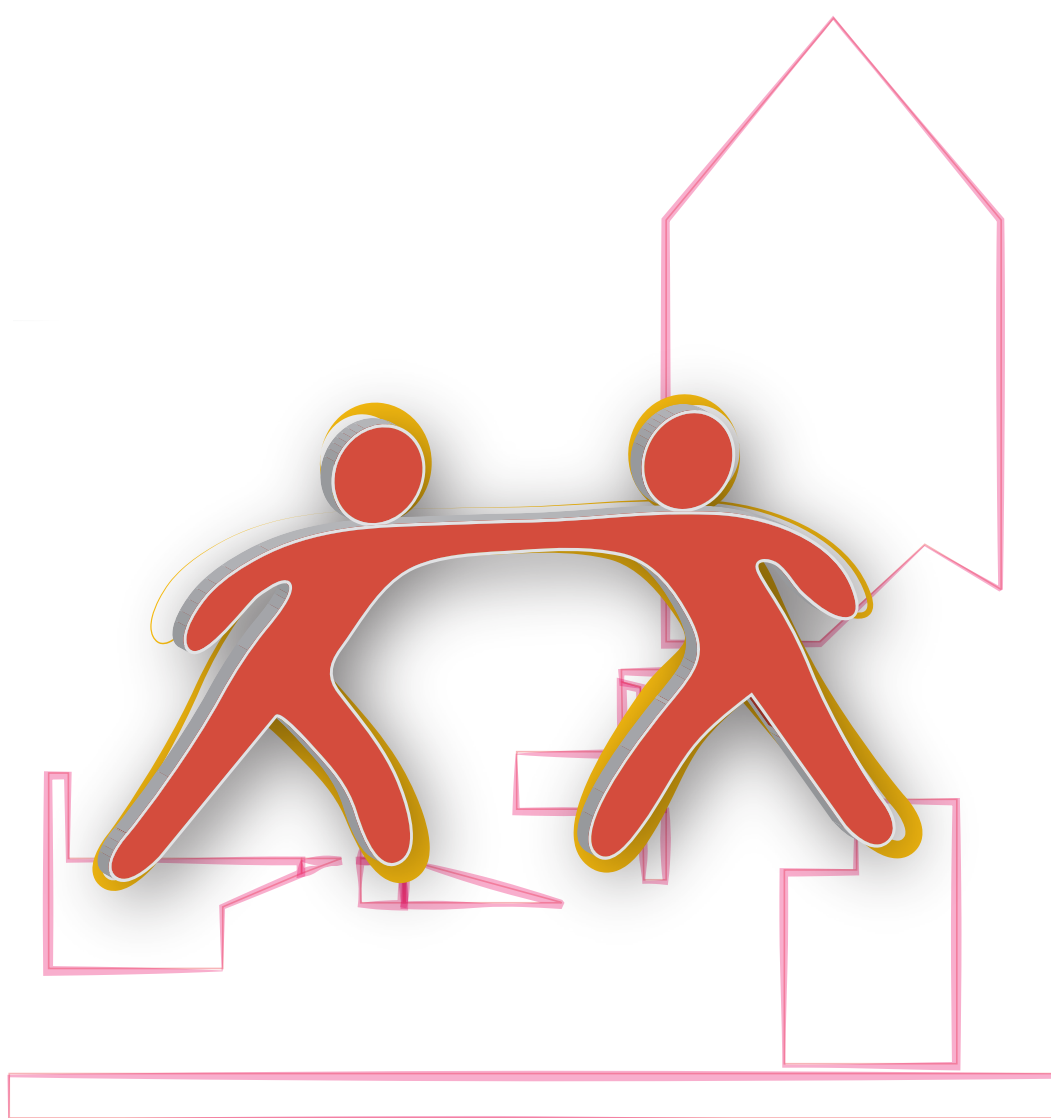
Dialogues autour de l'économie sociale et solidaire

2^e édition

Les actes

de la Rencontre

du 29 novembre 2012



à l'invitation de **David Kimelfeld**, Vice-président à l'économie du Grand Lyon,
Dounia Besson, Vice-présidente à l'emploi, l'insertion et l'économie solidaire du Grand Lyon,
et **Laure Chareyre**, Présidente de la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire.

GRAND LYON
communauté urbaine

 **cress**
Chambre Régionale
de l'Économie Sociale
et Solidaire de Rhône Alpes

En clôture du Mois de l'ESS, le Grand Lyon et la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire ont organisé la deuxième édition des Dialogues autour de l'ESS, temps d'échange visant à créer des synergies entre les acteurs économiques conventionnels et les acteurs de l'économie sociale et solidaire, à l'échelle de l'agglomération lyonnaise.

Sommaire

P. 2

Introduction

P. 3 à 6

Intervention

Regards sur le développement économique des territoires : quelle place pour l'ESS ?

P. 7 à 11

Présentation

Cahier n°2 de l'Observatoire de l'Economie sociale et solidaire de l'OPALE : zoom sur les coopératives

P. 12 à 17

Table ronde

Les enjeux de la reprise - transmission d'entreprises

P. 18 à 21

Conclusion / Perspectives



David KIMELFELD

Propos introductif

David Kimelfeld

Vice-président à l'économie du Grand Lyon

Cette 2^e Rencontre se situe dans un contexte un peu différent qu'en 2011.

D'abord, un contexte économique différent. Il y avait une première crise en 2008, on en connaît une nouvelle depuis quelques mois. Cette crise économique vient bien évidemment impacter notre territoire et les différentes formes de l'économie et du développement économique mais aussi mettre à la surface un certain nombre de pans que peut remplir l'économie sociale et solidaire dans ces périodes de crise.

Le contexte politique est différent aussi, puisque nous avons aujourd'hui ce que nous n'avions pas

dans le passé : un ministre en charge de l'économie sociale et solidaire et, surtout, une future loi sur l'économie sociale et solidaire.

Le souhait est d'arriver à poursuivre ensemble ce dialogue, à l'enrichir comme la première fois et à inscrire ce travail dans la durée, entre les acteurs de l'économie sociale et solidaire et les acteurs de l'économie « classique ».

Je ne sais pas bien ce que veut dire « l'économie classique » : dans le développement économique, il y a différents modèles, dont l'économie sociale et solidaire. Je ne sais pas s'il y a une économie plus classique que l'autre.

Vers de nouveaux modèles de développement créateurs de valeur pour les territoires

Vincent PACINI

Consultant chercheur, spécialiste de la prospective territoriale

Je n'ai jamais rencontré des gens dire qu'ils font du développement économique qui n'est pas social et solidaire. Il faut voir comment cette solidarité s'exprime. Plus que les organisations en elles-mêmes, la question qui m'intéresse est : que génèrent-elles sur le territoire ? Il faut la replacer dans le contexte actuel où on est dans un système beaucoup plus ouvert, concurrentiel, immatériel, où le problème de la gestion des ressources va être de plus en plus important. Ce qui est le plus difficile aujourd'hui, ce n'est pas les modèles mais plutôt les représentations que les gens ont de ce qu'est l'économie sur un territoire, dans une entreprise.

Trois histoires illustrent cette question-là.

Première histoire : à Annecy, on propose aux producteurs des alentours (des massifs des Bauges, des Aravis...) de venir vendre leurs produits au marché de Noël. Le produit classique dans cette région est plutôt le reblochon. Les producteurs de la coopérative le vendent environ à 6 € le kg. Au marché de Noël, il est vendu 14 €. Les crémiers d'Annecy le vendent autour de 20 €. Déjà, là, on a un problème de développement économique : qu'est-ce que la solidarité ? Sur le local, il n'y a pas une bourse où l'offre et la demande se confrontent pratiquement au quotidien.

Aujourd'hui, l'entrepreneur n'est plus du tout dans la situation où celui qui avait un métier s'installait et développait son activité qui le portait. C'est beaucoup plus compliqué,

Deuxième histoire : dans le Haut-Bugey, l'écrevisse à pattes rouges *astacus astacus*, utilisée pour la sauce Nantua, a disparu. On l'importe de Pologne ou d'Albanie, et elle pose des problèmes par rap-

port au milieu. Le Haut-Bugey est un modèle ancré dans une économie très productive. Son enjeu est de combiner productif et résidentiel, d'avoir deux moteurs de développement pour, à la fois, créer de la valeur sur le territoire et résister aux aléas de l'environnement. Un membre de la Confrérie de la sauce Nantua a suggéré de développer un élevage d'écrevisses. À l'échelle de la ville, un tel projet coûte de l'argent, de l'investissement public, pour une rentabilité très faible. Mais si on l'élargit à l'échelle du Haut-Bugey voire plus, qu'on le relie avec des traiteurs, des artisans, des producteurs, il prend une tout autre valeur et la notion de solidarité s'y inscrit. Mais il faut évidemment, comme dans le premier cas, que les gens puissent en discuter autrement qu'avec leur entrée métier mais avec l'entrée territoire.

“ La gestion des ressources est fondamentale ”

Troisième histoire : en Languedoc-Roussillon, le réseau d'entreprises adaptées CAP LR était missionné par la Région en 2006 pour informer les entreprises sur leurs droits et obligations liées à la loi de février 2005 – les entreprises de plus de 20 salariés devant embaucher 6 % de travailleurs handicapés – et sur l'insertion des travailleurs handicapés. En répondant à cette demande de la Région, il a créé une valeur commune sur la commercialisation, la recherche et le développement : il a développé de nouveaux produits, en imaginant, avec l'ensemble des ressources du territoire, une mobilité des travailleurs handicapés.

Les trois enseignements à tirer

Nous entrons dans un contexte qualifié par certains spécialistes « d'ère des territorialités mobiles », où se combinent géographie des stocks et géographie des flux (Pierre Veltz). L'accent est mis aujourd'hui sur une attractivité qui tient au fait que le mouvement des hommes, des marchandises, des capitaux et des informations s'accélère.

Alors que la production se concentre dans les métropoles, une autre concurrence se développe entre territoires « non métropolitains » pour attirer les dépenses des touristes, les salaires des navetteurs, les retraites, les traitements des fonc-

tionnaires, qui alimentent les économies locales indépendamment de leur capacité productive. L'enjeu n'est plus seulement d'agir en faveur du développement à partir des ressources disponibles sur son propre espace géo-administratif, mais d'utiliser un ensemble de moyens pour « capter » les ressources situées à l'extérieur du territoire et jugées indispensables pour le développement économique. Face à cette transformation, l'économie sociale et solidaire, dont la clé d'entrée n'est pas l'activité (agriculture, industrie, commerce, artisanat...) mais une clé plus organisationnelle, peut apporter des propositions



Vincent PACINI

différenciées, plus transversales, et proposer de nouveaux modèles de développement créateurs de valeurs pour les territoires. Pour autant, il ne suffit pas de se réclamer de l'ESS pour réussir. Il faudra faire preuve d'imagination pour s'affranchir de trois difficultés et apporter des réponses nouvelles pour gérer :

- les ressources nécessaires au développement des territoires. Les processus de développement s'inscrivent dans des systèmes plus ouverts, plus concurrentiels. L'enjeu n'est pas seulement de valoriser les ressources locales, mais nécessite de créer de nouvelles synergies entre activités productives et résidentielles, entre fonctions urbaines et rurales, entre stocks et flux. L'ESS doit pouvoir opérer un rapprochement entre les ressources qui sont physiquement sur le territoire et celles qui sont à l'extérieur. Ce rapprochement doit être source de création de valeurs, de moindre vulnérabilité face aux aléas de l'environnement et d'un plus grand dynamisme au regard des stratégies de développement durable ;

- la valeur produite par les territoires. Alors que, jusqu'à la fin des années 1970, le territoire

était vu comme un simple espace de localisation des entreprises et des emplois, il prend une place singulière et une dimension plus immatérielle dans les stratégies de développement de ses principales cibles : les entreprises, les résidents et les non-résidents. L'économie sociale et solidaire peut aider le territoire à construire un récit crédible mettant à jour sa part identitaire qui renvoie des signes de valeur spécifiques (tangibles ou non), durablement perçus par les cibles ;

- la gestion du risque. Dans des systèmes plus ouverts, plus concurrentiels, la gestion du risque est un problème central car les paramètres qui jouent en faveur et ou en défaveur de la réussite des projets sont plus nombreux et plus complexes que par le passé. Tout ne doit pas reposer sur les entrepreneurs. Le territoire est une plateforme à partir de laquelle il est possible de construire des stratégies de mutualisation du risque efficaces et l'économie sociale et solidaire peut être un aiguillon intéressant.

Une membre associée du Conseil local de développement : L'exemple de la différence de prix du reblochon est excellent, car il existe dans d'autres produits. Quand on voit des bananes vendues 1 € et 4 € le kg ailleurs, c'est quand même lamentable que des gens cueillent des bananes pour 1 € le kg. Il faut aussi regarder la personne qui produit elle-même, mesurer qu'il y a à l'heure actuelle des gens qui vendent en dessous de leur coût de production, et cela dans beaucoup de lieux.

Vincent Pacini : Quand une coopérative du massif des Bauges a accès à un marché lui permettant de vendre son reblochon beaucoup plus cher que 6 € le kg, tant mieux pour le producteur. Mais c'est là où il faut réfléchir : une part de cette marge-là doit revenir au territoire. La solidarité n'est pas que dans un sens. On utilise la ressource du territoire, qui est le marché de Noël, financé par les fonds publics et qui permet aux artisans, aux producteurs agricoles, de bien vivre. Dans ce cas-là, il faut entretenir un circuit de commercialisation qui profite à tout le monde. C'est une gestion collective des ressources. Mais pour que ça marche, il faut que chacun sorte un peu de sa logique et se retrouve autour du territoire.

Si on investit dans le territoire intelligemment, on est capables derrière d'en faire profiter pratiquement tout le monde et de réfléchir, après, en termes de segmentation de marché. Si la valeur de certains produits est à 20 € et d'autres à 7 €, c'est qu'il y a une différence dans la transformation, dans la qualité du produit, et il faut pouvoir démontrer cette différence. Ce qui ne veut pas dire que le produit à 6 € n'est pas bien mais c'est un autre type de produit.

Il va falloir probablement, avec la raréfaction des fonds publics, inventer ces modèles qui permettent au fond de dégager de la valeur. Mais si on dégage de la valeur pour le producteur ou l'entrepreneur, il faut qu'il ait en tête que c'est grâce finalement au territoire, dans la mesure il y a une vraie stratégie, qu'il peut vendre ses produits à ce prix-là, et que ça se rémunère.

Fawzi Benarbia, CJDES* Rhône-Alpes : Je vais peut-être être un peu provocateur. Aujourd'hui, comment faire ? Pourquoi cette logique que vous essayez de promouvoir n'existe pas, plus largement, ou ne fonctionne pas plus largement ? Qu'est-ce qui fait obstacle ? Vous l'avez abordé à partir de

l'exemple de l'écrevisse. Comment faire en sorte que cette dynamique se construise ? Aujourd'hui, cette logique de solidarité, ce projet de développement coordonné sur les territoires, manifestement, ne fonctionnent pas.

Vincent Pacini : Toute une partie est liée au cloisonnement des acteurs. Ils sont dans leur logique et vous ne changez pas des années de pratique comme ça. Effectivement, il faut casser cette logique et aller vers des choses évidemment plus transversales. Il change la représentation des problèmes.

Deuxièmement, il y a un tout un problème sur l'accompagnement où, en fait, on a plus de gestionnaires de dispositifs et pas assez d'entrepreneurs. Il y a des gens qui gèrent les dispositifs financiers et on regarde comment les projets rentrent dans ces dispositifs, plutôt que de s'interroger sur comment faire émerger une demande sociale, au sens large, et comment l'accompagner pour qu'elle génère beaucoup plus de valeur, d'activité, d'emplois, sur

“ *Inventer d'autres modèles économiques* ”

le territoire.

Si on change à la fois la question des représentations chez les acteurs et de la gestion des dispositifs, l'effet levier sera intéressant. Il y aura toujours des blocages, il ne faut pas rêver.

Laure Chareyre, CRESS :** Même dans l'économie sociale et solidaire, la coopération se fait plus facilement par métiers principaux alors que la transversalité est difficile à mettre en œuvre. Des expériences commencent à se mettre en place sur les territoires, des transversalités s'opèrent. Je citerai un exemple : des établissements de différents secteurs d'activité de la santé et du médico-social qui se sont regroupés pour faire ensemble une cuisine centrale. Ils ont sollicité les agriculteurs locaux (en circuit court) qui pourront fournir cette cuisine centrale commune.

Ce travail sur les territoires est promu depuis des années mais il n'est pas facile à faire en raison du cloisonnement entre les dispositifs encore très verticaux par exemple dans les champs de la santé, du handicap, du social...

Michel Rohart, directeur de l'URSCOP* :** Dans ce partage des valeurs, imaginez-vous un autre système que l'impôt en direction du territoire ?

Vincent Pacini : Oui. L'impôt permet de « faire fonctionner le courant ». Qu'on ponctionne beaucoup, qu'il soit mal utilisé, on peut en débattre. Mais il faut aller au-delà de l'impôt. Les entreprises sur un territoire où elles ont accès plus facilement à des ressources, qui leur permettent de créer de la valeur pour leurs produits, leurs services, doivent réfléchir à la façon dont elles vont rémunérer cette valeur ou ce service. Jusqu'à maintenant, on a considéré que c'était gratuit. À terme, ce sera plus difficile à trouver.

Celui qui vend son reblochon à 50 km d'Annecy le vend à 14 € parce qu'on change de marché. Il n'y a pas de raison que quelque chose ne revienne pas au territoire, au moins pour financer le marché de Noël. On invente là d'autres modèles économiques. Sortons de notre logique classique, parce qu'on ne va pas y arriver, on est déjà sur des choses hyper-tendues, hyper-fermées.

Ronan Maheo, président de la Jeune Chambre économique de Lyon : Par rapport au territoire, dans votre approche, à mon avis, deux éléments sont un peu omis : la notion du temps – le prix des huîtres augmente très largement à la période de Noël, par exemple – et les coûts liés à un territoire. On sait très bien qu'il y a des coûts d'implantation, de revient, différents en ville, en zone rurale... Ensuite, je voudrais avoir votre avis sur un sujet que vous n'avez pas abordé, en termes de proximité puisque l'économie sociale et solidaire est aussi une économie de proximité : les monnaies locales qui, aujourd'hui, sont exploitées dans certaines régions, certains pays, et qui favorisent l'achat local. On pourrait se dire que peut-être pour tout un tas de services ou de produits, entre autres alimentaires, on pourrait avoir une monnaie donnée, et sur d'autres produits plus manufacturés ou

importés, une monnaie qui est celle aujourd'hui de l'euro ou du dollar. Quelle est votre approche par rapport à ces notions de financements ?

Vincent Pacini : L'économie de proximité, pour moi, ce n'est pas l'économie locale, c'est l'économie qui permet de rapprocher les acteurs d'un territoire avec les ressources qui sont vitales pour le développement de ce territoire, celles qui sont sur le territoire et celles qui sont en dehors. On ne pense développement qu'à l'intérieur d'un territoire. Or, aujourd'hui, c'est avec des flux qu'il faut l'intégrer. Si on dit flux, c'est qu'il y a des échanges. Le risque est de penser de façon autarcique ces questions économiques alors qu'on est dans des questions évidemment d'échanges. Ça n'empêche pas d'avoir des monnaies locales. Aucun problème. À partir du moment où ça circule, ça permet l'échange.

Mais ce que je trouve de plus intéressant, c'est d'imaginer à la limite des bourses, comme on peut l'avoir à Paris ou New York, des systèmes qui permettent de trouver une régulation par rapport au prix de ce qui est produit sur le territoire, de ce qui est échangé, pour à la fois rémunérer le producteur, ne pas avoir des prix exagérément élevés pour le consommateur, et d'avoir un système qui permette aussi de financer le développement des activités au sens large.

Quels modèles de développement va-t-il falloir promouvoir et développer demain ? Ils seront certainement différents de ceux d'aujourd'hui. mais on aura toujours des entrepreneurs, des gens qui investissent, ces logiques commerciales de marketing, de différenciation. Tout cela existera. Après, la question est celle du modèle économique. Comment devient-il durable et pérenne ?

* Centre des jeunes, des dirigeants, des acteurs, de l'économie sociale

** Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire

*** Union régionale des sociétés coopératives et participatives



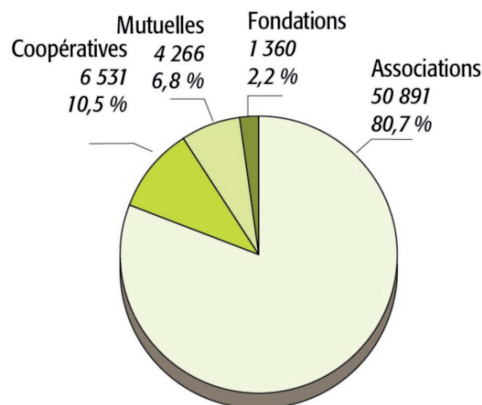
Caroline TESTUT et Vincent COUTURIER

Vincent COUTURIER, Responsable Économie et développement local,
Caroline TESTUT, Chargée d'études statistiques,
 de l'OPALE (Observatoire partenarial lyonnais en économie) – Agence
 d'urbanisme du Grand Lyon

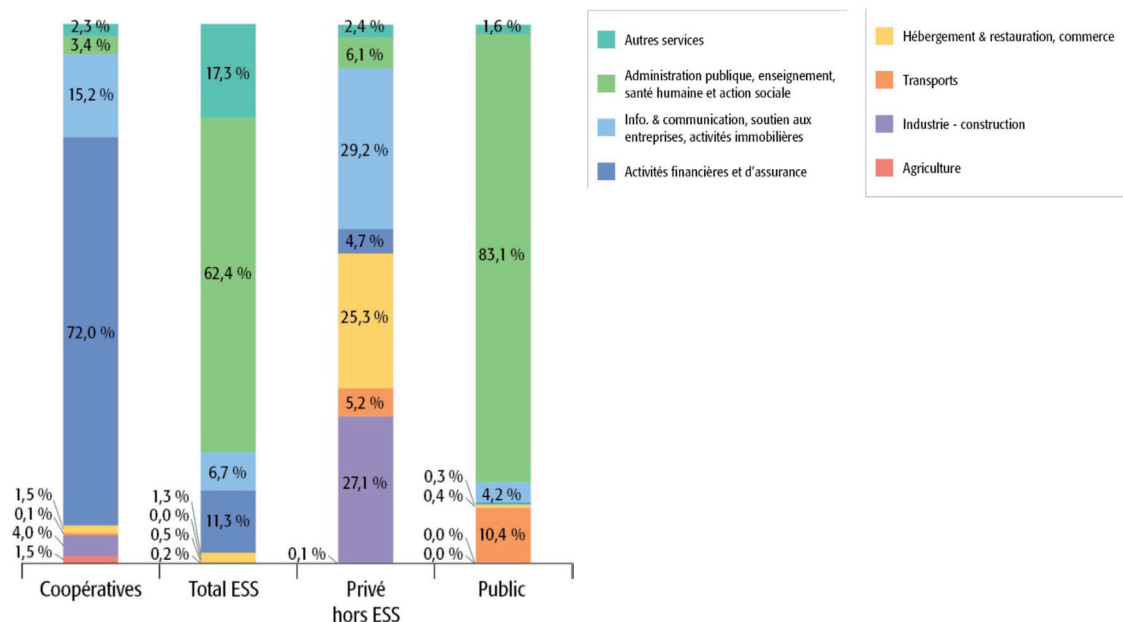
Introduction

Fin 2010, l'économie sociale et solidaire représente dans le Grand Lyon 10 % des emplois salariés et près de 10 % des établissements employeurs : 63 000 salariés, dans plus de 5 000 établissements. Les associations représentent 80 % des emplois de l'économie sociale et solidaire, les coopératives 10,5 %. Il est important de rappeler aussi, surtout en cette période de crise, que l'économie sociale et solidaire apparaît comme un secteur plutôt dynamique et qu'il a gagné plus de 4,4 % d'emplois salariés entre 2008 et 2010, contre 0,5 % pour l'ensemble des emplois salariés.

L'emploi salarié par famille de l'économie sociale et solidaire dans le Grand Lyon (fin 2010)



Répartition de l'emploi salarié par secteurs d'activité dans le Grand Lyon (fin 2010)



Les principales caractéristiques des coopératives de l'agglomération

Emploi : les coopératives représentent 6 530 salariés dans le Grand Lyon, employés au sein de 400 coopératives, avec un rythme de progression de l'emploi supérieur à celui des autres secteurs de l'économie. De 2008 à 2010, l'emploi salarié a progressé de 2 % dans les coopératives, contre 0,4 % dans le secteur privé hors ESS. Les coopératives du Grand Lyon sont plus dynamiques que la moyenne régionale ou nationale.

Secteurs d'activité : 72 % des salariés sont rattachés aux activités financières et d'assurances. Il y a également une surreprésentation des activités de services aux entreprises : 15 % des emplois, contre 6,7 % dans l'ensemble de l'ESS.

Salariés : 30 % des salariés des coopératives ont 50 ans ou plus, contre 20 % dans le secteur privé hors ESS. 7 % seulement ont moins de 25 ans, contre 12 % dans les secteurs économiques hors ESS. Ce qui pose la question de la gestion des âges dans les coopératives, notamment la gestion des départs à la retraite ou les questions de transmission-reprise lorsque le dirigeant approche de l'âge de la retraite.

La fidélisation des salariés au sein de ces coopératives fait qu'ils bougent moins et font une grande partie de leur carrière dans ces structures.

Les femmes constituent la moitié des salariés des coopératives, soit un taux de féminisation plus élevé que dans le privé hors ESS (41 %).

Temps partiel : il est de 17 % les coopératives, de 36 % dans l'économie sociale et solidaire. Il y a plus de temps partiels dans les structures associatives.

Qualification des emplois : les catégories socio-professionnelles sont un peu plus élevées, avec 34 % de professions intermédiaires contre 22 %

dans le secteur privé hors économie sociale et solidaire. La part de cadres, environ 22 %, est assez homogène dans les différents secteurs.

Salaires : le salaire moyen brut horaire, dans les coopératives, est de 20,50 €/heure, soit 23 % de plus que l'ensemble de l'économie sociale et solidaire et 7 % de plus que dans le privé hors ESS. Les écarts sont moins importants dans le secteur des coopératives que dans le secteur privé hors ESS.

Pourquoi un salaire moyen plus élevé ? La moyenne d'âge est plus élevée, le niveau de qualification un peu plus aussi.

Localisation : la répartition sur la Communauté urbaine est inégale. Près de la moitié des emplois coopératifs sont dans le Centre (Lyon-Villeurbanne). La conférence Ouest Nord, qui correspond au pôle économique Ouest, avec les communes d'Écully, Limonest, Champagne-au-Mont-d'Or, arrive en deuxième position avec 22 % des emplois coopératifs. Ceci s'explique très fortement par les activités financières et d'assurances, premier secteur en termes d'emploi, avec notamment la présence des sièges régionaux des groupes coopératifs : BPCE (Banque populaire, Caisse d'épargne et Crédit coopératif) dans le 3^e arrondissement, Crédit mutuel dans le 9^e, Crédit agricole à Champagne-au-Mont-d'Or. L'est et le sud de l'agglomération sont beaucoup plus diversifiés en termes de types de coopératives et de secteurs d'activités. De nombreuses Scop sont présentes sur la conférence Rhône Amont qui va de Vaulx-en-Velin à Jonage, avec notamment LS Services – le plus gros employeur en termes de Scop – et le pôle Woopa à Vaulx-en-Velin. Des coopératives sont aussi présentes sur Porte des Alpes, avec Parcs et Sports, et Lônes et Coteaux du Rhône, avec la coopérative agricole Valcrest.

Les quatre grandes familles de coopératives

Selon la nature du sociétariat et le secteur d'activité, on distingue :

- les Scop (sociétés coopératives et participatives) et les SCIC (sociétés coopératives d'intérêt collectif), où les sociétaires ou les associés sont salariés ;
- les coopératives d'entreprises, dans lesquelles les entrepreneurs sont les associés : les coopératives agricoles, de commerçants...
- les coopératives d'utilisateurs ou d'usagers, où les utilisateurs des biens ou services produits sont les associés décideurs, par exemple les coopératives HLM ;
- les banques coopératives : les associés sont les clients déposants ou emprunteurs dits sociétaires.

Les Scop et les Scic : on en dénombre 492 sur le Grand Lyon, qui emploient 1 730 salariés dont 41 % sont associés. Elles représentent un chiffre d'affaires d'environ 130 M€ en 2011, en progression de 3 % par rapport à 2010.

Concernant les secteurs d'activités, 7 emplois sur 10 (69 % des salariés) investissent le champ des services aux entreprises. Une quarantaine de Scop sont dans les services intellectuels et culturels. 17 % sont des bureaux d'études intervenant dans le bâtiment, soit 16 coopératives, et on trouve également un certain nombre de coopératives en lien avec le secteur du bâtiment.

Les coopératives d'entreprises : les coopératives de commerçants associent des entreprises qui n'ont pas le statut de coopérative mais sont des établissements indépendants. On compte une trentaine de réseaux coopératifs de commerçants dans l'agglomération lyonnaise, au premier rang desquels, en terme de chiffre d'affaires, les réseaux de commerçants de la grande distribution alimentaire (Leclerc, Système U et Mousquetaires). Les groupes coopératifs ont globalement de meilleurs résultats ces dernières années que leurs homologues du secteur conventionnel. En nombre d'établissements, on retrouve une majorité de coopératives d'opticiens, d'agences de voyages et de pharmaciens, avec Atol, Optic 2000, Afat, Sélectours...

Les coopératives agricoles, artisanales notamment, sont présentes aussi sur l'agglomération, plutôt à l'extérieur et plus globalement au niveau de la métropole lyonnaise, notamment dans l'Ouest lyonnais et les Monts du Lyonnais, dans le Nord Isère, ou encore les coopératives viticoles dans le Beaujolais. Mais néanmoins, on retrouve

des coopératives agricoles sur Givors, la coopérative de produits laitiers Valcrest, et plusieurs filiales de commercialisation de ces coopératives, qui n'ont pas le statut de coopérative mais qui ont été créées par des coopératives, notamment sur le pôle agroalimentaire et logistique de Corbas.

Trois grandes coopératives artisanales sont sur l'agglomération : Taxi radio de Lyon, coopérative de services qui met à disposition de près de 400 entreprises artisanales de taxis un centre d'appels mutualisé, et deux coopératives d'achats pour les artisans bouchers et du bâtiment, Coboly et Copabois, sur le pôle de Corbas. C'est relativement peu au regard des 25 000 entreprises artisanales du Rhône. Le potentiel de développement est sans doute important dans les années à venir.

Les coopératives d'HLM : ce sont des coopératives d'usagers. Leur cœur de métier est la production et la promotion immobilière en direction des ménages modestes pour leur permettre d'accéder à la propriété dans des conditions économiques adaptées. Il y a 16 coopératives d'HLM dans la région Rhône-Alpes et 2 sur le Grand Lyon : Rhône Saône Habitat et Poste Habitat Rhône-Alpes qui a commencé son activité il y a peu de temps. Elle gère assez peu de logements pour l'instant mais elle a des objectifs de développement pour les années à venir.

Ce qui est ressorti de notre entretien notamment avec M. Tracol, de Rhône Saône Habitat, est qu'ils ont une collaboration fréquente avec les autres opérateurs HLM et le secteur privé, qu'ils favorisent les opérations mixtes dans tous les programmes réalisés, et également un dialogue permanent avec les élus, les collectivités, pour répondre notamment aux objectifs fixés par les documents d'urbanisme comme le PLUH. Il y a des liens assez fréquents avec les collectivités.

Les coopératives bancaires : il faut rappeler le contexte de modification forte de l'environnement bancaire ces dernières années, avec aussi une évolution des structures coopératives bancaires liée à cette globalisation financière et l'obligation de développer de nouvelles activités plus complexes qui n'étaient pas leur cœur de métier au départ. Les groupes coopératifs sont fortement présents dans l'agglomération, avec la présence des grands sièges régionaux des groupes coopératifs et du siège social de la Nef, société de finance solidaire, très ancrée dans le territoire et qui apporte son appui au développement de projets de création d'entreprise et de nombreuses entreprises de l'agglomération.

Les grands enjeux locaux pour le secteur coopératif

1. Un secteur économique à prendre en compte dans les stratégies économiques locales

Les acteurs de l'ESS disent « être trop souvent associés au champ social ». « On ne met pas assez en avant notre contribution à l'emploi et aux richesses dans les territoires. » Ils souhaitent être « davantage pris en compte comme un secteur à part entière dans les stratégies économiques locales ».

2. Un secteur insuffisamment connu, à promouvoir

Le secteur coopératif est à promouvoir auprès des directeurs des grandes écoles, des filières technologiques et professionnelles – pour encourager les étudiants à créer demain sous une forme coopérative ou autre –, auprès des porteurs de projets de création d'entreprise. C'est lié au premier point, en lien notamment avec les huit coopératives d'activités et d'emplois présentes sur le Grand Lyon. C'est une forme assez originale, en phase avec les problématiques de la création d'entreprise puisque le porteur de projet devient salarié de la coopérative, garde son autonomie d'entrepreneur, tout en bénéficiant de services et de ressources mutualisés via la coopérative d'activités.

Le secteur est à promouvoir auprès des entreprises également – les coopératives d'artisans sont relativement peu développées au regard du nombre d'artisans sur le territoire – et auprès des salariés potentiels repreneurs d'entreprises.

3. La transmission-reprise d'entreprise

Dans un contexte de vieillissement des dirigeants d'entreprise, la transmission-reprise se pose comme un enjeu crucial pour les années à venir. Dans un contexte également où des entreprises se retrouvent mises en difficulté, en

redressement judiciaire, la reprise par les salariés peut être une solution, comme le montre le cas des ex-salariées de Lejaby qui ont créé à Villeurbanne des ateliers sous forme de Scic.

4. Favoriser les liens entre les banques coopératives et les projets de développement des entreprises

Une entreprise comme la Nef est fortement ancrée et soutient les projets locaux. Ce croisement entre les banques coopératives et les projets de développement des entreprises pourrait être accru. Cet enjeu qui semble important a été souligné par de nombreux acteurs.

5. Être exemplaire, précurseur, innovant, en matière de projets liés à l'ESS

Le secteur de l'économie sociale et solidaire est souvent porteur de projets innovants, en termes de gouvernance des entreprises par exemple. Beaucoup de projets portés au départ par les acteurs de l'ESS sont ensuite transférés dans le secteur conventionnel.

Le rapprochement entre producteurs et consommateurs est une piste. On pourrait imaginer des développements innovants dans le domaine de la santé ou des services à la personne, à travers le montage de Scic.

6. Consolider et promouvoir les pôles ESS de l'agglomération

On voit clairement que le projet Carré de soie, aujourd'hui, s'appuie fortement sur le pôle Woopa pour affiner son identité. C'est à la fois un objectif de marketing territorial, de marketing pour l'économie sociale et solidaire, et également pour favoriser la coopération inter-entreprises au sein des ces pôles. On a pointé des regroupements d'entreprises dans le cadre du diagnostic, il y en a aussi sur d'autres territoires.



POUR EN SAVOIR PLUS

Toutes les données chiffrées et commentées sont publiées dans le Cahier n° 2 de L'économie sociale et solidaire dans le Grand Lyon, téléchargeable sur le site : www.opale-lyon.com

David Delille, responsable pédagogique à l'école 3A :

Vous avez cité deux fois des problématiques liées à la jeunesse et aux coopératives, sur l'emploi et sur le besoin de rapprochement avec les écoles. Dans notre école, on est tout prêt à accueillir des témoignages, des gens de l'URSCOP, mais on a très peu de sollicitations de leur part. Après, je ne sais pas s'il y a des solutions qu'on peut inventer effectivement pour donner le goût aux jeunes d'aller vers ces structures coopératives. Avec Lena Geitner, porteur de projet, on travaille sur la mise au point d'un système d'accompagnement des jeunes vers l'entreprenariat social, qui sera accompagné par l'incubateur d'entreprises sociales Antropia de l'ESSEC.

Vincent Pacini : Parmi tous ces réseaux, quels sont ceux qui ont le plus de lien avec leur territoire ? Et quels sont ceux qui dépendent le plus de leur environnement proche ?

Vincent Couturier : Tous les réseaux sont forcément liés au territoire puisque le principe des coopératives est que les adhérents sont issus généralement des territoires à proximité de ces entreprises. Les Scop sont clairement ancrées dans les territoires. Même les banques coopératives sont directement liées à leurs clients déposants, donc ont un ancrage territorial fort. Les coopératives agricoles collectent dans un périmètre un peu plus large souvent mais ont clairement une inscription métropolitaine forte. Dire qu'un type de réseau est moins ancré territorialement me paraît assez difficile.

Caroline Testut : Rhône Saône Habitat nous a redit que dialoguer avec les collectivités était très important, pour pouvoir continuer à obtenir à des prix raisonnables pour ensuite commercialiser et vendre des logements aux plus modestes. C'est encore un exemple d'ancrage assez fort.

Vincent Couturier : Toutes les coopératives sont quand même dans un contexte mondialisé et concurrentiel. Dans le secteur agricole ou bancaire, par exemple, les marchés peuvent être mondialisés malgré leur fort ancrage territorial.

Bruno Lebuhotel, président de l'URSCOP : Toutes les entreprises de services, en particulier, sont toujours proches de leur territoire. Je ne connais pas sur mon territoire, la région Rhône-Alpes, et a fortiori sur le Grand Lyon, de coopérative « hors sol ». Et quand une coopérative est sur son territoire, elle ne le quitte pas. L'implication des salariés dans la coopérative, qu'elle soit sous la forme d'une Scop ou pas, fait qu'il y a un ancrage extrêmement fort sur le territoire. C'est un point extrêmement important. En tant que président de Woopa, je voudrais juste préciser que dans le bâtiment de Carré de soie à Vaulx-en-Velin, il n'y a pas que des Scop. Il y a quatre Scop d'un groupe, la Nef, Rhône Saône Habitat et l'Union

régionale des Scop. Il y a une représentation, finalement, de ce qui est notre famille de coopératives : des sociétés coopératives et participatives, une coopérative de financement solidaire et une coopérative d'HLM. Le message de la coopérative d'HLM va plus loin que vendre des logements aux gens modestes. Il y a une vraie réflexion sur ce qu'est un logement abordable, comment maîtriser le foncier, construire des logements que la majorité des Français peuvent acheter. La vraie question du logement, aujourd'hui, est là. Ce type de sociétés est extrêmement impliqué dans la réflexion globale sur cette question du logement. Des coopératives d'HLM travaillent même sur des dispositions assez pertinentes et originales, qui consistent à dissocier le foncier du bâti, la question du coût du foncier par rapport au coût du logement, de la propriété du bâti.

Hervé Derriennic, CADR* : Dans l'étude, il y a quand même des grands réseaux dont les décisions ne sont pas locales. Si on prend les grands réseaux de commerçants, on a bien des réseaux avec des membres qui adhèrent sur le Grand Lyon ou la région Rhône-Alpes, mais dont la politique n'est pas du tout liée au territoire. Il faut faire là des distinctions qui seraient utiles. Tout à l'heure, je serais bien intervenu en tant que géographe, modestement. Aujourd'hui, la notion de territoire est très difficile à déterminer parce qu'en définitive, on est à la fois du local et du mondial. Il faut le répéter.

Nous avons les meilleurs moyens de communication et nous continuons à faire de la concentration géographique. C'est complètement paradoxal ! Je le dis depuis quarante ans en tant que géographe : nous marchons sur la tête, nous ne savons pas utiliser nos moyens de communication pour équilibrer les territoires.

Gilles Brocard, UREI Rhône-Alpes : Avez-vous des informations sur l'ancienneté et la durée de vie des structures que vous avez étudiées ? Comment s'inscrivent-elles dans le paysage global de l'économie ? Pour moi, il y a un vrai enjeu en termes de communication de montrer la pérennité de ces structures, pour peu qu'elles le soient, et la garantie que ça suscite derrière.

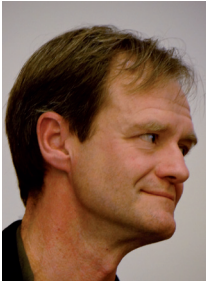
Caroline Testut : Dans le fichier de l'URSCOP, on voit que des coopératives sont implantées depuis longtemps sur le territoire.

Michel Rohart, directeur de l'URSCOP : Le lien entre Lyon et les coopératives est historique. La municipalité, avec Édouard Herriot, a soutenu par exemple la création des Menuiseries du Rhône et de L'Avenir, une grande entreprise du BTP. Au-delà des coopératives lyonnaises, des études montrent que le taux de pérennisation est plus important dans les sociétés coopératives que dans les PME traditionnelles.

* Collectif des associations de développement en Rhône-Alpes.

Témoignage

Animée par Gilles Chabré, consultant, la première partie de la table ronde invitait des repreneurs d'entreprise, l'un sous forme de SARL, l'autre sous forme de coopérative, à témoigner de leur expérience.



Alain FOURCAUD

De salarié à créateur-gérant d'une SARL

Alain FOURCAUD, gérant de la SARL Matris Distribution

G.C. : Vous venez de l'agroalimentaire, des jeux vidéo et de la pharmacie. Votre société vend du matériel et des consommables principalement à des industriels qui fabriquent des matériaux de construction et du béton.

En février 2012, j'ai créé une SARL pour reprendre un fonds de commerce. Auparavant, j'ai toujours travaillé dans l'économie « traditionnelle », à des postes de management et de direction. J'ai évolué vers des secteurs d'activité différents, toujours avec l'objectif de m'appuyer sur mes compétences acquises et sur une curiosité pour faire d'autres choses.

G.C. : Qu'est-ce qui a fait que vous avez repris cette entreprise ?

Je me suis retrouvé au chômage, à plus de 45 ans. Je suis arrivé à retrouver un travail « traditionnel » dans ce que je faisais avant mais la société s'est restructurée. Je me suis dit : pourquoi pas évoluer vers plus d'indépendance et avoir mon affaire ? Mais au départ, je n'y pensais pas du tout. Le chemin de salarié d'entreprise traditionnelle à gérant d'une SARL que j'ai créée a duré plus de deux ans, avec des rebondissements. En aparté, je voudrais dire qu'avec tout ce que j'ai entendu tout à l'heure, je me suis aperçu que mes parents ont travaillé majoritairement dans l'économie sociale et solidaire. Ma mère a travaillé au Crédit agricole, puis dans une société locale de secours mutuel, à la campagne, ensuite dans des associations et également dans des entreprises un peu traditionnelles. Mon père était salarié d'une coopérative agricole pendant une trentaine d'années.

G.C. : Comment se fait-il qu'en ayant votre famille dans le milieu coopératif, vous avez repris sous une forme plus traditionnelle ?

Je ne savais pas vraiment qu'ils travaillaient dans le monde « coopératif ».

Dans mon milieu, on ne créait pas. Je suis passé par un réseau de chambres consulaires qui m'ont aidé à pouvoir reprendre une entreprise, me former pour exercer ce nouveau métier.

G.C. : Avez-vous trouvé des avantages à être sous forme traditionnelle ? Lesquels vous semblent évidents ?

Je n'en vois pas vraiment. Je ne vois pas d'inconvénients non plus. Je bénéficie d'un prêt d'honneur du réseau France Initiative.

Je me verrais aussi bien travailler dans l'économie sociale et solidaire, dans un domaine comme dans un autre. Peut-être que personnellement, je ne suis pas représentatif des entreprises du CAC 40 : je suis proche du terrain, de mes clients. Je crois que dans la vie il n'y a pas qu'une seule façon de réussir.

“ *Aller vers l'ESS ne m'effrayerait pas du tout* ”

Je crois aussi à un développement, un travail en réseau, qu'il soit industriel, commercial, amical. J'ai envie de m'inscrire dans des relations durables avec mes clients, mes fournisseurs.

G.C. : Qu'est-ce qui vous différencie de Marc Perotto ?

Je ne vois pas trop, à part peut-être le type de clientèle principale et le fait d'avoir changé de statut parce que les conditions capitalistiques ont évolué d'une telle façon qu'il n'y avait pas forcément de solution plus avantageuse pour assurer la pérennité de la société pour pouvoir se développer. Aujourd'hui, je suis dans une forme de société traditionnelle mais je ne me vois pas forcément continuer tout le temps là-dedans. Pourquoi pas un jour m'associer avec quelqu'un pour pouvoir développer d'autres clientèles, transmettre mon entreprise, aller vers l'économie sociale et solidaire ? Ça me m'effrayerait pas du tout.

De la société « capitaliste » à la Scop

Marc PEROTTO, gérant de la société Widip

G.C. : Vous êtes informaticien de formation, vous avez travaillé 5 ans chez IBM comme chef de projet et 10 ans chez Unilog comme ingénieur d'affaires. Maintenant, vous êtes expert dans le cloud computing.

Nous hébergeons le système d'information complet de nos clients. On a une informatique « en nuages » sauf que, contrairement à Google, notre data center est en France, au nord de Paris. Nos clients peuvent le visiter. Nous allons en ouvrir un deuxième, certainement à Grenoble, notre région d'origine. Nous transférons notre siège social dans l'immeuble coopératif Woopa, où il y a aussi une autre société de service informatique.

G.C. : Vous avez repris plutôt une entreprise dans le secteur de l'économie sociale.

Non. Widip a été créée en 2005, avec des fonds de Business Angels. On a développé une innovation – je fais partie des membres fondateurs – sur le principe de mutualisation des moyens informatiques. Nos premiers clients ont été certes effectivement des clients de l'économie sociale, des associations, mais également des PME. On était complètement une société « capitaliste » classique, puisqu'on était une SAS, avec un président et des associés. Je n'avais que 9,6 % du capital.

En 2005, il y a eu une première levée de fonds auprès de Grenoble Angels, avec 500 000 € d'investissement dans notre outil de production, puis une deuxième en 2007. On a bénéficié aussi de fonds OSEO Innovation et de la Région Rhône-Alpes, avec iDéclic Potentiel. Avec mes trois associés salariés, nous avons racheté 100 % des parts. Nous sommes en Scop depuis 2012. Aujourd'hui, 80 % de notre chiffre d'affaires est réalisé avec de grosses associations multi-sites.

Je suis assez récent dans le mouvement coopératif mais ça m'agace un peu que des banques comme le Crédit agricole surfent maintenant sur le thème de « coopératif ». Il y a cinq ans, elle ne disait pas qu'elle était coopérative, maintenant elle l'affiche sur tous les panneaux.

G.C. : Vous avez créé une coopérative non pas par vocation mais par intérêt ?

En fait, on est hébergés par une Scop à Saint-Martin-d'Hères, Alma, qui nous loue très cher des locaux. Quand on a cherché des financements pour reprendre la société Widip, ils nous ont parlé des Scop, nous ont donné les bons contacts. Bien sûr, il y avait une appétence de notre part à aller vers ce modèle-là. Widip était une start-up, maintenant on a 8 ans d'existence. On a toujours eu très peu de salariés et de gros engagements envers nos

clients. Quand on héberge par exemple un système de gestion de dossiers patients d'une société médicale, on est obligé d'offrir de très bonnes garanties. Quand j'ai cherché à reprendre la société, j'ai cherché une solution pour associer les deux jeunes cadres techniques salariés au capital sans qu'ils endettent leur famille. On a trouvé une solution économique très intéressante pour eux et qui nous a permis de ne pas être caution personnelle sur nos biens.

G.C. : Sur votre site, vous ne mettez pas en avant l'aspect coopératif ou l'économie sociale. En avez-vous honte ?

Être une Scop n'intéresse que très peu de clients. Ce qu'ils veulent d'abord, c'est qu'on leur offre un service, des garanties et un prix, comme toutes les sociétés qu'ils vont consulter. Le fait d'être une Scop n'aide pas à vendre. Il nous a juste servi une fois : on était en short list, on avait quand même le meilleur prix et le fait de dire à cette association – que nous étions en Scop a emporté l'adhésion. Le site internet fait partie des chantiers. Deux raisons font qu'il n'est pas à jour : on ne veut pas que nos concurrents nous piquent nos idées – donc on en met le moins possible – et on a fait à peu près 25 % de croissance cette année. On a recruté une jeune graphiste en contrat de professionnalisation, qui va mettre à jour tous les outils de communication.

G.C. : Avez-vous trouvé des avantages à être sous forme traditionnelle ? Lesquels vous semblent évidents ?

On était adhérents d'un syndicat patronal, la CGPME. J'étais régulièrement invité pour essayer une voiture, des costumes, participer à un apéritif... Je n'y allais jamais. Maintenant, je suis adhérent de l'URSCOP, où il y a vraiment une équipe qui fait preuve de beaucoup de proximité, très compétente. On a eu un soutien très fort en termes de logistique, de compétences, qui nous a permis, au premier trimestre notamment, de finaliser un dossier avec des financeurs adossés au mouvement coopératif et hors mouvement. Les équipes qui ont travaillé avec nous ont donné beaucoup de crédibilité au dossier.

G.C. : Qu'est-ce qui vous différencie d'Alain Fourcaud ?

Je suis passé par la société classique, en forme SAS. Je n'étais pas majoritaire dans le capital. Quand je me suis bien démené pour la rendre rentable, la remettre sur des rails et enfin en tirer profit, les actionnaires ont voulu la revendre. C'était leur rêve, pas le mien.



Marc PEROTTO

La deuxième partie de la table ronde proposait des regards croisés sur les enjeux de la reprise-transmission des entreprises, avec pour intervenants des représentants des chambres consulaires et de l'Union régionale des Scop.



Didier LATAPIE



Nicolas MILLET



Michel ROHART

Plus de 12 000 entreprises à transmettre dans les cinq ans

Didier LATAPIE, administrateur de la Chambre de métiers et de l'Artisanat du Rhône
Nicolas MILLET, directeur Territoires de la Chambre de commerce et d'industrie de Lyon
Michel ROHART, directeur de l'Union régionale des Scop

G.C. : Didier Latapie, vous êtes élu de la CMA du Rhône. Que pensez-vous de ce qu'ont dit vos collègues créateurs d'entreprises ?

Didier Latapie : Première réflexion, on peut ne pas voir individuellement la différence entre une société classique, une SAS, et une coopérative. Dans le fonctionnement, il y a une vraie réalité. J'ai été longtemps à la direction d'une coopérative : quand vous avez des adhérents qui ont le droit à la parole, à donner des orientations, ce n'est quand même pas la même chose qu'une SAS qui n'est même pas obligée de convoquer un conseil d'administration ou de rendre des comptes. La gouvernance n'est pas la même. C'est fondamental.

La dernière fois, certaines personnes disaient : « moi, je fais de l'économie, je suis très social et très solidaire. » Mais ce n'est pas ça, l'économie sociale et solidaire. C'est un fonctionnement, des adhérents qui ont une action, qui élisent un conseil d'administration qui élit un président. Il faut le rappeler.

On a tendance aussi un peu trop à mettre sur un piédestal les coopératives et leur fonctionnement. Je ne crois plus qu'actuellement les gens viennent dans les coopératives par idéal. Ils viennent parce qu'elles fournissent un certain nombre de services. Par contre, ils sont bien contents de pouvoir dire ce qu'ils ont à dire en tant qu'actionnaires. Mais avant tout – je ne veux pas généraliser mais je suis en contact avec beaucoup de coopératives –, les gens sont d'un individualisme forcé même s'ils sont à l'intérieur d'un groupement et ils viennent pour le service. Les grands idéaux, la République des canuts... ça s'est largement atténué, simplement par la société qui a évolué, qui a poussé à beaucoup plus d'individualisme.

G.C. : Michel Rohart, êtes-vous d'accord ?

Michel Rohart : On ne naît pas coopérateur, on le devient. Ce n'est pas forcément naturel. Cela dit, avec la crise de 2008, on a eu un doublement de la fréquentation de nos différents outils sur le web,

du questionnement. Malgré tout, la forme apporte des modalités de réponse. Des gens viennent par sensibilité, par connaissance, d'autres parce qu'ils nous croisent et ils trouvent du service, un pari à construire un peu différemment.

Ce qui peut caractériser la coopérative de production est que c'est un mode de construction de projets différent d'une entreprise de type traditionnel. D'abord, elle suppose qu'on s'associe, ce qui est possible en société traditionnelle, mais on ne va pas s'associer dans les mêmes termes dans une logique de partage à 9 ou 51 %. Le fondement de la gouvernance et du partage autour de la création et du développement de l'entreprise, c'est : 1 personne = 1 voix. Sur tout ce qui va être fondamental, on est dans cette logique de gouvernance propre à l'économie sociale.

Autre élément de choix pour les coopératives de production : on est bien, comme dans toute entreprise, dans un processus de création de valeurs, donc de chiffre d'affaires, de préoccupation de marchés, de développement et de financement. Mais on est aussi dans un processus particulier de partage de la valeur. Quand on construit le projet coopératif, cette réflexion-là est intégrée. Dans une coopérative, on a des réserves mais impartageables. Quand on investit son argent dans le capital, il peut y avoir une rémunération, il y en a largement autour du capital, en tant que moyen, qu'outil, mais il n'est pas une finalité, donc il ne connaît pas de plus-value à terme.

G.C. : Nicolas Millet, vous êtes responsable des politiques territoriales à la CCI. Vos premières réactions ?

Nicolas Millet : Il y a plus un continuum entre les différentes formes de structures juridiques des entreprises. Leur gouvernement est différent. La manière de construire le projet est différente. Mais il reste des clients, des fournisseurs, de la concurrence, la question de trouver des marchés, etc. On est dans des continuums, avec des points différents et des points communs.

Il y a beaucoup plus de ressemblances sur la question de la transmission-reprise. La CCI de Lyon, c'est à peu près 71 000 entreprises, 12 à 13 000 à transmettre dans les trois à cinq ans. Dans la plupart des cas, c'est quand même un séisme, pour tous. Le dirigeant est dans un processus de deuil, il faut le souligner. Certains anticipent cette déchéance. J'en connais qui, autour de 50 ans, commencent à y penser, et d'autres qui à 94 ans ont encore bon pied bon œil pour gouverner l'entreprise familiale. En France, 10 à 30 % des entreprises à transmettre le seront au sein de la famille. C'est 50 % en Allemagne, près de 80 % en Italie. Il y a effectivement des enjeux essentiels vis-à-vis des modalités de transmission, à la fois parce que le successeur a toujours le fantôme de son prédécesseur qui hante physiquement, symboliquement, les locaux de l'entreprise, et parce qu'il faut que le repreneur, qu'il soit un salarié ou un repreneur classique, finisse par habiter le rôle. C'est aussi un séisme pour celui qui va reprendre. Il y a une démarche personnelle à faire.

Que ce soit dans une entreprise de l'économie sociale et solidaire ou dans une entreprise familiale, il y a ces questions de séisme organisationnel, managérial, psychosociologique... Je pourrais vous donner un exemple où les décisions de rupture ont été prises par le fils parce que le père était non pas dans l'incapacité technique de le faire mais qu'il avait atteint un certain plafond de verre.

G.C. : Quel est le point de vue de la Chambre de métiers et de l'artisanat sur la transmission-reprise ? Le nombre d'entreprises à reprendre dans le Rhône ?

Didier Latapie : 11 % de chefs d'entreprises ont plus de 50 ans, 6 ou 7 % plus de 60 ans. Il faudra bien y penser. On le dit depuis une dizaine d'années. Chaque fois que quelqu'un vient pour créer, on lui parle de la reprise : êtes-vous sûr de vouloir créer ? N'auriez-vous pas intérêt à reprendre et, après, à voir ? À la différence de la CCI, on a franchi un pas : on estime l'entreprise. La CCI s'y refuse. On a une estimation de l'entreprise et un accompagnement du cédant et du repreneur. On met l'annonce dans une banque, on accompagne vraiment en insistant sur la reprise. Toutes les entreprises sont-elles à reprendre ? Non. Une boulangerie qui ferme dans le 3^e arrondissement de Lyon, ça va embêter, mais une entreprise qui ferme dans un village de 900 habitants, c'est catastrophique. Cette notion de développement du territoire, d'aménagement du territoire, du lien avec les habitants, est vraiment importante.

À l'intérieur de Lyon Ville de l'Entrepreneuriat, il y a ce dynamisme-là. Tous les acteurs qui se retrouvent autour ont ce souci de la reprise. Tous, que ce soit

Créons, qui forme et accompagne pendant trois mois, ou Rhône Développement Initiative... Le président Jean-Jacques Martin est dans la salle. Tous, on a ce souci. Enseigner, c'est répéter. On n'insiste pas assez auprès des jeunes qui veulent créer : allez chercher l'information, internet donne cette possibilité. Les prêts à taux zéro, les Nacre... C'est très compliqué. On a un vocabulaire abscons. Il faut vraiment qu'on reprenne un vocabulaire simple pour pouvoir dire aux gens : venez nous voir, n'ayez pas peur.

G.C. : Par rapport aux enjeux soulignés par Nicolas Millet et Didier Latapie, comment l'URSCOP essaye de répondre à ces demandes de transmission-reprise ? A-t-elle mis en place des outils ?

Michel Rohart : On a toujours fait de la transmission-reprise mais des petits volumes. Depuis 2005, on a multiplié par 5 le nombre de reprises d'entreprises, avec une croissance essentiellement sur le champ de la transmission. On a une politique volontariste. On s'est interrogé sur nos capacités sur ce chantier de la transmission, on a demandé à un cabinet externe de nous dire ce qu'est ce

“ *On ne naît pas coopérateur, on le devient* ”

marché et quelle place on pourrait y avoir. On en a sorti en 2004 une proposition de créer une société de capital-risque dédiée à la reprise d'entreprise par les salariés. Elle a vu le jour avec le soutien de la Région Rhône-Alpes dès 2005. Elle est devenue opérationnelle fin 2007 et regroupe aujourd'hui, outre la Région, la Caisse des dépôts et consignations, et des grands acteurs de l'économie sociale : la Macif, le mouvement coopératif, la Nef et le Crédit coopératif. Et on a levé une petite somme par rapport aux enjeux, de 5,5 M€. Par contre, on a franchi un pas significatif dans cette logique de moyens et d'affichage de : la transmission nous intéresse et nous avons capacité à y répondre, en apportant des financements spécifiques adaptés. Transméa intervient sur sept ans.

Petite particularité : Transméa ne fabrique pas que des coopératives mais aussi des entreprises reprises par des salariés sous forme traditionnelle mais qui prennent des engagements particuliers autour de l'éthique qui sont globalement la reprise du code génétique des sociétés coopératives.

Deuxième logique de moyens importante : on a aussi choisi, avec le soutien de la Région, rejointe après par l'Europe, de mettre en place une équipe. Aujourd'hui, il y a cinq personnes dont c'est le métier d'accompagner des repreneurs d'entreprises. Tout ceci se fait sur le Grand Lyon, dans le cadre de

Lyon Ville de l'Entrepreneuriat, en collaboration avec la Chambre de commerce et la Chambre de métiers. On a même, dans le cadre du contrat régional État-Région-Chambre régionale, un projet de communication et d'actions communes avec les Chambres de métiers.

G.C. : Depuis 2007, vous avez levé des fonds, combien d'entreprises ont été reprises ?

Michel Rohart : On accompagne en reprise-transmission entre 17 et 25 entreprises par an, ce qui signifie sur Transméa, aujourd'hui, 31 opérations effectives, représentant environ 1,6 M€ sur Transméa mais plus de 10 M€ de financements totaux levés. Et on est à 75 RES, depuis le démarrage de l'opération en termes d'accompagnement depuis 2006. Le taux de survie mesuré aujourd'hui est de 90 %.

G.C. : Nicolas Millet, que pensez-vous de la coopération avec l'économie sociale et l'URSCOP ?

Nicolas Millet : Dès qu'on a une entreprise qui souhaite être reprise par ses salariés, on l'envoie

directement à l'URSCOP. Le système fonctionne tout à fait bien. Une bonne équipe s'en occupe et il y a la volonté d'aller plus loin. Le réseau LVE est référencé en France. Il y a une espèce de marche un peu continue pour trouver les solutions par rapport aux situations.

Didier Latapie : Automatiquement, il y a un lien. Les salariés vont rarement à la Chambre de métiers pour dire qu'ils veulent reprendre leur entreprise. Un salarié va directement à l'URSCOP, il le sait. Nous, c'est un individuel. Si c'était un cas exceptionnel, on l'enverrait immédiatement. Le site internet de LVE est formidable : il arrive à guider tout de suite la personne – « suis-je un créateur ou un repreneur ? » – et va l'orienter vers l'URSCOP si c'est un salarié ou un groupe de salariés qui veut reprendre l'entreprise.

Notre volonté est de créer au maximum et de transmettre au maximum.

En synthèse : quelles sont les actions prioritaires à faire pour développer la transmission-reprise d'entreprise ?

Michel Rohart : En Haute-Savoie, il y a une situation emblématique où six ministres sont intervenus pour que des salariés puissent reprendre leur société. On a l'impression qu'on a beau avoir des volontés, il y a toujours des lobbies, des gens qui pensent que l'économie sociale est le dernier rempart communiste et que donner une entreprise à des salariés est le summum de l'outrage. C'est une minorité qui le pense et il faut la combattre. Mais ce n'est pas la peine de dire qu'il faut réindustrialiser la France, alors qu'on a une entreprise qui est une pépite, avec une avance technologique incroyable, qui travaille pour le ministère de la défense, et que le tribunal de commerce, géré par des chefs d'entreprises, veut que ce soit un industriel indonésien qui la rachète. C'est scandaleux.

Nicolas Millet : Dans l'ensemble des entreprises à transmettre, une difficulté est liée au fait que, comme la transmission est un peu « une petite mort », on retarde le moment opportun. L'idée, c'est d'essayer déjà de se doter d'outils pour conseiller le bon moment pour transmettre. Si on transmet trop tard, c'est très compliqué.

Marc Perotto : Il y a un déficit d'information sur le mouvement coopératif. De la pub tourne sur France Info. Ce n'est pas assez. Si je n'avais pas été dans l'écosystème d'une société coopérative, c'est un outil que je n'aurais pas abordé. Il faut vraiment mettre l'accent sur la communication et l'information sur les outils, l'accompagnement. Ça peut paraître une montagne mais des personnes compétentes permettent, derrière, de faire une reprise très facilement.

Alain Fourcaud : Il faut développer chez tous le sens de l'action : agir plutôt que regarder passer les trains, quels que soient le statut, la forme sociale.

Michel Rohart : La première idée est que nous puissions rapidement signer avec la Chambre de métiers du Rhône et la Chambre de commerce de Lyon une charte sur la transmission d'entreprise, qui nous unisse sur la thématique de la solution à proposer. C'est répondre à cette question de la communication. On peut imaginer que son premier levier pourrait être une formation de dirigeant coopératif, par exemple.

Jean-Jacques Martin, Rhône Développement Initiative : L'un des deux débatteurs se demandait si le mouvement Initiative France est de l'économie sociale et solidaire. Un mouvement associatif qui pratique la solidarité territoriale, le bénévolat économique, pour intégrer les créateurs dans le circuit économique, a des valeurs qui sont celles de l'économie sociale. Surtout que beaucoup d'associations Initiative France, comme celle de Lyon, sont aussi jumelées avec un fonds France Active qui, lui, se réclame clairement de l'économie sociale et solidaire et qui intervient aussi d'ailleurs pour les créateurs de TPE qui ne sont pas forcément des créateurs de structures d'économie sociale.

Morgane : Je suis en formation de gestionnaire d'ESS avec Arobase à Grenoble, je suis toujours à la recherche d'un employeur pour mon apprentissage. Avant de pouvoir créer une entreprise, j'estime qu'il est nécessaire de se former, à moins d'avoir un don ou une idée de génie, ce qui n'est pas mon cas. Avec le développement de l'économie sociale et solidaire, des coopératives qui sont créatrices de nombreux emplois, j'aimerais savoir pourquoi les possibilités de formation, notamment sous contrat d'apprentissage et de professionnalisation, ne sont pas autant favorisées.

Marc Perotto : Toutes nos embauches sont faites à travers le contrat de professionnalisation. On en a signé trois en 2012. Sur la formation des coopérateurs, j'ai intégré en septembre une formation très chouette pour les créateurs et repreneurs en économie sociale et solidaire, « Management et performances des coopératives » à l'École de l'économie sociale et solidaire, Coeptis, à Paris, deux ou trois jours par mois.

Ronan Maheo, Jeune Chambre économique : Si j'ai bien compris, votre choix du modèle organisationnel était basé sur des opportunités.

Marc Perotto : J'étais dans un écosystème favorable parce qu'il y a un déficit d'information, dont je souffrais : j'avais plutôt été informé des outils pour éviter d'être rachetés auprès de banques traditionnelles, comme la Banque populaire avec l'ingénierie

financière, avant d'entendre parler du mouvement coopératif. Mais mon objectif était de faire en sorte que nos trois salariés cadres de la société montent au capital et ce sont ces outils qu'on a mis en œuvre pour que chacun, aujourd'hui, ait 25 %.

Ronan Maheo : Ma question était par rapport à des salariés repreneurs d'entreprise. Aujourd'hui, on a entre 15 et 20 % d'entreprises à reprendre. Depuis des années, elles ont augmenté leur patrimoine, d'une certaine manière, en se développant, en augmentant leur activité, sur des périodes assez fastes en termes d'économie. Les salariés ont-ils capitalisé, à titre individuel, pour se permettre d'acheter des entreprises ?

Michel Rohart : C'est une des raisons de la création de Transméa, qui apporte un effet levier premier en fonds propres. On ne va pas financer le rachat de grandes entreprises par des salariés parce qu'on est dans des logiques capitalistiques. Ce n'est pas le cœur de la transmission.

Le cœur de la transmission, c'est les entreprises de 15 à 100 salariés, l'existence d'un fonds de commerce. C'est la majorité des entreprises françaises aujourd'hui. Par rapport à ça, monter des tours de table qui vont jusqu'à plusieurs millions d'euros ne va pas forcément être compliqué. Ce qui l'est, c'est de tomber d'accord sur la valeur du bien, voire éventuellement sur sa survaleur et l'impossibilité pour quiconque de financer.

Je pense à une entreprise industrielle hyper pointue, dont j'ai rencontré le dirigeant. Il a 70 ans et n'arrive pas à céder. Il a en effet survalorisé son entreprise : il y a la propriété des locaux, 2 M€, un petit fonds de commerce, 17 salariés. Soit il se fera bouffer par un groupe soit il ne va jamais transmettre, parce qu'il est coincé sur la valeur et il n'y a pas de décomposition. C'est là qu'il y a des obstacles à la valeur mais, à mon avis, ce sont les mêmes obstacles pour les salariés que pour tout repreneur.

En tant que mouvement, nous avons une capacité d'intervention avec Transméa mais aussi avec d'autres outils, sur tous les champs de besoin de l'entreprise. Pour moi, les capacités propres des salariés ne sont jamais l'obstacle en tant que tel.



Denis COLONGO

Quels enjeux pour la future loi sur l'ESS ?

Denis COLONGO,
Secrétaire général de la CRESS

L'économie sociale et solidaire fait l'objet d'une actualité importante. D'une part, il y a eu la création d'un ministère délégué à l'économie sociale et solidaire, rattaché au ministère de l'économie et des finances, ce qui satisfait une de nos anciennes revendications, pour éviter que l'économie sociale et solidaire, comme c'était le cas précédemment avec la mission interministérielle, soit rattachée à la direction générale de la cohésion sociale, ce qui donnait déjà une certaine représentation qu'on pouvait en avoir à ce niveau-là.

Un des premiers actes du ministère délégué à l'économie sociale et solidaire est d'avoir lancé concrètement le chantier de l'élaboration d'un projet de loi sur l'économie sociale et solidaire.

Cette loi s'inscrit dans un mouvement qui n'est pas propre à la France. En 2008, la Région wallonne a fait un texte de loi sur l'économie sociale. En mars 2011, l'Espagne a voté une loi-cadre économie sociale. L'Europe aussi lance des réflexions, si on se réfère au rapport Barnier, sur l'entrepreneuriat social.

Le projet de loi donne aussi un prolongement politique au rapport Vercamer, député du Nord qui avait été sollicité par le Premier ministre François Fillon, et au rapport plus récent de Marie-Noëlle Lienemann, émanant du Sénat, qui traite plus spécifiquement de la famille coopérative.

Ce projet de loi est en cours d'élaboration. Des discussions s'opèrent entre acteurs de l'économie sociale et solidaire sur le contenu de la loi, entre acteurs de l'ESS et des représentants des pouvoirs publics et, bien entendu, au niveau de l'État, pas seulement avec le ministre délégué en charge de l'économie sociale et solidaire mais aussi avec d'autres ministères que la loi pourra impacter.

C'est aussi un travail mis en œuvre au sein du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire et notamment au niveau de sa commission gouvernance et mutations, qui est d'ailleurs présidée par le président du Conseil national des CRES. La commission sur l'Europe est présidée par Laure Chareyre et celle relative au développement économique, qui travaille aussi sur ce texte de loi, par Marie-Martine Lips, présidente de la CRES Bretagne.

On peut penser raisonnablement que la loi sera votée à l'automne 2013, avec le calendrier suivant : élaboration d'un premier texte qui sera étudié au bureau du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS), puis à ce premier examen,

dépôt d'un texte de loi en examen au Conseil d'État en mars, en Conseil des ministres début avril et ensuite au Parlement.

Parallèlement, le Premier ministre a saisi le Conseil économique, social et environnemental, pour émettre un avis sur l'économie sociale et solidaire comme facteur contributif à l'élaboration de ce projet de loi.

Cette loi est composée de plusieurs parties. La première va tenter de définir ce qu'est l'ESS et comment identifier les entreprises qui en relèvent. L'article premier dira qu'elle regroupe l'ensemble des entreprises exerçant une activité économique sous forme coopérative, mutualiste et associative. Mais la volonté du ministre est aussi de ne pas faire une loi exclusive mais une loi inclusive. Ce qui veut dire que dans cet article, on va réfléchir à l'élargissement du périmètre de l'économie sociale au-delà des statuts.

Soit on définit l'économie sociale par ce que sont les entreprises et là, la clé d'entrée – c'est vrai aussi pour les pays européens – est statutaire (coopérative, mutuelle ou association). Soit on la définit par ce qu'elles font ; là, on intervient sur le caractère de l'activité menée (les entreprises qui présentent une finalité sociale, un caractère d'utilité sociale) et, là, on va rejoindre le débat entre entreprises de l'économie sociale et entreprises

“
L'enjeu principal de la future loi est de clarifier le périmètre de l'ESS
”

qui se réclament de l'entrepreneuriat social. C'est un débat que l'on connaît depuis quelques années.

Parmi les critères d'appréciation qui permettront de dire qu'une entreprise peut être considérée comme sociale et solidaire ou pas, il y a les questions de la gouvernance de l'entreprise, des règles d'affectation des résultats, les principes de lucrativité limitée ou de non-lucrativité, les règles relatives aussi au rapport au développement durable, à l'environnement et au territoire, et notamment toutes les entreprises qui peuvent avoir des activités présentant véritablement un caractère d'utilité sociale, qui n'œuvrent pas nécessairement sur le champ du statut mutualiste, coopératif ou associatif, mais néanmoins ont des activités, d'ailleurs souvent en

accompagnement de politiques publiques, dans le domaine de l'insertion par l'activité économique, de la santé publique ou de l'action sociale.

Il y a tout ce périmètre-là, avec tout le débat encore en cours sur les modalités d'attribution du qualificatif entreprise sociale et solidaire et sur faut-il ou pas un label. S'il y en a un, quelles vont être les règles de gestion de ce label ? C'est un point important, qui n'est pas encore calé aujourd'hui.

La deuxième partie de la loi portera sur la question des organisations porteuses des politiques publiques en direction de l'ESS. Il y aura le renforcement du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire, la proposition de faire tous les trois ans une Conférence sur l'ESS, un article sur les chambres régionales de l'ESS avec une reconnaissance institutionnelle beaucoup plus marquée, et la nécessité aussi, au niveau de la conduite des politiques publiques, d'inscrire l'ESS dans les projets territoriaux de développement, notamment au régional voire aussi au niveau infrarégional. C'est le cas en Rhône-Alpes depuis 2005.

Une partie plus spécifique concernera les coopératives. La possibilité de créer une nouvelle forme, permettant aux salariés de reprendre une entreprise en étant majoritaires à l'assemblée tout en étant pour un temps transitoire encore minoritaires au capital, est en discussion avec la Confédération des Scop. La difficulté pour les salariés de mobiliser le capital suffisant pour être très vite majoritaires au capital avait été notée. Cette nouvelle formule coopérative leur permettrait d'assurer cette transition, qui pourrait être de dix ans, avant d'aboutir à une forme coopérative achevée.

Enfin, il y aura des dispositions spécifiques sur les champs associatif et mutualiste. Les acteurs

associatifs et mutualistes traitent de ces questions. Nous-même, en tant que CRESS et Conseil national des CRESS, sommes plutôt porté sur la première partie, la définition de l'ESS, et sur la deuxième partie, relative aux organisations porteuses des politiques publiques en direction de l'ESS.

Le texte est encore en discussion. Tout n'est pas figé, abouti. On va attendre le rapport du Conseil économique, social et environnemental, dont un des rapporteurs est Patrick Lenancker, président de la Confédération générale des Scop, et l'autre était membre de la Conférence permanente des coordinations associatives. Donc, on peut penser qu'une grande part de la diversité de l'économie sociale sera bien représentée.

“

Faut-il un label “entreprise sociale et solidaire” ? ”

Un des aspects importants du débat de cette loi est de clarifier le périmétrage de l'ESS. Si on prend par exemple certains textes européens, on fait souvent de grandes confusions entre économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social. Derrière la question des statuts (coopérative, mutuelle, association), ce sont des groupements de personnes, avec une forme de propriété collective, des questions liées à la double qualité des membres, à la partageabilité des réserves. Les règles de fonctionnement de ces entreprises sont souvent édictées par la loi et non pas seulement statutaires.

Le fait que la France adopte une loi est aussi un enjeu européen fort où différentes visions risquent de s'affronter.



Dounia BESSON

Notre priorité doit être l'emploi

Dounia BESSON,

Vice-présidente du Grand Lyon, à l'emploi, l'insertion et l'économie solidaire

La première édition de cette Rencontre n'était que le prémice d'un dialogue entre le secteur conventionnel et celui de l'ESS. Je tiens à évoquer la saisine du Conseil de développement sur toutes les questions du développement économique et sur l'ESS, qui fera une restitution de cette saisine en début de semestre 2013.

Les perspectives sont importantes. Sur tous ces sujets, pendant très longtemps, au Grand Lyon, nous avons expérimenté. Aujourd'hui, nous anticipons l'avenir et nous souhaitons travailler de manière pérenne avec les acteurs, avec la CRESS qui est devenue un acteur incontournable. Tout le monde a rappelé que nous sommes dans un écosystème favorable, il faut en profiter pour prendre le virage. Tout est une affaire de coopération. Nous devons travailler ensemble, dans une période de crise

économique qui est dure et qui touche toutes les populations de notre territoire.

Notre priorité doit être l'emploi, éviter les délocalisations. La « cohésion sociale » n'est pas un gros mot, elle est importante, surtout dans cette période. Les entreprises, dans toute leur diversité, du secteur capitaliste, conventionnel, mais aussi de l'économie sociale et solidaire, ont un rôle à jouer. Elles sont parties prenantes sur notre territoire. Je tiens à dire que nous souhaitons vous associer à des ateliers permanents sur l'économie sociale solidaire. La démocratie se décline de cette manière-là.

J'insiste sur le fait que nous ne sommes qu'aux prémices de la coopération et, aujourd'hui, nous ne pouvons pas en faire l'économie. Merci à tous et à toutes.



Laure CHAREYRE

Travailler la notion d'économie de territoire

Laure CHAREYRE,

Présidente de la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire

Lors de la première édition des Dialogues en ESS, nous étions presque en situation de nous excuser d'être de l'économie sociale et solidaire, alors que cette année, nous avons le sentiment que nous sommes dans la situation inverse, où d'autres s'excusent de ne pas ou mal nous connaître ! Ce que nous défendons avant tout est la capacité de participer ensemble à un modèle pluriel au sein duquel chacun puisse prendre sa place sur les territoires. Il n'y a pas de prédominance d'un modèle sur l'autre. L'économie sociale et solidaire, qu'on l'appelle entrepreneuriat social au niveau européen, économie sociale et solidaire en France, est très souvent vue à tort de manière limitative comme une économie de réparation. Elle est aussi très souvent perçue comme une micro-économie qui n'aurait besoin que de micro-financements et qui s'exercerait sur des micro-territoires. Or, ces idées reçues doivent voler en éclats, car l'ESS recouvre tout type d'activité et ses entreprises sont de toute taille. À titre d'exemple, la question du label dans le projet de loi ESS a été proposée pour permettre à des petites structures de l'économie sociale, particulièrement les associations, de bénéficier plus facilement des fonds qui seront consacrés à l'ESS au sein de la Banque publique d'investissement par exemple. Du côté du ministère, cette labellisation permettrait aux

petites associations d'avoir un accès indiscutable à ces fonds. Je pense comme beaucoup que ce serait une erreur, car ce serait aussi une façon de reconnaître le nonaccès systématique aux financements de droit commun. C'est important de rappeler qu'il y a toutes les tailles, de la petite et très, moyenne et grosse entreprise, dans l'ESS et qu'elles ont toutes besoin de fonds propres et de ressources pour investir et dynamiser l'entreprise. Au-delà de ce point en discussion, je voudrais souligner l'importance dans la loi cadre qui est donnée à l'enseignement de l'économie sociale dans les programmes scolaires et universitaires.

Enfin, sur la question de la transmission, nous parlons beaucoup de celle des entreprises mais il me semble que nous sommes bloqués aussi dans l'économie sociale et solidaire en terme de transmission lorsque le projet est devenu une propriété individuelle au sein d'un contrat collectif. Nous avons des progrès à faire au sein de nos entreprises associatives, coopératives et mutualistes qui existent par un contrat collectif, et qui, pour autant, ne préparent pas suffisamment la transmission. Celle-ci commence par les dialogues comme ce soir mais doit aussi se poursuivre sur le terrain, en faisant connaître les projets, en formant les jeunes générations et en acceptant de passer le relais.

Une vraie politique publique sur la reprise par les salariés

Bruno LEBUHOTEL,

*Président de la commission économique du Grand Lyon,
conseiller communautaire délégué à l'économie sociale*

Quand l'URSCOP a créé Transméa, l'idée était de dépasser la simple création de Scop et de s'emparer du concept de reprise d'entreprise par les salariés. Nous pensons toujours que le développement des coopératives en France passe par cette idée que les salariés dans leur entreprise peuvent être maîtres de leur destin. Cinq ans après, les résultats sont bons au niveau régional mais restent modestes par rapport au contexte économique global.

Nous avons besoin d'une vraie politique publique, nationale, en termes de reprise et de transmission d'entreprise aux salariés. Nous avons aujourd'hui un ministre qui va déposer une proposition de loi ouvrant une perspective énorme en la matière.

Au Congrès national des Scop, à Marseille, Benoît Hamon a dit : « L'objectif pour nous est de doubler le nombre de Scop dans le quinquennat. Il faut faire en sorte de créer un vrai choc coopératif. »

Ce plan sera inscrit dans la loi sur l'ESS en plusieurs points.

- Créer un droit de préférence pour le droit de rachat d'entreprise par les salariés.
- Favoriser la compréhension par la justice du statut de Scop. Il faudrait que les tribunaux de commerce

comprennent et aient cette culture. Il faut faire de l'information et de la formation.

- Créer un statut transitoire pour la reprise d'entreprise en Scop, pour permettre un transfert de financement des bailleurs de fonds initiaux vers les salariés, sur une dizaine d'années, avec l'épargne salariale.
- Développer les capacités d'innovation, les baux coopératifs, les structures d'accompagnement, la formation, les marchés étrangers.

Ces mesures vont révolutionner l'économie sociale en France. J'ai entendu parler de chiffres extrêmement importants en termes de financement. La balle va être dans notre camp. Il faut qu'on soit tous extrêmement solidaires et constructifs, pour porter des projets, de manière à répondre aussi aux attentes du politique.

Sur le plan local, ça va forcément créer un appel d'air. Les collaborations entre la Région, la Chambre de commerce et d'industrie, la Chambre de métiers – qui se passent bien aujourd'hui dans le cadre de LVE – vont nécessiter un accroissement des moyens et des relations.



Bruno LEBUHOTEL

+d'infos

Retrouvez toutes les actualités de l'économie sociale et solidaire dans l'agglomération lyonnaise sur:

www.economie-grandlyon.org

www.cress-rhonealpes.org

Actes de la rencontre
« Dialogues autour de l'économie sociale et solidaire » -
Directeur de la publication:
David Kimelfeld. Réalisation :
Chorégraphic - 49, bd de Brou
- 01000 BOURG-EN-BRESSE -
Tél. 0474246913.