

LE BIMENSUEL DES ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF

/// ISSN 0755-006 /// Supplément au numéro du 15 septembre 2017

/// www.juriseditions.fr

JURIS **associations**

supplément

Un guide des
différentes modalités
de coopération.
Objectif : les décrypter
avec précision et en
maîtriser les enjeux.

ENTREPRISES SOCIALES ET SOLIDAIRES

ENJEUX JURIDIQUES ET FINANCIERS DE LA COOPÉRATION

//// Groupes //// Groupements //// Réseaux //// Écosystèmes





S'ORIENTER



GÉRER



DÉVELOPPER

Tous les quinze jours, les analyses et commentaires des meilleurs spécialistes en droit, gestion, fiscalité et management à destination des dirigeants associatifs et de leurs conseils.

Depuis plus de 30 ans, la revue juridique et pratique de référence dédiée à la gestion des organismes sans but lucratif : associations, fondations, fonds de dotation, acteurs de l'économie sociale...

JURISassociations

LE BIMENSUEL DES ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF

Feuilletez gratuitement un numéro :

<http://bit.ly/JA564>





UN GUIDE POUR LA COOPÉRATION

Un vent assez fort pousse les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS), et en particulier les associations, à coopérer entre elles. Les fonds publics se raréfient et le partage des moyens avec d'autres acteurs peut être utile pour gagner en efficacité, c'est-à-dire pour faire autant avec moins de financements collectifs. Les collectivités locales remplacent volontiers les subventions de gré à gré par des appels d'offres, auxquels il est bon de répondre à plusieurs. La révolution numérique encourage à toucher un plus large public en partageant les réseaux. Et l'innovation progresse à grands pas, avec ses coopératives d'activité et d'emploi (CAE), ses pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) et tant d'autres inventions au service de la solidarité. Un nombre croissant d'entreprises et d'associations s'adressent aux dispositifs locaux d'accompagnement – les fameux DLA – pour savoir comment devenir plus performantes sans perdre leur âme. France Active les connaît bien, qui en a guidé 2 431 l'an dernier dans ce cadre.

Mais passer de la coopération interne, principe cardinal de l'association, à la coopération externe est un vrai saut culturel. D'autant que les chemins de la coopération sont multiples et passablement compliqués. Un guide est bienvenu pour s'orienter dans ce qui ressemble à un labyrinthe. Cette remarquable étude intitulée « Enjeux juridiques et financiers de la coopération » permet de s'orienter parmi les quatre grandes familles : groupe, groupement, réseau et écosystème. Les rédacteurs ont eu la bonne idée de citer dans chaque cas des exemples concrets : Siel Bleu pour le groupe, Enercoop pour le groupement, Cocagne pour le réseau, les pôles territoriaux de coopération économique pour les écosystèmes. Déjà rassurés par ce premier débroussaillage, les responsables d'entreprise sociale et solidaire peuvent s'em-

parer de l'étude des quarante-quatre modes d'organisation qui vont du cluster à l'unité économique et sociale (UES). Des pages claires abordent, dans chacun des cas, les aspects juridiques, fiscaux, sociaux, avec un exemple précis en illustration.

“ Passer de la coopération interne, principe cardinal de l'association, à la coopération externe est un vrai saut culturel ”

Chacun voudrait que la vie d'une entreprise de l'ESS soit plus simple et que l'essentiel des forces, souvent bénévoles, s'investisse dans le service des autres, dans les activités sociales, culturelles, sportives, économiques ! Mais le monde change si vite, avec une demande croissante de solidarité, une volonté puissante de se recentrer sur son territoire de vie et d'emploi, et une offre de soutiens publics qui se dérobe ici et là. Il n'y a de fatalité du déclin, de la résignation. Il faut trouver d'autres moyens, non seulement de survivre, mais d'épanouir des entreprises de l'ESS vitales pour la cohésion sociale. La coopération est une voie de renaissance. Ce n'est pas une voie facile – aucune voie n'est facile –, mais avec un bon topoguide et un bon accompagnement, on peut conquérir de nouveaux sommets de solidarité. ■

SOMMAIRE

P. 3 ÉDITO

P. 6 CONTEXTE ET ENJEUX

P. 7 MODE D'EMPLOI

P. 8_ **COOPÉRER, KÉZAKO ?**

P. 8_ ■ LE PRINCIPE : PARTAGER DES MOYENS

P. 8_ Les moyens techniques : mutualiser des outils

P. 8_ Les moyens humains : partager des compétences et un réseau

P. 9_ Les moyens financiers : mutualiser des ressources

P. 9_ Les moyens politiques : réfléchir et construire ensemble

P. 10_ Les principaux facteurs clés de succès de la coopération

P. 11_ ■ LA CONSÉQUENCE : UN TYPE DE COOPÉRATION

P. 12_ La coopération de type « groupe »

P. 14_ La coopération de type « groupement »

P. 16_ La coopération de type « réseau »

P. 19_ La coopération de type « écosystème »

P. 20_ Zoom sur l'entreprise multi-établissements

P. 25_ **APPRÉHENDER LES ENJEUX JURIDIQUES DE LA COOPÉRATION**

P. 25_ ■ LE RÔLE CRUCIAL DE L'ENVIRONNEMENT CONTRACTUEL

P. 25_ Comprendre les ressorts de la formalisation contractuelle

P. 26_ Adapter le niveau de formalisation à l'intensité de la coopération

P. 26_ ■ LES PRINCIPALES DISPOSITIONS LÉGALES ET JURISPRUDENTIELLES QUI ENCADRENT LA COOPÉRATION

P. 26_ Généralités

P. 29_ Aspects financiers

P. 32_ Aspects fiscaux

P. 33_ Aspects sociaux

P. 37_ **DÉCRYPTER LES MODES D'ORGANISATION DE LA COOPÉRATION**

P. 39_ ■ LES MODES D'ORGANISATION DE TYPE « GROUPE »

Groupe de sociétés, groupe associatif, groupement de SCOP, etc.

P. 45_ ■ LES MODES D'ORGANISATION DE TYPE « GROUPEMENT »

Coopérative, GCSMS, joint-venture, etc.

P. 51_ ■ LES MODES D'ORGANISATION DE TYPE « RÉSEAU »

Franchise, fédération, réseau de partenariat, etc.

P. 59_ ■ LES MODES D'ORGANISATION DE TYPE « ÉCOSYSTÈME »

Filière, mouvement, réseau informel, etc.

P. 64 GLOSSAIRE

P. 71 LES PARTENAIRES

P. 72 BIBLIOGRAPHIE COMPLÉMENTAIRE

COURS

Entreprises sociales et solidaires

Enjeux juridiques et financiers de la coopération

ISSN 0755-006 – N° CPPAP 1018 T 83809 – Dépôt légal : à parution

AUTEUR

Marion BODIN (France Active / Centre de ressources DLA Financement)

SECRÉTAIRE DE RÉDACTION

Mélanie PANAIS

COMITÉ DE LECTURE

Benoît BARA (Pas-de-Calais Actif) • Jean-Dominique BERNARDINI (France Active / Centre de ressources DLA Financement) • Clémentine BLAZY (France Active) • Brigitte CLAVAGNIER (Alcyaconseil – Avocats associés) • Antoine DUBREUIL (France Active) • Fanny CÉRÔME (France Active) • Géraldine LHOMMEAU (France Active) • Emmanuelle MAUDET (France Active / Centre de ressources DLA Financement) • Jennifer MERADIN (France Active) • Claire OZANNE (France Active) • Marion QUEIRO (HDSI)

Nous tenons ici à remercier chaleureusement les membres du comité de lecture pour le temps qu'ils nous ont consacré et, surtout, pour la qualité de leurs retours.

Juris associations

PRÉSIDENT, DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Philippe DÉROCHE

L'ÉQUIPE DE RÉDACTION

RÉDACTEUR EN CHEF

Pierre ALDROVANDI

CHEF DE RUBRIQUES

Eve BENAZETH

RÉDACTION

Delphine CASTEL • Thomas GIRAUD • Julien MARFISI • Sonia ZOUAG

SECRÉTARIAT DE RÉDACTION

Marjorie DURET • Sylvie MOREL • Mélanie PANAIS

LE COMITÉ SCIENTIFIQUE

DIRECTEUR

Brigitte CLAVAGNIER, avocat (cabinet Alcyaconseil associations), membre du Haut-Conseil à la vie associative

LES MEMBRES

Yaelle AFÉRIAT (AFF) • Laurent BESSÈDE (Croix-Rouge française) • Chantal BRUNEAU (HCVA) • Guy CASTINEL (PKF Audit Conseil Expertise) • Sylvain CRAPEZ (UNAT) • Mathilde CUCHET-CHOSSELER (Comité de la charte) • Jean DALICHOUX (Asparagus) • Stéphanie DAMAREY (université Lille-Nord de France) • Alain DE LA BRETESCHE (Cofac) • Béatrice DELPECH (UFC Que choisir) • Denis DEMENTHON (CRDLA Financement – France Active) • Gwenaëlle DUFOUR (Solidarités nouvelles

pour le logement) • Philippe EYNAUD (IAE – université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne) • Pierre FADEUILHE (INP de Toulouse, Irdeic – université Toulouse 1) • Anna FONTAINE (Avisé) • Hervé GARRAULT (Adéma – École des Mines de Paris) • Brigitte GIRAUD (CRDLA Environnement – Union nationale des CPIE, Le Mouvement associatif) • Thierry GUILLOIS (HCVA) • Charles-Benoît HEIDSIECK (Le Rameau) • François JÉGARD (Léo Jégard et associés) • Marie LAMY (Ligue de l'enseignement) • Francisco MANANGA (Apajh du Nord) • Pierre MARCENAC (consultant) • Wilfried MEYNET (Octave avocats) • Bernard NICOLAÏDIS (Sport Emploi Développement) • Carole ORCHAMPT (RNMA) • Christophe PASCAL (Ifross, université Lyon 3) • Jean-François PAULIN (université Lyon 1) • Frédérique PRUNDER (Le Mouvement associatif) • Nolwenn POUPON (France Générosités) • Francisco RUBIO (Médecins du monde, Webster University – Genève) • Irène SCOLAN (KPMG) • Hugues SIBILLE (Le Labo de l'ESS) • Frédéric STEINBERG (ministère des Sports) • Viviane TCHERONOG (CNRS – centre d'économie de la Sorbonne) • Emmanuel VERNY (ESS France) • Jean-Pierre WORMS (Fonda

ABONNEMENT – MARKETING – PUBLICITÉ

MARKETING

Billy CANNOU, chef de produit - responsable artistique ☎ 04 72 98 18 46

Revue bimensuelle, 20 numéros/an

Abonnement TTC 1 an : 211 € – Prix au numéro : 18,50 €

Abonnement en ligne sur www.juriseditions.fr

ISSN 0755-006 – N° CPPAP 1018 T 83809 – Dépôt légal : à parution

JURIS ÉDITIONS

Un département des Éditions Dalloz.

RÉDACTION

75 bis, rue de Sèze, 69006 Lyon ☎ 04 72 98 18 40 – Fax : 04 78 28 93 83
www.juriseditions.fr – courriel : infojuris@dalloz.fr

SIÈGE SOCIAL ET FORMATION

31-35, rue Froidevaux, 75685 Paris Cedex 14

☎ 01 40 64 54 54 / 52 83 (formation) – Fax : 01 40 64 52 50

SAS au capital de 3 956 040 € – RCS Paris 572 195 550

Photos

Photo de couverture © Peshkova

Crédits photo (sauf mention contraire) © Beboy © Burntime55 © Martialred © MrsWilkins © VanReel © Ylivedesign © Adobe Stock, Fotolia, Shutterstock

Papier

Origine de la fibre : Suède • Taux de fibres recyclées : 0 %

• Certification PEFC™ • Indice d'eutrophisation : 0,03 kg/t



Avec le soutien de :



CONTEXTE ET ENJEUX

Valeur historique de l'économie sociale et solidaire (ESS), la coopération fait naturellement écho au sein des quelque 200 000 entreprises qui la composent. Tournées vers les hommes et ancrées dans les territoires, ces structures ont par essence l'habitude de travailler ensemble et d'aller au-devant des synergies.

Ces dernières années, la coopération prend dans l'ESS une dimension nouvelle, en lien avec les importantes mutations de l'économie, la professionnalisation du secteur et l'avènement du numérique. Ainsi, de plus en plus d'entreprises sociales et solidaires se dupliquent ou se regroupent pour valoriser leur complémentarité (franchises sociales, groupes solidaires, réseaux associatifs, groupements coopératifs, etc.).

Leurs motivations sont multiples et peuvent émaner aussi bien de réflexions internes que de facteurs externes :

- accroître l'impact social d'une activité et/ou améliorer le parcours des bénéficiaires ;
- généraliser un concept porteur d'impact ;
- gagner en visibilité et en crédibilité, voire organiser un lobbying commun ;
- atteindre une taille critique favorisant la réalisation d'économies d'échelle, notamment par la mutualisation de moyens et l'accroissement du pouvoir de négociation avec les partenaires ;

- acquérir de nouvelles compétences et/ou capacités afin d'être plus compétitif ;
- répondre de manière concertée à des appels d'offres et être force de proposition ;
- mutualiser des moyens financiers pour soutenir une politique de développement ambitieuse et en partager les risques ;
- mettre en place une organisation plus sécurisante sur le plan fiscal ;
- améliorer sa gouvernance en incluant plus de démocratie et de participation ;
- ou encore, tout simplement, se doter d'un fonctionnement plus lisible pour les parties prenantes.

Suivant les objectifs recherchés et le contexte ayant contribué à une telle coopération, les liens qui unissent ces entreprises peuvent être plus ou moins forts, et les choix organisationnels réalisés plus ou moins hybrides et complexes, d'autant plus dans l'ESS où il s'agit de préserver, au-delà de la cohérence du modèle économique, la primauté et la pérennité du projet social.

Or, en matière d'organisation de la coopération, aucune décision n'est neutre. Les choix opérés portent nécessairement des enjeux, qu'ils soient humains, économiques, financiers, juridiques ou encore fiscaux. Se lancer dans un projet de coopération est donc une démarche passionnante et porteuse de sens pour ces entreprises qui allient équilibre économique et impact social, mais c'est également un projet lourd de risques pour l'ensemble de leurs parties prenantes.

S'il n'existe pas de bonne ou de mauvaise manière de coopérer, il existe en revanche des modalités plus ou moins adaptées aux circonstances de la coopération. Ainsi, pour réussir une telle démarche sans mettre en péril l'existant, pour maintenir la connexion entre le projet social et les outils juridiques et financiers utilisés pour le porter, et pour inventer les schémas partenariaux de demain, il est essentiel de savoir décrypter avec précision les différentes modalités de coopération et d'en maîtriser les enjeux.

C'est l'objectif du présent guide, organisé en trois parties :

- 1. comprendre en quoi consiste la coopération entre plusieurs entreprises dans la pratique et quels en sont les principaux facteurs clés de succès ;
- 2. maîtriser la question de la formalisation juridique de la relation et les dispositions juridiques qui s'appliquent à la coopération interentreprises ;
- 3. appréhender en détail les principaux modes d'organisation de la coopération afin d'avoir une vision complète et comparative de leurs spécificités, avantages et contraintes respectifs.

Ce guide est le fruit d'un travail de croisement entre la théorie existante en matière de coopération, les connaissances accumulées par les dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) et le réseau France Active à travers près de trente ans d'accompagnement des entreprises sociales et solidaires et, surtout, les retours d'expériences de nombreux entrepreneurs et acteurs de l'ESS rencontrés pour l'occasion, que nous remercions vivement pour leur disponibilité et la qualité de leurs contributions.

Destiné en priorité aux DLA, il s'adresse également par extension :

- aux dirigeants et responsables salariés ou bénévoles d'entreprise sociale et solidaire afin de les appuyer dans leurs réflexions en matière de coopération et de faciliter leurs prises de décision ;

- à l'ensemble des structures amenées à accompagner ou financer des entreprises sociales et solidaires confrontées à ce type d'enjeux (financeurs solidaires, incubateurs, pouvoirs publics, banques, mécènes, experts comptables, etc.).

Il vient compléter le guide « Association & Coopération » publié par le Centre de ressources DLA Financement (France Active) en 2015, qui aborde (en amont de celui-ci) la question de l'opportunité de coopérer et propose (en aval) une méthode pour mettre en œuvre et animer une telle démarche avec l'ensemble des parties prenantes.

À noter : par nature généralistes, de tels guides ne doivent pas faire oublier l'intérêt complémentaire d'un accompagnement individualisé, adapté aux problématiques spécifiques du projet de coopération. ■

MODE D'EMPLOI

Afin de faciliter l'utilisation de ce guide, vous trouverez ci-dessous quelques repères vous permettant, en fonction de vos besoins, de vous rendre directement à la partie ou à la page la plus pertinente pour y répondre.

Je veux... ?

Je vais... 

... comprendre les principaux enjeux humains, économiques et financiers de la coopération interentreprises.

... à la partie 1, qui détaille ces enjeux, quel que soit le type de coopération ou la forme juridique des entreprises concernées.

... qualifier la relation qu'entretiennent deux entreprises (coopération de type groupe, groupement, réseau ou écosystème).

... directement à la page 12, qui présente un schéma me permettant de qualifier simplement les types de coopération.

... connaître les principaux avantages, inconvénients et facteurs clés de succès d'un type de coopération (groupe, groupement, réseau ou écosystème).

... lire les pages 11 et suivantes, qui présentent en détail ces quatre grands types de coopération.

... comprendre les principaux enjeux juridiques de la coopération interentreprises.

... à la partie 2, qui synthétise ces enjeux, quel que soit le type de coopération ou la forme juridique des entreprises concernées.

... comprendre les différents modes d'organisation de la coopération (franchise, PTCE, groupement de SCOP, réseau associatif, etc.).

... directement à la partie 3, qui présente chaque mode d'organisation en détail (définition, cadre juridique, fonctionnement, avantages, contraintes, etc.).

... appréhender les caractéristiques d'un mode d'organisation en particulier.

... directement à la page 38, qui permet de me repérer au sein des multiples fiches techniques à ma disposition.

À noter :

- une fiche synthétique contenant l'essentiel de l'information et les questions clés à se poser est disponible à la fin de chaque partie ;
- les termes clés du guide sont définis dans le glossaire (p. 64).

COOPÉRER, KÉZAKO ?

L'objectif de cette partie est double. Dans un premier temps, il s'agit de comprendre en quoi consiste la coopération entre plusieurs entreprises et quels en sont les principaux facteurs clés de succès. Dans un second temps, l'idée est de présenter les quatre grands types de coopération qui se dégagent de la pratique et du droit afin d'en identifier les critères de distinction et les facteurs clés de succès spécifiques.

LE PRINCIPE : PARTAGER DES MOYENS

La traduction opérationnelle de la coopération interentreprises est le partage de moyens, c'est-à-dire l'échange ou la mutualisation de biens et/ou de services. L'intensité de cette coopération est déterminée à la fois par la nature des moyens partagés et par le niveau d'interdépendance qu'ils induisent. Ces moyens se répartissent en quatre grandes catégories.



LES MOYENS TECHNIQUES : MUTUALISER DES OUTILS

Coopérer peut passer par le partage de moyens techniques. Il peut s'agir à la fois de moyens matériels, comme des locaux, des machines, des véhicules ou des supports de communication, et de moyens immatériels, comme de l'information (apport d'affaires, appui technique, etc.), des logiciels ou encore des signes distinctifs porteurs de notoriété (marque, slogan, etc.).

La matérialisation économique d'une telle coopération est la vente ou la location de ces moyens.

En matière de moyens techniques, le niveau d'interdépendance est déterminé par les éléments clés suivants :

- d'un point de vue quantitatif, la part de moyens mutualisés dans le modèle économique des entreprises concernées, c'est-à-dire la part du coût (ou du bénéfice) afférent sur les charges (ou le chiffre d'affaires) de l'entreprise ;

- d'un point de vue qualitatif, la possibilité ou non de trouver des alternatives équivalentes sur le marché. Dans ce cadre, il convient donc de distinguer les moyens techniques standard, comme des locaux ou des véhicules, des moyens techniques spécifiques, comme une marque ou un logiciel développé pour un besoin particulier. À cela s'ajoute le niveau avéré ou perceptible de solidarité économique entre les deux structures, qui peut par exemple être lié à la réponse commune à un appel d'offres.



LES MOYENS HUMAINS : PARTAGER DES COMPÉTENCES ET UN RÉSEAU

Coopérer peut également impliquer le partage de moyens humains. Cela permet en effet de mutualiser des compétences et un réseau relationnel, mais également de répondre plus facilement à des besoins saisonniers ou à temps partiel et, du point de vue des salariés, d'offrir une meilleure sécurisation de l'emploi et des perspectives plus larges en matière de formation et de carrière.

L'ensemble des fonctions présentes dans un projet entrepreneurial peut donner lieu à une mutualisation partielle ou totale, qui se matérialise en général d'un point de vue économique par une refacturation des charges de personnel. Il peut s'agir des fonctions de direction, de gestion administrative et financière (secrétariat, comptabilité, contrôle de gestion, RH, etc.), de formation, de communication, de partenariat, de développement commercial, de veille, de R&D, de gestion des systèmes informatiques, d'expertise juridique ou encore de contrôle des risques.

Dans le cadre de la mise à disposition de moyens humains, le niveau d'interdépendance est déterminé par deux éléments clés :

- d'un point de vue quantitatif, la part des refacturations issues de la mutualisation de personnel sur la masse salariale totale de l'entreprise. En pratique, on considère généralement qu'il existe un niveau de dépendance important entre deux entreprises lorsque leur collaboration économique (partage de moyens techniques

et humains) dépasse 20 % de leur chiffre d'affaires (ou de leurs charges selon l'entreprise concernée) ;

- d'un point de vue qualitatif, les niveaux de qualification, de responsabilité et d'ancienneté des salariés partagés.



LES MOYENS FINANCIERS : MUTUALISER DES RESSOURCES

Coopérer peut par ailleurs susciter le partage de moyens financiers (apport en fonds propres, prêt, cautionnement, centralisation de trésorerie, mécénat, etc.). Cela permet notamment aux entreprises de développer une plus grande autonomie financière et participe par conséquent à renforcer leurs possibilités d'emprunt auprès des établissements bancaires.

Deux critères sont essentiels en la matière et doivent présider au choix du type d'opérations financières mises en œuvre. D'une part, les opérations adoptées doivent être pénalement, financièrement et fiscalement sans risque pour les structures et leurs dirigeants. Ce type d'opération est en effet étroitement encadré par la loi (voir partie 2). D'autre part, elles doivent être cohérentes avec les capacités de financement des entreprises prêteuses et adaptées aux besoins financiers ainsi qu'aux capacités de remboursement de celles qui empruntent.

Le niveau d'interdépendance induit par des échanges d'ordre financier entre deux entreprises peut être déterminé par deux éléments clés :

- d'un point de vue quantitatif, la part des ressources financières empruntées (ou prêtées) à une même entreprise sur les capi-

taux permanents de l'entreprise emprunteuse (ou prêteuse) ;

- d'un point de vue qualitatif, le niveau de solidarité financière entre les structures, c'est-à-dire de la volonté avérée ou possible d'appui financier de l'une envers l'autre (ou réciproquement) en cas de difficultés de financement. La présence d'un système de centralisation de trésorerie entre plusieurs entreprises est la matérialisation la plus aboutie d'une telle solidarité.



LES MOYENS POLITIQUES : RÉFLÉCHIR ET CONSTRUIRE ENSEMBLE

Enfin, coopérer peut également passer par la mise en commun de moyens politiques. Cela fait référence à la fois au partage de principes et de valeurs et au partage de dirigeants, qui sont en charge de veiller à leur mise en œuvre et à leur renouvellement. Partager de tels moyens permet à un ensemble d'entreprises de réfléchir et de construire l'avenir de manière coordonnée, voire commune. Cela peut prendre

plusieurs formes, qui peuvent elles-mêmes se combiner :

- développer ensemble des projets (ponctuels ou plus durables) ;

- partager une vision commune et s'accorder sur le message et les médias pour la véhiculer ;

- construire un projet stratégique commun et s'accorder sur le plan d'action à mener.

Dans ce cadre, l'interdépendance est déterminée par les éléments clés suivants :

- d'un point de vue quantitatif, la part de dirigeants communs et la régularité des instances d'échange ;

- d'un point de vue qualitatif, le degré de précision des valeurs et principes partagés, le niveau d'unicité de décision entre les deux entreprises et les éventuelles relations d'ordre personnel entre un ou plusieurs de leurs dirigeants.

La coopération entre entreprises peut donc prendre des formes variées, qui, combinées à l'interdépendance qu'elles génèrent, caractérisent son intensité. La grille d'analyse ci-dessous vise à offrir un ●●●

INTENSITÉ DE LA COOPÉRATION

Nature de la coopération	Niveau d'interdépendance (à évaluer entre 0 et 2)*
Partage de moyens techniques	
Partage de moyens humains et relationnels	
Partage de moyens financiers	
Partage de principes et de valeurs	
Dirigeant(s) commun(s)	
TOTAL (sur 10)	

* 0 = absence de coopération de cette nature.

1 = coopération impliquant un faible niveau d'interdépendance.

2 = coopération impliquant un fort niveau d'interdépendance.

PARTIE I

COOPÉRER, KÉZAKO ?

●●● support d'évaluation rapide de l'intensité de la coopération entre deux entreprises.

LES PRINCIPAUX FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE LA COOPÉRATION

Quelles que soient ses modalités, le maître mot de la coopération est la confiance. Au-delà de cet ingrédient clé, l'expérience des entreprises accompagnées par les DLA et France Active nous a permis de déterminer les principaux facteurs clés de succès d'une telle démarche.



→ Porter une attention particulière au choix de son (ses) partenaire(s) et à la compatibilité humaine et culturelle des administrateurs et des équipes et prendre le temps de bien apprendre à se connaître avant de coopérer.

→ Baser sa démarche sur un état des lieux précis, exhaustif et partagé de la situation et des motivations individuelles et collectives afin de valider les intentions de chacun et le niveau de partage recherché, de s'assurer de l'alignement des intérêts et de la faisabilité du projet ainsi que d'en avoir un support explicite de présentation.

→ Être particulièrement vigilant face à un projet de coopération qui découlerait uniquement de pressions externes.

→ Définir avec précision les fondements communs de la coopération en matière d'impact social et les modalités de son évaluation.

→ Être vigilant à la combinaison de plusieurs types de coopération sur une même activité, souvent problématique en matière de gouvernance.

→ Être conscient que la coopération peut nécessiter des compétences nouvelles par rapport à celles sollicitées par l'activité opérationnelle de l'entreprise (coordination, partage d'informations, contrôle, etc.).

→ Répartir de manière claire, cohérente et transparente les rôles, les pouvoirs et les responsabilités de chacun, notamment via des procédures et des standards de qualité écrits et détaillés, et trouver un juste milieu entre confiance et contrôle dans leur mise en application.

→ Mettre en place des modalités de communication adaptées à l'intensité de la coopération (systèmes d'information, instances d'échange, ressources humaines dédiées à l'animation et la coordination du projet, etc.) afin de rendre la relation la plus fluide possible, de capitaliser sur les expériences individuelles et de cultiver l'adhésion au collectif.

→ Clarifier le plus tôt possible les frontières en matière de propriété intellectuelle, dédier des moyens suffisants à l'entretien de la marque commune, dont le pouvoir participe à la cohésion interne du projet, et ne pas négliger le risque de réputation lié au comportement des autres membres.

→ Accroître progressivement le nombre de membres afin de pouvoir tester les modalités de coopération à

petite échelle avec des partenaires de confiance.

→ Accroître progressivement l'intensité de la coopération pour tester l'implication de chacun et, surtout, laisser le temps à la confiance mutuelle de s'installer.



→ Anticiper la temporalité de mise en œuvre d'un projet de coopération et le délai nécessaire à la concrétisation des synergies sur le plan économique et financier.

→ Veiller, dans l'établissement du modèle économique de la coopération (financement de la fonction de coordination et des moyens mutualisés), à trouver un équilibre profitable à l'ensemble des membres sur le long terme et à prévoir des possibilités d'ajustement si tel n'était pas le cas.

→ Privilégier un modèle dans lequel une croissance du nombre de membres bénéficie à l'ensemble des membres existants.

→ Mettre en place un système incitatif permettant de maintenir l'alignement des intérêts entre les entreprises qui coopèrent (partage équitable des bénéfices, réduction des redevances en cas d'amélioration de l'impact social, etc.).

→ Tenir compte du modèle économique de l'ensemble des structures dans les choix opérés en matière d'intensité de la coopération et de saisonnalité des flux financiers entre structures afin de ne pas créer

inutilement de déséquilibres de trésorerie.

→ Bien mesurer les enjeux de l'interdépendance économique suscitée par la coopération et réfléchir, dès sa création, à l'adaptation du modèle à la mobilisation de financements externes, notamment en matière de répartition et de circonscription du risque financier entre les structures.



→ Se renseigner avec précision sur les dispositions juridiques encadrant la coopération afin d'anticiper les impacts de la démarche sur l'organisation juridique et fiscale actuelle des différentes entreprises concernées (voir partie 2).

→ Rédiger de manière précise, rigoureuse et consensuelle les documents contractuels encadrant la relation et s'assurer en permanence de l'adéquation entre le niveau de formalisation juridique de la relation et l'intensité de la coopération afin de garantir la sécurité et la fluidité du modèle (voir partie 2).

→ Prévoir, dans la formalisation juridique de la relation, des moyens pour résoudre les éventuels désaccords et pour contribuer en continu à l'amélioration du modèle. Le projet de coopération est un système vivant qui évolue, se modifie, se transforme...

→ Réfléchir, dès sa création, à l'adaptation du modèle à la mobilisation d'agréments, notamment l'agrément d'« entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS) ;

→ Bien mesurer les enjeux juridiques de la dimension numérique de la coopération et, notamment, ne pas hésiter à aborder, au moment de la formalisation de la relation, les enjeux de propriété intellectuelle et à définir dans le(s) contrat(s) le niveau de confidentialité que chaque structure souhaite conserver.

précis. Ces critères sont présentés ci-dessous, ainsi que dans un arbre à décision disponible ci-après (voir page suivante) afin d'en faciliter l'appréhension.

Une telle distinction permet notamment de déterminer à quelles dispositions légales et/ou jurisprudentielles un ensemble d'entreprises est assujéti. La maîtrise de cette typologie est donc un élément essentiel pour appréhender sereinement son environnement juridique et les obligations et risques afférents, qui seront détaillés dans la partie suivante.

À noter : toute généralisation comprend nécessairement sa part de simplification. Ainsi, si cette typologie tente de s'en rapprocher au maximum, elle ne saurait prétendre à l'exhaustivité ni à l'universalité. Par ailleurs, si ces catégories peuvent laisser penser que les modes de coopération sont figés et exclusifs, la réalité montre ●●●

LA CONSÉQUENCE : UN TYPE DE COOPÉRATION

Il est possible de définir quatre types de coopération interentreprises : le groupe, le groupement, le réseau et l'écosystème, que le droit et la pratique ont tenté d'objectiver par des critères de distinction plus ou moins

Type de coopération	Critère de distinction
Groupe	Pouvoir exclusif d'une entreprise sur une (ou plusieurs) autre(s). → Voir p. 12 pour plus de détails sur la notion de pouvoir exclusif.
Groupement	Coopération significative et durable + participation unilatérale ou bilatérale à la gouvernance de l'autre entreprise. → Voir la partie précédente pour appréhender les critères d'intensité de la coopération.
Réseau	Coopération significative et durable + indépendance complète en matière de gouvernance. → Voir la partie précédente pour appréhender les critères d'intensité de la coopération.
Écosystème	Coopération accessoire et/ou ponctuelle. → Voir la partie précédente pour appréhender les critères d'intensité de la coopération.

PARTIE I

COOPÉRER, KÉZAKO ?

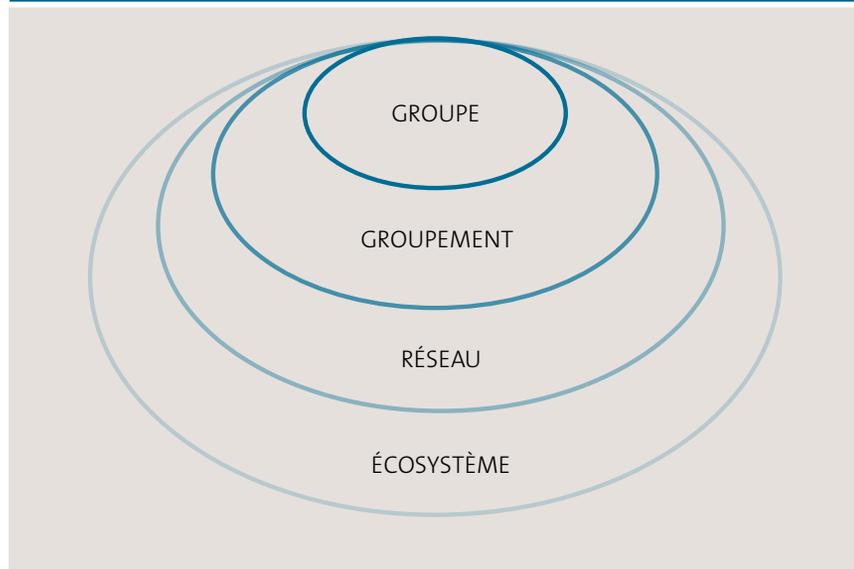
●●● que les relations d'une entreprise évoluent avec le temps, ce qui peut engendrer une modification de leur qualification.

Enfin, une entreprise ne coopère pas nécessairement selon un unique type de coopération ; elle peut avoir autour d'elle plusieurs cercles d'intensité différente. En sachant

que, en général, plus le nombre de structures composant un cercle est faible, plus le niveau d'intensité de la coopération au sein de ce cercle est fort.

Il faut retenir que c'est l'intensité de la coopération entre deux ou plusieurs entreprises (et non leurs contrats communs ou leurs formes juridiques respectives) qui détermine le type de coopération dans lequel s'inscrit leur relation. En d'autres termes, ce sont les faits qui permettent de qualifier un type de coopération.

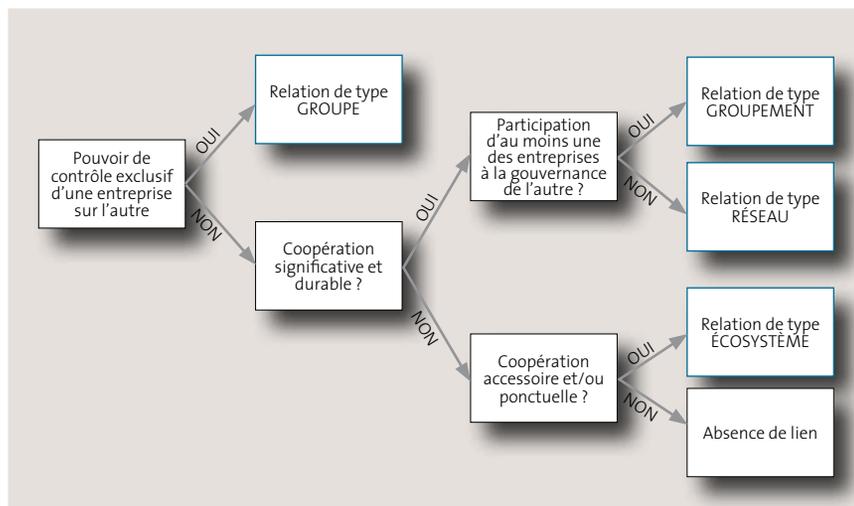
TYPOLOGIE DE LA COOPÉRATION



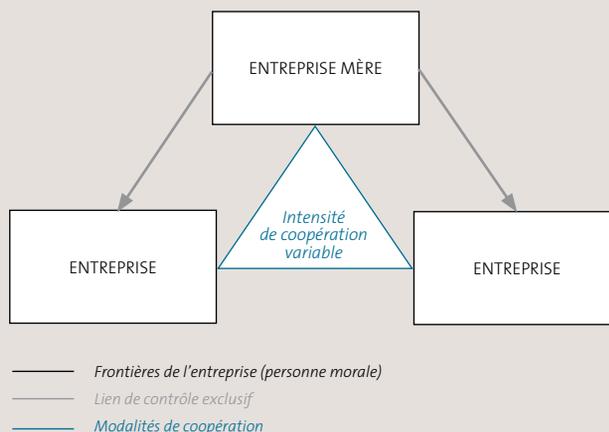
LA COOPÉRATION DE TYPE « GROUPE »

En droit français, la notion de groupe ne fait l'objet d'aucune définition légale précise. En revanche, la jurisprudence apporte des précisions sur cette notion. La relation entre deux entreprises peut être qualifiée de type groupe dès lors que l'une d'elle exerce sur l'autre, de manière directe ou indirecte, un pouvoir de contrôle exclusif.

Le groupe est ainsi caractérisé par la présence d'une entreprise dominante qui contrôle une ou plusieurs entreprises tierces et fait prévaloir entre elles une certaine unité de décision. L'existence de cette influence dominante est notamment présumée lorsqu'une entreprise détient une part suffisante des droits de vote pour imposer son opinion au sein des organes d'administration d'une autre entreprise et/ou lorsqu'elle peut, directement ou indirectement, nommer plus de la moitié des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance de cette autre entreprise.



COOPÉRATION DE TYPE « GROUPE »



Si le groupe n'est pas une personne morale en soi, cette caractérisation englobe en revanche tout type d'entreprise, y compris les associations, puisqu'elle n'implique pas nécessairement de lien patrimonial entre les entreprises concernées et que la liberté contractuelle offerte par la loi du 1^{er} juillet 1901¹ donne la possibilité à une association d'en contrôler une autre. Les associations ont d'ailleurs toujours intégré à leur mode de fonctionnement une dimension collaborative forte pouvant renvoyer à la notion de groupe. La jurisprudence considère, par exemple, que des associations indépendantes dirigées par la même personne ou dont les activités, l'organisation ou le lieu de travail permettent la permutation de tout ou partie du personnel sont caractérisées par une relation de type groupe.

En pratique, ce contrôle peut prendre une forme pyramidale (l'entreprise mère contrôle une ou plusieurs entreprises qui, elles-mêmes, en contrôlent une ou plusieurs autres) ou radiale (l'entreprise mère contrôle directement l'ensemble des entreprises du groupe). Différents moyens sont envisageables pour définir de tels schémas organisationnels comme l'intégration dans les statuts de l'entreprise « sous contrôle » d'une majorité de droits de vote et/ou d'une faculté de s'opposer à certaines décisions, ou encore l'utilisation de contrats *ad hoc* (pacte d'actionnaires ou contrat de mandat, par exemple).

D'un point de vue économique, que ce soit via la refacturation de services mutualisés ou par la remontée de dividendes, le modèle économique de l'entreprise mère

(également appelée holding) repose principalement, voire exclusivement sur celui de ses membres. En effet, le groupe n'ayant pas de personnalité morale en soi, l'entreprise mère est l'entité juridique qui sert de navire amiral à l'ensemble des structures et n'a, en général, pas d'activité économique en dehors dudit groupe.

Sur le plan financier, l'entreprise mère agit généralement (par choix ou par nécessité) comme le banquier du groupe et centralise l'ensemble des opérations de financement de ses membres, voire également la gestion de leur trésorerie. Sa viabilité financière est donc absolument essentielle pour lever des fonds.

Par ailleurs, l'entreprise mère est dotée d'une dimension politique fondamentale. Elle se doit de déterminer les orientations stratégiques du groupe au regard de son objet social, de ses valeurs et de son rôle de garant de l'unité d'ensemble. La fourniture

de services communs est en ce sens un outil essentiel pour asseoir la légitimité nécessaire à de telles missions.

Les modes d'organisation tels que le groupe de sociétés, le conglomérat, le groupe associatif, le groupe coopératif, le groupement de SCOP, l'unité économique et sociale (UES), l'ensemblier, le fonds de dotation, la société civile immobilière (SCI) ou encore le groupe hybride s'apparentent généralement à cette catégorie. Ils sont présentés en détail à la partie 3.

➕ Avantages

- ➔ Forte intégrité du modèle en matière d'image et de développement.
- ➔ Stabilité financière (consolidation des ressources entre les structures tout en maintenant leur autonomie juridique respective pour isoler les risques) et organisationnelle (pérennité du modèle en cas d'évolution des ●●●

1. L. du 1^{er} juill. 1901 relative au contrat d'association, JO du 2.

PARTIE I

COOPÉRER, KÉZAKO ?

●●● dirigeants des différentes entreprises membres).

→ Possibilités d'optimisation patrimoniale et/ou organisationnelle (diversification des ressources, protection du patrimoine, séparation des activités liées à des régimes fiscaux distincts, etc.).

→ Accès au financement facilité par la lisibilité du modèle.

→ Type de coopération particulièrement adapté pour les activités dont le modèle économique est relativement complexe, qui nécessitent d'importants financements externes et/ou dont le développement génère de nombreuses économies d'échelle.



Contraintes

→ Modèle de gouvernance hiérarchique impliquant un ancrage local et une réactivité généralement plus limités en dehors du territoire d'implantation de la structure mère.

→ Responsables de structure salariés généralement moins impliqués dans l'exploitation que le seraient des dirigeants indépendants.

→ Contraintes liées au droit du travail (comité de groupe, UES, etc.).

→ Risques juridiques et fiscaux liés à la présence conjointe d'associations et de sociétés au sein d'un groupe : un tel niveau de coopération entre

deux régimes d'entreprise si différents n'est pas explicitement prévu par la loi.

Facteurs clés de succès spécifiques



→ Privilégier pour les postes de responsables des structures membres le recrutement de profils plutôt managers qu'entrepreneurs.

→ Trouver un équilibre entre mutualisation des fonctions clés et autonomie des structures pour ne pas déposséder complètement leurs responsables.



→ Présenter une information financière consolidée ou combinée afin de faciliter le pilotage économique du groupe et d'assurer la lisibilité du modèle pour les partenaires.

→ Mettre en place un système de centralisation de la trésorerie pour optimiser la gestion financière du groupe.



→ Adapter la formalisation des modalités de gouvernance permettant l'influence dominante de la structure mère en fonction du statut juridique des structures membres.

CAS CONCRETS

Siel Bleu est une association créée en 1997 et spécialisée dans l'activité physique adaptée à destination des publics dépendants. Son développement a suscité la création de plusieurs entreprises, associations et sociétés, qui gèrent chacune un pôle d'activité. L'association fondatrice étant statutairement présidente de l'ensemble de ces entreprises, leur relation s'apparente à une coopération de type groupe. *En savoir plus : sielbleu.org*

Groupe Id'ées est une société spécialisée dans la gestion d'entreprises. Fondée en 1990 par les sociétés Id'ées 21 et Desie, dont le cœur de métier est l'insertion par l'activité économique (IAE), afin de jouer le rôle de société holding, elle assure aujourd'hui l'administration et la direction d'une vingtaine de sociétés de l'ESS, via une présence majoritaire à leur capital. Leur relation s'apparente par conséquent à une coopération de type groupe. *En savoir plus : groupeidees.fr*

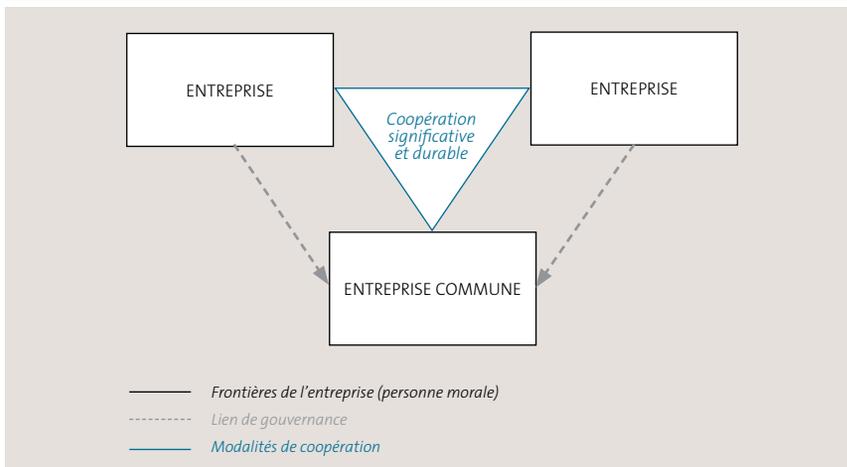
Ethiquable est une société coopérative créée en 2003 et spécialisée dans le commerce équitable. Elle s'est rapprochée depuis quelques années de la société coopérative Café Michel, avec qui elle collabore de manière très rapprochée, notamment via une équipe de direction commune. Ces caractéristiques permettent d'identifier une relation de type groupe entre les deux structures. *En savoir plus : ethiquable.coop*

Cocagne Don et Cocagne Investissement, respectivement fonds de dotation et fonds d'investissement du Réseau Cocagne, sont aujourd'hui présidés de manière directe ou indirecte par l'association Réseau Cocagne. À ce titre, ces deux structures entretiennent avec l'association une relation de type groupe. *En savoir plus : reseaucocagne.asso.fr*

LA COOPÉRATION DE TYPE « GROUPEMENT »

La relation entre deux entreprises peut être qualifiée de type groupement dès lors qu'elles coopèrent de manière durable et significative et qu'au moins l'une des deux participe, directement ou indirectement, à la gouvernance de l'autre.

COOPÉRATION DE TYPE « GROUPEMENT »



La notion de « groupement » est une notion purement économique, qui n'a pas de personnalité morale en soi ni d'existence juridique au regard du droit français.

Elle correspond à une forme de « groupe inversé », dont l'objectif n'est pas de centraliser le pouvoir mais de gérer un ensemble de moyens que ses membres ont choisi de mettre en commun. Ainsi, aucun membre n'a de contrôle majoritaire sur l'entreprise commune et aucun n'a vocation à avoir une position dominante au sein du groupement. Différentes possibilités sont envisageables pour définir un tel schéma organisationnel, comme le recours à des formes juridiques dédiées (GCS et GCSMS, par exemple), l'intégration dans les statuts de l'entreprise commune d'un mode de gouvernance spécifique (c'est le cas notamment des modèles de coopératives, très utilisés en la matière) ou l'utilisation de contrats *ad hoc* (convention de groupement de moyens, par exemple).

D'un point de vue économique, les groupements fonctionnent en général sur un système de refacturation des services mutualisés, dont la clé de répartition varie selon les modèles. Celle-ci peut être identique pour chaque membre, indexée sur sa taille relative (part de l'effectif, du chiffre d'affaires ou encore du résultat d'exploitation global) ou basée sur sa consommation réelle. Dans ce dernier cas, il est important de prévoir en fin d'année un système de régularisation des coûts qui ne seraient pas couverts par la consommation des membres afin de permettre un équilibre du modèle. En effet, si le but de l'entreprise commune n'est pas de réaliser des bénéfices en soi, baser

son modèle sur des équilibres financiers fragiles impactera forcément sa viabilité. Parallèlement, il est important de veiller à la flexibilité du modèle pour qu'il puisse s'adapter aux éventuelles difficultés financières de certains de ses membres, qui impliqueraient par exemple des retards dans le paiement des redevances.

Sur le plan financier, les membres des groupements utilisent généralement leur entreprise commune pour lever des fonds ensemble, soit pour répondre aux besoins individuels de chaque entreprise membre, soit pour des investissements communs. La viabilité financière de cette entreprise est donc absolument essentielle. Toutefois, il existe également des groupements dont les membres se financent principalement à titre individuel, notamment lorsque la coopération est d'une intensité modérée. Les modes d'organisation tels que le groupement d'employeurs (GE), le groupement d'employeurs pour l'insertion et la quali-

fication (GEIQ), le groupement d'intérêt économique (GIE), la coopérative, le groupement de coopération sanitaire (GCS), le groupement de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS), le groupe économique solidaire (GES), la joint-venture, le pôle territorial de coopération économique (PTCE), le cluster, le réseau capitalistique / participatif, le fonds d'investissement ou encore le groupement de moyens s'insèrent généralement dans cette catégorie. Ils sont présentés en détail à la partie 3.

➕ Avantages

- ➔ Modèle de gouvernance, généralement participative, qui facilite l'échange et la coconstruction.
- ➔ Stabilité organisationnelle : pérennité du modèle en cas d'évolution des dirigeants des différentes entreprises membres.
- ➔ Modèle particulièrement adapté pour les activités dont le déve- ●●●

PARTIE I

COOPÉRER, KÉZAKO ?

- loppement génère de nombreuses économies d'échelle.



Contraintes

- Modèle de gouvernance impliquant une réactivité généralement plus limitée qu'un modèle hiérarchique.
- Cadre juridique extrêmement variable en fonction du mode de formalisation contractuelle retenu.
- Enjeux importants de lisibilité et d'intégrité en matière d'image et de développement.

→ Accès au financement de l'entreprise commune largement dépendant de la viabilité de ses membres et de leur niveau de responsabilité vis-à-vis de son passif.

→ Nombre minimum de membres nécessaires à la viabilité de l'entreprise commune parfois long à atteindre et souvent difficile à financer.

Facteurs clés de succès spécifiques



→ Trouver un équilibre entre la mission d'animation et de coordination des chantiers collaboratifs par l'entreprise commune et les préro-

gatives de ses membres en termes de gouvernance.



→ Mettre en place un modèle de répartition des coûts issus des moyens mutualisés qui permette d'assurer la viabilité financière de l'entreprise commune sans fragiliser celle des entreprises membres.



→ Prévoir dans le contrat constitutif du groupement une clause précisant l'avenir dudit groupement en cas de sortie d'un (ou plusieurs) de ses membres fondateurs.

CAS CONCRETS

Initiatives et Cité est une société coopérative fondée en 2010 par une dizaine d'entreprises du territoire lillois aux activités variées afin d'assurer pour leur compte la mutualisation d'un certain nombre de moyens, en particulier des locaux et du personnel. L'ensemble des sociétés membres (les sociétaires) participant statutairement à sa gouvernance, leur relation avec cette société s'apparente à une coopération de type groupement. *En savoir plus : initiativesetcite.com*

GEIQ SAD 64 est une association fondée en 2015 par plusieurs entreprises du département des Pyrénées-Atlantiques intervenant dans le secteur des services à domicile afin de mutualiser des ressources humaines caractérisées par leur difficulté d'accès à l'emploi, tout en favorisant leur formation et leur retour vers l'emploi durable. L'association étant animée et dirigée par les entreprises adhérentes qui la composent, leur relation s'apparente à une coopération de type groupement. *En savoir plus : lesgeiq.fr*

Enercoop est une société coopérative créée en 2005 et spécialisée dans la distribution d'énergie d'origine renouvelable. Son développement a suscité la création de plusieurs sociétés coopératives en charge de la distribution d'énergie sur leur territoire pour le compte d'Enercoop. La société historique détenant des participations minoritaires au capital des dites sociétés, elle participe ainsi à leur gouvernance. Parallèlement, certaines de ces entreprises ou de leurs dirigeants siègent au sein des instances de gouvernance d'Enercoop. De tels liens impliquent entre ces structures une coopération de type groupement. *En savoir plus : enercoop.fr*

Biocoop est une société coopérative créée en 2002 et spécialisée dans la distribution de produits biologiques. Elle assure principalement la fonction de groupement d'achat pour ses sociétaires, des entreprises de production ou de distribution de produits bio implantées dans toute la France. Les sociétaires participant statutairement à la gouvernance de la société Biocoop, leur relation s'apparente à une coopération de type groupement. *En savoir plus : biocoop.fr*

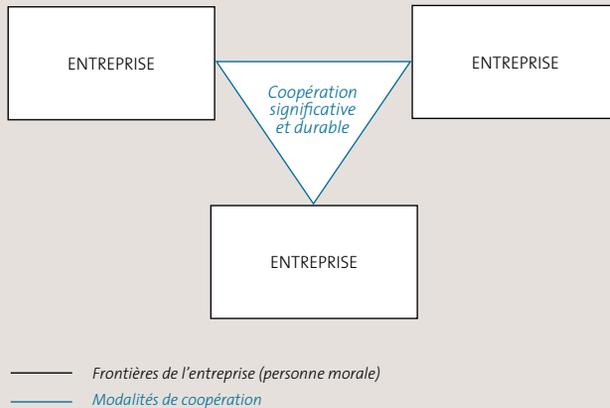
LA COOPÉRATION DE TYPE « RÉSEAU »

La relation entre deux entreprises peut être qualifiée de type réseau dès lors qu'elles coopèrent de manière durable et significative, tout en conservant une autonomie complète en matière de gouvernance.

La notion de réseau est également une notion purement économique, qui n'a pas de personnalité morale en soi ni d'existence juridique au regard du droit français. En revanche, tout comme celle de groupe, elle est reconnue par la jurisprudence.

Le réseau correspond à une forme souple de groupe, dont l'objectif n'est pas de centraliser le pouvoir mais de gérer un ensemble de moyens que ses membres ont choisis de mettre en commun, généralement via leur adhésion à une entreprise dédiée, nommée tête de réseau. Ainsi, la totalité des membres conserve une autonomie complète en matière de gouvernance et

COOPÉRATION DE TYPE « RÉSEAU »



aucun n'a vocation à avoir une position dominante au sein du réseau, bien que les apparences puissent parfois être trompeuses. En effet, s'il est souvent confié à la tête de réseau un rôle de représentation politique de l'ensemble de ses adhérents, notamment en matière de plaidoyer, elle n'a pour autant aucun pouvoir décisionnaire sur ses adhérents.

Différents moyens sont envisageables pour définir un tel schéma organisationnel, comme l'intégration dans les statuts de l'entreprise tête de réseau des modalités d'adhésion et du principe d'indépendance des membres, l'utilisation de contrats *ad hoc* (contrat de franchise ou convention de groupement de fait, par exemple) ou encore le recours à une charte.

D'un point de vue économique, les réseaux fonctionnent en général sur un système de redevances (également appelées cotisations ou encore royalties) dont le montant est identique pour l'ensemble des membres. À

ces redevances peuvent venir s'ajouter des refacturations complémentaires en fonction des services mutualisés au sein de la tête de réseau, indexées sur la taille relative de chaque membre ou basées sur sa consommation réelle. Ainsi, les modèles économiques des têtes de réseau varient selon les cas entre des modèles 100 % tournés vers la prestation de services pour les membres et des modèles plus hybrides, dont l'équilibre repose également sur la mise en œuvre d'activités en propre et/ou le recours à des subventions.

Sur le plan financier, du fait de l'indépendance existant entre les structures d'un point de vue politique, les membres ne peuvent en général pas avoir recours à des levées de fonds communes. Cela étant, la tête de réseau peut se charger de négocier des partenariats avec les acteurs de la finance afin de faire bénéficier son réseau de dispositions avantageuses. Par ailleurs, les financements interentreprises sont tout à fait possibles au

sein d'un réseau, sous réserve de respecter le cadre légal présenté dans la partie suivante.

Les modes d'organisation tels que la franchise, la concession, le réseau de partenariat, le réseau d'agents / de mandataires commerciaux, le réseau de licence de marque, la commission-affiliation, le groupement momentané d'entreprises (GME), le consortium, le réseau associatif, la société centrale, le réseau d'adhérents, la fédération / confédération, l'union, le pôle de compétitivité ou encore le groupement de fait s'insèrent généralement dans cette catégorie. Ils sont présentés en détail dans la partie 3.



Avantages

→ Indépendance complète de l'ensemble des membres en matière de gouvernance, encourageant l'entrepreneuriat (résultats commerciaux des adhérents généralement supérieurs à des groupes plus structurés) et permettant de maintenir l'agilité d'une petite entreprise tout en prenant part à un projet d'envergure inspirant la crédibilité.

→ Ancrage généralement important des adhérents sur leur territoire d'implantation, facilitant l'adaptation du modèle aux réalités locales et la conclusion de partenariats avec les collectivités et les citoyens, dans une logique de proximité.

→ Forte réduction des risques économiques pour les adhérents (concept éprouvé, reconnu et documenté, assistance commerciale et technique, R&D, etc.), élément crucial ●●●

PARTIE I

COOPÉRER, KÉZAKO ?

- notamment dans les secteurs très régulés et/ou très concurrentiels.
- Modèle particulièrement adapté pour les activités dont le modèle économique est peu complexe, qui nécessitent peu de financements externes et/ou dont le développement génère peu d'économies d'échelle.
- Décorrélation de l'investissement financier de la tête de réseau par rapport à l'envergure du réseau, ce qui permet un développement très rapide de l'activité et de l'impact social.



Contraintes

- Type de coopération moins adapté pour les activités dont le modèle économique est complexe, qui nécessitent d'importants financements externes et/ou dont le développement génère de nombreuses économies d'échelle.
- Coûts et temps de structuration importants au démarrage du réseau (« preuve du concept », création de l'environnement contractuel, documentation des connaissances

et méthodes nécessaires à l'activité, investissements informatiques, recrutement des adhérents, etc.), de l'ordre de 150 000 euros sur cinq ans².

- Nombre minimum d'adhérents nécessaires à la viabilité de la tête de réseau parfois long à atteindre et souvent difficile à financer, et fragilité du système d'adhésion lui-même en cas d'évolution des dirigeants des différentes entreprises membres (contrats souvent *intuitu personae*).

- Collaboration parfois complexe, liée à l'équilibre difficile à trouver entre coordination et indépendance.

- Cadre juridique extrêmement variable en fonction du mode de formalisation contractuelle retenu.

- Contrôle limité de la tête de réseau sur ses adhérents, renforçant notamment les risques de défaut de paiement des redevances, de préjudice en termes de réputation ou de détournement de la propriété intellectuelle du réseau (savoir-faire, secrets commerciaux, etc.).

- Difficultés d'alignement des intérêts et priorités lorsque les adhérents ont plusieurs activités et/ou sont adhérents de plusieurs réseaux.

CAS CONCRETS

Réseau Cocagne est une association fondée en 1999 par une cinquantaine d'entreprises exerçant une activité de maraîchage biologique en insertion (plus connues sous le nom « Jardins de Cocagne ») afin de répondre au besoin de développement, d'animation et de coordination de leurs actions à l'échelle nationale. Indépendantes, les entreprises portant les jardins sont uniquement adhérentes à cette association. À ce titre, elles entretiennent avec elle une relation de type réseau. Toutefois, il est intéressant de noter que pour les quelques entreprises adhérentes qui sont représentées au sein des instances de gouvernance de la tête de réseau, la relation s'apparente en revanche à une coopération de type groupement.

En savoir plus : reseaucocagne.asso.fr

Groupe Elise est une société créée en 2012 par les fondateurs de l'association éponyme, spécialisée dans la collecte et la valorisation des déchets de bureau depuis 1997, afin d'organiser la réplique de cette activité sur l'ensemble du territoire français. La société anime aujourd'hui un réseau d'une trentaine d'entreprises adaptées ou d'insertion franchisées, qui partagent la même activité et le même engagement solidaire, tout en étant indépendantes en matière de gouvernance. Leur relation s'apparente ainsi à une coopération de type réseau. *En savoir plus : elise.com.fr*

Chantier École est une association née en 1998 de la volonté d'hommes et de femmes du secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE) de mutualiser leurs compétences et leurs méthodes autour de valeurs communes. À ce titre, l'association vise à développer la professionnalisation de ses adhérents, capitaliser et diffuser les bonnes pratiques et accompagner la mise en œuvre des politiques publiques. Ses adhérents étant indépendants en termes de gouvernance, leur relation avec l'association s'apparente à une coopération de type réseau, sauf pour celles qui participent à la gouvernance de la tête de réseau. *En savoir plus : chantierecole.org*

Facteurs clés de succès spécifiques



- Porter une attention particulière au profil des adhérents afin de trouver un bon équilibre entre autonomie et engagement collectif (profil d'entrepreneur-manager).

- Maintenir une activité opérationnelle au sein (ou à côté) de la tête de

2. BARTILSON, S., European Social Franchising Network (2012), « Social franchising – Obtaining Higher Returns from Investments for Jobs in Social Enterprises ».

réseau afin de lui permettre d'être légitime (emprise directe avec les enjeux de l'activité, support possible de formation, etc.) et de tester ses éventuelles innovations.

→ Veiller à la cohérence entre le découpage des territoires, le modèle économique du réseau et celui de l'activité elle-même, notamment en présence d'un système d'exclusivités, afin de trouver des équilibres qui profitent à tous.



→ Assurer dans le temps un équilibre entre le niveau de redevances payées par les adhérents et les moyens mis en place par la tête de réseau en matière d'accompagnement et d'investissement.

→ Mettre en place un système de mensualisation ou de trimestrialisation des redevances afin de permettre à la tête de réseau d'anticiper le plus tôt possible les difficultés financières éventuelles de ses adhérents.

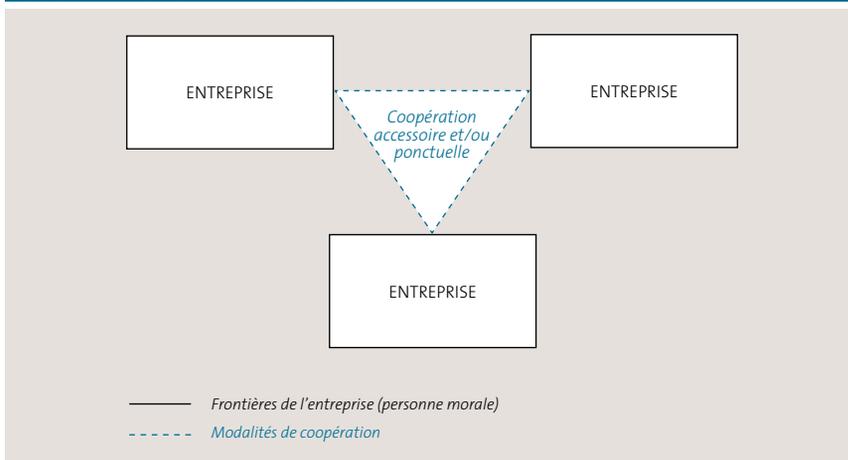


→ Bien calibrer la durée du contrat, notamment en fonction des cycles de l'activité (les contrats de réseau portent généralement sur cinq à dix ans).

→ Inclure une clause d'*intuitu personae* afin d'éviter le transfert du contrat en cas de changement du dirigeant ou de revente de la société.

→ Inclure une clause de réserve permettant d'offrir une possibilité de rupture anticipée du contrat au cours des premiers mois (avec

COOPÉRATION DE TYPE « ÉCOSYSTÈME »



remboursement total ou partiel des frais d'adhésion), sur le modèle des périodes d'essai utilisées dans les contrats de travail, afin d'éviter une coopération infructueuse sur le long terme.

LA COOPÉRATION DE TYPE « ÉCOSYSTÈME »

La relation entre deux entreprises peut être qualifiée de type écosystème dès lors qu'elles coopèrent de manière accessoire et/ou ponctuelle.

La notion d'écosystème est également une notion purement économique. Elle correspond à l'ensemble des entreprises qui gravitent autour d'une même entreprise du fait de son activité économique. Ce sont

donc ses clients, ses fournisseurs, ses financeurs ou encore ses partenaires qui forment ce large cercle dénommé écosystème.

Ce type de coopération se caractérise en général par une relation unimodale (c'est-à-dire une coopération d'une seule nature), alimentée par des opérations relativement ponctuelles. Par ailleurs, il donne souvent lieu à une utilisation renforcée du numérique, idéal pour partager de l'information à moindre coût. S'il traduit parfois une réelle volonté de coopérer sur le long terme et peut par conséquent donner lieu à des modes d'organisation dédiés, ces derniers restent le plus souvent informels compte tenu de la faible intensité de la coopération.

Ainsi, les modes d'organisation tels que le collectif, le mouvement, la coordination, la filière, le réseau informel ou ●●●

PARTIE I

COOPÉRER, KÉZAKO ?

●●● encore la communauté d'intérêt s'insèrent généralement dans cette catégorie. Ils sont présentés en détail dans la partie 3.

Avantages

→ Indépendance complète de l'ensemble des membres en matière de gouvernance permettant de maintenir l'agilité et l'ancrage local d'une petite entreprise tout en s'inscrivant dans une démarche plus globale.

CAS CONCRETS

Disco Soupe est une association créée en 2012 et spécialisée dans la lutte contre le gaspillage alimentaire. Initiatrice du concept éponyme, elle met aujourd'hui gratuitement à disposition des entreprises et collectivités un ensemble de principes et d'outils pratiques essentiels à l'utilisation dudit concept. La relation qui les unit via ce partage d'informations est qualifiable de coopération de type écosystème. *En savoir plus : discosoupe.org*

Les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) sont l'un des outils phares de l'ESS pour échanger, construire et innover collectivement sur un territoire. Si leurs modèles de fonctionnement et de gouvernance donnent souvent lieu à une structuration progressive qui aboutit à une coopération de type groupement, leur préfiguration, plus informelle et accessoire, est l'exemple type d'une coopération de type écosystème. *En savoir plus : lelabo-ess.org*

→ Facilité et souplesse de mise en œuvre de la coopération, notamment en matière de coûts, dans la mesure où l'essentiel des dépenses est lié à la mise à disposition d'informations et/ou à l'entretien d'une relation partenariale informelle ou accessoire.

Contraintes

→ Manque de lisibilité fréquent de l'ensemble ainsi formé à la fois pour les membres et pour les acteurs externes.
→ Difficultés éventuelles de coordination des acteurs et/ou d'harmonisation de leur discours et de leurs pratiques pouvant être pénalisantes en matière d'image et/ou de développement.
→ Capacité d'impulsion potentiellement limitée et faible capitalisation de l'expérience des différentes structures.
→ Retour sur investissement de la démarche de coopération généralement lent et difficilement palpable.

Facteurs clés de succès spécifiques

 → Veiller à entretenir au maximum la lisibilité de la coopération à l'œuvre.

 → Ne pas engager de dépenses colossales dans la démarche de coopération en l'absence de mobilisation avérée des autres parties prenantes, et donc de modèle économique pour cette coopération.

 → Non applicable (coopération généralement peu ou pas formalisée sur le plan juridique).

ZOOM SUR L'ENTREPRISE MULTI-ÉTABLISSEMENTS

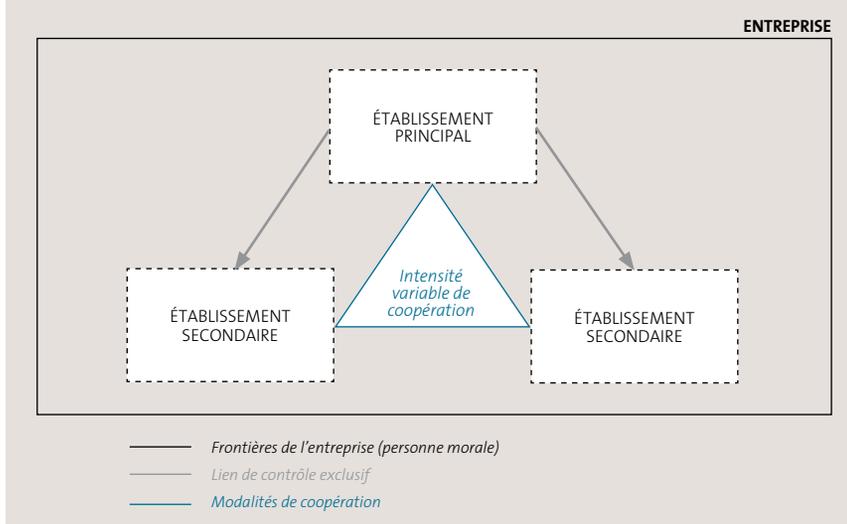
L'entreprise multi-établissements désigne une entreprise qui, pour l'exercice de son activité économique, dispose de plusieurs établissements distincts, dotés d'une certaine autonomie mais qui n'ont pas de personnalité juridique propre.

Bien qu'en principe antinomique avec la notion de coopération interentreprises puisque composée par définition d'une seule et unique personne morale, il a semblé important de présenter ce concept qui prête souvent à confusion. En effet, une telle structure, sans être un outil de coopération interentreprises, demeure un outil de coopération et un modèle de développement en soi et répond, à ce titre, à des enjeux proches et tout aussi complexes.

En effet, si l'ensemble des ressources sont communes aux yeux de la loi, il s'agit de mettre en place une organisation qui réponde à la nécessaire autonomie financière et décisionnelle de chaque établissement, tout en assurant un contrôle suffisant. Ce mode d'organisation et de coopération se retrouve notamment dans le secteur médico-social (ESAT, EHPAD, etc.), où les financeurs (principalement publics) souhaitent contractualiser avec un interlocuteur unique tout en s'assurant de la traçabilité des fonds alloués.

D'un point de vue légal, la création d'un établissement passe simplement par une déclaration au registre du commerce et des sociétés (RCS) de rattachement de l'entreprise, qui donne lieu à l'attribution d'un numéro de Siret indépendant. L'établissement exerce son activité dans

ENTREPRISE MULTI-ÉTABLISSEMENTS



des locaux distincts de ceux du siège de l'entreprise, dénommé établissement principal, et dispose généralement de ressources dédiées.

À noter : le terme d'« établissement » est parfois remplacé par celui de « succursale », qui n'a pas de reconnaissance légale mais caractérise en pratique un établissement créé pour le même objet que l'entreprise elle-même.

+ Avantages

- Simplicité de mise en œuvre et souplesse d'évolution.
- Optimisation complète des flux économiques et financiers.
- Contrôle maximum de l'activité et homogénéité du concept.

- Contraintes

- Autonomie limitée des gérants d'établissement en raison de l'unicité de la personne juridique et motivation

plus difficile à entretenir que dans des structures indépendantes.

→ Potentiel manque de lisibilité économique et financière des différentes activités pouvant compliquer la compréhension du modèle pour les partenaires externes et, de fait, l'accès au financement.

→ Modèle inadapté à la recherche d'une optimisation fiscale/patrimoniale.

Facteurs clés de succès spécifiques



→ Veiller à la qualité du management des différents responsables d'établissement.



→ Mettre en place une comptabilité analytique par établissement pour permettre un pilotage précis des activités et des flux et offrir aux partenaires financiers une lisibilité suffisante à une évaluation adéquate des risques auxquels ils s'exposent.



→ Rédiger des règlements d'établissement qui définissent les attributions et le degré d'autonomie de chaque activité ainsi que les modalités d'échange entre établissements et/ou répartir statutairement les pouvoirs via un système de délégation classique. ■

CAS CONCRETS

Les Bruyères est une entreprise multi-établissements sous statut associatif fondée en 1994, qui gère une vingtaine d'établissements d'accueil pour les personnes âgées, répartis dans toute la France. *En savoir plus : asso-lesbruyeres.com*

Recyclivre est une entreprise multi-établissements sous statut de société par actions simplifiée (SAS) créée en 2008 et spécialisée dans la récupération et la revente de livres d'occasion sur Internet afin de soutenir la lutte contre l'illettrisme et de protéger l'environnement. Elle est composée de cinq établissements répartis dans les grandes villes françaises. *En savoir plus : recyclivre.com*

Môm'artre est une association créée en 2001 qui propose des solutions de garde d'enfants axées sur l'ouverture culturelle. Elle a débuté comme entreprise multi-établissements afin de faciliter le pilotage et la cohérence de son développement. Aujourd'hui composée de neuf lieux d'accueil répartis sur trois régions françaises, elle a créé des associations régionales pour assurer un meilleur ancrage local de son projet (coopération de type groupement). *En savoir plus : momartre.net*

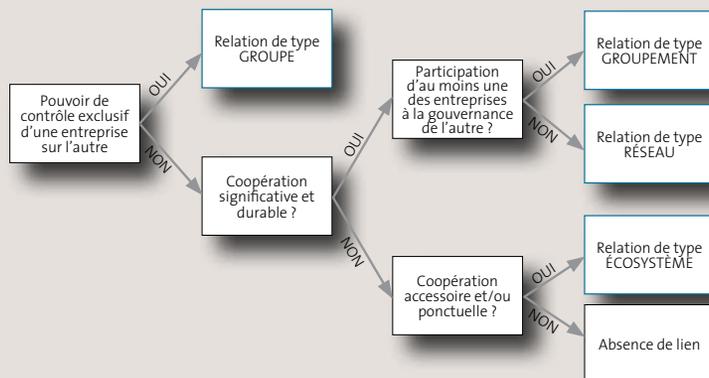


EN BREF

La traduction opérationnelle de la coopération interentreprises est le partage de moyens, c'est-à-dire l'échange ou la mutualisation de biens et/ou de services. L'intensité de cette coopération est déterminée à la fois par la nature des moyens partagés (techniques, humains, financiers et/ou politiques) et par le niveau d'interdépendance qu'ils induisent.

Il est possible de définir quatre types de coopération interentreprises en fonction de leur intensité : le groupe, le groupement, le réseau et l'écosystème. En effet, c'est l'intensité de la coopération entre deux ou plusieurs entreprises (et non leurs contrats communs ou leurs formes juridiques respectives) qui détermine le type de coopération dans lequel s'inscrit leur relation. En d'autres termes, ce sont les faits qui permettent de qualifier un type de coopération. Une telle distinction permet notamment de déterminer à quelles dispositions légales et/ou jurisprudentielles un ensemble d'entreprises est assujéti et donc d'appréhender sereinement les obligations et risques afférents. L'arbre de décision ci-dessous vise à faciliter l'appropriation de cette typologie.

À noter : une entreprise ne coopère pas nécessairement selon un unique type de coopération ; elle peut avoir autour d'elle plusieurs cercles d'intensité différente. En sachant que, en général, plus le nombre de structures composant un cercle est faible, plus le niveau d'intensité de la coopération au sein de ce cercle est fort.



QUESTIONS CLÉS

- Quelles sont les entreprises qui entourent, de près ou de loin, l'entreprise étudiée ?
- Existe-t-il des liens de gouvernance avec ces entreprises (partage de dirigeants, participation à la gouvernance, etc.) ?
- Quelle est la nature des moyens partagés avec ces entreprises (techniques, humains, financiers et/ou politiques) et, de fait, le niveau d'intensité de leur coopération ?
- Quels sont, par conséquent, les cercles de coopération qui entourent cette entreprise ? Sont-ils lisibles d'un point de vue externe ?
- Que retire l'entreprise de chacune de ces relations (sur le plan économique, en matière d'impact social, etc.) ? Quelles sont les éventuelles externalités négatives ?



© Sergey Nivens



© Jaiouan



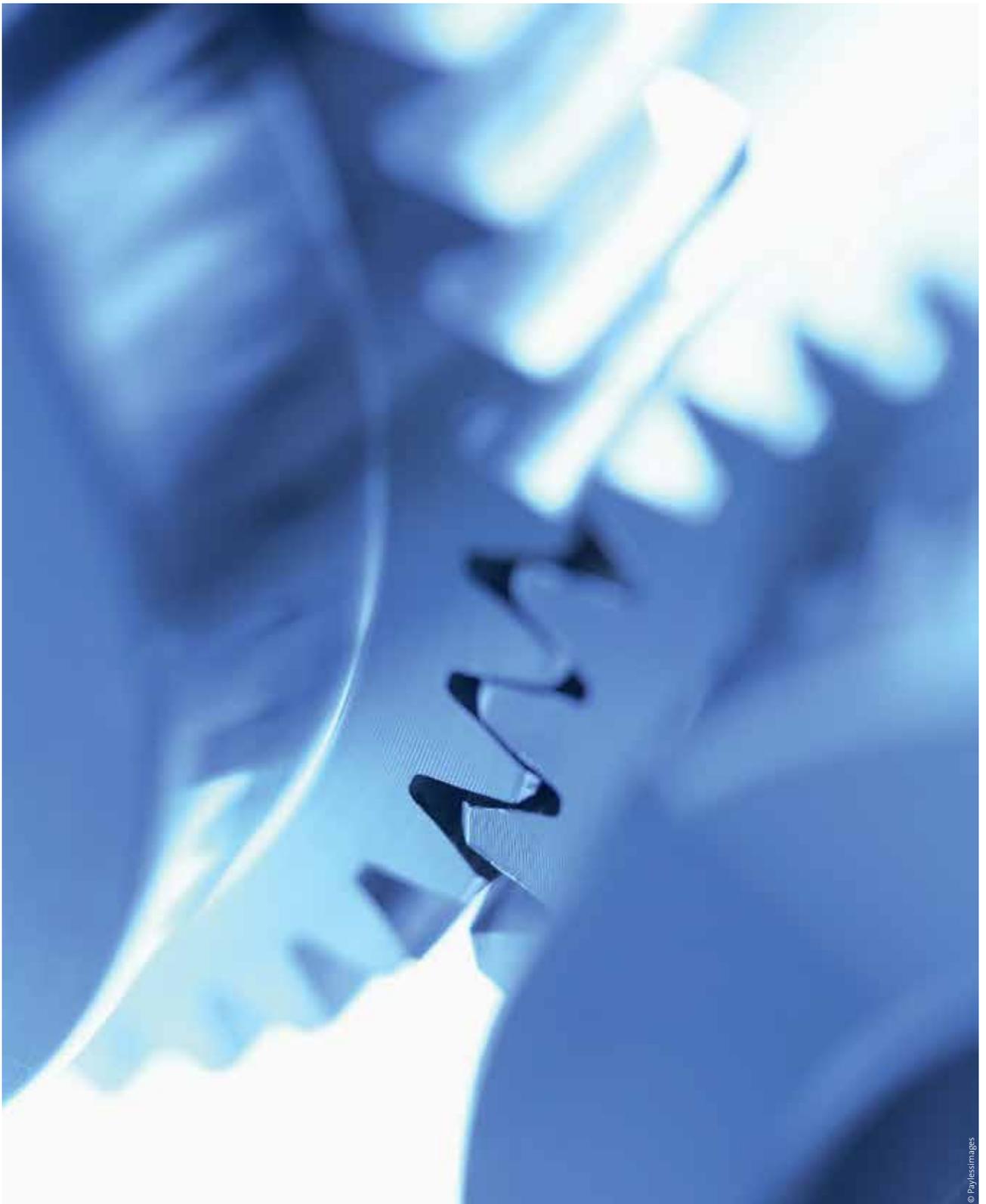
© vayo



© tashatvango



© Medpomere



PARTIE II

APPRÉHENDER LES ENJEUX JURIDIQUES DE LA COOPÉRATION

LE RÔLE CRUCIAL DE L'ENVIRONNEMENT CONTRACTUEL

COMPRENDRE LES RESSORTS DE LA FORMALISATION CONTRACTUELLE

Dans la coopération interentreprises, il faut bien distinguer les moyens qui sont partagés dans les faits de l'outil utilisé pour les partager, c'est-à-dire le contrat. D'après l'article 1101 du code civil, « le contrat est un accord de volontés entre deux ou plusieurs personnes destiné à créer, modifier, transmettre ou éteindre des obligations ».

L'ensemble des contrats qui encadrent les modalités de coopération entre plusieurs entreprises, également appelé environnement contractuel, est la traduction juridique de leur coopération. Sa qualité et son exhaustivité, c'est-à-dire le degré de formalisation de la relation, sont des éléments déterminants de la qualité et de la durabilité de la coopération elle-même. Ainsi, que ce soit pour faire un état des lieux de ses relations avec d'autres entreprises ou pour préparer un projet de développement, maîtriser ses modes de coopération passe par la compréhension et la maîtrise de l'environnement contractuel dans lequel ils s'inscrivent.

Le premier niveau d'analyse d'un contrat est la compréhension de la nature juridique du document, en lien avec sa dénomination et son objet. Dans cette optique, deux grandes distinctions sont primordiales :

- la portée juridique du contrat, en lien avec la notion de personnalité morale. Tous les contrats ont, par définition, une existence

juridique. Toutefois, celle-ci est plus poussée pour certains car ils se traduisent par la création d'une personne morale, c'est-à-dire d'une entité juridique à part entière. Cela permet notamment la détention d'un patrimoine propre ainsi que la capacité d'agir en justice ou de conclure des contrats. C'est le cas, par exemple, des contrats d'association ou de société, par opposition aux contrats de franchise ou encore de partenariat qui sont des contrats ordinaires, sans personnalité morale propre ;

- le cadre juridique du contrat. Tous les contrats sont par nature encadrés par le droit des contrats, défini dans le code civil. Toutefois, la législation et la jurisprudence

réservent à certains contrats une reconnaissance, une définition, voire un régime juridique propre qui s'ajoute et prime sur le droit commun des contrats. C'est le cas, par exemple, du contrat d'association, du contrat de bail ou encore du contrat de mandat.

À noter : certains modes d'organisation de la coopération sont définis et/ou encadrés juridiquement mais ne donnent pas lieu à la conclusion d'un contrat spécifique. C'est le cas notamment des différentes formes de coopératives, des groupements d'employeurs ou encore des PTCE. À l'inverse, certaines dénominations n'ont aucune valeur juridique et sont simplement ●●●

APPRÉHENDER LES ENJEUX JURIDIQUES DE LA COOPÉRATION

L'objectif de cette partie est double. Dans un premier temps, il s'agit de comprendre le lien existant entre les modalités de coopération présentées dans la partie précédente et la question de leur formalisation juridique, c'est-à-dire de leur contractualisation. Dans un second temps, il s'agit de présenter les principales dispositions juridiques qui s'appliquent à la coopération interentreprises, que ce soit sur le plan pénal, financier, fiscal ou encore social, afin de permettre au lecteur de maîtriser le cadre général dans lequel il évolue.

PARTIE II

APPRÉHENDER LES ENJEUX JURIDIQUES DE LA COOPÉRATION

●●● issues du langage commun, comme la notion de groupement de moyens. La partie 3, dédiée aux modes d'organisation de la coopération, présente en détail le cadre et la portée juridiques des principales dénominations utilisées en matière d'organisation de la coopération.

Le second niveau d'analyse est lié au contenu même du document. En effet, au-delà de la qualification, l'objectif majeur de l'analyse de l'environnement contractuel est d'évaluer le niveau d'engagement formel qu'il implique ainsi que les droits et responsabilités qui en découlent. Les points d'attention clés sont les suivants :

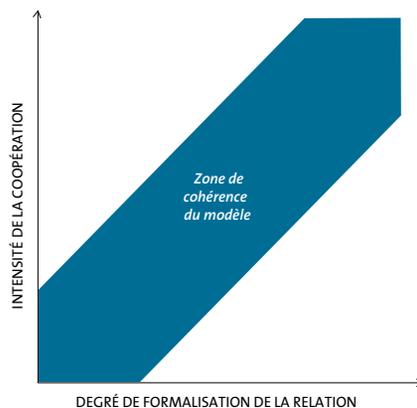
- la définition des objectifs de la coopération, utile notamment en cas de litige sur l'interprétation d'une clause ;
- les obligations des parties, qui peuvent être extrêmement variées, à la lumière des différentes modalités de coopération présentées dans la partie précédente. Distinguer les obligations d'ordre monétaire des obligations non monétaires comme la livraison d'une chose, la fourniture d'une prestation ou l'engagement à ne pas faire quelque chose peut s'avérer utile afin de faciliter l'analyse ;
- la durée du contrat et ses modalités de révision / reconduction / résiliation (procédure, délai, coût éventuel, etc.) ;
- les moyens de règlement des conflits éventuels.

La formulation des clauses d'un contrat est un élément déterminant de sa qualité et doit permettre d'éviter au maximum les zones d'ombre et les possibilités d'interprétations ambivalentes.

ADAPTER LE NIVEAU DE FORMALISATION À L'INTENSITÉ DE LA COOPÉRATION

Outre la qualification du (des) contrat(s) en soi, la pertinence de l'environnement contractuel en matière de coopération dépend également très fortement de la cohérence entre les modalités de coopération qu'il prévoit et celles qui sont observées dans les faits (intensité de la coopération). En effet, de cette cohérence dépend la fiabilité du modèle juridique en place et/ou, en contrepartie, les zones de risque qu'il implique.

Le tableau ci-après (voir page suivante) présente, selon la nature de la coopération, un certain nombre d'exemples de formalisation juridique possibles. Il est complété par une grille d'analyse qui vise à offrir un support d'évaluation de la cohérence observée entre le niveau d'intensité de la coopération et le degré de formalisation de la relation.



LES PRINCIPALES DISPOSITIONS LÉGALES ET JURISPRUDENTIELLES QUI ENCADRENT LA COOPÉRATION

D'une manière générale, il faut savoir qu'il n'existe pas de cadre légal dédié à la coopération entre entreprises. Les dispositions juridiques qui s'appliquent à ces diverses collaborations, basées de fait sur le droit commun ainsi que sur la jurisprudence, sont donc relativement partielles et évolutives. Cela étant, il a semblé important de présenter les dispositions les plus souvent applicables afin de permettre au lecteur de maîtriser les principaux enjeux auxquels il peut être confronté en cas de procédure judiciaire.

GÉNÉRALITÉS

Les enjeux de responsabilité entre plusieurs entreprises

Deux entreprises, quel que soit leur type de coopération, constituent des entités juridiquement indépendantes. En dehors de toute convention contraire (cautionnement, par exemple), il en résulte, sur le principe, que chacune n'est responsable que de son propre passif.

Toutefois, le contrôle qu'exerce dans la réalité une entreprise sur une autre et la communauté d'intérêt existant entre elles peuvent conduire, dans certains cas, à un recours des tiers en termes de responsabilité. Plusieurs fondements sont possibles :

- la théorie de l'apparence, applicable lorsque les tiers ont pu légitimement ●●●

NATURE DE LA COOPÉRATION	EXEMPLES DE FORMALISATION JURIDIQUE POSSIBLES
Partage de moyens techniques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contrat de prestation de services ✓ Contrat de vente ✓ Contrat de bail ✓ Clause dans les statuts d'une entreprise impliquant une solidarité sur le plan économique (fréquente dans les groupements de moyens, par exemple) ✓ Contrat impliquant une telle solidarité (contrat de groupement momentané d'entreprises ou de cotraitance notamment)
Partage de moyens humains et relationnels	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contrat de prestation de services (mise à disposition de personnel, assistance, groupement de fait, apport d'affaires, etc.) ✓ Contrat de mandat commercial
Partage de moyens financiers	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contrat de crédit (prêt, émission obligataire, crédit-bail, cautionnement, garantie, etc.) ✓ Contrat ou ensemble de contrats formalisant une relation financière d'ordre patrimonial (détenion d'action(s)) ✓ Clause dans les statuts d'une entreprise impliquant une solidarité financière de l'entreprise partenaire (obligatoire dans les GIE et les fonds de dotation notamment) ✓ Contrat de mandat en matière de gestion de trésorerie
Partage de principes et de valeurs	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clause identique dans les statuts des deux entreprises mentionnant les valeurs communes défendues ✓ Adhésion aux statuts d'une entreprise mentionnant les valeurs défendues via un bulletin d'adhésion (tous types d'entreprises) ou un bulletin de souscription de capital (sociétés uniquement) <p><i>À noter : les documents tels que les chartes ou les codes de bonne conduite, très utilisés en matière de communication et de sensibilisation des parties prenantes, n'ont en principe pas de valeur juridique intrinsèque. Toutefois, il convient d'être prudent s'ils contiennent des engagements réciproques (voir notion de requalification p. 28).</i></p>
Dirigeant(s) commun(s)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clause dans les statuts d'une entreprise précisant le pouvoir de l'autre entreprise en matière de droit de vote ou de nomination des membres des organes d'administration ou de direction ✓ Pacte d'actionnaire impliquant un tel pouvoir de contrôle ✓ Contrat de mandat de gestion

INTENSITÉ DE LA COOPÉRATION		DEGRÉ DE FORMALISATION CONTRACTUELLE (à évaluer entre 0 et 2)**
Nature de la coopération	Niveau d'interdépendance (à évaluer entre 0 et 2)*	
Partage de moyens techniques		
Partage de moyens humains et relationnels		
Partage de moyens financiers		
Partage de principes et de valeurs		
Dirigeant(s) commun(s)		
TOTAL (sur 10)		

* 0 = absence de coopération de cette nature.

1 = coopération impliquant un faible niveau d'interdépendance.

2 = coopération impliquant un fort niveau d'interdépendance.

** 0 = absence de formalisation contractuelle dans ce domaine.

1 = contrat existant mais relativement sommaire par rapport à l'intensité de la coopération.

2 = contrat précis et sécurisant.

PARTIE II

APPRÉHENDER LES ENJEUX JURIDIQUES DE LA COOPÉRATION

●●● croire que deux ou plusieurs entreprises n'en formaient qu'une seule (unicité du siège social et du logo, par exemple) ;

■ la théorie de l'immixtion, applicable lorsque l'une des entreprises a laissé croire qu'elle prenait part aux engagements de l'autre (négociation de contrats, par exemple) ;

■ la faute de gestion, applicable lorsque les actes d'un dirigeant (une entreprise tête de groupe, par exemple) sont jugés contraires à l'intérêt social de l'entreprise concernée (une entreprise membre du groupe, par exemple), même si ces actes sont en réalité accomplis dans l'intérêt collectif dudit groupe. Sa déclinaison la plus connue est en ce sens le délit d'abus de biens sociaux, explicité à l'article L. 241-3 du code de commerce.

Sur ce dernier point, il convient de bien comprendre que le dirigeant de droit d'une entreprise tel que désigné dans les statuts de la société n'est pas nécessairement l'unique responsable au regard de la loi. En effet, le juge peut considérer comme « dirigeant de fait » toute personne (physique ou morale) non mandatée comme tel mais qui exerce un pouvoir de gestion et de direction important dans l'entreprise et/ou qui est perçue au regard de tous, notamment dans les relations avec l'extérieur, comme son représentant.

Risque en cas de conflit : responsabilité civile et/ou pénale vis-à-vis des faits concernés. En cas de mise en liquidation d'une entreprise par exemple, s'il est prouvé que des fautes de gestion sont à l'origine de l'insuffisance d'actif, une entreprise tierce peut être condamnée à une amende et

au comblement du passif en sa qualité de dirigeant de l'entreprise liquidée (que cette qualité soit de droit ou de fait), et son propre dirigeant à une peine d'emprisonnement.

Bien que la jurisprudence s'avère plutôt souple dans l'interprétation de ces textes en présence d'un groupe ou d'un groupement, la multiplication des structures juridiques au sein d'un cercle de coopération doit être utilisée avec précaution.

Les enjeux d'information précontractuelle

Toute entreprise, quel que soit son statut, doit faire approuver par son organe de gouvernance (avant signature) et publier sous forme de liste dans ses comptes annuels l'ensemble des contrats conclus directement ou indirectement avec un de ses administrateurs ou mandataires sociaux (conventions réglementées). Cette situation est notamment fréquente dans le cadre des coopérations de type groupe dans la mesure où plusieurs structures peuvent être amenées à partager des administrateurs et/ou mandataires. Les contrats concernés par ce formalisme et la procédure à mettre en œuvre, qui varient selon le statut juridique, sont explicités par les articles L. 225-38 et L. 612-5 du code de commerce.

Par ailleurs, il faut savoir que certains contrats, généralement de type contrat d'adhésion, sont sujets à une obligation d'information précontractuelle de la part de l'entreprise suscitant l'adhésion¹. Ainsi, dès lors qu'un contrat prévoit la mise à disposition d'une marque (ou d'autres signes distinctifs) et un accord d'exclusivité ou de quasi-exclusivité pour l'exercice de l'activité,

un document d'information précontractuelle (DIP) doit être remis à tout candidat à l'adhésion à ce contrat, vingt jours au minimum avant la signature, en vue de lui permettre de s'engager en connaissance de cause. Il doit contenir des éléments précis, dont la « carte d'identité » et l'historique du réseau, la liste des entreprises adhérentes avec les dates d'entrée et de sortie, ou encore la présentation de l'état général et local du marché.

À noter : la notion d'exclusivité peut faire référence à une zone géographique mais aussi à un produit, à une enseigne, à une marque, etc.

Risque en cas de conflit : nullité du contrat et, pour le(s) dirigeant(s), engagement possible de sa (leur) responsabilité pour faute de gestion.

Les enjeux de rédaction et d'application d'un contrat

C'est la manière dont les cocontractants ont rédigé et/ou appliqué (ou non) leurs obligations respectives qui détermine la définition légale ou jurisprudentielle du contrat qu'ils ont conclu. En d'autres termes, l'intitulé donné par les parties à un contrat est indifférent à sa qualification, et donc à son régime juridique : le contenu du contrat prime sur la forme.

Risque en cas de conflit : l'autorité judiciaire peut décider la requalification du contrat, ce qui modifie de fait le cadre juridique de référence pour les cocontractants. Deux exemples fréquents en matière de coopération :

■ la requalification d'une situation informelle de coopération en société créée de

1. L. n° 89-1008 du 31 déc. 1989, JO du 2 janv. 1990, dite « loi Doubin », codifiée dans C. com., art. L. 330-3.

fait lorsque la démarche s'accompagne à la fois d'apports et d'un accord en matière de participation aux bénéfices et aux pertes de l'exploitation commune ;

■ la requalification d'un contrat conclu dans le cadre d'une coopération de type réseau en contrat de travail, notamment lorsqu'une tête de réseau crée un lien de subordination avec ses adhérents.

ASPECTS FINANCIERS

Sur le plan financier, au regard du monopole accordé aux banques en matière de financement, la coopération entre plusieurs entreprises est étroitement encadrée par la loi.

Les enjeux de financement interentreprises

Le cadre juridique est particulièrement étoffé en matière d'opérations financières entre entreprises. Afin de simplifier la lecture sur cette question épineuse, un tableau (*voir page suivante*) présente de manière synthétique les opérations autorisées en fonction de la forme juridique à la fois de l'entreprise apporteuse de fonds (ou prêteuse) et de celle qui en bénéficie.

À noter : quelle que soit l'opération visée, elle doit être conforme à l'intérêt social de l'entreprise prêteuse et ses statuts doivent explicitement prévoir une telle possibilité.

Le cadre légal relatif au financement interentreprises provient notamment de la loi bancaire française du 24 janvier 1984², codifiée aux articles L. 511-1 et suivants du code monétaire et financier. La loi impose une

distinction essentielle qu'il faut constamment conserver en mémoire pour procéder à des opérations financières : les opérations financières qualifiables d'opérations de crédit et celles qui ne le sont pas.

Les opérations qualifiables d'opérations de crédit sont de la seule compétence du secteur bancaire et financier. En dehors de quelques exceptions, les établissements de crédit et les sociétés de financement disposent donc d'un monopole en la matière et tout contrevenant s'expose à la nullité des contrats passés et, surtout, à des poursuites judiciaires pénales passibles de trois mois d'emprisonnement et d'une amende de 375 000 euros. Cela étant, toutes les opérations qui ne relèvent pas de ce champ sont évidemment accessibles aux entreprises (sauf dispositions contraires spécifiques).

Deux articles permettent de définir les opérations financières qui relèvent du crédit.

L'article L. 313-1 du code monétaire et financier définit une opération de crédit comme un « acte par lequel une personne [morale ou physique] agissant à titre onéreux met ou promet de mettre des fonds à disposition d'une autre personne [morale ou physique] ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement, ou une garantie. Sont assimilés à des opérations de crédit le crédit-bail, et, de manière générale, toute opération de location assortie d'une option d'achat ».

L'article L. 511-5 du code monétaire et financier précise en outre qu'il est interdit à toute personne autre qu'un établissement

de crédit d'effectuer des opérations de banque à titre habituel, et notamment d'emprunter pour ensuite prêter (intermédiation financière). La jurisprudence considère qu'il suffit de deux opérations de crédit pour considérer l'activité comme habituelle. Il convient donc d'être très prudent avec cette disposition.

De plus, il existe des dérogations à ce monopole qui permettent aux entreprises de s'accorder des crédits entre elles. Quatre articles majeurs précisent le champ d'application de ces dérogations.

L'article L. 511-7, 3 du code monétaire et financier dispose qu'une entreprise, quelle que soit sa nature, peut « procéder à des opérations de trésorerie avec des sociétés ayant avec elle, directement ou indirectement, des liens de capital conférant à l'une des entreprises liées un pouvoir de contrôle effectif sur les autres ». Ainsi, toute société de capitaux ayant une prise de participation directe ou indirecte dans d'autres sociétés de capitaux et ayant un pouvoir de contrôle effectif dans leurs instances de décision peut procéder avec elles et entre elles à des opérations de trésorerie, voire centraliser leur trésorerie.

L'article L. 511-6, 3 *bis* du code monétaire et financier³ permet à des sociétés anonymes (SA), sociétés en commandite par actions (SCA), sociétés par actions simplifiées (SAS) ou sociétés à responsabilité limitée (SARL) de consentir, à titre accessoire à leur activité principale, des prêts à moins de deux ans à des microentreprises, des petites et moyennes entreprises (PME) ou à des entreprises de taille intermédiaire (ETI) avec lesquelles elles entretiennent des ●●●

2. L. n° 84-46 du 24 janv. 1984, JO du 25.

3. L. n° 2015-990 du 6 août 2015, JO du 7, dite « loi Macron ».

PARTIE II

APPREHENDER LES ENJEUX JURIDIQUES DE LA COOPÉRATION

	Opérations possibles	Conditions de réalisation
Association → Association	Apport en fonds associatif	→ Effectuer cette opération à titre gratuit et conclure une convention entre les parties explicitant les conditions de l'opération et notamment la date de reprise des apports.
	Souscription de titres associatifs Prêt (cautionnement et crédit-bail inclus)	→ La structure emprunteuse doit être éligible à l'émission de titres associatifs. → Effectuer cette opération à titre gratuit et conclure un contrat de crédit prévoyant les conditions et les modalités de l'opération. À titre onéreux, une telle opération peut être autorisée sous réserve de respecter les dispositions des articles L. 511-6, 5 et L. 313-13 du code monétaire et financier.
	Centralisation de trésorerie	→ Effectuer cette opération à titre gratuit et conclure un contrat de mandat prévoyant les conditions et les modalités de l'opération. Non autorisé à titre onéreux.
Association → Société	Apport en capital Apport en compte courant d'associés (CCA)	→ Aucune condition, sauf dispositions statutaires. → Être présent au capital social de la société bénéficiaire et détenir au moins 5 % des parts sociales/actions. Les dirigeants, le gérant et les salariés peuvent également abonder un CCA.
	Souscription d'obligations Prêt (cautionnement et crédit-bail inclus)	→ La structure emprunteuse doit être éligible à l'émission d'obligations. → Effectuer cette opération à titre gratuit et conclure un contrat de crédit prévoyant les conditions et les modalités de l'opération. À titre onéreux, une telle opération peut être autorisée sous réserve de respecter les dispositions des articles L. 511-6, 5, L. 511-7, 3 et L. 313-13 du code monétaire et financier.
	Centralisation de trésorerie	→ Effectuer cette opération à titre gratuit et conclure un contrat de mandat prévoyant les conditions et les modalités de l'opération. Une telle opération est autorisée à titre onéreux sous réserve de respecter les dispositions de l'article L. 511-7, 3 du code monétaire et financier.
Société → Association	Apport en fonds associatifs	→ Effectuer cette opération à titre gratuit et conclure une convention entre les parties explicitant les conditions de l'opération et notamment la date de reprise des apports.
	Souscription de titres associatifs Prêt (cautionnement et crédit-bail inclus)	→ La structure emprunteuse doit être éligible à l'émission de titres associatifs. → Effectuer cette opération à titre gratuit et conclure un contrat de crédit prévoyant les conditions et les modalités de l'opération. À titre onéreux, une telle opération peut être autorisée sous réserve de respecter les dispositions des articles L. 511-6, 3 <i>bis</i> et L. 313-13 du code monétaire et financier.
	Centralisation de trésorerie	→ Effectuer cette opération à titre gratuit et conclure un contrat de mandat prévoyant les conditions et les modalités de l'opération. Non autorisé à titre onéreux.
Société → Société	Apport en capital Apport en compte courant d'associés (CCA)	→ Aucune condition, sauf dispositions statutaires. → Être présent au capital social de la société bénéficiaire et détenir au moins 5 % des parts sociales/actions. Les dirigeants, le gérant et les salariés peuvent également abonder un CCA.
	Souscription d'obligations Prêt (cautionnement et crédit-bail inclus)	→ La structure emprunteuse doit être éligible à l'émission d'obligations. → Effectuer cette opération à titre gratuit et conclure un contrat de crédit prévoyant les conditions et les modalités de l'opération. À titre onéreux, une telle opération peut être autorisée sous réserve de respecter les dispositions des articles L. 511-6, 3 <i>bis</i> , L. 511-7, 3 et L. 313-13 du code monétaire et financier.
	Centralisation de trésorerie	→ Effectuer cette opération à titre gratuit et conclure un contrat de mandat prévoyant les conditions et les modalités de l'opération. Une telle opération est autorisée à titre onéreux sous réserve de respecter les dispositions de l'article L. 511-7, 3 du code monétaire et financier.

●●● liens économiques le justifiant. La forme juridique des entreprises bénéficiaires n'étant pas spécifiée, rien ne semble exclure les associations. Pour mettre en place de tels prêts, diverses conditions doivent en revanche être remplies :

■ l'entreprise prêteuse doit pouvoir justifier de capitaux propres supérieurs au montant du capital social, son excédent brut d'exploitation doit être positif, de même que sa trésorerie nette, et ses comptes doivent faire l'objet d'une certification par un commissaire aux comptes ;

■ le prêt ne doit pas placer l'entreprise emprunteuse en état de dépendance économique ;

■ le prêt doit être formalisé par écrit et est soumis aux conventions réglementées⁴ ;

■ la nature des liens doit correspondre aux dispositions de l'article R. 511-2-1-1 du code monétaire et financier. Ils visent notamment les hypothèses suivantes :

→ l'entreprise prêteuse et l'entreprise emprunteuse (ou un membre de leur groupe) sont membres d'un même groupement d'intérêt économique (GIE) ou d'un même groupement attributaire d'un marché public ou d'un marché passé par un pouvoir adjudicateur, ou sont associées dans un même projet bénéficiant d'une subvention publique ;

→ l'entreprise emprunteuse est un sous-traitant, direct ou indirect, de la prêteuse ;

→ l'entreprise prêteuse a consenti à l'emprunteuse une licence d'exploitation de brevet ou de marque, une franchise ou un contrat de location-gérance ;

→ l'entreprise prêteuse est cliente de l'emprunteuse pour un montant d'au moins 500 000 euros ou représentant au minimum 5 % du chiffre d'affaires de l'emprunteuse, ou les deux sont liées par l'intermédiaire d'une entreprise tierce avec laquelle elles ont des relations commerciales représentant au moins 500 000 euros ou 5 % du chiffre d'affaires de cette entreprise tierce.

L'article L. 511-6, 5 du code monétaire et financier permet à certaines associations sans but lucratif et fondations reconnues d'utilité publique (FRUP) d'accorder des prêts pour la création, le développement et la reprise d'entreprises. Ces structures sont habilitées dans les conditions définies par les articles R. 518-57 à R. 518-62 du code monétaire et financier.

L'article L. 313-13 du code monétaire et financier prévoit que les sociétés commerciales et les associations sans but lucratif mentionnées au 5 de l'article L. 511-6 du même code (voir ci-dessus) peuvent consentir, sur leurs ressources disponibles à long terme, des concours aux entreprises agricoles, artisanales, industrielles ou commerciales sous forme de prêts participatifs régis par les articles L. 313-14 à L. 313-20.

Enfin, il convient de noter que les prises de participation de deux sociétés l'une dans l'autre, appelée participation croisée, sont encadrées par les articles L. 233-29 et suivants du code de commerce. Ainsi, une société ne peut posséder les actions d'une seconde société si celle-ci détient une fraction de son capital supérieure à 10 %. En effet, cette pratique, qui tend à constituer deux entreprises à partir d'un

seul capital, diminue la garantie offerte aux tiers.

Compte tenu de la complexité du cadre légal relatif au financement interentreprises et des enjeux que ce type d'opération implique pour la viabilité financière des entreprises concernées, il est conseillé, quel que soit le type de coopération :

■ d'identifier de manière prévisionnelle les structures en besoin de financement et celles en capacité de financement ;

■ de bien tenir compte des impacts fiscaux que pourraient impliquer de tels financements (voir p. 32 et suivantes) ;

■ de mettre en place un outil de suivi des engagements financiers entre structures d'un même ensemble afin d'avoir une vision consolidée de sa solidité financière effective et d'évaluer l'importance des pertes potentielles en cas de faillite d'un des membres ;

■ en cas de prêt d'argent à une entreprise en difficulté, d'appuyer chaque opération sur un scénario de redressement ou de restructuration précis et cohérent.

Les enjeux de transparence financière

Par ailleurs, quel que soit le type de coopération adopté, il est primordial de se doter d'une organisation administrative et d'outils comptables suffisamment adaptés pour permettre de procéder à une affectation rationnelle et loyale des coûts partagés entre les différentes entreprises et pour préserver l'autonomie de leurs états financiers. Prêter attention à la transparence financière de l'ensemble ainsi créé permet également d'améliorer la lisibilité du modèle auprès des partenaires et de mettre en valeur ●●●

4. C. com., art. L. 225-38 à L. 225-40 et art. L. 223-19 et L. 223-20.

PARTIE II

APPRÉHENDER LES ENJEUX JURIDIQUES DE LA COOPÉRATION

●●● sa dimension économique, sa puissance représentative ou encore son périmètre patrimonial.

S'il n'existe pas de dispositions juridiques spécifiques pour les modes d'organisation de type réseau ou écosystème, la loi encadre assez précisément ces questions pour les groupes et groupements. La loi du 3 janvier 1985⁵ a en effet institué en France l'obligation d'établir et de publier des comptes consolidés pour les sociétés commerciales et les entreprises publiques qui contrôlent de manière exclusive ou conjointe une ou plusieurs autres entreprises. Cette démarche est notamment caractérisée par l'homogénéisation des pratiques comptables et l'élimination des opérations intragroupes (échanges réalisés entre membres, déten-

tion de titres, etc.). Les articles L. 233-16 et suivants et R. 233-3 et suivants du code de commerce précisent les conditions dans lesquelles s'exerce cette obligation (taille du groupe, etc.).

A noter : selon la nature du contrôle exercé, trois méthodes peuvent être mises en œuvre : l'intégration globale, la mise en équivalence et l'intégration proportionnelle. La version consolidée du règlement CRC n° 99-02 du 29 avril 1999 en France (voir tableau ci-dessous) et le règlement européen IAS 2005 du 7 juin 2002 pour les entreprises optant pour une comptabilité conforme aux normes IFRS précisent les critères permettant de définir la nature de ce contrôle.

Toutefois, il faut savoir que ces dispositions ne concernent que les sociétés commer-

ciales et les entités publiques. Les groupes associatifs n'y ont pas recours. C'est pourquoi le législateur a instauré en 2002 un autre régime, celui de la combinaison, également encadré par la version consolidée du règlement CRC n° 99-02, mais uniquement optionnel. Similaire à la consolidation sur le plan technique, c'est un outil beaucoup plus souple puisque son périmètre n'est pas fixé par les textes. Il dépend d'une convention signée par les différentes entités concernées, sous réserve que celles-ci n'appartiennent pas déjà à un autre périmètre de combinaison.

A noter : qu'il s'agisse de consolidation ou de combinaison, l'exercice est soumis à l'approbation d'un commissaire aux comptes et les différentes entreprises du périmètre doivent continuer à publier des comptes sociaux à titre individuel. Par ailleurs, il n'a aucune incidence fiscale.

MÉTHODES DE CONSOLIDATION SELON LA VERSION CONSOLIDÉE DU RÈGLEMENT CRC N° 99-02

Conditions	Type de contrôle	Méthode
> 50 % des droits de vote	Contrôle exclusif de droit	Intégration globale
> 40 % des droits de vote et désignation pendant deux exercices de la majorité des organes d'administration, de contrôle et de surveillance	Contrôle exclusif de fait	Intégration globale
Influence dominante en vertu d'une convention ou d'une clause	Contrôle exclusif conventionnel	Intégration globale
≥ 20 % et ≤ 50% des droits de vote	Influence notable	Mise en équivalence
Exploitation en commun d'une filiale Existence d'un accord contractuel	Contrôle conjoint	Intégration proportionnelle
< 20 % des droits de vote	Hors périmètre de consolidation	Aucune

ASPECTS FISCAUX

La coopération entre plusieurs entreprises peut également avoir des implications d'un point de vue fiscal. Avant de présenter les quelques dispositions qui permettent de simplifier la fiscalité des ensembles d'entreprises et de favoriser ainsi de telles démarches, il a semblé important de rappeler que la fiscalité n'est pas nécessairement favorable en matière de coopération et peut rapidement devenir une contrainte.

C'est notamment le cas lors de la coopération de plusieurs entreprises appartenant à des régimes fiscaux différents (associations et sociétés en particulier) car l'administra-

5. L. n° 85-11 du 3 janv. 1985, JO du 4.

tion fiscale veille à ce que les montages juridiques ne soient pas un moyen de contourner l'imposition.

Ainsi, la démarche de coopération peut entraîner la modification du régime fiscal de référence de certaines entreprises. Le cas le plus fréquent est lié à la coopération entre une association non fiscalisée et une entreprise fiscalisée (quelle que soit sa forme juridique). En effet, lorsque la démarche suscite une diminution des charges ou un accroissement des bénéfices de l'entreprise fiscalisée (de façon directe ou indirecte), l'administration fiscale considère qu'il existe une relation privilégiée entre les deux structures, ce qui entraîne l'assujettissement fiscal de l'association⁶. On parle de « contamination fiscale ».

Bien que chaque situation soit singulière, voici quelques exemples pouvant caractériser une relation privilégiée : la refacturation de services communs au sein d'un ensemble d'entreprises, l'existence de dirigeants communs, la présence de financements interentreprises ou encore une présentation consolidée des activités.

Le régime mère-fille

Le régime mère-fille est une possibilité ouverte aux entreprises détenant des participations en capital dans une ou plusieurs sociétés. Il permet de limiter les impacts fiscaux liés à la perception de dividendes via une exonération d'impôt sur les sociétés (IS) sur les dividendes reçus (à l'exception d'une quote-part forfaitaire de 5 %).

Pour bénéficier de ce régime (dont la demande passe par le feuillet 2058 A de la

liasse fiscale), l'entreprise mère doit être assujettie à l'IS dans les conditions de droit commun et :

- détenir pour une durée minimale de deux ans au moins 5 % du capital social et des droits de vote de la filiale concernée ;

- (ou) détenir pour une durée minimale de cinq ans au moins 2,5 % du capital social et 5 % des droits de vote de la filiale concernée, tout en étant elle-même contrôlée par un ou plusieurs organismes à but non lucratif (tels que mentionnés à l'article 206, *1 bis* du code général des impôts).

Par définition, ce régime n'est en revanche pas applicable aux associations non fiscalisées, pour lesquelles les dividendes perçus sont imposés à hauteur de 15 %⁷.

Le régime d'intégration fiscale

Le régime d'intégration fiscale est une possibilité ouverte aux entreprises détenant plus de 95 % du capital social d'une ou plusieurs sociétés dans le but de consolider l'assiette de calcul de l'IS à l'échelle du groupe. Deux avantages majeurs : la compensation des bénéfices de certaines sociétés par les éventuels résultats déficitaires des autres sociétés et la neutralisation fiscale des opérations intragroupes.

Pour bénéficier de ce régime, l'entreprise mère doit être assujettie à l'IS dans les conditions de droit commun et constituer pour une durée minimale de cinq ans un groupe dans lequel elle seule est redevable de l'IS sur l'ensemble des résultats des sociétés figurant dans le périmètre d'intégration. En contrepartie, son propre capital ne peut pas être détenu à 95 % ou plus par une autre société passible de l'IS.

En pratique, chaque entreprise du groupe établit et déclare son résultat fiscal, mais ne paie pas l'IS, qui est payé directement par l'entreprise mère après consolidation et déclaration de l'ensemble des résultats fiscaux.

Le régime d'accès aux legs et donations

Le régime d'exonération de droits d'enregistrement sur la perception de libéralités nécessitant un acte notarié (legs ou donation) est en principe réservé à des structures juridiques limitativement définies par les textes⁸. Toutefois, sous réserve du respect des critères de l'article 795 du code général des impôts, l'adhésion à une fédération dotée d'une telle capacité permet à une association qui n'en dispose pas de bénéficier de ce régime.

Attention, ce régime n'est en revanche pas applicable pour les libéralités ne nécessitant pas d'acte notarié (don manuel ou mécénat).

ASPECTS SOCIAUX

Enfin, la coopération entre plusieurs entreprises peut avoir des implications d'un point de vue social. En effet, le droit du travail s'est attaché très tôt à encadrer les différents types de coopération afin de protéger les relations entre employeur et employés. Si, historiquement, ce cadre juridique concernait uniquement les ensembles d'entreprises relativement structurés (groupes et groupements), les évolutions légales et jurisprudentielles récentes tendent à l'élargir aux ensembles de type réseau. ●●●

6. CGI, art. 261 B.

7. CGI, art. 206, 5.

8. CGI, art. 200.

PARTIE II

APPRÉHENDER LES ENJEUX JURIDIQUES DE LA COOPÉRATION

●●● Convention collective

La convention collective est un accord conclu entre les organisations représentatives des employeurs et des salariés (syndicats) pour compléter la législation du travail par des dispositions propres à un champ d'application donné (branche, secteur, etc.). Dans le cadre de la coopération, il n'est pas obligatoire de soumettre le personnel d'un même ensemble d'entreprises à la même convention collective. Cela étant, afin d'unifier le statut de leurs salariés, les structures membres peuvent décider d'adhérer à la convention collective de la structure de tête. L'adhésion rend alors cette convention collective obligatoire au sein des structures adhérentes, sous réserve que ses dispositions soient plus favorables que celles de la convention dont relève légalement chaque structure à titre individuel.

Représentation du personnel

Les instances représentatives du personnel (IRP) sont des organismes créés au sein d'une entreprise dans l'objectif de faciliter le lien entre l'employeur et les employés. Elles recouvrent trois types d'instances : les représentants ou délégués du personnel (RP ou DP), les comités d'entreprise (CE) et les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Selon les articles L. 2312-1, L. 2322-1 et L. 4611-1 du code du travail, elles sont obligatoires à partir de onze salariés pour la première et cinquante pour les suivantes.

Dans le cadre de la coopération, afin d'assurer une expression collective des salariés et la prise en compte de leurs intérêts dans les décisions prises à l'échelle de l'ensemble

d'entreprises, la loi prévoit des dispositions complémentaires aux IRP individuelles.

Le comité de groupe⁹ : c'est une instance proche du comité d'entreprise dans ses attributions et son fonctionnement mais dont le périmètre de représentation et d'action est le groupe et dont l'existence est obligatoire en complément des IRP individuelles, quel que soit l'effectif dudit groupe. Si le code du travail se base sur la notion relativement restreinte d'entreprise dominante issue du code de commerce pour définir ce qu'il entend par groupe (*notion présentée dans la partie 1*), son interprétation par la jurisprudence est en réalité assez large. Plusieurs exemples récents : associations indépendantes effectuant entre elles la permutation de tout ou partie du personnel ; associations ayant la même activité, le même directeur et résultant de la scission en deux secteurs géographiques d'une association départementale ; ou encore associations situées dans la même ville et collaborant via une association employeuse avec laquelle elles entretiennent une relation étroite. En cas de doute et afin d'éviter d'avoir recours au contentieux, la configuration d'un groupe peut être définie par une convention entre toutes les entreprises concernées et les syndicats représentant les salariés.

L'unité économique et sociale (UES)¹⁰ : c'est un contrat conclu entre plusieurs entreprises afin de mettre en place des institutions représentatives du personnel communes (en remplacement des IRP individuelles). Obligatoire à partir d'un périmètre consolidé de cinquante salariés, ce contrat doit être conclu entre toutes entreprises caracté-

risées par une complémentarité d'activité et une communauté de pouvoirs, de direction et de travailleurs. Un tel accord peut être volontaire ou issu d'une décision judiciaire.

À noter : si une UES ne peut être reconnue à un niveau où existe un comité de groupe, l'existence d'un tel comité n'exclut pas la reconnaissance d'une UES de périmètre différent et notamment entre deux sociétés du groupe.

L'instance de dialogue social commune : depuis la loi du 8 août 2016¹¹, il faut savoir que les ensembles d'entreprises de type réseau ont l'obligation de mettre en place une instance de dialogue social commune, complémentaire aux IRP individuelles, à partir d'un périmètre consolidé de trois cents salariés.

Aspects individuels

En matière de licenciement, notamment pour le motif des difficultés économiques et/ou le reclassement du (des) salarié(s), c'est le périmètre du groupe qui fait foi en droit du travail, considéré encore une fois au sens large puisque la jurisprudence récente a considéré à deux reprises que les ensembles d'entreprises de type réseau relèvent également de cette définition¹². En revanche, pour les autres aspects individuels, l'échelle de l'entreprise employeuse est l'unique échelle de référence. La mobilité intragroupe, par exemple, passe nécessairement par la signature d'un nouveau contrat de travail.

Enfin, bien que cela ne soit pas obligatoire, il est possible de mettre en œuvre des régimes d'épargne salariale, de participation et/ou d'intéressement à l'échelle d'un ensemble d'entreprises. ■

9. C. trav., art. L. 2331-1 à L. 2335-1.

10. C. trav., art. L. 2322-4.

11. L. n° 2016-1088 du 8 août 2016, JO du 9, dite « loi Travail ».

12. Rouen, 3 déc. 2013, n° 13/01279 ; Soc. 15 janv. 2014, n° 12-22.944.



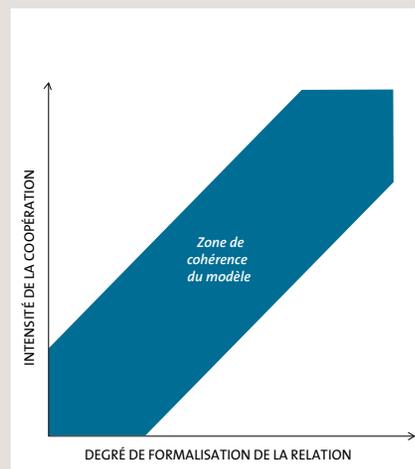
EN BREF

L'ensemble des contrats qui encadrent les modalités de coopération entre plusieurs entreprises, également appelé environnement contractuel, est la traduction juridique de leur coopération. Sa qualité et son exhaustivité, c'est-à-dire le degré de formalisation de la relation, ainsi que sa cohérence avec les modalités réelles de coopération sont des éléments déterminants de la qualité et de la durabilité de la coopération elle-même.

Dans ce cadre, la formulation des clauses d'un contrat doit donc éviter au maximum les zones d'ombre et les possibilités d'interprétations ambivalentes.

S'agissant des dispositions juridiques applicables à la coopération entre entreprises, il faut retenir qu'il n'existe pas de cadre légal spécifiquement dédié à la question. Les dispositions juridiques qui s'appliquent à ces diverses collaborations, basées de fait sur le droit commun ainsi que sur la jurisprudence, sont donc relativement partielles et évolutives.

Cela étant, certaines dispositions sont souvent applicables en la matière. Il est donc important de les maîtriser : la responsabilité, la qualification d'un contrat, la question du financement interentreprises, etc.



QUESTIONS CLÉS

- Quels sont les documents contractuels existants entre les entreprises étudiées ? (Quelle est leur dénomination ? Leur portée juridique ? Leur cadre juridique ?)
- Quels sont les engagements des parties ?
- Quelle est la durée du (des) contrat(s) et quelles sont ses (leurs) modalités de reconduction / résiliation ?
- Le contenu de l'environnement contractuel (c'est-à-dire l'ensemble des contrats impliquant ces deux entreprises) est-il cohérent avec les modalités réelles de coopération observées ?
- Quelles sont les zones de risque ?
- Les modalités de coopération à l'œuvre et le formalisme juridique qui en découle respectent-ils le cadre légal et jurisprudentiel ?
- Le contenu du (des) contrat(s) est-il cohérent avec sa (leur) dénomination et son (leur) cadre juridique ? (À quel risque potentiel de requalification les parties sont-elles exposées en cas de conflit ?)



PARTIE III

DÉCRYPTER LES MODES D'ORGANISATION DE LA COOPÉRATION

REMARQUES PRÉLIMINAIRES

Fongibilité des modes d'organisation

Les modes d'organisation présentés ci-après regroupent les dénominations les plus communément rencontrées en pratique pour désigner les coopérations existantes. Pour autant, ces modes d'organisation ne sont pas nécessairement exclusifs entre eux. Ainsi, un groupe associatif peut tout à fait être également un groupe économique solidaire ou un groupement de moyens. Par ailleurs, les modes d'organisation ne sont jamais complètement figés. Ils évoluent avec le temps.

Catégorisation proposée

Pour faciliter l'utilisation du guide, nous avons classé la totalité des modes d'organisation dans l'une des quatre catégories présentées précédemment (*voir pour rappel l'arbre à décision p. 12 ou p. 22*), en fonction de leur probabilité d'appartenance à ce type de coopération. Toutefois, cette classification n'est pas immuable. Il convient de noter à nouveau que la dénomination utilisée pour décrire un mode d'organisation ne présage pas nécessairement de l'intensité et de la formalisation juridique réelle de la collaboration. La situation que vous étudiez peut donc aboutir à une catégorisation différente de celle présentée ici.

Exemples proposés

De la même manière, pour rendre le guide plus concret, nous avons présenté pour chaque mode d'organisation un ou

DÉCRYPTER LES MODES D'ORGANISATION DE LA COOPÉRATION

L'objectif de cette partie est d'analyser les principales dénominations utilisées pour désigner un mode d'organisation de la coopération afin de permettre au lecteur d'appréhender avec précision leur consistance juridique et d'avoir une vision complète et comparative de leurs spécificités, avantages et contraintes respectifs. En effet, il n'existe pas de mode d'organisation qualitativement supérieur en soi, mais les modèles existants peuvent être plus ou moins adaptés aux circonstances de la coopération ainsi qu'aux priorités et à l'histoire des entreprises concernées.

plusieurs exemples issus de l'ESS qui nous ont semblé correspondre à la définition présentée. Toutefois, ces exemples sont donnés à titre indicatif et n'engagent que France Active.

Cadre juridique de référence

Enfin, pour ne pas surcharger les fiches qui sont présentées ci-après pour chaque mode d'organisation, nous avons choisi de ne présenter que le cadre juridique spécifique à leur dénomination. Toutefois, il faut bien garder en tête qu'en l'absence de régime spécifique ou en complément de celui-ci, le droit commun à toutes les personnes physiques et/ou morales demeure évidemment applicable.

TABLEAU DE SYNTHÈSE

Le tableau ci-après regroupe les quarante-quatre modes d'organisation présentés dans ce guide. Il permet de synthétiser les informations clés de chaque dénomination en matière de consistance juridique et d'indiquer la page à laquelle se référer pour accéder à la fiche de présentation détaillée.

À noter : rassembler des entreprises sociales et solidaires ne suffit pas nécessairement à créer un ensemble qualifiable de solidaire. En effet, inscrire sa démarche de coopération dans l'ESS, c'est aussi veiller à ce que son mode d'organisation et son fonctionnement respectent les valeurs qu'elle porte (équité, gouvernance participative, transparence, etc.).

PARTIE III

DÉCRYPTER LES MODES D'ORGANISATION DE LA COOPÉRATION

Mode d'organisation	Cadre juridique		Portée juridique		Type de coopération	P.
	Reconnaissance ?	Régime spécifique ?	Contrat constitutif ?	Personnalité morale ? *		
Cluster					Groupe	50
Collectif					Écosystème	60
Commission-affiliation	✓		✓		Réseau	52
Communauté d'intérêt					Écosystème	59
Concession	✓		✓		Réseau	52
Conglomérat					Groupe	42
Consortium					Réseau	54
Coopérative	✓	✓	✓	I	Groupe	46
Coordination					Écosystème	59
Ensemblier					Groupe	42
Fédération / confédération	✓				Réseau	57
Filière					Écosystème	60
Fonds de dotation	✓	✓	✓	✓	Groupe	43
Franchise	✓	✓	✓		Réseau	51
GCS	✓	✓	✓	✓	Groupe	47
GCSMS	✓	✓	✓	✓	Groupe	47
GE	✓	✓	✓	I	Groupe	45
GEIQ	✓	✓	✓	I	Groupe	45
GES	✓	✓			Groupe	41
GIE	✓	✓	✓	✓	Groupe	46
GME	✓	✓	✓		Réseau	54
Groupe associatif / d'associations	✓				Groupe	39
Groupe coopératif					Groupe	41
Groupe de sociétés	✓				Groupe	39
Groupe hybride / mixte					Groupe	40
Groupe de fait	✓		✓		Réseau	55
Groupe de moyens			✓	I	Groupe	48
Groupe de SCOP	✓	✓			Groupe	40
Joint-venture / coentreprise			✓	I	Groupe	49
Licence de marque	✓		✓		Réseau	51
Mouvement					Écosystème	61
Pôle de compétitivité	✓				Réseau	58
PTCE	✓				Groupe	49
Réseau associatif					Réseau	56
Réseau capitalistique / participatif					Groupe	50
Réseau d'adhérents			✓		Réseau	55
Réseau d'agents / de mandataires commerciaux	✓		✓		Réseau	53
Réseau de partenariat			✓		Réseau	53
Réseau informel / communauté de pratique					Écosystème	61
SCI	✓	✓	✓	✓	Groupe	44
Société centrale			✓	I	Réseau	57
Société de gestion de portefeuille (fonds d'investissement)	✓	✓	✓	I	Groupe	48
Union	✓				Réseau	56
Unité économique et sociale	✓	✓	✓		Groupe	43

* Dans la colonne « Personnalité morale », le « I » signifie que ce mode d'organisation n'est pas une personne morale en soi, mais passe nécessairement par la signature d'un contrat de société ou d'association, lui conférant ainsi la personnalité morale.

LES MODES D'ORGANISATION DE TYPE « GROUPE »



LE GROUPE DE SOCIÉTÉS

Définition

Ensemble de sociétés qui, bien que conservant leur autonomie juridique propre, sont unies par des relations qui confèrent à l'une d'elles, la société mère, un pouvoir de contrôle exclusif et durable sur les autres, lui permettant de faire prévaloir entre elles une certaine unité de décision.

Portée juridique

Le groupe de sociétés n'est pas un contrat en soi (pas d'existence juridique propre). En pratique, il est souvent représenté par une société dédiée à sa coordination/gestion, appelée holding.

Cadre juridique

Notion jurisprudentielle – absence de cadre légal dédié.

Acte constitutif

Prise de contrôle d'une société sur une autre (création ou regroupement).

Formalités / Apport

Selon la forme juridique retenue. Aucune formalité ni apport spécifique en complément.

Membres

Deux sociétés au minimum. Inclusion de nouveaux membres soumise à de nouvelles prises de contrôle.

Droits des membres

Libres. Généralement fixés par les statuts et/ou le règlement intérieur de la holding.

Responsabilité des membres

Proportionnelle au montant de leurs apports, sauf faute de gestion.

Gouvernance

Dispositions légales relatives à la forme juridique choisie. Éventuelles modalités complémentaires fixées par les statuts et/ou le règlement intérieur de la holding.

Fiscalité

- ✓ Régime mère-fille possible pour les sociétés détenues à plus de 5 %.
- ✓ Intégration fiscale possible pour les sociétés détenues à plus de 95 %.

Dissolution

Réduction à un seul membre (fusion, revente, etc.).

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Relative facilité d'interprétation de la notion de contrôle.
- ✓ Accès au financement facilité par la lisibilité du modèle.
- ✓ Difficile intégration des collectivités locales au projet.

Exemple

Groupe Id'ées (groupeidees.fr).



LE GROUPE ASSOCIATIF / D'ASSOCIATIONS

Définition

Ensemble d'associations qui, bien que conservant leur autonomie juridique propre, sont unies par des relations qui confèrent à l'une d'elles, l'association mère, un pouvoir de contrôle exclusif et durable sur les autres, lui permettant de faire prévaloir entre elles une certaine unité de décision.

Portée juridique

Le groupe associatif n'est pas un contrat en soi (pas d'existence juridique propre). En pratique, il est souvent représenté par une association de tête, dédiée à sa coordination / gestion.

Cadre juridique

Notion jurisprudentielle – absence de cadre légal dédié.

Acte constitutif

Prise de contrôle d'une association sur une autre (création ou regroupement).

Formalités / Apport

Aucune formalité ni apport spécifique.

Membres

Deux associations au minimum. Inclusion de nouveaux membres soumise à de nouvelles prises de contrôle.

Droits des membres

Libres. Généralement fixés par les statuts et/ou le règlement intérieur de l'association de tête.

Responsabilité des membres

Nulle, sauf faute de gestion.

Gouvernance

Libre. Souvent fixée par les statuts et/ou le règlement intérieur de l'association de tête.

Fiscalité

En règle générale, et si les services rendus entre membres sont à prix coûtant et concourent à la réalisation d'activités non lucratives, le groupe associatif n'est pas soumis aux impôts commerciaux. L'association de tête peut toutefois être soumise à la TVA si certains de ses membres n'en sont pas exonérés.

Dissolution

Réduction à un seul membre.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Pertinence pour le développement d'activités sur le secteur non marchand.
- ✓ Pouvoirs et responsabilités généralement forts des administrateurs bénévoles de l'association de tête. Attention, si plus d'un quart des droits de vote sont portés par des salariés de l'association, risque important de fiscalisation.
- ✓ Absence de cadre juridique dédié : difficultés d'interprétation liées à la notion de contrôle.
- ✓ Enjeux de légitimation de l'association de tête.

Exemple

Groupe Addap13 (addap13.org).

PARTIE III

DÉCRYPTER LES MODES D'ORGANISATION DE LA COOPÉRATION



LE GROUPE HYBRIDE / MIXTE

Définition

Ensemble d'entreprises composé d'au moins une association et une société qui, bien que conservant leur autonomie juridique propre, sont unies par des relations qui confèrent à l'une d'elles, l'entreprise mère, un pouvoir de contrôle exclusif et durable sur les autres, lui permettant de faire prévaloir entre elles une certaine unité de décision.

Portée juridique

Le groupe hybride n'est pas un contrat en soi (pas d'existence juridique propre). En pratique, il est souvent représenté par une entreprise de tête, dédiée à sa coordination / gestion.

Cadre juridique

Droit commun – absence de cadre légal, jurisprudentiel ou doctrinal spécifique.

Acte constitutif

Prise de contrôle, par création ou regroupement, d'une association sur une société ou d'une société sur une association à travers ses représentants.

Formalités / Apport

Selon la forme juridique retenue. Aucune formalité ni apport spécifique en complément.

Membres

Deux entreprises au minimum. Inclusion de nouveaux membres soumise à de nouvelles prises de contrôle.

Droits des membres

Libres. Généralement fixés par les statuts et/ou le règlement intérieur de l'entreprise de tête.

Responsabilité des membres

- ✓ Association : nulle, sauf faute de gestion.
- ✓ Société : limitée au montant des apports, sauf faute de gestion.

Gouvernance

- ✓ Association : libre, définie par les statuts.
- ✓ Société : dispositions légales relatives à la forme juridique choisie.

Fiscalité

- ✓ Association : une association ayant des relations privilégiées avec une société commerciale ne peut en principe bénéficier d'exonérations fiscales. Ce type de groupe étant par nature hybride, il est conseillé de mener une étude approfondie sur les périmètres fiscaux à l'œuvre.
- ✓ Société : absence d'impacts fiscaux spécifiques.

Dissolution

Réduction à un seul membre.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Possibilité d'optimisations mais aussi de risques fiscaux : un tel niveau de coopération entre deux régimes d'entreprise si différents n'est pas explicitement prévu par la loi.
- ✓ Permet de confier le portage des valeurs du groupe aux administrateurs et les responsabilités de gestion au directeur salarié.

Exemples

Ares (groupeares.fr), La Varappe (groupeavarappe.fr), Siel Bleu (sielbleu.org), Vitamine T (groupevitaminet.com).



LE GROUPEMENT DE SCOP

Définition

Ensemble de sociétés sous statut SCOP qui, bien que conservant leur autonomie juridique propre, sont unies par des relations qui confèrent à l'une d'elles, la coopérative mère, un pouvoir de contrôle exclusif et durable sur les autres, lui permettant de faire prévaloir entre elles une certaine unité de décision. Ce contrôle est encadré par la loi et limité à 51 % des droits de vote.

Portée juridique

Le groupement de SCOP n'est pas un contrat en soi (pas d'existence juridique propre). En pratique, il est souvent représenté par une SCOP de tête, partiellement ou complètement dédiée à sa coordination / gestion.

Cadre juridique

Article 29 de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014.

Acte constitutif

Prise de contrôle d'une SCOP sur une autre (création, transformation ou regroupement).

Formalités / Apport

- ✓ Selon la forme juridique retenue.
- ✓ Possibilité de détenir plus de 51 % des droits de vote pendant un délai de 10 ans en cas de transformation en SCOP d'une filiale existante.

Membres

Deux SCOP au minimum. Inclusion de nouveaux membres soumise à de nouvelles prises de contrôle.

Droits des membres

Libres. Généralement fixés par les statuts et/ou le règlement intérieur de la SCOP de tête.

Responsabilité des membres

Proportionnelle au montant de leurs apports, sauf faute de gestion.

Gouvernance

Une personne, une voix. Modalités complémentaires souvent fixées par les statuts et/ou le règlement intérieur de la coopérative de tête.

Fiscalité

Régime mère-fille possible pour les sociétés détenues à plus de 5 %.

Dissolution

Réduction à un seul membre.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Pouvoirs et responsabilités forts des salariés de la SCOP de tête : enjeux de légitimation et de gouvernance importants, notamment en cas de reprise.
- ✓ Difficile intégration des collectivités locales au projet.

Exemple

Calice (tpc-45.com).



LE GROUPE COOPÉRATIF

Définition

Ensemble de sociétés sous statut coopératif qui, bien que conservant leur autonomie juridique propre, sont unies par des relations qui confèrent à l'une d'elles, la coopérative mère, un pouvoir de contrôle exclusif et durable sur les autres, lui permettant de faire prévaloir entre elles une certaine unité de décision.

Portée juridique

Le groupe coopératif n'est pas un contrat en soi (pas d'existence juridique propre). En pratique, il est souvent représenté par une coopérative de tête, partiellement ou complètement dédiée à sa coordination / gestion.

Cadre juridique

Droit commun – absence de cadre légal, jurisprudentiel ou doctrinal spécifique.

Acte constitutif

Prise de contrôle d'une coopérative sur une autre (création, transformation ou regroupement).

Formalités / Apport

Selon la forme juridique retenue. Aucune formalité ni apport spécifique en complément.

Membres

Deux sociétés coopératives au minimum. Inclusion de nouveaux membres soumise à de nouvelles prises de contrôle.

Droits des membres

Libres. Généralement fixés par les statuts et/ou le règlement intérieur de la coopérative de tête.

Responsabilité des membres

Proportionnelle au montant de leurs apports, sauf faute de gestion.

Gouvernance

Une personne, une voix. Modalités complémentaires souvent fixées par les statuts et/ou le règlement intérieur de la coopérative de tête.

Fiscalité

Régime mère-fille possible pour les sociétés détenues à plus de 5 %.

Dissolution

Réduction à un seul membre (fusion, revente, etc.).

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Absence de cadre juridique dédié.
- ✓ Possibilité d'intégrer les collectivités locales au projet lorsque la coopérative de tête est une SCIC.

Exemple

Ethiquable (ethiquable.coop).



LE GROUPE ÉCONOMIQUE SOLIDAIRE (GES)

Définition

Ensemble d'entreprises qui coopèrent et/ou mettent en commun des moyens afin de développer ou de consolider l'offre d'insertion d'un territoire, notamment en garantissant la coordination des programmes et la continuité des parcours d'insertion. En pratique, les GES s'apparentent généralement à des groupes. Cela étant, il n'existe pas de modèle unique : ce mode d'organisation peut donc donner lieu à différents types de coopération en fonction de l'objectif poursuivi.

Portée juridique

Le GES n'est pas un contrat en soi (pas d'existence juridique propre). En pratique, il est souvent représenté par une entreprise de tête partiellement ou complètement dédiée à sa coordination / gestion.

Cadre juridique

Article L. 5132-15-2 du code du travail.

Acte constitutif

Absence d'acte constitutif spécifique. Un ensemble d'entreprises peut utiliser la dénomination GES à partir du moment où sont coordonnées de manière unilatérale ou conjointe plusieurs actions d'insertion conventionnées.

Formalités / Apport

Selon la forme juridique retenue. Aucune formalité ni apport spécifique en complément.

Membres

Deux membres, personnes physiques ou morales (de droit privé), au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise à l'approbation des membres existants.

Droits des membres

Libres. Généralement fixés par les statuts et/ou le règlement intérieur de l'entreprise de tête.

Responsabilité des membres

- ✓ Association : nulle, sauf faute de gestion.
- ✓ Société : limitée au montant des apports, sauf faute de gestion.

Gouvernance

- ✓ Association : libre, définie par les statuts.
- ✓ Société : dispositions légales relatives à la forme juridique choisie.

Fiscalité

Absence d'impacts fiscaux spécifiques.

Dissolution

Réduction à un seul membre (fusion, séparation, etc.).

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Absence de cadre juridique dédié.
- ✓ Dénomination peu utilisée en pratique.

Exemple

GES Sud-Essonne (poleg1.fr).

PARTIE III

DÉCRYPTER LES MODES D'ORGANISATION DE LA COOPÉRATION



L'ENSEMBLIER

Définition

Ensemble d'entreprises qui coopèrent et/ou mettent en commun des moyens. En pratique, les ensembles s'apparentent généralement à des groupes. Cela étant, il n'existe pas de modèle unique : ce mode d'organisation peut donc donner lieu à différents types de coopération en fonction de l'objectif poursuivi.

Portée juridique

L'ensemblier n'est pas un contrat en soi (pas d'existence juridique propre). En pratique, il est souvent représenté par une entreprise partiellement ou complètement dédiée à sa coordination / gestion.

Cadre juridique

Droit commun – absence de cadre légal, jurisprudentiel ou doctrinal spécifique.

Acte constitutif

Absence d'acte constitutif spécifique.

Formalités / Apport

Selon la forme juridique retenue. Aucune formalité ni apport spécifique en complément.

Membres

Deux membres, personnes physiques ou morales, au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise à l'approbation des membres existants.

Droits des membres

Libres. Généralement fixés par les statuts et/ou le règlement intérieur de l'entreprise de tête.

Responsabilité des membres

- ✓ Association : nulle, sauf faute de gestion.
- ✓ Société : limitée au montant des apports, sauf faute de gestion.

Gouvernance

- ✓ Association : libre, définie par les statuts.
- ✓ Société : dispositions légales relatives à la forme juridique choisie.

Fiscalité

Absence d'impacts fiscaux spécifiques.

Dissolution

Réduction à un seul membre.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Absence de cadre juridique dédié.
- ✓ Dénomination peu utilisée en pratique.

Exemple

DéFI (ensemblier-defi.fr).



LE CONGLOMÉRAT

Définition

Forme de groupe constitué d'entreprises aux activités très différentes et généralement sans synergie, dont l'objectif est principalement de diversifier les risques.

Portée juridique

Le conglomérat n'est pas un contrat en soi (pas d'existence juridique propre). En pratique, il est souvent représenté par une entreprise de tête, dédiée à sa coordination / gestion.

Cadre juridique

Droit commun – absence de cadre légal, jurisprudentiel ou doctrinal spécifique.

Acte constitutif

Prise de contrôle d'une entreprise sur une autre (création ou regroupement).

Formalités / Apport

Selon la forme juridique retenue. Aucune formalité ni apport spécifique en complément.

Membres

Deux entreprises au minimum. Inclusion de nouveaux membres soumise à de nouvelles prises de contrôle.

Droits des membres

Libres. Généralement fixés par les statuts et/ou le règlement intérieur de l'entreprise de tête.

Responsabilité des membres

- ✓ Association : nulle, sauf faute de gestion.
- ✓ Société : limitée au montant des apports, sauf faute de gestion.

Gouvernance

- ✓ Association : libre, définie par les statuts.
- ✓ Société : dispositions légales relatives à la forme juridique choisie.

Fiscalité

- ✓ Régime mère-fille possible pour les sociétés détenues à plus de 5 %.
- ✓ Intégration fiscale possible pour les sociétés détenues à plus de 95 %.

Dissolution

Réduction à un membre (fusion, revente, etc.).

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Absence de cadre juridique dédié.
- ✓ Dénomination peu utilisée en pratique.

Exemple

Pas d'exemple connu à ce jour dans l'ESS.

L'UNITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIALE (UES)

Définition

Contrat conclu entre plusieurs entreprises caractérisées par une complémentarité d'activité, une communauté de pouvoirs et de direction et une communauté de travailleurs afin de mettre en place des institutions représentatives du personnel (IRP) communes. Le droit du travail français contraint à la signature d'un tel contrat à partir d'un périmètre de 50 salariés. À ne pas confondre avec l'union d'économie sociale, qui est une société coopérative.

Portée juridique

L'UES est un contrat conclu entre deux ou plusieurs entreprises, quelle que soit leur forme juridique, mais n'est pas une personne morale en soi.

Cadre juridique

Article L. 2322-4 du code du travail.

Acte constitutif

Le contrat lui-même (démarche volontaire ou décision judiciaire).

Formalités / Apport

Le contrat doit être signé par les dirigeants et les organisations syndicales salariées des entreprises comprises dans son périmètre. Aucun apport spécifique.

Membres

Deux entreprises au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise à la rédaction d'un avenant ou à la signature d'un contrat indépendant.

Droits des membres

Libres. Fixés par le contrat.

Responsabilité des membres

Libre. Fixée par le contrat.

Gouvernance

Libre. Fixée par le contrat.

Fiscalité

Absence d'impacts fiscaux spécifiques.

Dissolution

- ✓ Arrivée du terme du contrat.
- ✓ Décision commune des cocontractants.
- ✓ Décision judiciaire.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Critères de délimitation du périmètre plus ou moins clairs et arrêtés, d'ordre jurisprudentiel.
- ✓ Impossible cohabitation d'une UES et d'un comité de groupe à périmètre égal.

Exemple

Id'ées Intérim (groupeidees.fr).

LE FONDS DE DOTATION

Définition

Entreprise créée et contrôlée par une ou plusieurs personnes (morales et/ou physiques) en tant qu'outil de financement privé et désintéressé d'actions d'intérêt général. En pratique, lorsqu'un fonds de dotation est créé par une seule entreprise, cela implique en général une relation de type groupe, alors que lorsqu'il est fondé par plusieurs personnes, il s'agit plutôt d'une relation de type groupement.

Portée juridique

Le fonds de dotation est une personne morale de droit privé.

Cadre juridique

- ✓ Article 140 de la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 et décret d'application n° 2009-158 du 11 février 2009.
- ✓ Article 85 de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 et décret d'application n° 2015-49 du 22 janvier 2015.

Acte constitutif

Statuts.

Formalités / Apport

Déclaration en préfecture et publication au *JO*. Dotation minimale de 15 000 euros.

Membres

Un fondateur (personne physique ou morale) au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise aux modalités définies dans les statuts.

Droits des membres

Libres. Fixés par les statuts.

Responsabilité des membres

Solidaire et indéfinie (sauf situation/engagement antérieur à l'entrée d'un membre).

Gouvernance

Conseil d'administration comprenant au minimum trois membres (personnes physiques ou morales) nommés, *a minima* la première fois, par le ou les fondateurs. Répartition libre des droits de vote.

Fiscalité

- ✓ Si la dotation du fonds est définie comme « non consommable », régime fiscal applicable aux fondations. Si la dotation du fonds est définie comme « consommable », régime fiscal applicable aux associations.
- ✓ Procuracy d'avantages fiscaux à ses donateurs (sous conditions).

Dissolution

- ✓ Décision des membres.
- ✓ Arrivée du terme ou décision judiciaire.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Simplicité et liberté de constitution et de fonctionnement.
- ✓ Procuracy d'avantages fiscaux à ses donateurs (sous conditions).
- ✓ Impossibilité de recevoir des fonds publics et formalisme important pour bénéficier d'une exception (double autorisation ministérielle).
- ✓ Collecte de fonds encadrée (autorisation préfectorale) et commissaire aux comptes obligatoire si les ressources annuelles dépassent 10 000 euros par an.

Exemple

Fonds de dotation Cogne (reseaucogne.asso.fr).

PARTIE III

DÉCRYPTER LES MODES D'ORGANISATION DE LA COOPÉRATION

LA SOCIÉTÉ CIVILE IMMOBILIÈRE (SCI)

Définition

Entreprise créée et contrôlée par une ou plusieurs personnes (morales et/ou physiques) pour organiser la détention commune de biens immobiliers. En pratique, les SCI impliquent généralement une relation de type groupe. Cela étant, ce mode d'organisation peut donner lieu à différents types de coopération en fonction de l'objectif poursuivi.

Portée juridique

La SCI est une personne morale de droit privé.

Cadre juridique

Articles 1832 et suivants et 1845 et suivants du code civil.

Acte constitutif

Statuts.

Formalités / Apport

Inscription au RCS et publication dans un journal d'annonces légales. Aucun apport spécifique.

Membres

Deux associés, personnes physiques ou morales (privées ou publiques), au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise aux modalités définies dans les statuts.

Droits des membres

Libres. Fixés par les statuts.

Responsabilité des membres

Solidaire et indéfinie (sauf situation/engagement antérieur à l'entrée d'un membre).

Gouvernance

Conseil d'administration comprenant au minimum trois membres (personnes physiques ou morales). Répartition libre des droits de vote.

Fiscalité

Deux options :

- ✓ transparence fiscale : la SCI n'est pas imposée, les associés déclarent directement les revenus fonciers dégagés par la société à hauteur de leurs parts (les associations non fiscalisées en sont exonérées) ;
- ✓ soumission à l'IS : la SCI est soumise directement à l'IS et bénéficie d'un taux réduit à 15 % pour les revenus inférieurs à 38 120 euros.

Dissolution

- ✓ Décision des membres.
- ✓ Arrivée du terme ou décision judiciaire.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Absence de capital minimum.
- ✓ Protection du patrimoine immobilier vis-à-vis des créanciers de ses associés (sauf si la SCI est fictive ou qu'il y a confusion de patrimoines entre les structures).
- ✓ Outil d'optimisation fiscale pour les associations non fiscalisées.
- ✓ Objet nécessairement restreint à la réalisation d'activités civiles dans le domaine de l'immobilier (revenus commerciaux autorisés en dessous de 10 % du chiffre d'affaires).
- ✓ Responsabilité indéfinie des associés.

Exemples

La plupart des entreprises de l'ESS possédant du patrimoine immobilier ont recours à une ou plusieurs SCI.

LES MODES D'ORGANISATION DE TYPE « GROUPEMENT »



LE GROUPEMENT D'EMPLOYEURS (GE)

Définition

Entreprise sous forme associative ou coopérative créée et contrôlée par un ensemble d'entreprises tierces afin de mutualiser de manière durable des ressources humaines (en réponse à des besoins saisonniers ou à temps partiel, par exemple).

Portée juridique

Le GE n'est pas un contrat en soi mais prend nécessairement la forme d'une association ou d'une société coopérative artisanale.

Cadre juridique

Articles L. 1253-1 et suivants, D. 1253-1 et suivants et R. 1253-1 et suivants du code du travail.

Acte constitutif

Statuts (de l'association ou de la société coopérative).

Formalités / Apport

- ✓ Information de l'inspection du travail (Direccte).
- ✓ Association : déclaration en préfecture et publication au *JO*. Aucun apport spécifique.
- ✓ Société : immatriculation au RCS. Apport obligatoire défini par la forme juridique retenue (SA, SARL ou SAS à capital variable).

Membres

Deux associés, personnes physiques ou morales (privées ou publiques), au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise aux modalités définies dans les statuts.

Droits des membres

Libres. Fixés par les statuts.

Responsabilité des membres

- ✓ Association : nulle, sauf faute de gestion.
- ✓ Société : limitée au montant des apports, sauf faute de gestion.

Gouvernance

- ✓ Association : libre, définie par les statuts.
- ✓ Société : dispositions légales relatives à la forme juridique choisie.

Fiscalité

En règle générale, le GE est soumis aux impôts commerciaux. Il peut toutefois être exonéré de TVA si la totalité de ses membres en est elle-même exonérée et que les services sont rendus à prix coûtant, auquel cas il est soumis à la taxe sur les salaires.

Dissolution

- ✓ Causes classiques de dissolution des associations / coopératives.
- ✓ Réduction à un seul membre (dissolution, décès, etc.).

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Possibilité d'exonération de TVA.
- ✓ Missions restreintes au portage de personnel et de services liés à la gestion des relations humaines.
- ✓ Enjeux de confidentialité liés au partage de salariés.
- ✓ Lourdeur administrative au moment de la création.

Exemples

De nombreuses entreprises de l'ESS coopèrent via un groupement d'employeurs (fnge.fr).



LE GE POUR L'INSERTION ET LA QUALIFICATION (GEIQ)

Définition

Entreprise sous forme associative ou coopérative créée et contrôlée par un ensemble d'entreprises afin de mutualiser des ressources humaines caractérisées par leur difficulté d'accès à l'emploi, tout en favorisant leur formation et leur retour vers l'emploi durable.

Portée juridique

Le GEIQ n'est pas un contrat en soi mais prend nécessairement la forme d'une association ou d'une société coopérative artisanale.

Cadre juridique

Articles L. 1253-19 à L. 1253-23 du code du travail.

Acte constitutif

Statuts (de l'association ou de la société coopérative) et déclaration auprès de la Direccte pour l'obtention du label « GEIQ » (accordé pour une durée de un an par le CNCI sur la base du respect d'un cahier des charges établi sur avis conforme du ministère chargé de l'Emploi).

Formalités / Apport

- ✓ Association : déclaration en préfecture et publication au *JO*. Aucun apport spécifique.
- ✓ Société : immatriculation au RCS. Apport obligatoire défini par la forme juridique retenue (SA, SARL ou SAS à capital variable).

Membres

Deux associés, personnes physiques ou morales (privées ou publiques), au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise aux modalités définies dans les statuts.

Droits des membres

Libres. Fixés par les statuts.

Responsabilité des membres

- ✓ Association : nulle, sauf faute de gestion.
- ✓ Société : limitée au montant des apports, sauf faute de gestion.

Gouvernance

- ✓ Association : libre, définie par les statuts.
- ✓ Société : dispositions légales relatives à la forme juridique choisie.

Fiscalité

En règle générale, le GEIQ est soumis aux impôts commerciaux. Il peut toutefois être exonéré de TVA si la totalité de ses membres est elle-même exonérée et que les services sont rendus à prix coûtant, auquel cas il est soumis à la taxe sur les salaires.

Dissolution

- ✓ Causes classiques de dissolution des associations / coopératives.
- ✓ Réduction à un seul membre (décès, dissolution, etc.).

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Possibilité d'exonération de TVA.
- ✓ Missions restreintes au portage de personnel et de services liés à la gestion des relations humaines.
- ✓ Enjeux de confidentialité liés au partage de salariés.
- ✓ Lourdeur administrative au moment de la création.

Exemple

GEIQ Service à domicile 64 (lesgeiq.fr).

PARTIE III

DÉCRYPTER LES MODES D'ORGANISATION DE LA COOPÉRATION



LA COOPÉRATIVE

Définition

Société qui a pour objet d'améliorer, par l'effort commun de ses associés, les conditions dans lesquelles ceux-ci exercent leur activité économique (mutualisation de moyens). Il en existe différents types dédiés à la coopération interentreprises (voir « *Cadre juridique* »).

Portée juridique

La coopérative n'est pas un contrat en soi mais prend nécessairement la forme d'une société.

Cadre juridique

- ✓ Cadre général : loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947.
- ✓ Coopérative de commerçants : article L. 124-1 et suivants du code de commerce.
- ✓ Coopérative agricole : loi n° 72-516 du 27 juin 1972.
- ✓ Coopérative maritime : loi n° 83-657 du 20 juillet 1983.
- ✓ Coopérative de transporteurs : loi n° 83-657 du 20 juillet 1983.
- ✓ Coopérative artisanale : loi n° 83-657 du 20 juillet 1983.
- ✓ SCIC : loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001.
- ✓ Union d'économie sociale : loi n° 85-703 du 12 juillet 1985.

Acte constitutif

Statuts de la société.

Formalités / Apport

Immatriculation au RCS (+ agrément par le HCCA pour les coopératives agricoles et maritimes). Apport obligatoire défini par la forme juridique retenue.

Membres

Nombre minimum et types d'associés autorisés définis par la forme de coopérative choisie. Adhésion volontaire et ouverte à tous.

Droits des membres

Libres. Fixés par les statuts.

Responsabilité des membres

Limitée au montant des apports, sauf faute de gestion.

Gouvernance

Une personne, une voix. Modalités complémentaires souvent fixées par les statuts et/ou le règlement intérieur.

Fiscalité

- ✓ Sommes affectées aux réserves impartageables déductibles de l'assiette de calcul de l'IS.
- ✓ Existence d'exonérations spécifiques pour les coopératives agricoles et maritimes et pour les coopératives dont l'ensemble des membres est exonéré de TVA.

Dissolution

Réduction à un seul membre (fusion, revente, etc.).

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Actifs (dont marque) collectivement détenus par les sociétaires.
- ✓ Gouvernance démocratique et retrait facilité des associés.
- ✓ Cadre juridique précis et éprouvé.
- ✓ Accès complexe au financement (capital seulement partiellement ouvert aux financeurs externes).

Exemples

Biocoop (biocoop.fr), Citiz (citiz.coop).



LE GROUPEMENT D'INTÉRÊT ÉCONOMIQUE (GIE)

Définition

Entreprise créée et contrôlée par un ensemble d'entreprises tierces afin de développer, d'améliorer ou d'accroître leurs résultats via la mutualisation durable de certaines activités, tout en conservant leur indépendance.

Portée juridique

Le GIE est une personne morale de droit privé.

Cadre juridique

Articles L. 251-1 et suivants et R. 251-1 et suivants du code de commerce.

Acte constitutif

Contrat par acte sous seing privé ou authentique.

Formalités / Apport

Immatriculation au RCS. Apport facultatif, sous réserve de ne pas être représentable par un titre négociable.

Membres

Deux associés, personnes physiques ou morales (privées ou publiques), au minimum, exerçant nécessairement une activité économique. Adhésion de nouveaux membres soumise aux modalités définies dans le contrat.

Droits des membres

Libres. Fixés par le contrat constitutif. À noter : le GIE ne peut se substituer à ses membres dans l'exercice de leur activité (risque fiscal).

Responsabilité des membres

Solidaire et indéfinie (sauf situation/engagement antérieur à l'entrée d'un membre).

Gouvernance

Administrateur(s) désigné(s) dans le contrat constitutif ou élu par l'assemblée des membres. Répartition libre des droits de vote.

Fiscalité

Exclusion du champ d'application de l'IS, en lien avec le principe de « transparence fiscale » (article 239 du CGI). En revanche, redevabilité des autres contributions, soumission à la TVA (sauf si la totalité de ses membres en est exonérée) et soumission de chaque membre à l'IS/IR pour la part de bénéfices correspondant à ses droits.

Dissolution

- ✓ Décision des membres.
- ✓ Arrivée du terme ou décision judiciaire.
- ✓ Réduction à un seul membre (décès, dissolution, etc.).

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Souplesse (modalités d'organisation et de gestion définies par le contrat constitutif, faible formalisme de constitution, absence de capital minimum, etc.).
- ✓ Impossibilité de développer des activités qui ne se rattachent pas directement à l'activité économique de ses membres : forme juridique inadaptée à la coordination de plusieurs entreprises par exemple (risque de requalification en société de fait).
- ✓ Responsabilité solidaire et indéfinie des membres.
- ✓ Impact fiscal prohibitif en cas de transformation d'un GIE en association ou en société.

Exemple

Green Poitou-Charentes (greenpoitoucharentes.fr).



LE GROUPEMENT DE COOPÉRATION SOCIALE ET MÉDICO-SOCIALE (GCSMS)

Définition

Entreprise créée et contrôlée par un ensemble d'entreprises tierces afin de favoriser la coordination, la mutualisation de moyens et la continuité de prise en charge et d'accompagnement dans les domaines de l'action sociale, du médico-social et/ou de la santé.

Portée juridique

Le GCSMS est une personne morale de droit privé ou public (selon la convention et les membres constitutifs).

Cadre juridique

Articles L. 312-7 et R. 312-194-1 et suivants du code de l'action sociale et des familles et dispositions du code de la santé publique relatives aux GCS.

Acte constitutif

Convention approuvée par le préfet du département du siège. Certaines dispositions y sont obligatoires, notamment l'identité des membres et les principales modalités de coopération.

Formalités / Apport

Publication assurée par l'autorité en charge de l'approbation. Apport facultatif, sous réserve de ne pas être représentable par un titre négociable.

Membres

Deux associés, personnes physiques ou morales (privées ou publiques), au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise à modification de la convention constitutive et nouvel agrément préfectoral.

Droits des membres

Libres. Fixés par la convention constitutive. Généralement, droits proportionnels aux apports de chaque membre ou à leur participation aux charges de fonctionnement.

Responsabilité des membres

Fixée par la convention. À défaut, responsabilité indéfinie dans la proportion des droits des membres.

Gouvernance

Un administrateur unique, désigné par l'assemblée générale. Droits de vote proportionnels aux droits des membres définis dans la convention.

Fiscalité

Exclusion du champ d'application de l'IS, en lien avec le principe de « transparence fiscale » (article 239 du CGI), mais soumission de chaque membre à l'IS/IR pour la part de bénéfices correspondant à ses droits. Redevabilité des autres contributions et de la TVA (sauf si la totalité des membres en est exonérée et que les services sont rendus à prix coûtant).

Dissolution

- ✓ Décision des membres.
- ✓ Arrivée du terme.
- ✓ Réduction à un seul membre (décès, dissolution, etc.).

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Vaste champ d'intervention possible et souplesse d'organisation.
- ✓ Possibilité de portage d'autorisations et de réception de financements.
- ✓ Forte influence du choix entre statut privé et public (autonomie, efficacité décisionnelle, etc.).

Exemple

GCSMS Autisme France (gcsmsaf.fr).



LE GROUPEMENT DE COOPÉRATION SANITAIRE (GCS)

Définition

Entreprise créée et contrôlée par un ensemble d'entreprises tierces, dont *a minima* un établissement de santé, afin de favoriser la coordination, la mutualisation de moyens et la continuité de prise en charge et d'accompagnement dans le domaine de la santé.

Portée juridique

Le GCS est une personne morale de droit privé ou public (selon la convention et les membres constitutifs).

Cadre juridique

Articles L. 6133-1 et suivants et R. 6133-1 et suivants du code de la santé publique.

Acte constitutif

Convention approuvée par le directeur de l'ARS de la région du siège. Certaines dispositions y sont obligatoires, notamment l'identité des membres et les principales modalités de coopération.

Formalités / Apport

Publication assurée par l'autorité en charge de l'approbation. Apport facultatif, sous réserve de ne pas être représentable par un titre négociable.

Membres

Deux associés, personnes physiques ou morales (privées ou publiques), au minimum, dont au moins un établissement de santé. Adhésion de nouveaux membres soumise à modification de la convention constitutive et nouvel agrément du directeur général de l'ARS.

Droits des membres

Libres. Fixés par la convention constitutive. Généralement, droits proportionnels aux apports de chaque membre ou à leur participation aux charges de fonctionnement.

Responsabilité des membres

Fixée par la convention. À défaut, responsabilité indéfinie dans la proportion des droits des membres.

Gouvernance

Un administrateur unique, désigné par l'assemblée générale. Droits de vote proportionnels aux droits des membres définis dans la convention.

Fiscalité

Exclusion du champ d'application de l'IS, en lien avec le principe de « transparence fiscale » (article 239 du CGI), mais soumission de chaque membre à l'IS/IR pour la part de bénéfices correspondant à ses droits. Redevabilité des autres contributions et de la TVA (sauf si la totalité des membres en est exonérée et que les services sont rendus à prix coûtant).

Dissolution

- ✓ Décision des membres.
- ✓ Arrivée du terme.
- ✓ Réduction à un seul membre (décès, dissolution, interdiction de diriger, etc.) ou absence d'établissement de santé.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Optimisation de la coopération de professionnels de statuts variés.
- ✓ Possibilité de portage d'autorisations et de réception de financements.
- ✓ Impossibilité d'être membre pour un réseau de santé.

Exemples

Matis (gcs-matis.fr), E-Santé Picardie (esante-picardie.com).

PARTIE III

DÉCRYPTER LES MODES D'ORGANISATION DE LA COOPÉRATION



LA SOCIÉTÉ DE GESTION DE PORTEFEUILLE (FONDS D'INVESTISSEMENT)

Définition

Entreprise, couramment dénommée fonds d'investissement, qui gère un ensemble d'actifs financiers pour le compte de tiers (personnes physiques et/ou morales).

Portée juridique

La société de gestion de portefeuille n'est pas un contrat en soi mais prend nécessairement la forme d'une société (SA, SAS, SCA, SCS, SNC ou GIE).

Cadre juridique

✓ Articles L. 532-9 et suivants et R. 532-10 et suivants du code monétaire et financier.

✓ Articles 316-1 et suivants du règlement général de l'AMF.

✓ Instruction AMF n° 2006-02 du 24 janvier 2006.

Acte constitutif

Statuts de la société.

Formalités / Apport

Formalités relatives à la forme juridique retenue + demande d'agrément auprès de l'AMF. Capital minimum de 125 000 euros.

Membres

Dispositions issues du droit des sociétés selon la forme juridique choisie. Adhésion de nouveaux membres déterminée par les statuts.

Droits des membres

Fixés par les statuts en cohérence avec les exigences de l'AMF.

Responsabilité des membres

Dispositions issues du droit des sociétés selon la forme juridique choisie.

Gouvernance

Dispositions légales relatives à la forme juridique choisie + respect des exigences de l'AMF. Éventuelles modalités complémentaires fixées par les statuts et/ou le règlement intérieur de la holding.

Fiscalité

Absence d'impacts fiscaux spécifiques.

Dissolution

Dispositions issues du droit des sociétés selon la forme juridique choisie.

Avantages / Contraintes spécifiques

✓ Possibilité d'appel public à l'épargne et de procuration d'avantages fiscaux (sous conditions).

✓ Processus de création lourd et coûteux.

✓ Cadre juridique extrêmement strict.

Exemples

SIFA (franceactive.org), Cocagne investissement (reseaucocagne.asso.fr), Énergie partagée investissement (energie-partagee.org), Foncière d'Habitat et Humanisme (habitat-humanisme.org), Foncière Terre de liens (terredeliens.org).



LE GROUPEMENT DE MOYENS

Définition

Entreprise sous forme libre (association ou société) créée et contrôlée par un ensemble d'entreprises tierces afin de mutualiser de manière durable des moyens. En pratique, le groupement de moyens fait référence à l'ensemble des groupements qui ne correspondent pas aux modèles encadrés juridiquement (GE, GEIQ, GCS, GCSMS, etc.).

Portée juridique

Le groupement de moyens n'est pas un contrat en soi mais prend nécessairement la forme d'une association ou d'une société.

Cadre juridique

Droit commun – absence de cadre légal, jurisprudentiel ou doctrinal spécifique.

Acte constitutif

Statuts de l'association ou de la société.

Formalités / Apport

Selon la forme juridique retenue. Aucune formalité ni apport spécifique en complément.

Membres

Deux associés, personnes physiques ou morales (privées ou publiques), au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise aux modalités définies dans les statuts.

Droits des membres

Libres. Fixés par les statuts.

Responsabilité des membres

✓ Association : nulle, sauf faute de gestion.

✓ Société : limitée au montant des apports, sauf faute de gestion.

Gouvernance

✓ Association : libre, définie par les statuts.

✓ Société : dispositions légales relatives à la forme juridique choisie.

Fiscalité

✓ Association : possibilité d'exonération de TVA si la totalité de ses membres en est elle-même exonérée et que les services sont rendus à prix coûtant.

✓ Société : absence d'impacts fiscaux spécifiques.

Dissolution

Réduction à un seul membre (fusion, revente, etc.).

Avantages / Contraintes spécifiques

✓ Dénomination largement utilisée en pratique malgré son manque de précision.

✓ Absence de cadre juridique dédié.

Exemple

Solidar'Monde (solidarmonde.fr).



LA JOINT-VENTURE / COENTREPRISE

Définition

Entreprise sous forme libre (association ou société) créée et contrôlée à parts égales (ou quasi égales) par un ensemble d'entreprises tierces afin de mutualiser de manière durable des moyens. En pratique, ce mode d'organisation est souvent utilisé pour permettre la coopération de deux entreprises de nationalité différente.

Portée juridique

La joint-venture n'est pas un contrat en soi mais prend nécessairement la forme d'une association ou d'une société.

Cadre juridique

Droit commun – absence de cadre légal, jurisprudentiel ou doctrinal spécifique.

Acte constitutif

Statuts de l'association ou de la société.

Formalités / Apport

Selon la forme juridique retenue. Aucune formalité ni apport spécifique en complément.

Membres

Deux associés, personnes physiques ou morales (privées ou publiques), au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise aux modalités définies dans les statuts.

Droits des membres

Libres. Fixés par les statuts.

Responsabilité des membres

- ✓ Association : nulle, sauf faute de gestion.
- ✓ Société : limitée au montant des apports, sauf faute de gestion.

Gouvernance

- ✓ Association : libre, définie par les statuts.
- ✓ Société : dispositions légales relatives à la forme juridique choisie.

Fiscalité

- ✓ Association : possibilité d'exonération de TVA si la totalité de ses membres en est elle-même exonérée et que les services sont rendus à prix coûtant.
- ✓ Société : absence d'impacts fiscaux spécifiques.

Dissolution

Réduction à un seul membre (fusion, revente, etc.).

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Absence de cadre juridique dédié.

Exemple

Log'ins (groupeares.fr/notre-groupe/log-ins-ile-de-france/).



LE PÔLE TERRITORIAL DE COOPÉRATION ÉCONOMIQUE (PTCE)

Définition

Ensemble d'entreprises de l'ESS qui s'associent autour d'un projet commun et nouent des partenariats avec des collectivités, des entreprises lucratives et/ou des organismes de formation et de recherche pour favoriser le développement territorial local, via notamment des synergies et/ou innovations communes. Bien que les PTCE témoignent souvent d'une coopération de type groupement, il n'existe pas de modèle unique : ce mode d'organisation peut donc donner lieu à différents types de coopération en fonction de l'objectif poursuivi.

Portée juridique

Le PTCE n'est pas un contrat en soi (pas d'existence juridique propre). En pratique, il est souvent représenté par une entreprise de tête, dédiée à sa coordination / gestion.

Cadre juridique

Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014.

Acte constitutif

Statuts de l'association ou de la société.

Formalités / Apport

Selon la forme juridique retenue. Aucune formalité ni apport spécifique en complément.

Membres

Deux associés, personnes physiques ou morales (privées ou publiques), au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise aux modalités définies dans les statuts.

Droits des membres

Libres. Fixés par les statuts.

Responsabilité des membres

- ✓ Association : nulle, sauf faute de gestion.
- ✓ Société : limitée au montant des apports, sauf faute de gestion.

Gouvernance

- ✓ Association : libre, définie par les statuts.
- ✓ Société : dispositions légales relatives à la forme juridique choisie.

Fiscalité

- ✓ Association : possibilité d'exonération de TVA si la totalité de ses membres en est elle-même exonérée et que les services sont rendus à prix coûtant.
- ✓ Société : absence d'impacts fiscaux spécifiques.

Dissolution

Réduction à seul un membre.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Accès à des subventions publiques dédiées.

Exemple

Les Ecosolies (ecosolies.fr).

PARTIE III

DÉCRYPTER LES MODES D'ORGANISATION DE LA COOPÉRATION



LE CLUSTER

Définition

Ensemble d'entreprises qui s'associent autour d'un projet commun pour favoriser le développement territorial local, via notamment des synergies et/ou innovations communes. Cette notion englobe de fait celles de PTCE et de pôle de compétitivité. Bien que les clusters témoignent souvent d'une coopération de type groupement, il n'existe pas de modèle unique : ce mode d'organisation peut donc donner lieu à différents types de coopération en fonction de l'objectif poursuivi.

Portée juridique

Le cluster n'est pas un contrat en soi (pas d'existence juridique propre). En pratique, il est souvent représenté par une entreprise de tête, dédiée à sa coordination / gestion.

Cadre juridique

Droit commun – absence de cadre légal, jurisprudentiel ou doctrinal spécifique.

Acte constitutif

Statuts de l'association ou de la société.

Formalités / Apport

Selon la forme juridique retenue. Aucune formalité ou apport spécifique en complément.

Membres

Deux associés, personnes physiques ou morales (privées ou publiques), au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise aux modalités définies dans les statuts.

Droits des membres

Libres. Fixés par les statuts.

Responsabilité des membres

- ✓ Association : nulle, sauf faute de gestion.
- ✓ Société : limitée au montant des apports, sauf faute de gestion.

Gouvernance

- ✓ Association : libre, définie par les statuts.
- ✓ Société : dispositions légales relatives à la forme juridique choisie.

Fiscalité

- ✓ Association : en principe, possibilité d'exonération de TVA si la totalité des membres en est elle-même exonérée et que les services sont rendus à prix coûtant. En revanche, présomption de lucrativité et donc assujettissement aux impôts commerciaux dès lors que le cluster favorise le développement de l'activité des entreprises adhérentes.
- ✓ Société : absence d'impacts fiscaux spécifiques.

Dissolution

Réduction à un seul membre.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Dénomination partagée à l'échelle mondiale.
- ✓ Absence de cadre juridique dédié.

Exemple

Clus'Ter Jura (cluster-jura.coop)



LE RÉSEAU CAPITALISTIQUE / PARTICIPATIF

Définition

Ensemble de sociétés juridiquement distinctes qui coopèrent via une entreprise tierce à laquelle elles sont liées à la fois par le biais d'un contrat de type réseau et d'une participation minoritaire à leur capital. Ce mode d'organisation peut être décrit comme une forme de groupement inversé.

Portée juridique

Le réseau capitalistique n'est pas un contrat en soi. En pratique, il est souvent représenté par une entreprise de tête.

Cadre juridique

Droit commun – absence de cadre légal, jurisprudentiel ou doctrinal spécifique. Cela étant, notion d'exclusivité encadrée par les articles L. 330-1 et suivants du code de commerce.

Acte constitutif

Prise de participation d'une entreprise dans une entreprise tierce avec laquelle elle est liée contractuellement (ou inversement).

Formalités / Apport

Transmission d'un document d'information précontractuelle en cas de soumission à la loi Doudin (article L. 330-3 du code de commerce). Aucun apport spécifique.

Membres

Deux cocontractants, personnes physiques ou morales, au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise à de nouvelles prises de participation ou à la signature de nouveaux contrats.

Droits des membres

Libres. Fixés par le contrat.

Responsabilité des membres

Libre. Fixée par le contrat.

Gouvernance

Libre. Fixée par le contrat.

Fiscalité

Absence d'impacts fiscaux spécifiques.

Dissolution

- ✓ Arrivée du terme du contrat.
- ✓ Décision commune des cocontractants.
- ✓ Remboursement / revente de la participation.
- ✓ Décision judiciaire.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Absence de cadre juridique dédié.

Exemples

Enercoop (enercoop.fr), Bou'Sol (bou-sol.eu).

LES MODES D'ORGANISATION DE TYPE « RÉSEAU »



LA LICENCE DE MARQUE

Définition

Ensemble d'entreprises au sein duquel l'une (le bailleur) concède aux autres (les preneurs) le droit d'usage d'une marque qu'il a déposée, en contrepartie de redevances financières, généralement appelées royalties. Un tel contrat peut être conclu isolément ou être inclus dans un autre contrat et donner lieu ou non à des clauses d'exclusivité.

Portée juridique

La licence de marque est un contrat conclu entre deux entreprises, quelle que soit leur forme juridique, mais n'est pas une personne morale en soi.

Cadre juridique

Droit commun – absence de cadre légal, jurisprudentiel ou doctrinal spécifique. Cela étant, notion de marque encadrée par les articles 711 et suivants du code de la propriété intellectuelle et notion d'exclusivité encadrée par les articles L. 330-1 et suivants du code de commerce.

Acte constitutif

Contrat de licence lui-même.

Formalités / Apport

Transmission d'un document d'information précontractuelle en cas de soumission à la loi Doubin (article L. 330-3 du code de commerce). Aucun apport spécifique.

Membres

Deux cocontractants, personnes physiques ou morales, au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise à la rédaction d'un avenant ou à la signature d'un contrat indépendant.

Droits des membres

Libres. Fixés par le contrat.

Responsabilité des membres

Libre. Fixée par le contrat.

Gouvernance

Libre. Fixée par le contrat. En général, relativement hiérarchique.

Fiscalité

Absence d'impacts fiscaux spécifiques.

Dissolution

- ✓ Arrivée du terme du contrat.
- ✓ Décision commune des cocontractants.
- ✓ Décision judiciaire.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Capitalisation et valorisation rapide de la marque mais contrôle limité du concédant sur son utilisation.
- ✓ Absence d'obligation en matière de transmission de savoir-faire et d'assistance aux preneurs.
- ✓ Pouvoir de négociation limité (voire inexistant) du preneur et emprise réduite en matière de stratégie d'investissement pour la marque et de contribution à l'évolution du concept.

Exemples

Sineo (sineo.fr), Envie (envie.org).



LA FRANCHISE

Définition

Ensemble d'entreprises au sein duquel l'une (le franchiseur) concède aux autres (les franchisés) le droit d'usage d'un savoir-faire et de signes distinctifs (une marque par exemple) ainsi qu'une assistance commerciale ou technique permanente, en contrepartie de redevances financières. Des clauses d'exclusivité peuvent s'ajouter à ce type de contrat mais ne sont pas obligatoires.

Portée juridique

La franchise est un contrat conclu entre deux entreprises, quelle que soit leur forme juridique, mais n'est pas une personne morale en soi.

Cadre juridique

- ✓ Définition : arrêté du 29 novembre 1973 + jurisprudence (notamment *NotisData* n° 050268 et 247226).
- ✓ Notion de marque : articles 711 et suivants du code de la propriété intellectuelle
- ✓ Notion d'exclusivité : articles L. 330-1 et suivants du code de commerce.

Acte constitutif

Contrat de franchise lui-même.

Formalités / Apport

Transmission d'un document d'information précontractuelle en cas de soumission à la loi Doubin (article L. 330-3 du code de commerce). Aucun apport spécifique.

Membres

Deux cocontractants, personnes physiques ou morales, au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise à la rédaction d'un avenant ou à la signature d'un contrat indépendant.

Droits des membres

Libres. Fixés par le contrat.

Responsabilité des membres

Libre. Fixée par le contrat.

Gouvernance

Libre. Fixée par le contrat. En général, relativement hiérarchique.

Fiscalité

Absence d'impacts fiscaux spécifiques.

Dissolution

- ✓ Arrivée du terme du contrat.
- ✓ Décision commune des cocontractants.
- ✓ Décision judiciaire.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Réduction des risques économiques et de difficultés opérationnelles pour les franchisés (concept éprouvé et documenté, assistance commerciale et technique permanente, R&D, etc.).
- ✓ Indépendance limitée du franchisé (application des méthodes du franchiseur, suivi de l'évolution du concept, exclusivités d'approvisionnement, etc.) et emprise réduite en matière de négociation (contrat, stratégie d'investissement, etc.).
- ✓ Risque de requalification du contrat en contrat de travail.
- ✓ Connotation négative du terme « franchise » dans l'ESS.

Exemples

Elise (elise.com.fr), Handirect (handirect.com).

PARTIE III

DÉCRYPTER LES MODES D'ORGANISATION DE LA COOPÉRATION



LA CONCESSION

Définition

Ensemble d'entreprises au sein duquel l'une (le concédant) concède aux autres (les concessionnaires) le droit de distribuer un produit ainsi qu'une exclusivité de distribution en contrepartie, le plus souvent, d'une exclusivité d'approvisionnement.

Portée juridique

La concession est un contrat conclu entre deux entreprises, quelle que soit leur forme juridique, mais n'est pas une personne morale en soi.

Cadre juridique

Notion jurisprudentielle – absence de cadre légal dédié. Cela étant, notion d'exclusivité encadrée par les articles L. 330-1 et suivants du code de commerce.

Acte constitutif

Contrat de concession lui-même.

Formalités / Apport

Transmission d'un document d'information précontractuelle. Aucun apport spécifique.

Membres

Deux cocontractants, personnes physiques ou morales, au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise à la rédaction d'un avenant ou à la signature d'un contrat indépendant.

Droits des membres

Libres. Fixés par le contrat.

Responsabilité des membres

Libre. Fixée par le contrat.

Gouvernance

Libre. Fixée par le contrat. En général, relativement hiérarchique.

Fiscalité

Absence d'impacts fiscaux spécifiques.

Dissolution

- ✓ Arrivée du terme du contrat.
- ✓ Décision commune des cocontractants.
- ✓ Décision judiciaire.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Non-nécessité pour le concessionnaire d'être lui-même distributeur, il peut être fabricant uniquement.
- ✓ Flexibilité du mode de rémunération, basé sur un système de marge commerciale uniquement.
- ✓ Assistance technique et commerciale limitée du concédant.
- ✓ Modèle applicable seulement à la distribution de produits (non de services).
- ✓ Obligation de contenir une clause d'exclusivité territoriale.
- ✓ Cadre juridique imprécis et risque de requalification en contrat de travail.

Exemple

Pas d'exemple connu à ce jour dans l'ESS.



LA COMMISSION-AFFILIATION

Définition

Ensemble d'entreprises au sein duquel l'une (le commissionnaire ou affilié) concède aux autres (les dépositaires ou affiliés) le droit de distribuer un produit sans pour autant leur transférer la propriété de ce produit (système du dépôt-vente). En contrepartie, les affiliés bénéficient d'une exclusivité territoriale et sont rémunérés via des commissions sur les ventes réalisées.

Portée juridique

La commission-affiliation est un contrat conclu entre deux entreprises, quelle que soit leur forme juridique, mais n'est pas une personne morale en soi.

Cadre juridique

Notion jurisprudentielle – absence de cadre légal dédié. Cela étant, notion d'exclusivité encadrée par les articles L. 330-1 et suivants du code de commerce.

Acte constitutif

Contrat de commission-affiliation lui-même.

Formalités / Apport

Transmission d'un document d'information précontractuelle. Aucun apport spécifique.

Membres

Deux cocontractants, personnes physiques ou morales, au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise à la rédaction d'un avenant ou à la signature d'un contrat indépendant.

Droits des membres

Libres. Fixés par le contrat.

Responsabilité des membres

Libre. Fixée par le contrat.

Gouvernance

Libre. Fixée par le contrat. En général, relativement hiérarchique.

Fiscalité

Absence d'impacts fiscaux spécifiques.

Dissolution

- ✓ Arrivée du terme du contrat.
- ✓ Décision commune des cocontractants.
- ✓ Décision judiciaire.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Modèle applicable seulement à la distribution de produits (non de services).
- ✓ Faible investissement initial pour l'affilié (pas de stocks à financer) mais faible pouvoir de négociation sur l'assortiment.
- ✓ Absence d'obligation en matière de transmission de savoir-faire.
- ✓ Cadre juridique imprécis et risque de requalification en contrat de travail.

Exemple

Pas d'exemple connu à ce jour dans l'ESS.



LE RÉSEAU D'AGENTS / DE MANDATAIRES COMMERCIAUX

Définition

Ensemble d'entreprises au sein duquel l'une (le mandant) concède aux autres (les mandataires) le pouvoir de conclure pour son compte et en son nom des contrats commerciaux.

Portée juridique

Le mandat commercial, également appelé contrat d'agent ou de prospection, est un contrat conclu entre deux entreprises, quelle que soit leur forme juridique, mais n'est pas une personne morale en soi.

Cadre juridique

- ✓ Contrat d'agent commercial : article L. 134-1 du code de commerce.
- ✓ Notion d'exclusivité : articles L. 330-1 et suivants du code de commerce.

Acte constitutif

Contrat de mandat lui-même.

Formalités / Apport

Transmission d'un document d'information précontractuelle en cas de soumission à la loi Doubin (article L. 330-3 du code de commerce). Aucun apport spécifique.

Membres

Deux cocontractants, personnes physiques ou morales, au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise à la rédaction d'un avenant ou à la signature d'un contrat indépendant.

Droits des membres

Libres. Fixés par le contrat.

Responsabilité des membres

Libre. Fixée par le contrat.

Gouvernance

Libre. Fixée par le contrat. En général, relativement hiérarchique.

Fiscalité

Absence d'impacts fiscaux spécifiques.

Dissolution

- ✓ Arrivée du terme du contrat.
- ✓ Décision commune des cocontractants.
- ✓ Décision judiciaire.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Indépendance limitée du mandataire, qui agit au nom et pour le compte du mandant.
- ✓ Absence d'obligation en matière de transmission d'une marque, d'un savoir-faire ou d'une assistance.
- ✓ Contrat consensuel, dont le formalisme écrit est facultatif.
- ✓ Risque de requalification du contrat en contrat de travail.

Exemple

Pas d'exemple connu à ce jour dans l'ESS.



LE RÉSEAU DE PARTENARIAT

Définition

Ensemble d'entreprises liées par un contrat visant à susciter un développement réciproque et équilibré, via le partage d'outils, de savoir-faire et de signes distinctifs. En pratique, ce contrat fait référence à l'ensemble des contrats de type réseau qui ne correspondent pas aux contrats encadrés juridiquement (franchise, concession, etc.).

Portée juridique

Le partenariat est un contrat conclu entre deux entreprises, quelle que soit leur forme juridique, mais n'est pas une personne morale en soi.

Cadre juridique

Droit commun – absence de cadre légal, jurisprudentiel ou doctrinal spécifique. Cela étant, notion d'exclusivité encadrée par les articles L. 330-1 et suivants du code de commerce.

Acte constitutif

Contrat de partenariat lui-même.

Formalités / Apport

Transmission d'un document d'information précontractuelle en cas de soumission à la loi Doubin (article L. 330-3 du code de commerce). Aucun apport spécifique.

Membres

Deux cocontractants, personnes physiques ou morales, au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise à la rédaction d'un avenant ou à la signature d'un contrat indépendant.

Droits des membres

Libres. Fixés par le contrat.

Responsabilité des membres

Libre. Fixée par le contrat.

Gouvernance

Libre. Fixée par le contrat. En général, existence d'un code des usages et d'un conseil consultatif reliés au contrat afin de garantir un mode de gouvernance équilibrée.

Fiscalité

Absence d'impacts fiscaux spécifiques.

Dissolution

- ✓ Arrivée du terme du contrat.
- ✓ Décision commune des cocontractants.
- ✓ Décision judiciaire.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Souplesse d'utilisation.
- ✓ Absence de contrat type. Nécessité d'adaptation du contrat à chaque partenaire en fonction des apports réciproques.
- ✓ Gouvernance participative à l'équilibre potentiellement fragile.
- ✓ Absence de cadre juridique dédié.

Exemple

Simplon.co (simplon.co).

PARTIE III

DÉCRYPTER LES MODES D'ORGANISATION DE LA COOPÉRATION



LE GROUPEMENT MOMENTANÉ D'ENTREPRISES (GME)

Définition

Ensemble d'entreprises liées par un contrat momentané visant à encadrer l'élaboration d'une offre commune en réponse à un marché et à organiser les modalités de la coopération qui en découle.

Portée juridique

Le GME est un contrat conclu entre deux entreprises, quelle que soit leur forme juridique, mais n'est pas une personne morale en soi.

Cadre juridique

Ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 et décret n° 2016-360 du 25 mars 2016.

Acte constitutif

Contrat de GME lui-même, sous forme libre ou représenté par le formulaire DC1 (formulaire de candidature à un marché public).

Formalités / Apport

Aucune formalité ni apport spécifique.

Membres

Deux cocontractants personnes morales au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise à la rédaction d'un avenant ou à la signature d'un contrat indépendant.

Droits des membres

Libres. Fixés par le contrat. Généralement, une des entreprises est nommée « mandataire commun » et joue le rôle de chef de file vis-à-vis des tiers.

Responsabilité des membres

Fixée par le contrat, mais le plus souvent imposée par le client commun. Deux possibilités :

- ✓ le GME conjoint, au sein duquel chaque entreprise est engagée sur les prestations qu'elle réalise ;
- ✓ le GME solidaire, au sein duquel chaque entreprise est solidairement engagée et peut être amenée, en cas de difficulté d'exécution, à pallier la défaillance de l'un de ses partenaires.

Gouvernance

Libre. Fixée par le contrat.

Fiscalité

Absence d'impacts fiscaux spécifiques.

Dissolution

- ✓ Décision des membres.
- ✓ Arrivée du terme du contrat.
- ✓ Réduction à un seul membre (décès, dissolution, etc.).

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Contrat à durée déterminée.
- ✓ Impact non négligeable du choix du type de GME (conjoint ou solidaire).

Exemple

Pas d'exemple connu à ce jour dans l'ESS.



LE CONSORTIUM

Définition

Entente plus ou moins formelle et durable entre plusieurs entreprises et/ou personnes physiques en vue d'une coopération économique, scientifique ou culturelle.

Portée juridique

Le consortium ne passe pas nécessairement par la voie contractuelle. Le cas échéant, il s'agit généralement d'un groupement momentané d'entreprises (*voir ci-contre*).

Cadre juridique

Droit commun – absence de cadre légal, jurisprudentiel ou doctrinal spécifique.

Acte constitutif

Le cas échéant, contrat de GME.

Formalités / Apport

Aucune formalité ni apport spécifique.

Membres

Deux entreprises au minimum. Adhésion de nouveaux membres généralement soumise à l'approbation des membres existants.

Droits des membres

Libres. Fixés par le contrat s'il existe.

Responsabilité des membres

Libre. Fixée par le contrat s'il existe.

Gouvernance

Libre. Fixée par le contrat s'il existe.

Fiscalité

Absence d'impacts fiscaux spécifiques.

Dissolution

- ✓ Décision des membres.
- ✓ Arrivée du terme du contrat.
- ✓ Réduction à un seul membre (décès, dissolution, etc.).

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Absence de cadre juridique dédié.
- ✓ Dénomination à employer avec précaution du fait de son manque de précision.

Exemple

Pas d'exemple connu à ce jour dans l'ESS.



LE GROUPEMENT DE FAIT

Définition

Ensemble d'entreprises qui coopèrent de manière durable en mettant en commun des moyens, sans créer d'entreprise nouvelle mais en signant uniquement un contrat, appelé convention de groupement de fait.

Portée juridique

Le groupement de fait est un contrat conclu entre deux entreprises, quelle que soit leur forme juridique, mais n'est pas une personne morale en soi.

Cadre juridique

Notion fiscale liée à l'article 261 B du code général des impôts. Pour être reconnu comme tel, les entreprises signataires doivent démontrer que leur relation s'inscrit dans la durée et vise des objectifs communs.

Acte constitutif

Convention de groupement de fait elle-même.

Formalités / Apport

Aucune formalité ni apport spécifique.

Membres

Deux cocontractants, personnes physiques ou morales, au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise à la rédaction d'un avenant ou à la signature d'un contrat indépendant.

Droits des membres

Libres. Fixés par le contrat.

Responsabilité des membres

Libre. Fixée par le contrat.

Gouvernance

Libre. Fixée par le contrat.

Fiscalité

Permet une exonération de TVA sur les prestations de services rendues entre membres si la totalité des membres en est exonérée et que les services sont rendus à prix coûtant.

Dissolution

- ✓ Arrivée du terme du contrat.
- ✓ Décision commune des cocontractants.
- ✓ Décision judiciaire.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Facilité de mise en œuvre.
- ✓ Équilibre fragile en matière de gouvernance.
- ✓ Absence de cadre juridique dédié.
- ✓ Prérogatives limitées.

Exemples

De nombreuses entreprises de l'ESS coopèrent via un groupement de fait.



LE RÉSEAU D'ADHÉRENTS

Définition

Ensemble d'entreprises liées entre elles par un contrat d'adhésion, contrat par lequel une entreprise impose unilatéralement les termes dudit contrat à son (ses) cocontractant(s). En pratique, les entreprises membres font souvent partie de la gouvernance de l'entreprise centrale et peuvent ainsi participer à la définition du contrat. Cette notion englobe celles de réseau associatif, de fédération et de société centrale.

Portée juridique

Le réseau d'adhérents n'est pas un contrat en soi (pas d'existence juridique propre). En pratique, il est représenté par la personne morale de droit privé (association ou société) à laquelle les autres adhèrent.

Cadre juridique

- ✓ Réseau d'adhérents : droit commun – absence de cadre légal, jurisprudentiel ou doctrinal spécifique.
- ✓ Contrat d'adhésion : ordonnance n° 2016-131 du 10 février 2016.

Acte constitutif

Contrat d'adhésion lui-même.

Formalités / Apport

Obligation de donner accès aux futurs adhérents aux statuts et au règlement intérieur de l'entreprise à laquelle ils prévoient d'adhérer. Aucun apport spécifique.

Membres

Deux cocontractants, personnes physiques ou morales, au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise à la signature d'un contrat indépendant.

Droits des membres

Libres. Fixés par le contrat ainsi que les statuts et/ou le règlement intérieur de l'entreprise qui suscite l'adhésion.

Responsabilité des membres

Libre. Fixée par le contrat ainsi que les statuts et/ou le règlement intérieur de l'entreprise qui suscite l'adhésion.

Gouvernance

Libre. Fixée par le contrat ainsi que les statuts et/ou le règlement intérieur de l'entreprise qui suscite l'adhésion.

Fiscalité

Absence d'impacts fiscaux spécifiques.

Dissolution

- ✓ Arrivée du terme du contrat.
- ✓ Décision commune des cocontractants.
- ✓ Décision judiciaire.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Facilité et souplesse de mise en œuvre.
- ✓ Équilibre fragile en matière de gouvernance.

Exemples

Réseau Cocagne (reseaucocagne.asso.fr), Tissons la solidarité (tissons-la-solidarite.fr), ANDES (epiceries-solidaires.org), Chantier École (chantier-ecole.org), Coorace (coorace.org).

PARTIE III

DÉCRYPTER LES MODES D'ORGANISATION DE LA COOPÉRATION



L'UNION

Définition

Ensemble d'entreprises juridiquement distinctes qui coopèrent via leur adhésion commune à une entreprise. En pratique, cette notion se rapproche fortement de celle de réseau d'adhérents et englobe ainsi celles de réseau associatif, de fédération et de société centrale.

Portée juridique

L'union n'est pas un contrat en soi (pas d'existence juridique propre). En pratique, elle est représentée par la personne morale de droit privé (association ou société) à laquelle les autres adhèrent.

Cadre juridique

- ✓ Union : loi du 1^{er} juillet 1901.
- ✓ Contrat d'adhésion : ordonnance n° 2016-131 du 10 février 2016.

Acte constitutif

Contrat d'adhésion lui-même.

Formalités / Apport

Obligation de donner accès aux futurs adhérents aux statuts et au règlement intérieur de l'entreprise à laquelle ils prévoient d'adhérer. Aucun apport spécifique.

Membres

Deux cocontractants, personnes physiques ou morales, au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise à la signature d'un contrat indépendant.

Droits des membres

Libres. Fixés par le contrat ainsi que les statuts et/ou le règlement intérieur de l'entreprise qui suscite l'adhésion.

Responsabilité des membres

Libre. Fixée par le contrat ainsi que les statuts et/ou le règlement intérieur de l'entreprise qui suscite l'adhésion.

Gouvernance

Libre. Fixée par le contrat ainsi que les statuts et/ou le règlement intérieur de l'entreprise qui suscite l'adhésion.

Fiscalité

Absence d'impacts fiscaux spécifiques.

Dissolution

- ✓ Arrivée du terme du contrat.
- ✓ Décision commune des cocontractants.
- ✓ Décision judiciaire.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Facilité et souplesse de mise en œuvre.
- ✓ Équilibre fragile en matière de gouvernance.

Exemple

UDES (udes.fr).



LE RÉSEAU ASSOCIATIF

Définition

Ensemble d'entreprises juridiquement distinctes qui coopèrent via leur adhésion commune à une association. Proche de la notion de fédération, le réseau associatif se distingue toutefois par une absence de hiérarchie ou de pouvoir politique entre l'association et ses membres.

Portée juridique

Le réseau associatif n'est pas un contrat en soi (pas d'existence juridique propre). En pratique, il est représenté par l'association à laquelle les autres adhèrent.

Cadre juridique

- ✓ Réseau associatif : droit commun – absence de cadre légal, jurisprudentiel ou doctrinal spécifique.
- ✓ Contrat d'adhésion : ordonnance n° 2016-131 du 10 février 2016.

Acte constitutif

Contrat d'adhésion lui-même.

Formalités / Apport

Obligation de donner accès aux futurs adhérents aux statuts et au règlement intérieur de l'association à laquelle ils prévoient d'adhérer. Aucun apport spécifique.

Membres

Deux cocontractants, personnes physiques ou morales, au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise à la signature d'un contrat indépendant.

Droits des membres

Libres. Fixés par le contrat ainsi que les statuts et/ou le règlement intérieur de l'association qui suscite l'adhésion.

Responsabilité des membres

Libre. Fixée par le contrat ainsi que les statuts et/ou le règlement intérieur de l'association qui suscite l'adhésion.

Gouvernance

Libre. Fixée par le contrat ainsi que les statuts et/ou le règlement intérieur de l'association qui suscite l'adhésion.

Fiscalité

Régime fiscal des associations.

Dissolution

- ✓ Arrivée du terme du contrat.
- ✓ Décision commune des cocontractants.
- ✓ Décision judiciaire.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Liberté contractuelle liée au statut associatif.
- ✓ Impossibilité pour le réseau d'imposer quoi que ce soit à ses membres, ni d'adopter de position commune sans l'avis de tous.
- ✓ Équilibre fragile en matière de gouvernance.

Exemples

Réseau Cocagne (reseaucocagne.asso.fr), Tissons la solidarité (tissons-la-solidarite.fr), ANDES (epiceries-solidaires.org), Chantier École (chantier-ecole.org), Coorace (coorace.org).



LA FÉDÉRATION / CONFÉDÉRATION

Définition

Ensemble d'entreprises juridiquement distinctes qui coopèrent via leur adhésion commune à une association. Proche de la notion de réseau associatif, la fédération se distingue toutefois par la présence d'une hiérarchie implicite entre l'association et ses membres ainsi que par une mutualisation de moyens (souvent politiques) et une assimilation identitaire plus renforcées. À noter : une confédération est une fédération de fédérations.

Portée juridique

La fédération n'est pas un contrat en soi (pas d'existence juridique propre). En pratique, elle est représentée par l'association à laquelle les autres adhèrent.

Cadre juridique

- ✓ Fédération : loi du 1^{er} juillet 1901.
- ✓ Contrat d'adhésion : ordonnance n° 2016-131 du 10 février 2016.

Acte constitutif

Contrat d'adhésion lui-même.

Formalités / Apport

Obligation de donner accès aux futurs adhérents aux statuts et au règlement intérieur de l'association à laquelle ils prévoient d'adhérer. Aucun apport spécifique.

Membres

Deux cocontractants, personnes physiques ou morales, au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise à la signature d'un contrat indépendant.

Droits des membres

Libres. Fixés par le contrat ainsi que les statuts et/ou le règlement intérieur de l'association qui suscite l'adhésion.

Responsabilité des membres

Libre. Fixée par le contrat ainsi que les statuts et/ou le règlement intérieur de l'association qui suscite l'adhésion.

Gouvernance

Libre. Fixée par le contrat ainsi que les statuts et/ou le règlement intérieur de l'association qui suscite l'adhésion.

Fiscalité

Régime fiscal des associations.

Dissolution

- ✓ Arrivée du terme du contrat.
- ✓ Décision commune des cocontractants.
- ✓ Décision judiciaire.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Liberté contractuelle liée au statut associatif.
- ✓ Frontières parfois ténues avec le groupe associatif.

Exemples

Fédérations sportives (sports.gouv.fr).



LA SOCIÉTÉ CENTRALE

Définition

Société qui permet à un ensemble d'entreprises tierces, juridiquement distinctes, de partager un certain nombre de moyens par le biais d'un contrat d'adhésion. La centrale d'achat se réfère par exemple à cette notion.

Portée juridique

La société centrale n'est pas un contrat en soi mais prend nécessairement la forme d'une société.

Cadre juridique

- ✓ Société centrale : droit commun – absence de cadre légal, jurisprudentiel ou doctrinal spécifique.
- ✓ Contrat d'adhésion : ordonnance n° 2016-131 du 10 février 2016.

Acte constitutif

Contrat d'adhésion lui-même.

Formalités / Apport

Obligation de donner accès aux futurs adhérents aux statuts et au règlement intérieur de la société à laquelle ils prévoient d'adhérer. Aucun apport spécifique.

Membres

Deux cocontractants, personnes physiques ou morales, au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise à la signature d'un contrat indépendant.

Droits des membres

Libres. Fixés par le contrat ainsi que les statuts et/ou le règlement intérieur de la société qui suscite l'adhésion.

Responsabilité des membres

Libre. Fixée par le contrat ainsi que les statuts et/ou le règlement intérieur de la société qui suscite l'adhésion.

Gouvernance

Libre. Fixée par le contrat ainsi que les statuts et/ou le règlement intérieur de la société qui suscite l'adhésion.

Fiscalité

Absence d'impacts fiscaux spécifiques.

Dissolution

- ✓ Arrivée du terme du contrat.
- ✓ Décision commune des cocontractants.
- ✓ Décision judiciaire.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Facilité et souplesse de mise en œuvre.
- ✓ Équilibre fragile en matière de gouvernance.

Exemples

Nombreux, notamment dans les secteurs sanitaire et médico-social.

PARTIE III

DÉCRYPTER LES MODES D'ORGANISATION DE LA COOPÉRATION

LE PÔLE DE COMPÉTITIVITÉ

Définition

Ensemble d'entreprises, de laboratoires de recherche et d'organismes de formation publics ou privés qui s'associent autour d'un projet commun pour favoriser le développement territorial local, via notamment des synergies et/ou des innovations communes. Bien que les pôles de compétitivité témoignent souvent d'une coopération de type réseau, il n'existe pas de modèle unique : ce mode d'organisation peut donner lieu à différents types de coopération en fonction de l'objectif poursuivi.

Portée juridique

Le pôle de compétitivité n'est pas un contrat en soi (pas d'existence juridique propre). En pratique, il est généralement représenté par une association et donne lieu à un contrat d'adhésion.

Cadre juridique

✓ Pôle de compétitivité : article 24 de la loi n° 2004-1484 du 30 décembre 2004 et article 59 de la loi n° 2009-1674 du 30 décembre 2009.

✓ Contrat d'adhésion : ordonnance n° 2016-131 du 10 février 2016.

Acte constitutif

Le cas échéant, contrat d'adhésion lui-même.

Formalités / Apport

Demande du label « pôle de compétitivité » auprès du CIADT avec signature d'un contrat de performance. Obligation de donner accès aux futurs adhérents aux statuts et au règlement intérieur de l'entreprise souhaitant porter le pôle. Aucun apport spécifique.

Membres

Deux cocontractants au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise à la signature d'un contrat indépendant.

Droits des membres

Libres. Fixés par le contrat ainsi que les statuts et/ou le règlement intérieur de l'entreprise qui suscite l'adhésion.

Responsabilité des membres

Libre. Fixée par le contrat ainsi que les statuts et/ou le règlement intérieur de l'entreprise qui suscite l'adhésion.

Gouvernance

Libre. Fixée par le contrat ainsi que les statuts et/ou le règlement intérieur de l'entreprise qui suscite l'adhésion.

Fiscalité

Exonération temporaire d'impôts commerciaux pour les entreprises implantées dans la zone de recherche et de développement du pôle.

Dissolution

- ✓ Arrivée du terme du contrat.
- ✓ Décision commune des cocontractants.
- ✓ Décision judiciaire.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Avantages fiscaux.
- ✓ Accès à des subventions publiques dédiées.
- ✓ Potentielles difficultés d'accès au label.
- ✓ Équilibre fragile de ce régime spécifique d'un point de vue politique.

Exemple

Finance Innovation (finance-innovation.org).

LES MODES D'ORGANISATION DE TYPE « ÉCOSYSTÈME »



LA COORDINATION

Définition

Ensemble d'acteurs juridiquement distincts (personnes physiques ou morales) qui partagent de manière durable mais informelle un certain nombre de moyens afin de coordonner leurs activités.

Portée juridique

La coordination n'est pas un contrat en soi (pas d'existence juridique propre). En pratique, elle est souvent représentée par une (des) personne(s) physique(s) et/ou morale(s) identifiée(s) comme telle de manière plus ou moins formelle et peut donner lieu à la rédaction d'une charte commune.

Cadre juridique

Droit commun – absence de cadre légal, jurisprudentiel ou doctrinal spécifique.

Acte constitutif

Absence d'acte constitutif spécifique.

Formalités / Apport

Aucune formalité ni apport spécifique.

Membres

Deux membres, personnes physiques ou morales, au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise à l'approbation des membres existants.

Droits des membres

Libres.

Responsabilité des membres

Libre.

Gouvernance

Libre.

Fiscalité

Absence d'impacts fiscaux spécifiques.

Dissolution

Réduction à un seul membre.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Facilité et souplesse de mise en œuvre.
- ✓ Absence de cadre juridique dédié.

Exemple

Coordination pour l'éducation à la non-violence et à la paix (education-nvp.org).



LA COMMUNAUTÉ D'INTÉRÊT

Définition

Ensemble d'acteurs juridiquement distincts (personnes physiques ou morales) qui partagent une identité, des expériences et/ou des préoccupations et qui se rassemblent afin de comprendre leur condition et chercher ensemble des solutions.

Portée juridique

La communauté d'intérêt n'est pas un contrat en soi (pas d'existence juridique propre). En pratique, elle est souvent représentée par une (des) personne(s) physique(s) et/ou morale(s) identifiée(s) comme telle de manière plus ou moins formelle et peut donner lieu à la rédaction d'une charte commune.

Cadre juridique

Droit commun – absence de cadre légal, jurisprudentiel ou doctrinal spécifique.

Acte constitutif

Absence d'acte constitutif spécifique.

Formalités / Apport

Aucune formalité ni apport spécifique.

Membres

Deux membres, personnes physiques ou morales, au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise à l'approbation des membres existants.

Droits des membres

Libres.

Responsabilité des membres

Libre.

Gouvernance

Libre.

Fiscalité

Absence d'impacts fiscaux spécifiques.

Dissolution

Réduction à un seul membre.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Facilité et souplesse de mise en œuvre.
- ✓ Absence de cadre juridique dédié.

Exemple

Youth We Can! (convergences.org).

PARTIE III

DÉCRYPTER LES MODES D'ORGANISATION DE LA COOPÉRATION



LE COLLECTIF

Définition

Ensemble d'acteurs juridiquement distincts (personnes physiques ou morales) qui partagent de manière collective mais informelle un certain nombre de moyens.

Portée juridique

Le collectif n'est pas un contrat en soi (pas d'existence juridique propre). En pratique, il est souvent représenté par une (des) personne(s) physique(s) et/ou morale(s) identifiée(s) comme tel de manière plus ou moins formelle et peut donner lieu à la rédaction d'une charte commune.

Cadre juridique

Droit commun – absence de cadre légal, jurisprudentiel ou doctrinal spécifique.

Acte constitutif

Absence d'acte constitutif spécifique.

Formalités / Apport

Aucune formalité ni apport spécifique.

Membres

Deux membres, personnes physiques ou morales, au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise à l'approbation des membres existants.

Droits des membres

Libres.

Responsabilité des membres

Libre.

Gouvernance

Libre.

Fiscalité

Absence d'impacts fiscaux spécifiques.

Dissolution

Réduction à un seul membre.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Facilité et souplesse de mise en œuvre.
- ✓ Absence de cadre juridique dédié.

Exemple

Collectif pour une transition citoyenne (transitioncitoyenne.org).



LA FILIÈRE

Définition

Ensemble d'entreprises complémentaires qui concourent, d'amont en aval, à la réalisation d'un produit fini.

Portée juridique

La filière n'est pas un contrat en soi (pas d'existence juridique propre). En pratique, elle est souvent représentée par une (des) personne(s) physique(s) et/ou morale(s) identifiée(s) comme telle de manière plus ou moins formelle et peut donner lieu à la rédaction d'une charte commune.

Cadre juridique

Droit commun – absence de cadre légal, jurisprudentiel ou doctrinal spécifique.

Acte constitutif

Absence d'acte constitutif spécifique.

Formalités / Apport

Aucune formalité ni apport spécifique.

Membres

Deux membres, personnes physiques ou morales, au minimum. Adhésion libre.

Droits des membres

Libres.

Responsabilité des membres

Libre.

Gouvernance

Libre.

Fiscalité

Absence d'impacts fiscaux spécifiques.

À noter : dans le cas d'une représentation de la filière via une association, celle-ci sera soumise aux impôts commerciaux dans la mesure où elle vise par définition à favoriser le développement d'entreprises tierces (relation privilégiée).

Dissolution

Réduction à un seul membre.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Facilité et souplesse de mise en œuvre.
- ✓ Absence de cadre juridique dédié.

Exemples

Nombreux, pas nécessairement spécifiques aux entreprises de l'ESS.



LE MOUVEMENT

Définition

Ensemble d'acteurs juridiquement distincts (personnes physiques ou morales) qui coopèrent de manière informelle afin de faire changer les comportements et/ou les institutions en un sens favorable à leurs intérêts.

Portée juridique

Le mouvement n'est pas un contrat en soi (pas d'existence juridique propre). En pratique, il est souvent représenté par une (des) personne(s) physique(s) et/ou morale(s) identifiée(s) comme tel de manière plus ou moins formelle et peut donner lieu à la rédaction d'une charte commune.

Cadre juridique

Droit commun – absence de cadre légal, jurisprudentiel ou doctrinal spécifique.

Acte constitutif

Absence d'acte constitutif spécifique.

Formalités / Apport

Aucune formalité ni apport spécifique.

Membres

Deux membres, personnes physiques ou morales, au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise à l'approbation des membres existants.

Droits des membres

Libres.

Responsabilité des membres

Libre.

Gouvernance

Libre.

Fiscalité

Absence d'impacts fiscaux spécifiques.

Dissolution

Réduction à un seul membre.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Facilité et souplesse de mise en œuvre.
- ✓ Absence de cadre juridique dédié.

Exemples

Disco'Soupe (discosoupe.org).



LE RÉSEAU INFORMEL / COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

Définition

Ensemble d'acteurs juridiquement distincts (personnes physiques ou morales) qui coopèrent de manière durable mais informelle.

Portée juridique

Le réseau informel n'est pas un contrat en soi (pas d'existence juridique propre). En pratique, il est souvent représenté par une (des) personne(s) physique(s) et/ou morale(s) identifiée(s) comme tel de manière informelle et peut donner lieu à la rédaction d'une charte commune.

Cadre juridique

Droit commun – absence de cadre légal, jurisprudentiel ou doctrinal spécifique.

Acte constitutif

Absence d'acte constitutif spécifique.

Formalités / Apport

Aucune formalité ni apport spécifique.

Membres

Deux membres, personnes physiques ou morales, au minimum. Adhésion de nouveaux membres soumise à l'approbation des membres existants.

Droits des membres

Libres.

Responsabilité des membres

Libre.

Gouvernance

Libre.

Fiscalité

Absence d'impacts fiscaux spécifiques.

Dissolution

Réduction à un seul membre.

Avantages / Contraintes spécifiques

- ✓ Facilité et souplesse de mise en œuvre.
- ✓ Absence de cadre juridique dédié.

Exemple

YOU&ESS (YESS).

EN BREF

Les dénominations utilisées pour désigner un mode d'organisation de la coopération sont nombreuses et variées, mais n'ont pas toutes la même consistance sur le plan juridique.

S'il n'existe pas de mode d'organisation qualitativement supérieur en soi par rapport à d'autres, il existe en revanche des modèles plus ou moins adaptés aux circonstances de la coopération ainsi qu'aux priorités et à l'histoire des entreprises concernées.

Le tableau ci-contre regroupe les quarante-quatre modes d'organisation présentés dans ce guide. Il permet de synthétiser les informations clés de chaque dénomination sur le plan juridique et d'indiquer la page à laquelle se référer pour accéder à la fiche de présentation détaillée.

À noter : rassembler des entreprises de l'ESS ne suffit pas nécessairement à créer un ensemble qualifiable de solidaire. Inscrire sa démarche de coopération dans l'ESS, c'est aussi veiller à ce que son mode d'organisation et son fonctionnement respectent les valeurs qu'elle porte (équité, gouvernance participative, transparence, etc.).

“ Quelles que soient ses modalités, le maître mot de la coopération est la confiance ”

QUESTIONS CLÉS

- La dénomination utilisée par l'ensemble d'entreprises étudié est-elle cohérente avec les caractéristiques de ce mode d'organisation ?
- Les modalités de coopération à l'œuvre et le formalisme juridique qui en découle respectent-ils le cadre légal et jurisprudentiel spécifique à ce mode d'organisation ?
- Le mode d'organisation retenu est-il en adéquation avec les motivations individuelles et collectives soutenant la démarche de coopération ?



Mode d'organisation	Cadre juridique		Portée juridique		Type de coopération	P.
	Reconnaissance ?	Régime spécifique ?	Contrat constitutif ?	Personnalité morale ? *		
Cluster					Groupement	50
Collectif					Écosystème	60
Commission-affiliation	✓		✓		Réseau	52
Communauté d'intérêt					Écosystème	59
Concession	✓		✓		Réseau	52
Conglomérat					Groupe	42
Consortium					Réseau	54
Coopérative	✓	✓	✓	I	Groupement	46
Coordination					Écosystème	59
Ensemble					Groupe	42
Fédération / confédération	✓				Réseau	57
Filière					Écosystème	60
Fonds de dotation	✓	✓	✓	✓	Groupe	43
Franchise	✓	✓	✓		Réseau	51
GCS	✓	✓	✓	✓	Groupement	47
GCSMS	✓	✓	✓	✓	Groupement	47
GE	✓	✓	✓	I	Groupement	45
GEIQ	✓	✓	✓	I	Groupement	45
GES	✓	✓			Groupement	41
GIE	✓	✓	✓	✓	Groupement	46
GME	✓	✓	✓		Réseau	54
Groupe associatif / d'associations	✓				Groupe	39
Groupe coopératif					Groupe	41
Groupe de sociétés	✓				Groupe	39
Groupe hybride / mixte					Groupe	40
Groupement de fait	✓		✓		Réseau	55
Groupement de moyens			✓	I	Groupement	48
Groupement de SCOP	✓	✓			Groupe	40
Joint-venture / coentreprise			✓	I	Groupement	49
Licence de marque	✓		✓		Réseau	51
Mouvement					Écosystème	61
Pôle de compétitivité	✓				Réseau	58
PTCE	✓				Groupement	49
Réseau associatif					Réseau	56
Réseau capitalistique / participatif					Groupement	50
Réseau d'adhérents			✓		Réseau	55
Réseau d'agents / de mandataires commerciaux	✓		✓		Réseau	53
Réseau de partenariat			✓		Réseau	53
Réseau informel / communauté de pratique					Écosystème	61
SCI	✓	✓	✓	✓	Groupe	44
Société centrale			✓	I	Réseau	57
Société de gestion de portefeuille (fonds d'investissement)	✓	✓	✓	I	Groupement	48
Union	✓				Réseau	56
Unité économique et sociale	✓	✓	✓		Groupe	43

* Dans la colonne « Personnalité morale », le « I » signifie que ce mode d'organisation n'est pas une personne morale en soi, mais passe nécessairement par la signature d'un contrat de société ou d'association, lui conférant ainsi la personnalité morale.

GLOSSAIRE

Légende

- **ABC** : terme reconnu ou défini sur le plan juridique.

- **ABC** : terme qui n'est pas reconnu ou défini sur le plan juridique et qui relève par conséquent uniquement de la pratique (langage commun).

Charte / code de bonne conduite

Document présentant l'ensemble des règles et valeurs fondamentales qui définissent la culture d'une entreprise et/ou régissent les relations entre plusieurs personnes (physiques ou morales).

Cluster

Ensemble d'entreprises qui s'associent autour d'un projet commun pour favoriser le développement territorial local, via notamment des synergies et/ou innovations communes. Cette notion englobe de fait celles de PTCE et de pôle de compétitivité. Bien que les clusters témoignent souvent d'une coopération de type groupement, il n'existe pas de modèle unique : ce mode d'organisation peut donc donner lieu à différents types de coopération en fonction de l'objectif poursuivi.

Collectif

Ensemble d'acteurs juridiquement distincts (personnes physiques ou morales) qui partagent de manière collective mais informelle un certain nombre de moyens.

Comité de groupe

Instance proche du comité d'entreprise dans ses attributions et son fonctionnement mais dont le périmètre de représentation et d'action est le groupe et dont l'existence est obligatoire en complément des IRP classiques, quel que soit l'effectif dudit groupe.

Commission-affiliation / réseau d'affiliés / réseau de dépositaires

Ensemble d'entreprises liées entre elles par un contrat de commission-affiliation.

Communauté d'intérêt

Ensemble d'acteurs juridiquement distincts (personnes physiques ou morales) qui partagent une identité, des expériences et/ou des préoccupations et qui se rassemblent afin de comprendre leur condition et de chercher ensemble des solutions.

Concession / réseau de concessionnaires

Ensemble d'entreprises liées entre elles par un contrat de concession.

Conglomérat

Forme de groupe constitué d'entreprises aux activités très différentes et généralement sans synergie, dont l'objectif est principalement de diversifier les risques.

Consortium

Entente plus ou moins formelle et durable entre plusieurs entreprises et/ou personnes physiques en vue d'une coopération économique, scientifique ou culturelle. En pratique, le consortium passe généralement par la signature d'une convention de groupement momentanée d'entreprises.

Contrat

Selon l'article 1101 du code civil, le contrat est un « accord de volontés entre deux ou plusieurs personnes destiné à créer, modifier, transmettre ou éteindre des obligations ». Il formalise notamment les droits et obligations de chaque partie au contrat.

Contrat d'adhésion

Contrat conclu entre deux ou plusieurs parties par lequel l'une d'elles impose unilatéralement et sans discussion possible les termes du contrat à l'autre partie. Le cocontractant est alors libre d'adhérer ou non à ce contrat mais ne peut en négocier le contenu. Ce contrat est notamment utilisé pour l'adhésion à une association ou à une société centrale.



Contrat de bail / de location

Contrat conclu entre deux ou plusieurs parties par lequel l'une (appelée bailleur) s'engage à procurer à l'autre (appelée preneur) la jouissance d'une chose mobilière ou immobilière en contrepartie d'une rémunération (le loyer). Les contrats de bail commercial ou encore de licence s'apparentent à ce type de contrat.

Contrat de commission-affiliation

Contrat conclu entre deux ou plusieurs entreprises par lequel l'une (le commissionnaire ou affilié) concède à l'autre (le dépositaire ou affilié) le droit de distribuer un produit sans pour autant lui transférer la propriété de ce produit (système du dépôt-vente). En contrepartie, l'affilié bénéficie d'une exclusivité territoriale et est rémunéré via des commissions sur les ventes réalisées.

Contrat de concession

Contrat conclu entre deux ou plusieurs entreprises par lequel l'une (le concédant)

concède à l'autre (le concessionnaire) le droit de distribuer un produit ainsi qu'une exclusivité de distribution en contrepartie, le plus souvent, d'une exclusivité d'approvisionnement.

Contrat de crédit / de prêt d'argent

Contrat conclu entre deux ou plusieurs parties par lequel l'une (le prêteur) met temporairement à la disposition de l'autre (l'emprunteur) une somme d'argent en contrepartie ou non d'une rémunération. Les conventions notamment de cautionnement, de ducroire, de prêt, de compte courant d'associés (CCA) ou de trésorerie s'apparentent à des contrats de crédit.

Contrat de franchise

Contrat conclu entre deux ou plusieurs entreprises par lequel l'une (le franchiseur) concède à l'autre (le franchisé) le droit d'usage d'un savoir-faire et de signes distinctifs (une marque, par exemple) ainsi

qu'une assistance commerciale ou technique permanente en contrepartie de redevances financières. Des clauses d'exclusivité peuvent s'ajouter à ce type de contrat mais ne sont pas obligatoires.

Contrat de groupement momentané d'entreprises

Contrat momentané conclu entre plusieurs entreprises pour élaborer une offre commune en réponse à un marché et organiser les modalités de la coopération qui en découle.

Contrat de licence de marque

Contrat conclu entre deux ou plusieurs entreprises par lequel l'une concède à l'autre le droit d'usage d'une marque qu'elle a déposée en contrepartie de redevances financières, généralement appelées royalties. Un tel contrat peut être conclu isolément ou être inclus dans un autre contrat et donner lieu ou non à des clauses d'exclusivité. ●●●

●●● Contrat de mandat

Contrat conclu entre deux ou plusieurs entreprises par lequel l'une (le mandant) concède à l'autre (le mandataire) le pouvoir de faire quelque chose pour son compte et en son nom.

Contrat de mandat commercial

Contrat de mandat par lequel le mandant concède au mandataire le droit de conclure pour son compte des contrats commerciaux. Ce contrat est également appelé contrat d'agent commercial ou contrat de prospection commerciale.

Contrat de mandat de gestion

Contrat de mandat par lequel le mandant concède au mandataire le droit de gérer tout ou partie de son patrimoine.

Contrat de partenariat

Contrat conclu entre plusieurs entreprises afin de susciter un développement réciproque et équilibré via le partage d'outils, de savoir-faire et de signes distinctifs. En pratique, ce contrat fait référence à l'ensemble des contrats de type réseau qui ne correspondent pas aux contrats encadrés juridiquement (franchise, commission-affiliation, etc.).

Contrat de prestation de services

Contrat conclu entre deux ou plusieurs parties (personnes morales et/ou physiques) par lequel l'une (ou les deux parties) effectue(nt) une prestation de services au bénéfice de l'autre en contrepartie d'une rémunération. Les conventions de mutua-

lisation, contrats de sous-traitance, contrats de distribution (franchise, commission-affiliation, concession et partenariat), conventions d'assistance, contrats d'apport d'affaire ou encore contrats de transport sont des contrats de prestation de services. Au-delà du droit commun, ce contrat est notamment encadré par le décret du 27 octobre 2005¹ et par la loi du 17 mars 2014².

Convention de groupement de fait

Contrat conclu entre plusieurs entreprises afin d'organiser les modalités de leur coopération et/ou de la mise en commun de leurs moyens.

Convention réglementée

Contrat passé entre une entreprise et l'un ou plusieurs de ses dirigeants, qui nécessite une procédure particulière en amont et/ou en aval de sa signature (variable selon la forme juridique de l'entreprise). Les conventions de compte courant d'associés (CCA), de prêt ou encore de bail sont notamment concernées.

Coopération interentreprises

Fait, pour deux ou plusieurs entreprises, de s'organiser pour travailler ensemble afin de susciter des synergies. La traduction opérationnelle de la coopération est le partage de moyens, c'est-à-dire l'échange ou la mutualisation de biens et/ou de services. L'intensité de cette coopération est déterminée à la fois par la nature des moyens partagés et par le niveau d'interdépendance qu'ils induisent.

Coopérative

Société sous statut coopératif qui a pour objet d'améliorer, par l'effort commun de ses associés, les conditions dans lesquelles ceux-ci exercent leur activité économique (achats communs, politiques d'enseigne, opérations commerciales, mutualisation de fonctions, etc.). Il en existe différents types dédiés à la coopération interentreprises : la coopérative de commerçants, la coopérative agricole, la coopérative maritime, la coopérative de transporteurs, la coopérative artisanale, l'union d'économie sociale ou encore la SCIC selon la nature des associés, appelés sociétaires.

Coordination

Ensemble d'acteurs juridiquement distincts (personnes physiques ou morales) qui partagent de manière durable mais informelle un certain nombre de moyens afin de coordonner leurs activités.

Document d'information précontractuelle (DIP)

Document qui doit être remis à un candidat à l'adhésion d'un réseau vingt jours au minimum avant la signature du contrat en vue de lui permettre de s'engager en connaissance de cause. Issu de dispositions légales³, ce document est obligatoire dès lors que le contrat envisagé prévoit la mise à disposition d'une marque (ou d'autres signes distinctifs) et d'un accord d'exclusivité ou de quasi-exclusivité pour l'exercice de l'activité. Cette exclusivité peut porter sur une zone géographique, mais aussi sur un produit, sur une enseigne, sur une marque, etc. Il doit contenir des éléments précis,

1. Décr. n° 2005-1334 du 27 oct. 2005, JO du 29 ;

v. JA n° 329/2005, p. 8 et JA n° 331/2006, p. 14.

2. L. n° 2014-344 du 17 mars 2014, JO du 18.

3. C. com., art. L. 330-3.

dont la « carte d'identité » et l'historique du réseau, la liste des entreprises adhérentes avec les dates d'entrée et de sortie, ou encore la présentation de l'état général et local du marché.

Écosystème

Ensemble d'entreprises juridiquement distinctes qui coopèrent de manière accessoire et/ou ponctuelle.

Ensemblier

Ensemble d'entreprises qui coopèrent et/ou mettent en commun des moyens.

Entreprise

Structure juridique/personne morale dans le cadre de laquelle s'exerce une activité économique.

Entreprise multi-établissements

Entreprise qui, pour l'exercice de son activité économique, dispose de plusieurs établissements distincts dotés d'une certaine autonomie mais qui n'ont pas de personnalité juridique propre.

Établissement

Unité de production dépendant d'une entreprise et n'ayant pas, à ce titre, d'existence juridique propre. Les opérations commerciales effectuées en son sein le sont au nom de l'entreprise, appelée entreprise multi-établissements.

Fédération / confédération

Ensemble d'entreprises juridiquement distinctes qui coopèrent via leur adhésion commune à une association. Proche de la

notion de réseau associatif, la fédération se distingue toutefois par la présence d'une hiérarchie implicite entre l'association et ses membres ainsi que par une mutualisation de moyens (souvent politiques) et une assimilation identitaire plus renforcées. À noter : une confédération est une fédération de fédérations.

Filiale

Société dont plus de 50 % du capital est détenu par une entreprise tierce, qui exerce sur elle un pouvoir de contrôle exclusif et durable.

Filière

Ensemble d'entreprises complémentaires qui concourent, d'amont en aval, à la réalisation d'un produit fini.

Fonds de dotation

Entreprise (personne morale en soi) créée et contrôlée par une ou plusieurs personnes (morales et/ou physiques) en tant qu'outil de financement privé et désintéressé d'actions d'intérêt général.

Fonds d'investissement

Terme communément utilisé pour désigner une société de gestion de portefeuille.

Franchise / réseau de franchise

Ensemble d'entreprises liées entre elles par un contrat de franchise.

Groupe

Ensemble d'entreprises juridiquement distinctes qui sont unies par des relations qui confèrent à l'une d'elles, l'entreprise mère,

un pouvoir de contrôle exclusif et durable sur les autres, lui permettant de faire prévaloir entre elles une certaine unité de décision.

Groupe associatif

Ensemble d'associations qui, bien que conservant leur autonomie juridique propre, sont unies par des relations qui confèrent à l'une d'elles, l'association mère, un pouvoir de contrôle exclusif et durable sur les autres, lui permettant de faire prévaloir entre elles une certaine unité de décision.

Groupe coopératif

Ensemble de sociétés sous statut coopératif qui, bien que conservant leur autonomie juridique propre, sont unies par des relations qui confèrent à l'une d'elles, la coopérative mère, un pouvoir de contrôle exclusif et durable sur les autres, lui permettant de faire prévaloir entre elles une certaine unité de décision.

Groupe de sociétés

Ensemble de sociétés qui, bien que conservant leur autonomie juridique propre, sont unies par des relations qui confèrent à l'une d'elles, la société mère, un pouvoir de contrôle exclusif et durable sur les autres, lui permettant de faire prévaloir entre elles une certaine unité de décision.

Groupe économique solidaire (GES)

Ensemble d'entreprises qui coopèrent et/ou mettent en commun des moyens afin de développer ou de consolider l'offre d'insertion d'un territoire, notamment ●●●

●●● en garantissant la coordination des programmes et la continuité des parcours d'insertion. Il n'existe pas de modèle unique de GES : ce mode d'organisation peut donc donner lieu à différents types de coopération en fonction de l'objectif poursuivi.

Groupe hybride

Ensemble d'entreprises composé d'au moins une association et une société qui, bien que conservant leur autonomie juridique propre, sont unies par des relations qui confèrent à l'une d'elles, l'entreprise mère, un pouvoir de contrôle exclusif et durable sur les autres, lui permettant de faire prévaloir entre elles une certaine unité de décision.

Groupement

Ensemble d'entreprises juridiquement distinctes qui coopèrent de manière significative et durable via une entreprise tierce contrôlée de manière commune.

Groupement de coopération sanitaire (GCS)

Entreprise (personne morale en soi) créée et contrôlée par un ensemble d'entreprises tierces, dont *a minima* un établissement de santé, afin de favoriser la coordination, la mutualisation de moyens et la continuité de prise en charge et d'accompagnement dans le domaine de la santé.

Groupement de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS)

Entreprise (personne morale en soi) créée et contrôlée par un ensemble

d'entreprises tierces afin de favoriser la coordination, la mutualisation de moyens et la continuité de prise en charge et d'accompagnement dans les domaines de l'action sociale, du médico-social et/ou de la santé.

Groupement d'employeurs (GE)

Entreprise sous forme associative ou coopérative créée et contrôlée par un ensemble d'entreprises tierces afin de mutualiser de manière durable des ressources humaines (en réponse à des besoins saisonniers ou à temps partiel, par exemple).

Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ)

Entreprise sous forme associative ou coopérative créée et contrôlée par un ensemble d'entreprises afin de mutualiser des ressources humaines caractérisées par leur difficulté d'accès à l'emploi, tout en favorisant leur formation et leur retour vers l'emploi durable.

Groupement de fait

Ensemble d'entreprises qui coopèrent de manière durable en mettant en commun des moyens sans créer d'entreprise nouvelle mais en signant uniquement un contrat, appelé convention de groupement de fait.

Groupement de moyens

Entreprise sous forme libre (association ou société) créée et contrôlée par un ensemble d'entreprises tierces afin de mutualiser de manière durable des moyens. En pratique,

le groupement de moyens fait référence à l'ensemble des groupements qui ne correspondent pas aux modèles encadrés juridiquement (GE, GEIQ, GCS, GCSMS, etc.).

Groupement de SCOP

Ensemble de sociétés sous statut de société coopérative et participative (SCOP) qui, bien que conservant leur autonomie juridique propre, sont unies par des relations qui confèrent à l'une d'elles, la coopérative mère, un pouvoir de contrôle exclusif et durable sur les autres, lui permettant de faire prévaloir entre elles une certaine unité de décision. Ce contrôle est encadré par la loi⁴ et limité à 51 % des droits de vote.

Groupement d'insertion

Groupe économique solidaire qui fonctionne sur une coopération de type groupement.

Groupement d'intérêt économique (GIE)

Entreprise (personne morale en soi) créée et contrôlée par un ensemble d'entreprises tierces afin de développer, d'améliorer ou d'accroître leurs résultats via la mutualisation durable de certaines activités, tout en conservant leur indépendance.

Groupement momentané d'entreprises (GME)

Ensemble d'entreprises liées entre elles par un contrat de groupement momentané d'entreprises.

4. L. n° 2014-856 du 31 juill. 2014, JO du 1^{er} août, art. 29.

Holding

Société ayant pour vocation de regrouper des participations dans diverses sociétés et d'en assurer l'unité de direction.

Joint-venture

Entreprise sous forme libre (association ou société) créée et contrôlée à parts égales (ou quasi égales) par un ensemble d'entreprises tierces afin de mutualiser de manière durable des moyens. En pratique, ce mode d'organisation est souvent utilisé pour permettre la coopération de deux entreprises de nationalité différente.

Label

Marque protégée, distinctive et collective délivrée par un organisme public (ou un organisme privé mandaté) pour garantir qu'une personne, un site, un territoire ou un produit respecte un certain nombre de critères définis par un acte législatif ou réglementaire (origine, spécificité, qualité, conformité, etc.). Les labels doivent être distingués des prix, diplômes, agréments ou certifications qualité qui sont décernés par des organismes privés.

Mouvement

Ensemble d'acteurs juridiquement distincts (personnes physiques ou morales) qui coopèrent de manière informelle afin de faire changer les comportements et/ou les institutions en un sens favorable à leurs intérêts.

Pacte d'actionnaires / d'associés

Contrat conclu entre associés d'une société parallèlement à ses statuts afin d'organiser les mouvements de titres et le fonctionne-

ment de l'entreprise. Il peut être signé par tous les associés ou par certains seulement. Étant un acte « secret » contrairement aux statuts, il n'est pas déposé au greffe du tribunal de commerce et les tiers n'en ont pas nécessairement connaissance.

Participation

Société dont 10 % à 50 % du capital est détenu par une entreprise tierce.

Personne morale / physique

En droit, une personne est une entité dotée de la personnalité juridique. Une personne physique est un être humain en tant que tel tandis qu'une personne morale est un regroupement de personnes physiques ou morales qui accomplissent quelque chose en commun. La personnalité morale confère à l'entreprise nombre d'attributs reconnus aux personnes physiques, comme l'accès à un nom, un patrimoine ou un domicile. Il existe plusieurs catégories nommées de personnes morales de forme et de capacité juridique variables.

Pôle de compétitivité

Ensemble d'entreprises, de laboratoires de recherche et d'organismes de formation publics ou privés qui s'associent autour d'un projet commun pour favoriser le développement territorial local, via notamment des synergies et/ou innovations communes. Bien que les pôles de compétitivité témoignent souvent d'une coopération de type réseau, il n'existe pas de modèle unique : ce mode d'organisation peut donc donner lieu à différents types de coopération en fonction de l'objectif poursuivi.

Pôle territorial de coopération économique (PTCE)

Ensemble d'entreprises de l'ESS qui s'associent autour d'un projet commun et nouent des partenariats avec des collectivités, des entreprises lucratives et/ou des organismes de formation et de recherche pour favoriser le développement territorial local, via notamment des synergies et/ou innovations communes. Bien que les PTCE témoignent souvent d'une coopération de type groupement, il n'existe pas de modèle unique : ce mode d'organisation peut donc donner lieu à différents types de coopération en fonction de l'objectif poursuivi.

Règlement intérieur

Document visant à régir les engagements et obligations de ses membres, notamment en matière de discipline, d'hygiène et de sécurité. Il est obligatoire dans les entreprises de plus de vingt salariés.

Réseau

Ensemble d'entreprises juridiquement distinctes qui coopèrent de manière significative et durable tout en conservant une autonomie complète en matière de gouvernance.

Réseau associatif

Ensemble d'entreprises juridiquement distinctes qui coopèrent via leur adhésion commune à une association. Proche de la notion de fédération, le réseau associatif se distingue toutefois par une absence de hiérarchie ou de pouvoir politique entre l'association et ses membres. ●●●

●●● Réseau capitalistique / participatif

Ensemble de sociétés juridiquement distinctes qui coopèrent via une entreprise tierce à laquelle elles sont liées à la fois par le biais d'un contrat de type réseau et d'une participation minoritaire à leur capital. Ce mode d'organisation peut être décrit comme une forme de groupement inversé.

Réseau d'adhérents

Ensemble d'entreprises liées entre elles par un contrat d'adhésion. En pratique, les entreprises membres font souvent partie de la gouvernance de l'entreprise centrale et peuvent ainsi participer à la définition du contrat. Cette notion englobe celles de réseau associatif, de fédération et de société centrale.

Réseau d'agents / de mandataires commerciaux

Ensemble d'entreprises liées entre elles par un contrat de mandat commercial.

Réseau de licence de marque

Ensemble d'entreprises liées entre elles par un contrat de licence de marque.

Réseau de partenariat

Ensemble d'entreprises liées entre elles par un contrat de partenariat.

Réseau informel / communauté de pratique

Ensemble d'acteurs juridiquement distincts (personnes physiques ou morales) qui coopèrent de manière durable mais informelle.

Société centrale

Société qui permet à un ensemble d'entreprises tierces, juridiquement distinctes, de partager un certain nombre de moyens par le biais d'un contrat d'adhésion. La centrale d'achat se réfère, par exemple, à cette notion.

Société civile immobilière (SCI)

Entreprise créée et contrôlée par une ou plusieurs personnes (morales et/ou physiques) pour organiser la détention commune de biens immobiliers.

Société de gestion de portefeuille

Entreprise, couramment dénommée fonds d'investissement, qui gère un ensemble d'actifs financiers pour le compte de tiers (personnes physiques et/ou morales).

Société en commandite par actions (SCA)

Société (personne morale en soi) pour laquelle on distingue deux types d'associés : les commanditaires et les commandités. Les commandités sont responsables indéfiniment et solidairement des dettes sociales alors que les commanditaires ne sont responsables qu'à hauteur de leurs apports. En contrepartie, les commandités disposent de prérogatives accrues. Elle est souvent utilisée dans l'ESS comme fonds d'investissement.

Statuts

Contrat qui précise l'ensemble des dispositions constitutives d'une personne morale et prévoit les rapports à la fois entre ses membres et de ses membres à l'égard des

tiers par l'intermédiaire de cette personne morale commune.

Succursale

Unité de production dépendant d'une entreprise et n'ayant pas, à ce titre, d'existence juridique propre. Dans les faits, la succursale est un établissement créé pour le même objet que l'entreprise elle-même.

Union

Ensemble d'entreprises juridiquement distinctes qui coopèrent via leur adhésion commune à une entreprise. En pratique, cette notion se rapproche fortement de celle de réseau d'adhérents et englobe ainsi celles de réseau associatif, de fédération et de société centrale.

Union d'économie sociale

Société sous statut coopératif qui permet la coopération et/ou la mise en commun de moyens entre des coopératives, des mutuelles et des associations. À ne pas confondre avec l'unité économique et sociale (UES).

Unité économique et sociale (UES)

Contrat conclu entre plusieurs entreprises caractérisées par une complémentarité d'activité, une communauté de pouvoirs et de direction et une communauté de travailleurs afin de mettre en place des IRP communes. Le droit du travail français contraint à la signature d'un tel contrat à partir de cinquante salariés. À ne pas confondre avec l'union d'économie sociale. ■

FRANCE ACTIVE ET CRDLA FINANCEMENT

France Active, un réseau dédié aux entrepreneurs

De l'émergence au développement, France Active donne aux entrepreneurs engagés les moyens d'agir sur leur territoire. Elle les accompagne dans leurs problématiques financières, met à leur disposition les financements les plus adaptés à leurs besoins et leur permet d'accéder à un réseau d'acteurs économiques et sociaux.

Pionnier de la finance solidaire, le réseau France Active accompagne et finance chaque année près de 7 400 entrepreneurs et gère un portefeuille de 31 000 entreprises. En complément de son action de financement, France Active conseille 2 500 structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans le cadre du dispositif local d'accompagnement (DLA).

Pour déployer son action au plus proche des enjeux économiques et sociaux, France Active a créé avec ses partenaires un réseau de 42 associations locales, les fonds territoriaux, qui inscrivent son action dans tous les territoires.

France Active, c'est un réseau dédié aux entrepreneurs... et c'est plus qu'un réseau. Grâce à ses structures financières mises au

service de l'ensemble des acteurs de l'entrepreneuriat, France Active s'est fixé une ambition de transformation sociale.

→ Plus d'infos sur www.franceactive.org

Le Centre de ressources DLA Financement

Le Centre de ressources DLA Financement, porté par France Active, est au service des salariés des dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) et de l'ensemble des structures de l'économie sociale et solidaire (ESS). Le DLA, dispositif public national, permet aux associations employeuses et aux entreprises d'utilité sociale de bénéficier d'un accompagnement sur mesure afin de développer leurs activités, de les aider à se consolider et de créer ou pérenniser des emplois. Soutenu par l'État, la Caisse des dépôts et le Fonds

social européen, il est animé nationalement par l'Avisé. Près de 6 500 structures de l'ESS bénéficient de l'appui du DLA chaque année.

Le Centre de ressources DLA Financement a pour principales missions d'aider à l'adaptation de l'offre de financement aux spécificités des projets d'économie sociale et solidaire, d'appuyer et de conseiller les salariés du DLA et, plus largement, les acteurs de l'accompagnement. Pour cela, l'équipe du Centre de ressources DLA Financement anime une fonction de veille et réalise des études destinées à comprendre les évolutions qui impactent les modèles économiques des structures de l'ESS et ainsi mieux comprendre leurs besoins de financement.

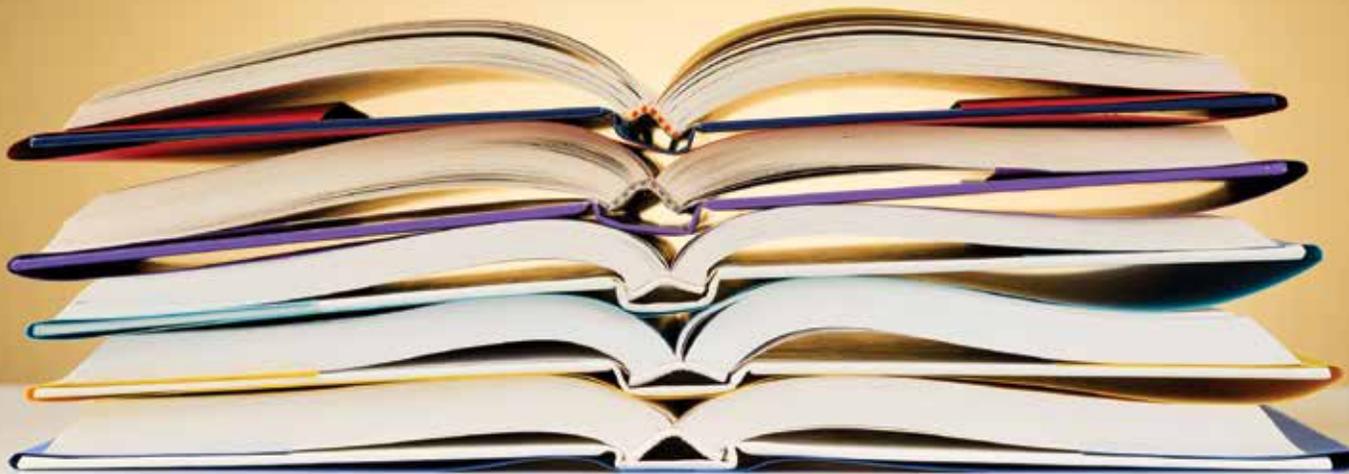
→ Retrouvez toutes les publications du CRDLA Financement sur www.franceactive.org

Ce guide est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020.



BIBLIOGRAPHIE COMPLÉMENTAIRE

- **ACFCI** (2010), « Les réseaux d'entreprise ».
- **AHLERT, M. & al.** (2008), « Social Franchising : a Way of Systematic Replication to Achieve Social Impact », Bundesverband Deutscher Stiftungen.
- **AMBLARD, C. – ADDES** (2012), « Coopération et regroupement des associations – Aspects juridiques et fiscaux ».
- **AVISE** (2011 & 2014), « Accompagner les groupements d'employeurs » (deux titres).
- **AVISE** (2014), « Stratégies pour changer d'échelle – Le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer ».
- **BARTILSON, S. – EUROPEAN SOCIAL FRANCHISING NETWORK** (2012), « Social Franchising – Obtaining Higher Returns from Investments for Jobs in Social Enterprises ».
- **CENTRE DE RESSOURCES DLA FINANCEMENT – FRANCE ACTIVE** (2015), « Association & Coopération : jouez collectif! ».
- **CENTRE DE RESSOURCES DLA FINANCEMENT – FRANCE ACTIVE** (2013), « Association & Fusion : mariage d'amour ou de raison? ».
- **CENTRE DE RESSOURCES DLA IAE – AVISE** (2011), « État des lieux des pratiques de mutualisation dans les SIAE : ensembles, regroupements, filiales partagées ».
- **CHALENCON, G. & PACHE, A.-C. – ESSEC / CDC / AVISE** (2006), « Changer d'échelle – Dupliquer les réussites sur de nouveaux territoires : une voie pour développer l'entrepreneuriat social ».
- **CHOMEL, C.** (2008), « Le cadre juridique des coopératives d'entreprises », *Recma* n° 307.
- **CLAVAGNIER, B.** (2005), « Partenariats, coopérations, regroupements – L'union fait la force », *Juris associations* n° 324.
- **CNCC** (2014), « Les conventions réglementées et courantes ».
- **COORACE – EXTRAMUROS** (2009), « Outil d'aide à la structuration d'un groupe économique solidaire ».
- **COORACE – FRANCE ACTIVE – CITO CONSEIL** (2009), « Guide financier pour les groupes économiques solidaires ».
- **COORACE – TAJ** (2009), « Organisation juridique et fiscale des groupes économiques solidaires ».
- **CPCA** (2014), « Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs ».
- **CRÉDIT MUTUEL** (2011), « Le regroupement des associations ».
- **DELOITTE** (2014), « La notion de groupe dans les associations – Gouvernance, finances, régime juridique et fiscal ».
- **DELOITTE – ROCKEFELLER FOUNDATION** (2015), « Accelerating Impact – Exploring Best Practices, Challenges, and Innovations in Impact Enterprise Acceleration ».
- **DEMOUSTIER, D.** (2001), « *Économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement* », Paris, Syros.
- **EUROPEAN SOCIAL FRANCHISING NETWORK** (2012), « Social Franchising – Financing its Growth ».
- **FÉDÉRATION HOSPITALIÈRE DE FRANCE** (2011), « Boîte à outils des coopérations ».
- **FLAMENT, C.** (1991), « Associations-réseaux et réseaux d'associations : une approche formelle de l'organisation réticulée », *Sociétés contemporaines* n° 5.



■ **FRAISSE, L. – LABO DE L'ESS** (2015), « Caractériser les PTCE – Premiers résultats ».

■ **GÉRÔME, F. – FRANCE ACTIVE** (2011), « Réussir un regroupement : aspects économiques et financiers », *Juris associations* n° 437.

■ **GÉRÔME, F. – FRANCE ACTIVE** (2010), « Solidarité financière : les moyens d'action », *Juris associations* n° 430.

■ **HIGGINS, G. & al.** (2008), « Social Enterprise Business Models : an Introduction to Replication and Franchising », CEiS.

■ **IDAES** (2010), « Coopération, regroupement et fusion dans le secteur sani-

taire, social et médico-social : le guide pratique ».

■ **IN EXTENSO** (2016), « Le fonds de dotation : une solution pour la gestion immobilière de vos établissements ».

■ **JARVIS, O. & al.** (2006), « An Enterprising Failure : why a Promising Social Franchise Collapsed », *Stanford Social Innovation Review*.

■ **MASSURE, B. – DIRECCTE IDF** (2015), « Investigation des modèles économiques des PTCE intégrant la dimension IAE ».

■ **MAVRA, L. – SOCIAL ENTERPRISE COALITION** (2011), « Growing Social Enterprise : Research Into Social Replication ».

■ **MENZIES, L.** (2010), « Social Franchising: the Magic Bullet? ».

■ **ROTH, F. & MENGUY, N.** (2015), « Étudier les enjeux et performance des concentrations de structures coopératives : une approche exploratoire », *Revue de management et de stratégie*.

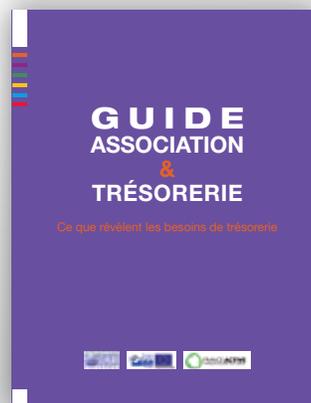
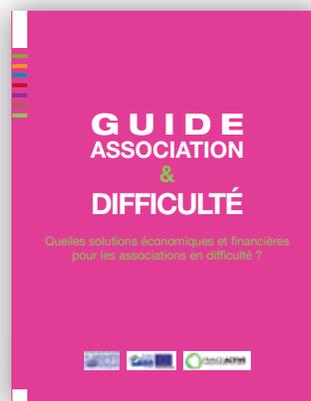
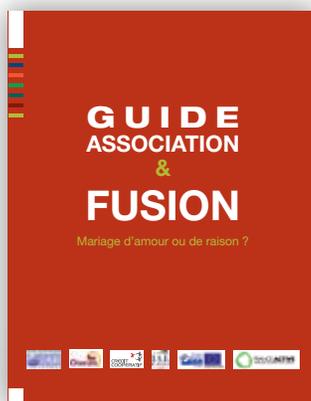
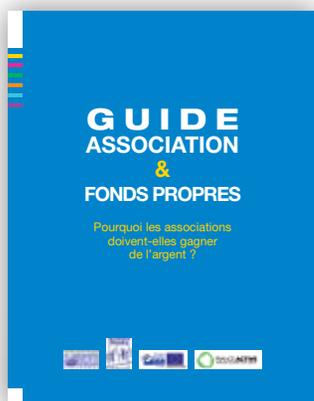
■ **SOCIAL ENTERPRISE COALITION** (2011), « The Social Franchising Manual ».

■ **URIOPSS LORRAINE** (2009), « Étude sur les mutualisations et coopérations dans le secteur social et médico-social en Lorraine ».

■ **URIOPSS RHÔNE-ALPES** (2009), « La coopération entre les associations sanitaires et sociales ».

Associations, entreprises solidaires

DÉCOUVREZ la collection des guides
du Centre de ressources DLA Financement



Pour répondre à toutes vos problématiques de financement.



Commandez vos guides
sur www.guidescnarf.fr



#entreprendre pour l'emploi
#entreprendre pour réinventer la ville
#entreprendre pour les quartiers populaires
#entreprendre pour les générations futures



#ENTREPRENDRE POUR
transformer
la SOCIÉTÉ

Suivez-nous

 @franceactive



FRANCE ACTIVE
FINANCEUR SOLIDAIRE POUR L'EMPLOI

www.franceactive.org