

## L'intérêt de la forme juridique Scic pour les groupements d'employeurs

### The attraction of the SCIC legal form for a groupement d'employeurs (GE)

### La ventaja de la fórmula jurídica SCIC para las agrupaciones de empresarios

Caroline André, Marina Bourgeois-Bertrel et Cédric Ruellan

Numéro 340, avril 2016

Scic  
SCIC

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1037401ar>  
DOI : <https://doi.org/10.7202/1037401ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Association Recma

ISSN

1626-1682 (imprimé)  
2261-2599 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

André, C., Bourgeois-Bertrel, M. & Ruellan, C. (2016). L'intérêt de la forme juridique Scic pour les groupements d'employeurs. *Revue internationale de l'économie sociale*, (340), 36–51. <https://doi.org/10.7202/1037401ar>

Résumé de l'article

Cet article analyse la forme juridique d'un groupement d'employeurs (GE). Ce dernier peut se constituer sous forme associative ou coopérative, comme la société coopérative d'intérêt collectif (Scic), qui constitue l'objet de l'étude. Depuis dix ans, très peu de GE ont eu recours à cet « habit » juridique pourtant en plein développement. L'objectif est ici d'en comprendre les raisons et d'identifier les divergences et les similitudes entre GE-association et Scic afin de répondre à la question suivante : pourquoi donner la forme Scic plutôt qu'associative à un GE ? Si un GE peut se constituer ex nihilo sous forme Scic, se transformer comme tel ou encore être utilisé pour jouer le rôle d'ensablant, l'observation nous a permis de constater une autre technique. L'activité GE peut en effet représenter une pratique supplémentaire dans une Scic préexistante qui aurait besoin de mutualiser l'emploi en son sein. La Scic serait alors une structure propice au développement de l'activité de GE plutôt qu'une forme juridique à privilégier uniquement pour « habiller » un tel groupement.

# L'INTÉRÊT DE LA FORME JURIDIQUE SCIC POUR LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

par **Caroline André\***,

**Marina Bourgeois-Bertrel\*\* et Cédric Ruellan\*\*\***

*Cet article analyse la forme juridique d'un groupement d'employeurs (GE). Ce dernier peut se constituer sous forme associative ou coopérative, comme la société coopérative d'intérêt collectif (Scic), qui constitue l'objet de l'étude. Depuis dix ans, très peu de GE ont eu recours à cet « habit » juridique pourtant en plein développement. L'objectif est ici d'en comprendre les raisons et d'identifier les divergences et les similitudes entre GE-association et Scic afin de répondre à la question suivante : pourquoi donner la forme Scic plutôt qu'associative à un GE ? Si un GE peut se constituer ex nihilo sous forme Scic, se transformer comme tel ou encore être utilisé pour jouer le rôle d'ensemblier, l'observation nous a permis de constater une autre technique. L'activité GE peut en effet représenter une pratique supplémentaire dans une Scic préexistante qui aurait besoin de mutualiser l'emploi en son sein. La Scic serait alors une structure propice au développement de l'activité de GE plutôt qu'une forme juridique à privilégier uniquement pour « habiller » un tel groupement.*

\* Enseignant chercheur en droit à Neoma Business School, Reims Campus ; membre de l'équipe de recherche « Innovation sociale et groupement d'employeurs ».

\*\* Enseignant chercheur en droit à Neoma Business School, Reims Campus.

\*\*\* Gérant des Scic TLA, Médi-coop Intérim et de la Scic Médi-coop 66 ; président de la Scic Médicoop 40 ; juge au tribunal de commerce de Bayonne.

## **The attraction of the SCIC legal form for a groupement d'employeurs (GE)**

This article analyses the legal structure of a groupement d'employeurs (a consortium of employers for pooling human resources). A GE can be set up as a non-profit organisation or as a cooperative such as a société coopérative d'intérêt collectif (community-interest cooperative), which is the subject of this study. Over the past ten years, very few GEs have taken the SCIC form even though community-interest cooperatives have been multiplying. We want to understand the reasons for this and identify the differences and similarities between a non-profit GE and a SCIC GE in order to answer the question of why a GE would become a SCIC rather than a non-profit organisation. While a GE can be set up from scratch as a SCIC or converted into one or even be used to combine different structures, our examination of the practice has revealed another approach. A GE can constitute an additional function to a pre-existing SCIC that needs to pool human resources. The SCIC would thus be a structure that helps grow the business of the GE rather than a legal form to be promoted just as a way of structuring a GE.

## **La ventaja de la fórmula jurídica SCIC para las agrupaciones de empresarios**

El presente artículo analiza la forma jurídica de un grupo de empleadores (GE). Éste puede constituirse bajo la forma asociativa o cooperativa como la Sociedad cooperativa de interés colectivo (SCIC) que es el objeto de estudio. En los últimos diez años, muy pocos GE recurrieron a este instrumento jurídico que está, sin embargo, en pleno desarrollo. El objetivo aquí es de comprender las causas e identificar las divergencias y las similitudes entre GE, asociación y SCIC

(1) Chiffres communiqués par Alix Margado (interview en date du 29 janvier 2016). Notons que les chiffres recensés pour le GE divergent selon les sources étudiées (FNGE, UNGE, CRGE). De même, soulignons que les chiffres relatifs à la Scic sont difficiles à obtenir en l'absence de référencement permettant de les repérer et d'une absence de codification Insee les isolant (interview Alix Margado, 26 janvier 2016).

(2) André C., Bourgeois-Bertrel M., « Le groupement d'employeurs et la Scop : un double levier d'innovation sociale? », communication présentée lors des XIV<sup>e</sup> et XV<sup>e</sup> Rencontres sur la prospective des métiers (thème : « Prospective du management et des formes de gouvernance »), qui se sont déroulées à Paris les 1<sup>er</sup> et 2 décembre 2015 au Cnit (La Défense).

(3) Citons ainsi : Aemploi, Alliance Emplois Pyrénées, Arborescence, Association Développement du travail solidaire, BTPROGE, Epona, Fun Alliance, Groupement d'employeurs Gala Pro, Groupement d'employeurs marmandais, Le Champ commun, Le Divano, Médicoop 66, Médicoop Intérim, Médicoop Transition, Mercure groupement d'employeurs, R2K, Saint-Charles Emploi, Scic Erare, Sérendipité.net, Solidarité Ambulances, Solidarité étudiante, TLA GE, Un Goût d'illusion.

(4) Notons toutefois des initiatives ponctuelles en ce sens et notamment celle de la FNGE, qui, lors d'une réunion dédiée à la forme GE-Scic, animée par Jean-Yves Kerbourc'h et Hervé Le Chevalier, ont ouvert le débat.

para responder a la pregunta siguiente: ¿por qué conceder a un GE una forma SCIC en lugar de una forma asociativa? Si un GE puede constituirse ex nihilo bajo la forma SCIC, o bien transformarse como tal, o también ser utilizado para actuar de integrador, el examen de la práctica nos ha permitido constatar otra técnica. En efecto, la actividad GE puede añadirse como actividad adicional en una SCIC preexistente que tendría que mutualizar el empleo en su seno. Entonces, la SCIC sería una estructura propicia para el desarrollo de la actividad de GE más bien que una forma jurídica que se debe preferir solamente para vestir una agrupación de este tipo.

La loi n° 2005-882 du 2 août 2005 a autorisé le groupement d'employeurs (GE) à se constituer sous forme coopérative et non plus exclusivement sous forme d'association loi 1901. Cette loi permet à un GE de se constituer en société coopérative, mais aussi à un GE déjà constitué en association de se transformer en une telle société. Ce faisant, le législateur a très certainement souhaité développer ce dispositif « *original* » (Fadeuilhe, Joubert, 2015) et méconnu (Pache, Santos, 2013; Vaccaro, Palazzo, 2014) afin de le moderniser, tout en favorisant son essor et son utilisation pratique par les opérationnels. Pour autant, traditionnellement, le GE revêt majoritairement, trente ans après sa création et dix ans après l'ouverture de sa forme juridique, la forme associative. Plus de 99 % des GE sont constitués sous forme associative. Les acteurs du secteur s'accordent à dire qu'il y a environ 5 000 GE en France dont 3 800 agricoles. Il y aurait *a priori*, à ce jour, 24 GE sous la forme de Scic<sup>(1)</sup>. Le recours à la forme coopérative n'est donc pas encore complètement entré dans les pratiques du GE.

Dans le cadre d'une précédente contribution, les auteurs ont exploré l'intérêt et le devenir du GE constitué sous la forme Scop, société coopérative de production<sup>(2)</sup>. Ils proposent cette fois d'appréhender la conjugaison GE et Scic afin d'en mesurer l'opportunité, puisque, sur les 525 Scic recensées sur le territoire français à ce jour, 24 ont une activité de GE<sup>(3)</sup>. Cette contribution est la première à explorer le GE sous forme Scic, et plus particulièrement l'option entre l'habit « GE associatif » et « GE-Scic. » Les auteurs n'ont pas recensé d'articles – juridiques ou, plus largement, en sciences de gestion – dédiés à cette acculturation<sup>(4)</sup>. L'analyse du GE-Scic repose donc sur la littérature propre aux deux notions et s'appuie conjointement sur l'expertise d'un gérant de plusieurs Scic et spécialiste du GE, Cédric Ruellan, et sur la consultation des acteurs institutionnels et praticiens des secteurs Scic et GE. Sur cette base, et avec un prisme juridique, les auteurs formuleront des propositions en articulant la présente contribution autour de trois axes. Le premier dresse un panorama historique de l'évolution de la forme juridique du GE. Le deuxième met en exergue la philosophie et les valeurs communes à la Scic et au GE. Enfin, les auteurs s'interrogeront sur l'avenir du GE-Scic.

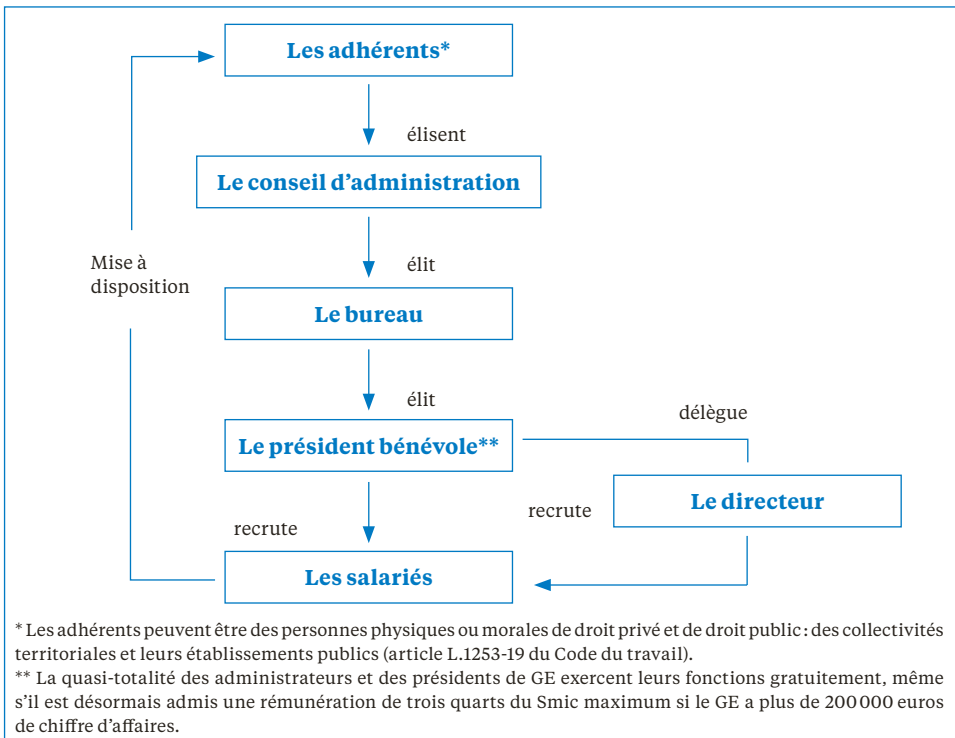
## Panorama historique de la forme juridique d'un GE: de l'association à la société coopérative

Le législateur des années 80 n'envisage qu'une seule forme juridique pour les GE: l'association. Le GE ainsi constitué obéit donc aux règles de fonctionnement classiques de n'importe quelle association. Ainsi les entreprises adhérentes élisent elles les membres du conseil d'administration du groupement. Les adhérents sont les usagers du GE, et seuls les établissements bénéficiaires peuvent être adhérents. Pour l'entreprise, le coût tient compte de l'adhésion sous forme de droit d'entrée ou de cotisation annuelle de l'association. Il inclut également la garantie sous forme, par exemple, de caution bancaire et la facture mensuelle de mise à disposition (Joubert, 2012). Dans le GE, les entreprises supportent, chacune d'entre elles, les frais salariaux en proportion de l'utilisation de la main - d'œuvre, avec des frais de gestion réduits au minimum (ministère du Travail, 2015). Notons enfin que le législateur a prévu que les employeurs adhérents partagent la responsabilité des dettes sociales du groupement<sup>(5)</sup> et sont responsables des conditions de travail du personnel mis à disposition. La figure 1 permet de visualiser la structure et les parties prenantes d'un GE-association afin de mieux le comparer ensuite au GE-Scic (voir figure 2 en page suivante).

(5) Toutefois, la loi Cherpion (n° 2011-893, 13 juillet 2011) prévoit une dérogation à cette règle. Les statuts du GE peuvent prévoir, sur la base de critères objectifs, des règles de répartition de ces dettes entre les membres du groupement, opposables aux créanciers.

Figure 1

### La structure juridique d'un GE-association



(6) Loi n° 2001-624 portant diverses dispositions d'ordre social, éducatif et culturel, JO, 18 juillet, p. 11496.

(7) Toute personne physique comme des bénévoles et toute personne morale de droit privé ou de droit public, dans la limite de 50 % du capital total détenu par les collectivités territoriales (loi du 31 juillet 2014), leurs groupements et les établissements publics territoriaux.

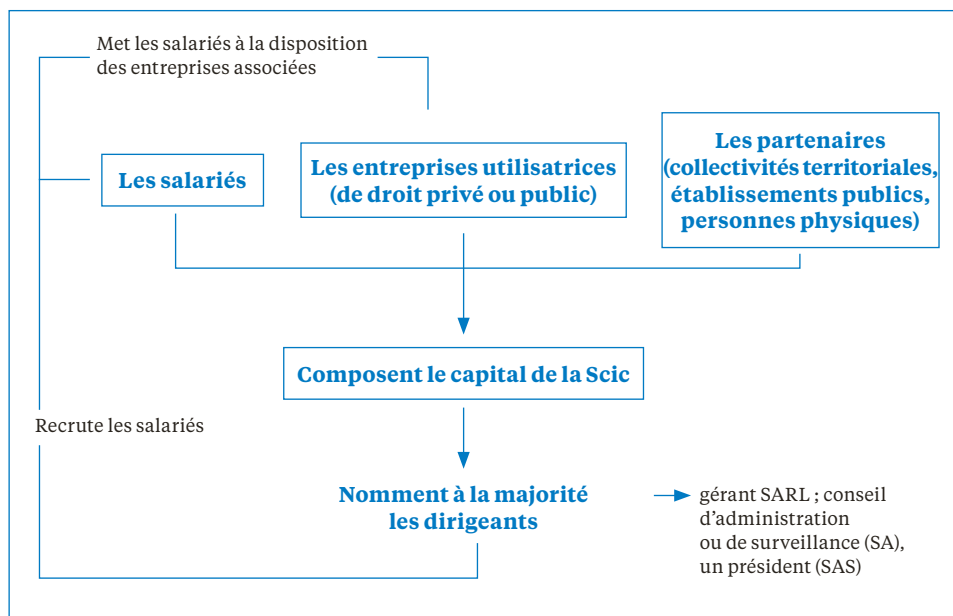
Si le GE est historiquement une association, il peut, depuis dix ans, se constituer sous la forme d'une société coopérative, notamment Scic. Présentée comme une coopérative spéciale par le législateur en 2001 <sup>(6)</sup>, la Scic se singularise des autres formes coopératives par deux aspects fondamentaux. Le premier tient à une composition atypique : le « multi-sociétariat ». La Scic associe obligatoirement, autour d'un projet commun, plusieurs « parties prenantes » (Freeman, Reed, 1983), de nature distincte : les salariés, les bénéficiaires, les bénévoles, les collectivités publiques, les personnes intéressées (cette dernière catégorie comprenant notamment les investisseurs), avec une particularité bien spécifique puisque le législateur prévoit qu'elle doit impérativement se composer d'au moins trois des cinq catégories précitées, dont les salariés (ou, à défaut de salariés, les producteurs du bien ou du service vendu par

la Scic), les bénéficiaires et une tierce personne <sup>(7)</sup>. La Scic a nécessairement une structuration au moins tripartite.

Le second aspect particulier de la Scic tient à son objet atypique. La Scic a pour « *objet la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale* » (Sibille, 2012) et relève à ce titre des entreprises à but social (Margado, 2002). Elle se distingue des autres coopératives et « *apparaît ainsi comme un "hybride" entre association et coopérative [...]* » (Sibille, 2012). En réalité, « *la Scic entend faire le pont entre les mondes coopératif et associatif : coopérative dans sa structure et dans ses mécanismes de fonctionnement, elle se rapproche par son objet des associations*

**Figure 2**

**La structure juridique d'un GE-Scic**



*puisqu'elle ne se définit pas par la recherche de la satisfaction des besoins de ses membres* » (Hiez, 2013). En ce sens, la Scic, dans sa philosophie, se rapproche incontestablement du GE, puisqu'il est un groupement à but non lucratif, sauf dans l'hypothèse où la Scic a une seconde activité en plus de celle de GE, possibilité ouverte depuis la loi du 2 août 2005. La figure 2 permet de visualiser la structure d'un GE-Scic et de la comparer à celle du GE-association (voir la figure 1).

Selon nous, il n'est pas étonnant que le législateur ait décidé d'ouvrir la forme juridique du GE à la forme coopérative, en sus de la forme associative. La loi du 17 juillet 2001 précitée portant création de la Scic<sup>(8)</sup> a en effet été conçue, pour certains, comme « *l'aboutissement de réflexions itératives invitant à une refonte de l'association* » (Azarian, 2002)<sup>(9)</sup>. Il est par ailleurs fondamental que le GE puisse se glisser, en fonction des impératifs et *desiderata* de ses membres et de son secteur d'activité, dans l'habit juridique le plus approprié, et cela au cas par cas.

En effet, comme le souligne M. Margado, « *la Scic ne remplace pas l'association, elle va s'adapter à un projet qui va comprendre un multisociétariat. C'est donc juste une forme qui permet d'avoir une gouvernance plus large, là où le GE-association ne peut fédérer que des entreprises adhérentes/membres. Tous les GE n'ont pas intérêt à passer en Scic quand ils n'ont pas la conviction que c'est bon pour eux. Et ils n'auront cette conviction que s'ils souhaitent partager la gouvernance avec d'autres membres* » (interview du 26 janvier 16). Afin d'explicitier notre propos, nous dresserons une synthèse (voir les tableaux 1 et 2 en pages suivantes) des caractéristiques communes et distinctives de ces deux versions désormais utilisables du GE. Le choix législatif consistant à donner au GE la faculté de se constituer en Scic s'inscrit par ailleurs, selon nous, dans une évolution naturelle, GE et Scic procédant effectivement tous deux d'une philosophie et de valeurs communes.

## La Scic et le GE: une philosophie et des valeurs communes

La comparaison de la définition et du fonctionnement d'un GE avec ceux d'une Scic nous a conduits à identifier plusieurs points de connexion, nous permettant de formuler notre première proposition: les deux dispositifs partagent des valeurs similaires et, plus largement, une philosophie commune. Relevant tous deux de l'économie sociale et solidaire (ESS), les GE et les Scic ont tous deux pour philosophie de proposer une alternative aux fonctionnements capitalistiques classiques. La philosophie d'un GE, d'abord, consiste à vouloir pérenniser à la fois l'emploi et le dynamisme économique sur un territoire (Delalande, Buannic, 2010). La doctrine juridique (Casaux-Labrunée, 2012; Dalichoux, Fadeuilhe 2007; Teyssié, 1986; Fieschi-Vivet, 1986) estime que les GE constituent ainsi un outil de sécurisation des parcours professionnels, destiné à satisfaire les besoins d'emploi limités des petites entreprises, tout en assurant une stabilité d'emploi aux salariés embauchés

(8) Loi n° 2001-624 portant diverses dispositions d'ordre social, éducatif et culturel, JO, 18 juillet, p. 11496.

(9) Il est toutefois réducteur, selon MM. Margado et Huet (entretien 2016), d'affirmer que la création de la Scic a été conçue comme une refonte de l'association. La loi sur les Scic visait aussi une ouverture de la coopération en introduisant des nouveautés qui perturbent le champ habituel des coopératives: multisociétariat, gestion désintéressée, association possible du secteur public, option de pondération des voix par collègues de vote. Ce « bousculement » coopératif était au moins aussi important dans l'intention du projet de loi Scic que l'ouverture à l'évolution possible de projets associatifs.

**Tableau 1**

**Les caractéristiques communes au GE-Scic et GE-association**

	<b>GE-Scic</b>	<b>GE-Association</b>
<b>L'organisation de la structure juridique</b>		
<b>Objet social</b>	Constitués « dans le but de mettre à la disposition de leurs membres des salariés liés à ces groupements par un contrat de travail... Ils peuvent également apporter à leurs membres leur aide ou leur conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines. » (article L.1253-1 du Code du travail)	Idem
<b>Vote en assemblée générale (AG)</b>	Règle : 1 associé égale 1 voix, avec pondération possible des votes en collèges (définis par les statuts). Dans ce cas, aucun collège de vote ne peut bénéficier de plus de 50 % ni de moins de 10 % des droits de vote	Les votes peuvent être pondérés, si cela est prévu dans les statuts, pour permettre par exemple aux principaux utilisateurs de bénéficier de droits de vote plus importants. La pondération ne peut aboutir à donner à un adhérent 50 % des droits de vote
<b>Bénéficiaires des opérations</b>	Seuls les coopérateurs peuvent bénéficier des services du GE-Scic (voir l'objet social fixé par l'article L.1253-1 du Code du travail)	Les PME sont à la fois adhérents-usagers et sociétaires
<b>Les aspects financiers</b>		
<b>Impôts</b>	Impôts sur les sociétés TVA Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)	Idem * Idem ** Idem
<b>Non-lucrativité</b>	Il s'agit d'une lucrativité limitée, car la part des réserves non affectée aux réserves impartageables peut être distribuée sous forme de dividendes. L'administration fiscale a par ailleurs admis que les groupements d'employeurs soumis à l'IS puissent effectuer des remises à leurs adhérents au prorata de leur chiffre d'affaires réalisé avec le GE***	L'administration fiscale a par ailleurs admis que les GE soumis à l'IS puissent effectuer des remises à leurs adhérents au prorata de leur chiffre d'affaires réalisé avec le GE
<b>Sort des actifs en cas de dissolution</b>	Les réserves impartageables ne peuvent être versées qu'à une autre coopérative ou à une autre structure analogue (qui a une propriété collective et ne le distribue pas aux individus) en cas de boni de liquidation. Ce dernier peut aussi être dévolu à un organisme à gestion désintéressée (y compris collectivité publique)	Le boni issu de la dissolution ne peut être partagé entre les adhérents et doit être dévolu à une autre association
<b>Responsabilité solidaire</b>	Si en droit commercial les coopérateurs ne sont responsables qu'à hauteur de leur apport en cas de défaillance de leur GE-Scic (Fadeuilhe, 2012), les coopérateurs utilisateurs de la fonction GE de la Scic sont solidaires, en droit du travail, en ce qui concerne les salaires et les charges obligatoires des salariés qui leur ont été mis à disposition par le GE-Scic (Margado ; article L.1253-8 C.trav.). Il revient donc normalement aux coopérateurs d'organiser cette solidarité dans leur statut. En pratique, nous avons relevé que plusieurs GE-Scic n'ont pas organisé cette solidarité dans leurs statuts, mais ont été agréés en qualité de GE par l'autorité administrative	Les membres du GE sont responsables solidairement des salaires et des charges sociales obligatoires. La solidarité peut elle aussi faire l'objet d'un aménagement (L.1253-8 C.trav.) ; (Fadeuilhe, 2012)

<b>Redistribution en cas de facturation</b>	En cas de surfacturation du prêt de main-d'œuvre, une régularisation est généralement accordée aux coopérateurs utilisateurs (pratique constatée sur le terrain)	Possibilité de restituer à chaque adhérent utilisateur, à la fin de l'exercice, l'excédent de versement qu'il aurait acquitté, par rapport au coût réel du service dont il aurait bénéficié (rescrit fiscal)
<b>Autres aspects particuliers</b>		
<b>Territorialité</b>	L'existence de la Scic est liée aux besoins d'un territoire	Idem
<b>Création d'emplois pérennes</b>	Les parties prenantes de la Scic unissent leur force pour créer de l'emploi sous la forme privilégiée de contrat à durée indéterminée en temps partagé	Idem
<b>Agrément</b>	Suppression de l'agrément préfectoral : loi n° 2012-387 du 22 mars 2012. Obligation d'obtenir un agrément de la Direccte (article D.1253-4 et suivants du Code du travail)	Obligation d'obtenir un agrément de la Direccte (article D.1253-4 et suivants du Code du travail)

\* Les excédents de gestion sont soumis à l'IS.

\*\* Exception : le GE n'est pas soumis à la TVA si aucun des membres du GE n'y est soumis.

\*\*\* Au moins 57,5 % des excédents sont obligatoirement mis en réserve impartageables. Chaque Scic peut décider de mettre 100 % des excédents dans les réserves (indiqué dans les statuts de la Scic). Les sommes affectées aux réserves impartageables ne sont pas soumises à l'impôt sur les sociétés (entretien J. Huet).

## Tableau 2

### Les caractéristiques différentielles du GE-Scic et du GE-association

	GE-Scic	GE-Association
<b>L'organisation de la structure juridique</b>		
<b>Création</b>	Loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001	Loi n° 85-772 du 25 juillet 1985
<b>Forme juridique</b>	Société de personnes ; société commerciale : SARL, SA, SAS	Association loi 1901. Dépôt des statuts en préfecture
<b>Utilité sociale</b>	Doit présenter un caractère d'utilité sociale eu égard au territoire sur lequel il s'implante	Pas une obligation
<b>Intérêt collectif</b>	Le projet doit être tourné vers l'extérieur, dans un intérêt autre que l'intérêt exclusif de ses membres (intérêt du territoire, des habitants, des PME locales), alors que dans une coopérative classique, l'activité est exercée principalement dans l'intérêt de ses membres	Seuls les établissements adhérents peuvent être bénéficiaires : le GE fonctionne pour ses seuls adhérents
<b>Comptabilité</b>	Comptes publiés et consultables par les tiers *	Comptes non publiés
<b>Cooptation</b>	L'entrée d'un nouveau coopérateur ne peut se faire sans l'accord des autres. Ce sont les statuts qui fixent les majorités pour ce type de vote	Une association ne peut pas refuser une adhésion si elle ne le prévoit pas dans ses statuts
<b>Redistribution du bénéfice à l'ensemble des coopérateurs-sociétaires</b>	Possibilité de rémunérer chaque part sociale à partir des excédents réalisés moins les réserves impartageables et les éventuelles aides publiques. En tout état de cause, les intérêts versés aux parts sociales ne peuvent dépasser le taux moyen des obligations (TMO) des entreprises privées **	Impossibilité de distribuer les bénéfices aux sociétaires



<b>Enregistrement</b>	Inscrite au RCS du siège de la Scic	Enregistrée en préfecture et inscrite au répertoire Sirene. Les agréments GEIQ n'existent toujours pas (au 1 <sup>er</sup> janvier 2016) et ne sont pas publiés
<b>Modalités d'adhésion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nécessité de souscrire du capital (au minimum une part sociale)</li> <li>• Son capital est composé par un sociétariat multiple incluant obligatoirement des salariés et des bénéficiaires de l'activité, ainsi que d'autres personnes physiques ou morales de droit privé ou public</li> <li>• Partenariat possible avec les collectivités publiques et notamment locales, leurs groupements et les établissements publics territoriaux (ils peuvent détenir jusqu'à 50 % du capital social)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nécessité de payer une cotisation annuelle pour les employeurs qui veulent bénéficier d'une mise à disposition de personnel</li> <li>• Idem, même en Scop et association</li> </ul>
<b>Gouvernance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scic SARL : un gérant ou co - gérance</li> <li>• Scic SAS : un président (pouvant être une personne morale) qui peut se faire seconder par un directeur général, lui-même mandataire social</li> <li>• Scic SA : un conseil d'administration qui élit un président (qui peut se faire seconder par un directeur général, lui-même mandataire social) ou SA à conseil de surveillance qui nomme un directoire</li> </ul>	Au minimum : un président, un secrétaire et un trésorier. Mais les GE prévoient le plus souvent un conseil d'administration et/ou un bureau
<b>Activité</b>	Le GE-Scic peut avoir une activité de GE plus une ou plusieurs autres activités (loi du 2 août 2005)	Le GE-association ne peut avoir qu'une activité de mise à disposition de personnel élargie à l'apport au bénéfice de ses adhérents d'aide et de conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines (L.1235-1, al. 3 C.trav.)
<b>Jurisdiction compétente en cas de difficultés économiques</b>	Tribunal de commerce (procédure de sauvegarde, redressement et liquidation judiciaire)	Tribunal de grande instance (procédure de sauvegarde, redressement et liquidation judiciaire)

\* Dans une société coopérative qui peut avoir d'autres activités, une comptabilité analytique devra prouver la non lucrativité de la fonction GE au milieu des autres activités (Margado, interview 2016).

\*\* Entretien J. Huet (2016). A. Margado ajoute que les dividendes ne sont pas possibles à partir du solde des excédents distribuables après dotation aux réserves impartageables (réserve légale 15 % plus réserve statutaire égale à au moins 50 % du solde après les 15 % de la réserve légale) et une fois défalquées de ce solde (donc maximum 42,5 % du résultat) les éventuelles aides perçues en cours d'exercice par la coopérative. En tout état de cause, les intérêts versés aux parts sociales ne peuvent dépasser le TMO (Margado, 2016).

par ces groupements. Le GE est perçu comme une « *partie des réponses pour un nouveau pacte social au service de l'économie et du social [...]* » (Joubert, 2012). C'est un outil performant de la « flexisécurité » : sécurité pour les salariés et flexibilité pour les entreprises. Et, selon nous, la forme juridique du GE (association ou Scic) ne change rien à la gestion du volet de l'emploi. Quant à la philosophie d'une Scic, elle procède d'une réelle volonté de remettre en question le fonctionnement du groupement sociétariat classique par l'application des principes coopératifs et d'un sociétariat élargi, répondant à un intérêt collectif et au critère d'utilité sociale (Manoury, Burrini, 2001). En tant que coopérative et, partant, « *entreprise non capitaliste* » (Jeantin, 1981),

elle est « à mi-chemin entre la société et l'association » (Cozian *et al.*, 2015). Elle est une forme sociétariaire largement inspirée par les principes singularisant le secteur coopératif<sup>(10)</sup>.

Selon nous, les deux modèles, en tant qu'alternative économique, procèdent donc du même changement de paradigme. A ce titre, le GE et la Scic partagent des valeurs communes. Nous en avons dénombré cinq.

(10) Le mouvement coopératif français énonce sept valeurs : démocratie, solidarité, responsabilité, pérennité, transparence, proximité et service.

## La mutualisation

L'originalité du GE est la mutualisation, la sécurisation de l'emploi sur un territoire donné, dans l'intérêt commun d'entreprises solidaires qui n'ont, certes, qu'un temps de travail incomplet (mais régulier) à offrir, mais ont besoin de salariés fidélisés et compétents qui pourront bénéficier, grâce à cette solidarité (Fadeuilhe, 2012) et bien que travaillant au service de plusieurs, d'une certaine stabilité d'emploi (Casaux-Labrunée, 2012).

La Scic, quant à elle, inscrit son projet dans une forte logique territoriale en s'appuyant sur une grande diversité d'acteurs qui vont concourir à sa réussite en unissant leurs forces et leurs diversités : secteur public, entreprises, salariés, etc. En ce sens, la Scic nous semble mutualiser les bonnes volontés de ses parties prenantes, ainsi que leurs compétences respectives aux fins de mener le projet commun à bien. Sous cet angle, la frontière entre mutualisation et coopération est, à l'observation, très ténue.

## La coopération

Dans le GE, la coopération se manifeste par les services de gestion « RH » auprès des utilisateurs. Elle se manifeste encore par la solidarité financière. Les membres d'un GE sont solidairement responsables de ses dettes, aussi bien à l'égard des salariés que des organismes créanciers des cotisations obligatoires. La coopération se manifeste enfin au niveau du fonctionnement d'un GE, puisque « *la clé de réussite d'un GE passe principalement par la direction : les présidents, dirigeants, responsables des ressources humaines, directeurs de production vont devoir se mettre autour de la table et déterminer des principes de fonctionnement durables et partagés par tous : statuts, règlements intérieurs, conventions et contrat de mise à disposition, contrat de travail...* » (Joubert 2012). Dans une Scic, la coopération se manifeste par sa structuration multipartite. Les différents coopérateurs s'engagent intrinsèquement à œuvrer de concert pour le projet commun (Manoury, 2001). La participation active et engagée des acteurs locaux et des membres de la Scic est une finalité (Margado, 2005). Elle implique *de facto* que le multisociétariat soit particulièrement « bien géré ». L'objectif d'utilité sociale de la Scic le sous-tend également (Margado, 2005).

## Le facteur humain

Pour le GE, l'importance est donnée à la formation des salariés. Les salariés de GE enrichissent leurs connaissances et leurs compétences du fait de la diversité des tâches accomplies au sein des entreprises adhérentes du groupement. Le GE assure le suivi et veille à l'évolution des salariés, en fonction de leurs compétences et de leurs attentes. De son côté, le salarié développe son « employabilité » par la polycompétence (Joubert, 2012).

Dans une Scic, le facteur humain est également au cœur des préoccupations, puisque la priorité n'est pas donnée au capital, mais à l'homme, à l'associé-coopérateur. Dans toute Scic, il existe la règle selon laquelle « Un homme égale une voix » au sein des assemblées générales. Autrement dit, le coopérateur ne vote pas à proportion de la part qu'il détient dans le capital social, contrairement au mécanisme sociétaire classique. L'égalité politique entre les membres et, plus largement, la démocratie sont donc assurées, donnant ainsi la priorité à l'homme et non au capital.

## L'ancrage local fort

Le GE est un moyen efficace de fixer la main-d'œuvre dans un bassin d'emploi, notamment en zone rurale. Cet ancrage local fort se manifeste notamment par le fait que les collectivités territoriales peuvent désormais

adhérer à un GE, quelle que soit sa forme juridique. Le GE s'associe également aux organismes publics comme Pôle Emploi ou encore aux missions locales, dans le but de promouvoir l'emploi et de lutter contre le chômage. Sans oublier les aides locales à la création de GE. A l'instar du GE, la Scic présente un ancrage local très fort de par sa seule structuration multipartite « voulue en résonance avec son environnement » et sa finalité « extravertie » (Manoury, 2001), puisqu'elle peut associer notamment les collectivités locales (Larpin, 2015)<sup>(11)</sup> au projet commun<sup>(12)</sup>. En effet, « près de la moitié des quelques 400 Scic compterait au moins une collectivité dans son capital »<sup>(13)</sup>. Cette montée en puissance des coopératives auprès des collectivités publiques est également constatée par Alix Margado<sup>(14)</sup>. La loi relative à l'ESS, elle, a précisé et modernisé le statut des Scic en lui permettant de recouvrir la forme SAS et en élargissant la catégorie (obligatoire) des salariés à des « producteurs de biens ou de services » de la coopérative. Elle autorise surtout une participation renforcée des collectivités locales dans leur capital (jusqu'à 50 %)<sup>(15)</sup>.

(11) Estimation au 30 septembre 2015 : moins de 50 % des Scic ont une ou plusieurs collectivités au capital social (J. Huet).

(12) Point mis en exergue par Pascale Chateau-Terrisse, chercheuse à l'Institut de recherche en gestion, université Paris-Est Marne-La-Vallée lors de l'Agora des Scic, 4 février 2016, Paris.

(13) Revue *Participer*, dossier « Scic et collectivités locales : la construction d'une évidence », n° 653, p. 17-21.

(14) *Op. cit.*, p. 17.

(15) *Op. cit.*, p. 22.

## Une vision long-termiste

La philosophie d'un GE implique une telle vision. La lutte contre le chômage et la précarisation ne peut se construire que sur une longue période. Sur un territoire donné, les acteurs du GE doivent donc déployer tout leur dynamisme et leur force de persuasion pour réunir les entreprises autour de leur projet : « Ce qui est long dans un GE, c'est la constitution des maillages entre PME pour partager des emplois surtout lorsqu'ils sont qualifiés » (Ruellan, entretien 2015). La formation des salariés mis à disposition requiert également du temps.

Quant à la Scic, le rôle des parties prenantes et notamment le partenariat avec les collectivités territoriales ne peuvent, eux aussi, que s'inscrire dans la durée. Les territoires peuvent ainsi, dans un contexte porteur pour l'économie sociale et solidaire, inventer une nouvelle économie locale face à la mondialisation (Sibille, 2012).

Force est donc de constater les nombreux points de connexité entre GE et Scic, expliquant que le législateur ait permis au premier de revêtir ce « manteau » juridique. Reste à déterminer si en pratique, et à l'avenir, cette forme juridique permettra aux GE de se déployer.

## Prospective : quel est l'avenir du GE-Scic ?

Une étude exploratoire a été menée auprès de plusieurs GE situés en Champagne-Ardenne, d'un GE-Scic dans le Sud-Est et d'une Scic parisienne qui a recours à l'activité de GE.

### Méthodologie de l'étude et résultat

Plusieurs entretiens qualitatifs ont été menés auprès de GE-associations de la région Champagne-Ardenne dans le cadre du projet « Innovation sociale et groupements d'employeurs »<sup>(16)</sup> financé par la région Champagne-Ardenne. Dans le questionnaire permettant d'identifier les groupements de cette région<sup>(17)</sup>, une question était consacrée à leur forme juridique. En très grande majorité, la réponse a été : la forme associative. Lorsque la question leur était posée d'une éventuelle transformation en société coopérative, notamment Scic, certains nous ont avoué ne pas connaître cette forme, mais se sont montrés curieux la concernant. Aucun, néanmoins, n'envisageait une telle transformation à moyen terme. Notons toutefois qu'un groupement dans l'Aube est revenu vers nous pour obtenir de plus amples précisions sur la Scic, nous informant de son projet de création d'un GEIQ<sup>(18)</sup> peut-être sous la forme coopérative.

Dans notre recherche exploratoire, nous avons retenu trois groupements, qui permettent d'illustrer les facettes de la « conjugaison » entre GE et Scic. Les exemples retenus (*encadrés 1, 2 et 3*) nous permettent de poser notre seconde proposition : la Scic peut faire rayonner l'activité de GE.

Selon nous, en effet, le GE « sous forme de Scic va très probablement se développer, car il correspond mieux aux attentes des entreprises en termes de gouvernance, de partage des responsabilités, sans oublier l'avantage fiscal que constituent les réserves impartageables déductibles du résultat soumis à l'IS ». Il est vrai que l'aspect coopératif présente l'atout de fédérer davantage les entreprises autour du projet et permet d'être plus crédible aux yeux des interlocuteurs, notamment auprès de futurs financeurs ou autres partenaires. En effet, « dans une Scic-GE, le fait d'avoir du capital protège mieux qu'une association caractérisée par une adhésion annuelle et marque aussi un engagement plus fort du coopérateur, ne serait-ce que financier, car une part sociale est bien souvent beaucoup plus chère qu'une simple adhésion » (Ruellan). Il existe par ailleurs des financements en Scic auxquels les GE associatifs ne peuvent accéder, du fait de leur structuration<sup>(19)</sup>.

En outre, le « vêtement » Scic présente, en sus des avantages déjà mis en exergue dans cette étude, un atout particulièrement déterminant par rapport au GE-association : celui de la gouvernance. Par retour d'expérience, nous avons pu constater qu'en GE-Scic le problème inhérent à la structuration des grosses associations, dans lesquelles les présidents délèguent tout ou presque à leur directeur (parfois même en dehors de toute délégation de pouvoir), disparaît : le gérant ou président dispose alors d'une rémunération fixée statutairement par les coopérateurs et ne nécessite pas un échelon supérieur – comme un directeur de GE, par exemple. Cette forme juridique présente donc l'avantage de clarifier la structuration de l'entité

(16) Le projet Innov'Action se déroule sur une période de deux ans (de février 2015 à février 2017). L'équipe de chercheurs a identifié 23 GE et réalisé 22 entretiens en février 2016.

(17) Le questionnaire distribué contient des questions permettant d'établir une cartographie des GE dans la région Champagne-Ardenne.

(18) Groupement d'employeurs d'insertion et de qualification.

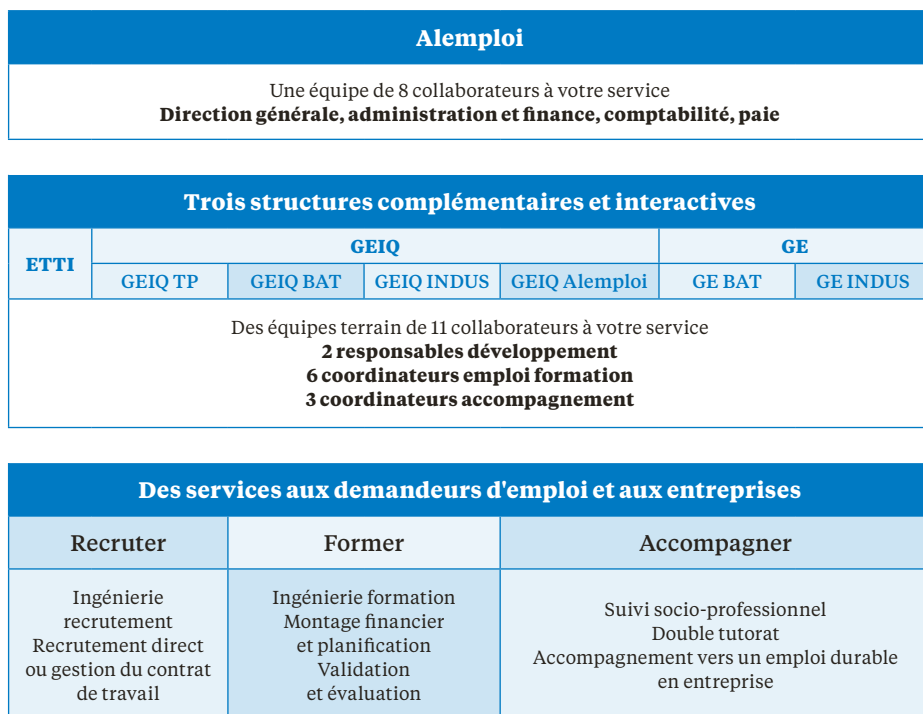
(19) Ainsi : [Les-aides.aquitaine.fr/article913.html](http://Les-aides.aquitaine.fr/article913.html).

## Encadré 1

### La structure « ensemblier » des GE : le cas de la Scic alsacienne Alemploi

Alemploi est une Scic née en septembre 2006 avec la volonté de réunir et de mutualiser les moyens humains et matériels des GEIQ présents dans le Haut-Rhin et le Bas-Rhin sur tous les secteurs d'activité, dont le bâtiment et les travaux publics, l'industrie et le tertiaire. Alemploi expérimente un modèle original que l'on peut dénommer d'« ensemblier » sous la forme de Scic-SA. Parmi les actionnaires de la Scic, on trouve trois collèges composés d'organisations professionnelles régionales (Medef, FFB, FRTP, UIMM), une fédération usagers (GE-GEIQ) et des salariés permanents. Le conseil d'administration de la structure « ombrelle » se réunit trois fois par an, et l'assemblée générale une fois par an. Soulignons cette particularité : chaque structure partenaire conserve sa vie démocratique interne, avec son propre conseil d'administration et sa propre assemblée générale. Le choix de la forme juridique Scic s'explique par le fait que le modèle associatif posait des problèmes en termes de répartition des pouvoirs et que le modèle « groupement d'intérêts économiques » imposait une solidarité financière dissuasive entre les membres. L'organigramme\* d'Alemploi (*figure ci-dessous*) permet de mieux comprendre l'« ensemblier ».

### Organigramme simplifié d'Alemploi



(Source : Alemploi)

\* Disponible sur le site Internet de la Scic : [Alemploi.fr/alemploi/qui-sommes-nous/organigramme](http://Alemploi.fr/alemploi/qui-sommes-nous/organigramme).

## Encadré 2

### La création ab initio d'un GE en Scic : le cas du GE-Scic TLA

La création de TLA est née du constat des entrepreneurs de la logistique de Gironde, spécialisés dans le vin, de la difficulté de recruter et de former du personnel dans leur bassin d'emploi. L'expérience a débuté en juillet 2014 avec trois entreprises du secteur qui ont privilégié le cadre coopératif à celui de l'association pour constituer le GE. Leur souhait était de disposer d'un outil avec des règles qu'ils connaissent et d'un dirigeant bien identifié et responsable. Le cadre d'une société, en l'occurrence une SARL-Scic, très proche du cadre de leur propre société mis à part le caractère coopératif, et la nomination d'un gérant entièrement responsable leur a semblé plus clair qu'une association loi 1901. Deux ans après, la Scic-GE compte 18 coopérateurs (logisticiens du secteur du vin pour l'essentiel) et emploie environ 50 collaborateurs. Une opération visant à recruter 15 salariés, pour leur permettre d'accéder à une formation qualifiante reconnue dans la logistique a été mise en place avec l'implication active de plusieurs coopérateurs. Les entreprises qui composent TLA sont avant tout des coopérateurs impliqués dans cette démarche territoriale. Bien que concurrents, ils se « partagent » des salariés en CDI et s'impliquent dans des projets structurants comme la formation en alternance.

## Encadré 3

### Scic dont l'une des activités est celle de GE : le cas de la Scic R2K

La Scic R2K a vu le jour le 20 décembre 2012 par transformation de l'association Réseau 2000. R2K est une Scic-SARL au capital social de 14 275 euros. Elle compte une multitude d'activités (formation, ferme pédagogique...) et, très rapidement, les bénéfices de la mutualisation de l'emploi se sont fait ressentir. C'est la « première Scic à avoir recouru à l'activité d'un GE », indique Emmanuel Saunier, directeur. Cette décision s'est imposée lorsque la Scic a voulu « légitimer » la mutualisation\*. Le GE s'est alors imposé comme l'outil le plus efficace juridiquement, ainsi qu'en termes de participation.

\* « Les sociétés coopératives existantes ont la faculté de développer, au bénéfice exclusif de leurs membres, les activités mentionnées à l'article L.1253-1 » (article L.1253-3 du Code du travail).

et, *in fine*, sa gouvernance. En effet, si le gérant de la Scic ne donne pas satisfaction, il sera alors révoqué *ad nutum*, alors que les directeurs de GE partent souvent après d'interminables procédures prud'homales pouvant nuire à la santé financière du groupement. Nous avons pu constater ce schéma « direct » dans la gouvernance des 3800 GE agricoles au sein desquels le président fait tout lui-même... et bénévolement.

Cette analyse est également partagée par M. Orsi (2015), pour qui les exigences d'une Scic (intérêt collectif et utilité sociale) ne posent aucun problème au fonctionnement d'un GE. Il précise encore que, « par rapport à une coopérative "de base", la Scic-GE peut mixer les profils et donc décliner dans ses statuts la manière dont elle veut monter son projet ; c'est un petit peu l'image qu'elle va donner vis-à-vis de l'extérieur de la manière dont elle a choisi d'organiser son activité »<sup>(20)</sup>.

(20) Propos tenus lors de l'atelier « Le statut coopératif : est-ce un modèle pour les GE? », animé lors du colloque organisé le 31 mars 2015 par le CRGE de Poitou-Charentes, à l'occasion des 30 ans du GE.

De même, selon nous, la suppression de l'agrément préfectoral pour les Scic va très certainement faciliter la constitution des GE sous cette forme coopérative, même si l'idée n'est pas forcément partagée par M. Margado.

On peut toutefois regretter que le processus de « mutation » ne soit pas simplifié et allégé: les transformations d'association-GE en Scic-GE sont longues et en

---

(21) [leblogdesgroupements-employeurs.blogspot.fr/2015/02/le-groupe-ment-alliance-emplois-pyrenees.html](http://leblogdesgroupements-employeurs.blogspot.fr/2015/02/le-groupe-ment-alliance-emplois-pyrenees.html). Entretien de Laurent Audouin, Scic Alliance-Emplois-Pyrénées, publié le 10 février 2015. Initialement créée en association (en 2002), la structure est maintenant une Scic. Le GE engage actuellement une réflexion pour évoluer vers le modèle « ensemblier ».

dissuadent plus d'un<sup>(21)</sup>. En outre, il est nécessaire de rappeler qu'en cas de transformation d'une association en Scic les réserves et les fonds associatifs constitués antérieurement à la transformation ne sont pas distribuables aux sociétaires ou incorporables au capital de la future Scic. L'association a un patrimoine collectif inappropriable par quiconque. Ce qui était propriété collective dans l'association doit le rester dans la coopérative (Margado, entretien 2016). Mais les fonds associatifs deviennent les réserves impartageables de la Scic (Huet). Par conséquent, la coopérative – que les associés créent et dont ils vont bénéficier – récupère l'intégralité des actifs de l'association, ce qui peut constituer un matelas confortable dès le démarrage, que n'ont pas les autres sociétés quand elles se créent *ex nihilo*. Aussi les associés du GE-Scic doivent-ils fournir un apport personnel, même modeste en capital. Cet acte important marque

l'engagement volontaire des associés et la prise de risque personnelle de la part des créateurs de la société, comme tout investisseur dans toute société (Margado, entretien 2016).

De même, il convient d'insister sur le fait que la réussite d'un GE tient moins à sa forme juridique qu'à la pertinence de son projet. Ainsi, monter un GE multisectoriel dans un bassin d'emploi très touché par le chômage et sans logique de niche n'a guère de chance de réussir. De même, la création d'un GEIQ dans le bâtiment (il en existe plus de cinquante en France, d'après notre estimation) semble peu pertinente dans la mesure où, ces dernières années, les entreprises de ce secteur ont dû licencier, du fait de carnets de commandes vides. Ainsi, la réussite du GE-Scic TLA s'explique par le fait qu'il ne concernait que le secteur de la logistique, dans lequel les besoins d'alternative à l'intérim sont très grands et le marché du travail soutenu.

## Conclusion

En dépit des limites de la présente contribution, tenant à la difficulté d'obtenir des chiffres exacts sur le GE-Scic ou des retours d'expériences des différentes parties prenantes, il est malgré tout possible d'affirmer, à l'issue de cette recherche, que le GE-Scic présente un fort potentiel de développement pour deux raisons.

La première tient au GE lui-même: il constitue un véritable outil de changement de paradigme en termes d'emploi et répond de façon pertinente à des besoins sociaux, surtout dans un contexte post-crise, avec un taux de chômage important. Le gouvernement semble d'ailleurs vouloir le promouvoir: le Premier ministre, Manuel Valls, dans son « Small Business Act » en faveur de l'emploi dans les TPE-PME, a ainsi consacré, parmi les dix-huit mesures présentées, une mesure (la douzième) destinée à « faciliter le recours au groupement d'employeurs et autres formes de tiers employeurs ».

La deuxième raison tient aux réponses que peut apporter la Scic dans certaines situations. On assiste en 2016 à une véritable montée en puissance de ce type d'entreprises. Ainsi Patrick Lenancker, président de la Confédération générale des Scop, précisait-il, lors de l'Agora des Scic du 4 février 2016, qu'elle répond à la recherche de nouveaux modèles de développement durables dans le cadre d'une période de profonde mutation où l'économie classique est, en quelque sorte, « *à bout de souffle* ». Il devient dès lors nécessaire, au moins dans certains secteurs, de trouver des solutions basées sur la pluri-participation et le collectif. La loi ESS a d'ailleurs apporté des éléments intéressants d'amélioration pour les Scic, en créant un modèle de plus en plus qualitatif, avec notamment la possibilité de créer une Scic sous forme de société par actions simplifiée (SAS), permettant une plus grande liberté organisationnelle en termes de gouvernance.

La combinaison GE-Scic constitue donc bien, selon nous, un habit juridique cohérent et fortement prometteur en tant que double levier de promotion respective des GE et des Scic, lesquels connaissent tous deux un déficit de reconnaissance et d'observation par le chercheur. Nous avons démontré que la forme Scic ne constitue pas en tant que tel un moyen de promotion du GE (l'association pouvant tout à fait convenir à une activité de GE), mais que la multiplication des Scic et surtout leur promotion permettraient, à terme, aux GE de trouver un terreau fertile aux fins de développement, celui-ci venant la plupart du temps, en pratique, s'ajouter à l'activité pré-existante d'une Scic. Reste toutefois à faire la promotion du GE-Scic, laquelle ne pourra être efficace qu'à la condition que les acteurs institutionnels concernés, ceux des GE comme des Scic, s'emparent du sujet et s'allient pour promouvoir réciproquement les deux statuts juridiques. Nous ne pouvons que recommander, à ce stade de notre étude, l'élaboration d'un observatoire national de cette dynamique interactive GE-Scic ainsi que de campagnes explicatives sur le sujet <sup>(22)</sup> aux fins de pouvoir mesurer, par des recensements et des données chiffrées, l'évolution de cette forme juridique.

Nous concluons cette étude en reprenant la formule de Bénédicte Zimmerman : « *Le GE constitue un défi fantastique au droit : il met les juristes devant le défi d'inventer des formules nouvelles [...]. Il y a un effort d'inventivité à faire parce qu'au départ c'est une innovation sociale et économique, mais il faut que le droit puisse accompagner cette innovation et il ne faut pas rester dans la recherche de recettes existantes* <sup>(23)</sup>. »

(22) En ce sens, pour les Scic : Patrick Lenancker, Agora des Scic, « Les Scic : entreprises de demain », 4 février 2016.  
(23) [Crge.com/index-module-orke-page-view-id-69.html](http://crge.com/index-module-orke-page-view-id-69.html). Discours tenu lors de la journée des 30 ans des GE, organisée par le CRGE, le 31 mars 2015 à Poitiers.



## BIBLIOGRAPHIE

- Azarian H.**, 2002, « Un nouveau type de société coopérative : la société coopérative d'intérêt collectif », *Droit des sociétés*, n° 10.
- Boisorieux A.**, 2003, « La Scic : une alternative aux associations culturelles? », *La lettre de l'entreprise culturelle*, CAGEC Gestion, n°130.
- Casaux-Labrunée L.**, 2012, « Les groupements d'employeurs solidaires », *Droit social*, p. 871.
- Cozian M., Viandier A., Deboissy F.**, 2015, *Droit des sociétés*, Paris, Litec.
- Dalichoux J., Fadeuilhe P.**, 2007, *Les GE, le travail à temps partagé au service de l'emploi*, (2<sup>e</sup> édition) Paris, Liaisons.
- Delalande F., Buannic L.**, 2010, *Groupements d'employeurs, mode d'emploi*, « collection ressources humaines », Paris, Editions d'organisation.
- Fadeuilhe P., Joubert F.**, 2015, « Quelle utilité des groupements d'employeurs? », *Revue de droit du travail*, p. 84.
- Fadeuilhe P.**, 2012, « Les groupements d'employeurs : responsabilité solidaire et exigences égalitaires », *Droit social*, p. 899.
- Fieschi-Vivet P.**, 1986, *Les groupements d'employeurs*, Paris, Dalloz, p. 20.
- Freeman R.-E., Reed D.**, 1983, *Stockholders and stakeholders : a new perspective on corporate governance*, in Kadabase A., Morsing M. (dir.), *Corporate Social Responsibility. Reconciling Managerial Strategies towards the 21<sup>st</sup> Century*, Londres, Palgrave Macmillan.
- Hiez D.**, 2013, *Coopératives 2013-2014, création, organisation, fonctionnement*, Paris, Delmas.
- Jeantin M.**, 1981, « L'entreprise non capitaliste en économie de marché », *Procès, Cahier d'analyse politique et juridique*, n° 7, p. 37.
- Joubert F.**, 2012, « Le groupement d'employeurs : une solution économique et sociale au service du travail et de l'emploi », *Droit social*, p. 881.
- Larpin E.**, 2015, « Scic et collectivités locales : la construction d'une évidence », numéro spécial Scic, « Le projet coopératif au service des territoires », *Participer*, p. 17.
- Manoury L., Burrini A.**, 2001, « L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale : la société coopérative d'intérêt collectif », *Recma*, n° 281, p. 108-134.
- Margado A.**, 2002, « Scic : société coopérative d'intérêt collectif », *Recma*, n° 284, p. 19-30.
- Margado A.**, 2005, « La Scic, une coopérative encore en devenir », *Recma*, n° 295, p. 38-49.
- Ministère du Travail**, 2015, Travail-emploi. [gouv.fr/emploi/insérer-dans-l-emploi/insertion-par-l-activite-economique/article/l-embauche-par-un-groupement-d-employeurs](http://gouv.fr/emploi/insérer-dans-l-emploi/insertion-par-l-activite-economique/article/l-embauche-par-un-groupement-d-employeurs).
- Pache A.-C., Santos F.**, 2013, « Inside the Hybrid Organization : Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics », *Academy of Management Journal*, 56 (4), 972-1001.
- Sibille H.**, 2012, « Contexte et genèse de la création des sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic) », *Recma*, n° 324, p. 110-117.
- Teyssié B.**, 1986, « Les groupements d'employeurs », *Droit social*, p. 85.
- Vaccaro A., Palazzo G.**, 2014, « Values against Violence : Institutional Change in Societies Dominated by Organized Crime », *Academy of Management Journal*, 58 (4), 1075-1101.