

Mutualisations et fusions dans l'économie sociale et solidaire

Retours d'expérience de rapprochements
dans l'insertion par l'activité économique



GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

Mars 2026

Cette publication de l'Avise a été réalisée dans le cadre du centre de ressources du Dispositif local d'accompagnement de l'ESS (DLA) dédié à l'insertion par l'activité économique (IAE). Sa réalisation a été rendue possible grâce à la contribution de nombreuses structures de l'IAE ainsi que de chargés de mission du Dispositif local d'accompagnement de l'ESS (DLA) et consultants DLA que nous remercions chaleureusement. La mise en œuvre opérationnelle a été assurée par l'agence Les petites rivières.



Association d'intérêt général, l'Avise accompagne le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'innovation sociale en France et en Europe. Agence d'ingénierie créée en 2002, elle outille et oriente les parties prenantes de l'ESS à travers le site avise.org, anime des communautés nationales d'accompagnateurs de l'ESS, met en œuvre des programmes nationaux d'accompagnement et finance des projets avec du Fonds social européen +.

www.avise.org



Porté par l'Avise depuis 2012, le centre de ressources du Dispositif local d'accompagnement de l'ESS (DLA) dédié à l'insertion par l'activité économique (CR DLA IAE) a pour objectif de renforcer les compétences des chargés de mission DLA dans leurs accompagnements auprès des structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE).

Premier dispositif d'accompagnement de l'ESS en France, le Dispositif local d'accompagnement de l'ESS (DLA) accompagne les structures d'utilité sociale dans la consolidation et le développement de leurs emplois et de leurs projets. Présent sur l'ensemble du territoire, le DLA propose un accompagnement sur-mesure et gratuit et compte près de 6 000 bénéficiaires chaque année. L'Avise est l'opérateur national du dispositif.

www.info-dla.fr

Directrice de la publication : Cécile Leclair // **Coordination éditoriale :** Diane Vanderstegen // **Rédaction :** Kanitha Kernem-Auclair (Les petites rivières) // **Contributeurs :** Sophie Butard, Cécile Chevaillier, Emmanuel de Joantho, Benjamin Duquenne, Baptiste Guillemet, Anne-Marie Lazou, Philippe Lesueur, Louis Martin, Rodolphe Nolet, Baptiste Odin, Damien Paponnet, Céline Petit, Renan Rousseau, Mario Seeboth, Murielle Wallaert // **Secrétariat de rédaction :** Marianne Barret // **Maquettage :** Les Colégraphes, Marius Durand & A-L Servin // **Crédits photos :** iStock (Azman Jaka, Rawpixel, Noko LTV, Layla Bird) // **Impression :** iLLico by l'Artésienne, rue François Jacob, 62800 Liévin // **Éditeur :** Avise, 18 avenue Parmentier, 75011 Paris // **ISBN :** 979-10-91375-41-2 // **Dépôt légal :** mars 2026 // © Avise 2026. Tous droits réservés.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS

La méthodologie de l'étude	p. 6
-----------------------------------	-------------

COMPRENDRE

Les dynamiques de rapprochement	p. 7
--	-------------

Rapprochements, mutualisations et fusions : quelques éléments d'éclairage	p. 8
---	------

PASSER À L'ACTION

Construire des mutualisations ou fusions pérennes	p. 10
--	--------------

Les facteurs facilitant les mutualisations et les fusions et concourant à leur solidité	p. 11
---	-------

Les facteurs de déstabilisation dans les processus de mutualisation et fusion	p. 12
---	-------

Les bonnes pratiques pour construire et consolider un rapprochement	p. 14
---	-------

Le rôle de l'accompagnateur ESS	p. 15
---------------------------------	-------

DÉCOUVRIR

Retours d'expérience de mutualisations	p. 18
---	--------------

Refugee Food : la mutualisation d'un poste de développement commercial	p. 19
--	-------

GES Horizon 95 : la mutualisation d'outils comme levier de coopération renforcée	p. 24
--	-------

Ménage & Propreté, Maison Jardin Services et le Groupe Vitamine T : une démarche d'intégration structurée	p. 30
--	-------

Archipel : de la coopération informelle à la création d'une association porteuse des mutualisations	p. 35
---	-------

DÉCOUVRIR

Retours d'expérience de fusions	p. 40
--	--------------

ChouetteCoop : une fusion-absorption dans la précipitation	p. 41
--	-------

AIS Inter'm'aide : une fusion-absorption progressive	p. 46
--	-------

ASEA (Association services emploi accompagnement) : le rôle de l'accompagnement comme catalyseur de rapprochement	p. 51
--	-------

POUR ALLER PLUS LOIN	p. 56
-----------------------------	--------------

LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

L'objectif de cette étude est de permettre aux structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE), à ceux qui les accompagnent (Dispositif local d'accompagnement de l'ESS (DLA), prestataires, réseaux de l'ESS, etc.) et plus largement à leur écosystème (dont les financeurs) de mieux comprendre les enjeux et d'identifier les bonnes pratiques pour construire des mutualisations ou fusions fructueuses et pérennes.

Pour cela, sept projets de mutualisation ou fusion ont été analysés, à travers des entretiens avec les dirigeants des structures concernées et leurs accompagnateurs. Les projets ont été identifiés avec le concours des chargés de mission du DLA, sur la base des critères suivants :

- le projet de mutualisation ou de fusion a été mis en œuvre il y a plus d'un an ;
- il implique au moins une SIAE ;
- il a été accompagné (dans le cadre d'un DLA ou dans un autre cadre).

Cette étude restitue les enseignements clés tirés de ces entretiens, comprenant le chemin parcouru, les facteurs clés de réussite et points d'attention. Elle permet d'explorer les enjeux de ces démarches complexes et d'en tirer des enseignements pour mieux les accompagner.

LES DYNAMIQUES DE RAPPROCHEMENT

De quoi parle-t-on lorsqu'on évoque les rapprochements (mutualisations, fusions) de structures? Éclairages.

Rapprochements, mutualisations et fusions : quelques éléments d'éclairage

Dans le cadre de rapprochements, plusieurs structures envisagent de mettre durablement en commun des moyens, des ressources humaines, des outils ou des orientations stratégiques. Les rapprochements peuvent prendre **la forme de mutualisations ou de fusions**.

La mutualisation consiste à mettre en commun des ressources (humaines, matérielles, logistiques ou financières) sans modification des statuts ni perte d'autonomie juridique. Elle peut concerner des fonctions support (comptabilité, ressources humaines, communication), des achats groupés, des équipements ou des compétences spécifiques (comme le développement commercial). La mutualisation permet d'optimiser les coûts, de professionnaliser les fonctions support et de **favoriser la coopération sans fusionner**. Elle peut s'exprimer sous différentes formes, allant jusqu'à la constitution d'un groupement, l'intégration dans un groupe ou encore la création d'une association ad hoc porteuse des mutualisations. Dans certains cas, la mutualisation peut constituer un préalable à une fusion. Elle implique alors une réflexion sur la gouvernance, les statuts et les modalités de répartition du pouvoir et des risques.

La fusion correspond à une forme aboutie de rapprochement entre structures. Juridiquement définie dans l'article L236-1 du Code du commerce, la fusion désigne l'opération par laquelle deux ou plusieurs sociétés **réunissent leur patrimoine pour n'en former qu'une seule**, soit par la création d'une société nouvelle, soit par l'absorption de l'une par l'autre. Appliquée à l'ESS et définie dans la loi ESS du 31 juillet 2014, la fusion est une démarche de rapprochement juridique et organisationnel entre deux ou plusieurs structures de l'ESS qui souhaitent unir leurs ressources, leurs équipes et leur projet pour créer une entité unique. Elle peut prendre deux formes :

- **la fusion-absorption**, où une structure intègre tout ou partie de l'activité, du personnel et du patrimoine d'une autre structure, laquelle disparaît juridiquement ;
- **la fusion-création**, qui conduit à la création d'une nouvelle structure issue de la dissolution simultanée des structures fondatrices.

Dans l'insertion par l'activité économique (IAE) :

- les démarches de rapprochement traduisent des **dynamiques collectives au service de l'emploi et du développement local** ;
- la fusion répond souvent à des **objectifs de pérennisation économique, de simplification administrative, ou de renforcement de la lisibilité** vis-à-vis des partenaires publics.

Le **renforcement de la coopération** apparaît comme **un des leviers à mobiliser** pour sécuriser les parcours et consolider les structures. Cette coopération peut se jouer entre les SIAE elles-mêmes, mais également avec d'autres structures d'inclusion dans l'emploi (comme des entreprises à but d'emploi de l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée), des employeurs, des financeurs et des prescripteurs.

Cependant, d'un levier apparent, la coopération peut **se transformer en risque** pour les structures si elle est réalisée dans des conditions non favorables, en particulier si elle est mise en œuvre du fait d'injonctions (internes ou externes) qui ne tiennent pas compte de la situation réelle des structures et du territoire.

Les bases juridiques apportées par la loi ESS (loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014)

La loi ESS ouvre pour la première fois **la possibilité pour les associations, fondations et fonds de dotation de procéder à des fusions ou scissions**, auparavant réservées aux sociétés. Elle permet le transfert automatique du patrimoine et la continuité des engagements, simplifiant juridiquement les rapprochements entre structures de l'ESS.

Article 71 – Fusion, scission et apport partiel d'actif entre associations

« Les associations déclarées peuvent réaliser entre elles, ou avec des fondations reconnues d'utilité publique ou des fonds de dotation, des opérations de fusion, de scission ou d'apport partiel d'actif. Ces opérations peuvent être effectuées à titre gratuit ou onéreux. Les conditions et modalités de ces opérations sont fixées par décret en Conseil d'État. Ce décret précise notamment les règles de publicité applicables et les conditions de transfert du patrimoine, des droits et obligations des associations ou fondations concernées. Ces opérations sont soumises à l'autorisation préalable des organes compétents des personnes morales concernées, conformément à leurs statuts. Elles doivent être portées à la connaissance des tiers selon les modalités prévues par décret. »

Article 72 – Effets de la fusion

« En cas de fusion, l'ensemble du patrimoine actif et passif de l'association absorbée est transmis à l'association absorbante à la date fixée par le traité de fusion. La dissolution de l'association absorbée n'entraîne pas sa liquidation. Ses membres deviennent membres de l'association absorbante, sauf stipulation contraire du traité de fusion. Un décret en Conseil d'État fixe les modalités d'application du présent article. »

CONSTRUIRE DES MUTUALISATIONS OU FUSIONS PÉRENNES

Retrouvez dans cette partie les principaux enseignements des projets analysés et présentés dans cette étude : facteurs facilitant ou déstabilisant les mutualisations et fusions, bonnes pratiques pour construire et consolider un rapprochement, rôle clé de l'accompagnateur dans la mise en œuvre de ces dynamiques.

Les facteurs facilitant les mutualisations et les fusions et concourant à leur solidité

Un temps long et des étapes progressives favorisant l'interconnaissance et la confiance.

Un facteur clé réside dans le fait que la décision officielle du rapprochement s'inscrit dans **le temps long** et dans une **réflexion progressive partagée** : visites croisées, expérimentation de pratiques communes, mutualisation partielle préalable, etc. Ces étapes permettent de « s'approprier », de lever les craintes, d'aligner les pratiques et de construire la confiance. Comme l'indique une des personnes interrogées, « l'adhésion se fait sur la confiance créée par le "faire", pas sur les discours ».

La proximité des structures souhaitant se rapprocher.

Les retours d'expérience montrent que les rapprochements les plus solides sont ceux construits à partir d'une certaine proximité entre les structures :

1. missions et statuts similaires ;
2. modèles économiques comparables ;
3. absence de concurrence directe ;
4. cultures professionnelles proches.

Cette proximité **réduit les risques de tensions** et permet **une coopération plus aisée**.

Des gouvernances impliquées et un équilibre dans la nouvelle gouvernance.

La gouvernance constitue également **un levier central**. En particulier dans les cas de fusion ou de création d'une nouvelle structure porteuse, les rapprochements pérennes reposent sur des conseils d'administration (CA) équilibrés, des administrateurs impliqués, des instances renforcées, etc. (par exemple, via la mise en place de présidence tournante et de conseil d'administration représentatif des différentes structures s'étant rapprochées). Le rôle d'un président ou d'une présidente engagée, moteur dans la démarche de rapprochement, puis dans sa mise en œuvre opérationnelle, est également régulièrement cité.

L'implication des salariés.

L'implication des salariés est également déterminante : information régulière, participation à la construction du projet collectif, choix du nom, temps communs par métiers (analyses de pratiques entre chargés d'insertion professionnelle des différentes structures, partage d'outils, formation commune), etc. Ces dynamiques renforcent la cohésion, réduisent l'isolement professionnel et favorisent **l'émergence d'une nouvelle culture commune**.

La mobilisation d'experts qualifiés pour sécuriser la démarche.

La mobilisation d'experts qualifiés (avocats, experts-comptables, consultants ESS, etc.) et d'un dispositif jouant un rôle de facilitation et de cadrage (par exemple, le Dispositif local d'accompagnement de l'ESS – DLA) est systématiquement identifiée comme un facteur de réussite. Leur intervention apporte à la démarche de la **rigueur**, du **rythme**, des **outils** (statuts, chartes, traités), de la **sécurisation juridique** et de la **crédibilité** auprès des partenaires. Les retours d'expérience insistent également sur l'importance d'un accompagne-

ment juridique solide pour produire des documents adaptés. « Sans le cadrage juridique, on n'aurait jamais pu convaincre les conseils d'administration. Ça a tout débloqué », résume un dirigeant.

La formalisation de documents stratégiques et juridiques pour rassurer et construire un projet commun.

Dans les démarches de rapprochement, les retours d'expérience montrent que les documents politiques jouent un rôle déterminant pour sécuriser l'ensemble du processus. Statuts, conventions, traités de fusion, chartes d'engagements, etc., permettent de **rassurer les administrateurs comme les salariés**. Ces supports, tout en permettant d'éviter les zones d'ombre, contribuent à travailler une culture et **une vision partagée avec un cadre clair** et des objectifs communs.

La mise en place d'outils et de process communs.

La mise en place d'outils et de process communs apparaît comme un véritable **levier de cohésion et de solidité des rapprochements**, dans plusieurs retours d'expérience. La mutualisation des logiciels comptables, de facturation ou de gestion des activités permet d'harmoniser les pratiques, de fluidifier la circulation de l'information et de renforcer le pilotage. Ainsi, dans le cas des fusions par exemple, ils facilitent l'intégration, créent des habitudes communes et favorisent l'émergence d'une culture de travail partagée.

Les facteurs de déstabilisation dans les processus de mutualisation et fusion

Le manque de vision stratégique.

Une vision stratégique mal définie ou l'absence de stratégie commerciale ou d'étude de marché ont été souvent soulevées comme facteurs ayant fragilisé les rapprochements. C'est notamment le cas lorsque des activités nouvelles ont été intégrées trop rapidement ou, dans le cas des mutualisations de ressources humaines, lorsque de nouveaux postes (notamment sur les fonctions commerciales) ont été créés trop rapidement.

Le manque de cadre formalisé.

Le manque de cadre formalisé constitue également un facteur de risques. Les retours d'expérience font apparaître les principaux manques suivants : périmètres des directions insuffisamment définis, flou dans les procédures de décision, manque de pilotage des postes mutualisés, manque de stratégie commerciale commune, etc.

La précipitation ou l'urgence du rapprochement.

Lorsque la démarche de rapprochement vise à « **sauver** » une **structure en difficulté**, sans travail approfondi pour déterminer les enjeux, les objectifs et les risques du rapprochement, l'urgence et la précipitation conduisent souvent à de la frustration, de la désorganisation, de la surcharge dans les équipes, des tensions, voire à de l'épuisement. Dans la précipitation, il n'y a pas de temps accordé pour prendre du recul et les bonnes décisions, structurer pas à pas, construire collectivement le projet et mener la conduite du changement indispensable dans ce genre de démarche.

L'hétérogénéité entre les structures.

Différences de statut, de taille, de maturité économique, de modèle d'activité ou de culture d'organisation, etc. : ces écarts peuvent créer des **décalages dans les attentes** réciproques et des **résistances en interne**, voire des conflits, notamment lorsque l'un des acteurs porte une culture beaucoup plus souple ou beaucoup plus structurée que l'autre.

L'absence du travail d'interconnaissance.

L'absence ou insuffisance de travail d'acculturation et de temps communs entre les structures souhaitant se rapprocher peut amplifier des tensions sous-jacentes : sentiment de dépossession, incompréhensions, résistances aux changements de pratiques ou de métier, conflits entre dirigeants, difficultés d'intégration, etc.

Le manque de compétences managériales et stratégiques.

Une autre source majeure d'instabilité est l'insuffisance de compétences managériales et stratégiques, notamment lorsque les dirigeants n'ont jamais piloté un ensemble multisite ou multiactivités. Par exemple, les difficultés à déléguer, à avoir une vision stratégique et d'ensemble, à trouver la posture adaptée ou le manque de vision entrepreneuriale peuvent conduire à **de la surcharge, voire à de l'épuisement** professionnel des dirigeants. Plusieurs démarches ont été mises en péril, car les dirigeants assumaient trop de responsabilités, sans être nécessairement formés, avec une charge mentale fortement accrue. **La fonction de direction adjointe ou la codirection**, quand les personnes sont qualifiées et les périmètres clairs, a montré sa pertinence pour faire face à ces nouveaux enjeux.

Les bonnes pratiques pour construire et consolider un rapprochement

SUR LE VOLET HUMAIN, CONDUIRE LE CHANGEMENT

- **Associer les salariés très en amont et tout au long du processus** : temps d'information, ateliers, participation au choix du nom, coconstruction des outils.
- **Consacrer un temps fort à l'interconnaissance des directions, gouvernances et équipes** : visites de sites, séminaires, analyses de pratiques communes, *team building*.
- **Prévoir un accompagnement individuel des dirigeants** : posture, vision stratégique, gestion du stress, pilotage multientités, délégation.
- **Clarifier et travailler les différences de culture d'organisation** : façons de manager, rythmes de travail, pratiques professionnelles et valeurs sont à partager pour, d'une part, en évaluer la compatibilité à long terme et d'autre part, travailler pour faire émerger une culture commune.
- **Prévoir un suivi post-fusion** (six à douze mois) pour ajuster les pratiques et prévenir les tensions.

SUR LE VOLET ÉCONOMIQUE ET FINANCIER

- **Réaliser un diagnostic économique approfondi** pour déterminer les opportunités et risques liés au rapprochement.
- **Anticiper les coûts** cachés du rapprochement : frais de structure, investissements dans les outils, temps de coordination, accompagnement par des experts, frais de procédures.
- **Vérifier la viabilité du modèle sur deux à trois ans**, notamment en cas de création d'un poste mutualisé.
- **Ne pas surestimer les économies immédiates liées au rapprochement (synergies)** : la structuration demande du temps et parfois plus de ressources au démarrage.

SUR LE VOLET ORGANISATIONNEL ET DE PILOTAGE

- **Construire une feuille de route partagée** et une stratégie commune avant la mise en œuvre opérationnelle.
- **Structurer l'organisation dès le début** : organigrammes, fiches de poste, circuits de décision, outils de pilotage.
- **Clarifier dès le départ les rôles et responsabilités, et ce d'autant plus lorsque des codirections sont mises en place** : définir qui décide, qui pilote, qui manage, qui porte la responsabilité financière, etc. (par exemple via l'utilisation d'une matrice « RACI »).
- **Outiller la démarche de rapprochement** : relevés de décision, rétroplanning partagé, documents cadres (statuts, chartes, traité, conventions).

SUR LE VOLET JURIDIQUE

- **Sécuriser la démarche par un accompagnement juridique spécialisé**, particulièrement dans les cas de fusion, en s'appuyant sur un avocat ou un expert spécialisé dans l'IAE ou l'ESS.
- **Construire un cadre clair** : rédiger les statuts, le traité de fusion, les conventions de mutualisation, les délégations de pouvoirs.
- **Harmoniser les pratiques juridiques et administratives** (agréments, contrats, assurances, obligations réglementaires) en amont du rapprochement.

Le rôle de l'accompagnateur ESS

Les retours d'expérience soulignent que le rôle de l'accompagnateur, qu'il s'agisse d'un chargé de mission DLA ou d'un consultant ESS, n'est pas uniquement technique : il constitue un **réel tiers facilitateur** et un appui réflexif essentiel.

Un soutien stratégique et opérationnel.

Selon les besoins, l'accompagnateur peut analyser les modèles économiques, aider au choix de la forme juridique, structurer la gouvernance, appuyer la mise en place d'outils ou encore accompagner les dirigeants individuellement. Les démarches les plus réussies sont celles où le travail de l'accompagnateur est réalisé sur plusieurs mois, articulant les enjeux humains et techniques. L'accompagnateur contribue en effet à **anticiper les risques** (économiques, humains, juridiques), à **alerter** lorsque la temporalité est irréaliste et à **construire une vision à long terme**.

Un appui méthodologique structurant.

L'accompagnateur pose le cadre de la démarche, formule les enjeux structurants, aide à construire les différents scénarios et éclaire en cas de besoin d'arbitrages. Il apporte **une méthodologie** permettant d'éviter la dispersion ou la dilution dans le temps, qui conduisent souvent à l'essoufflement de la dynamique de rapprochement.

Un tiers de confiance pour sécuriser la démarche et faciliter le dialogue dans la neutralité.

L'accompagnateur offre **un cadre sécurisé** permettant l'expression des craintes de chaque structure. Il aide également à réguler les tensions tout en prévenant les incompréhensions par un travail de clarification important. Dans plusieurs cas, il a permis d'éclaircir des attentes divergentes et de les faire converger vers des objectifs communs.

LES BONNES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT

Les retours d'expérience montrent que la qualité de l'accompagnement constitue un facteur déterminant pour sécuriser et pérenniser les démarches de mutualisation ou de fusion. Les accompagnements les plus efficaces sont ceux qui articulent écoute, méthodologie, outillage, travail sur l'humain et suivi dans la durée.

Travailler le sens et les motivations du rapprochement.

Les retours d'expérience font ressortir qu'un accompagnement réussi démarre par un travail approfondi sur les motivations des structures : **clarifier le « pourquoi » avant le « comment »**. Cela implique d'explorer les craintes, les réticences, les objectifs particuliers et de susciter un débat. Un diagnostic approfondi, plus intense que dans un accompagnement classique (plus de rendez-vous avec les dirigeants, plus de temps passé à l'analyse), permet de faire émerger les enjeux spécifiques à chaque structure et de les partager, avant de se lancer.

Outiller, structurer et donner un cadre.

Les démarches durables sont celles où l'accompagnement a notamment permis **d'apporter des outils de pilotage** (tableaux de bord, référentiels), un **cadre juridique sécurisé** (statuts, conventions, avenants) et des **outils politiques** (charte, projet associatif). Certains acteurs soulignent l'importance de penser ces outils comme des supports vivants, à repartager régulièrement.

Sécuriser le projet en amont par un travail juridique et stratégique solide.

Les retours d'expérience insistent sur la valeur ajoutée d'un accompagnement juridique rigoureux : formalisation des contreparties dans le cas des fusions, analyse objective des risques, sécurisation des responsabilités, préparation des conventions ou traités, formalisation des décisions. Les démarches les plus robustes sont celles où les documents (statuts, conventions, traité de fusion) servent de **repères structurants et non de simples formalités**.

Donner un tempo tout en respectant le rythme des structures.

L'accompagnateur doit trouver un équilibre entre cadencer la démarche et laisser le temps nécessaire au rapprochement. Les retours d'expérience soulignent en effet l'importance de respecter les rythmes d'appropriation, tout en fixant des échéances permettant de maintenir la dynamique. Clarifier les étapes et cranter les avancées permet **d'éviter l'essoufflement et la dispersion**.

Accompagner les deux niveaux : directions et gouvernances.

Les expériences montrent l'importance d'impliquer simultanément les directions et les administrateurs. L'accompagnement est plus porteur quand des **espaces dédiés à chacun** sont organisés ou encore quand des binômes conseil d'administration-directions sont impliqués dans l'accompagnement.

Travailler autant sur l'humain que sur l'économique et le juridique.

Plusieurs retours d'expérience évoquent les limites des accompagnements centrés sur les seuls aspects économiques ou juridiques. Les rapprochements impliquent des **transformations humaines** : changement de posture des dirigeants, partage des responsabilités, redistribution des rôles, tensions interpersonnelles.

L'accompagnement doit ainsi prévoir des temps d'interconnaissance, travailler la cohésion entre les dirigeants, accompagner les directeurs dans leur changement de posture ou encore penser la gestion des tensions.

Former, préparer et soutenir les dirigeants dans le processus de rapprochement.

Les dirigeants doivent être accompagnés dans l'adoption d'une **posture plus stratégique qu'opérationnelle** : pilotage multi-sites, délégation, analyse économique consolidée et gestion des tensions. Plusieurs retours d'expérience soulignent la nécessité d'un **coaching** sur le moyen terme, car les dirigeants portent des charges de travail importantes et peu anticipées.

Aller jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle et prévoir un suivi post-accompagnement.

La plupart des structures expriment un besoin d'accompagnement après la signature ou la formalisation juridique du rapprochement, pour ajuster l'organisation, régler les dysfonctionnements et accompagner la mise en œuvre opérationnelle.

DÉCOUVRIR

RETOURS D'EXPÉRIENCE DE MUTUALISATIONS

Dans les pages suivantes, découvrez quatre retours d'expérience de projets de mutualisations impliquant plusieurs structures d'insertion par l'activité économique (SIAE).

Refugee Food : la mutualisation d'un poste de développement commercial

Ce retour d'expérience a été réalisé grâce à un entretien avec Louis Martin, cofondateur de Food Sweet Food SAS et Baptiste Guillemet, chargé de mission du DLA 75 porté par PIE.



REFUGEE FOOD FICHE D'IDENTITÉ

Les structures impliquées :

- Food Sweet Food SAS, portant Refugee Food : société commerciale conventionnée entreprise d'insertion (EI). Activités : restaurant d'insertion, traiteur, aide alimentaire ;
- Un Monde Gourmand : association conventionnée entreprise d'insertion (EI). Activités : restaurant d'insertion, traiteur solidaire ;
- Marmites d'Afrique : association portant un atelier et chantier d'insertion (ACI). Activité : restauration collective sociale, en lancement de l'activité traiteur.

Le type de rapprochement : mutualisation d'emploi

L'année de formalisation officielle : 2021

Localisation : Paris

Les accompagnateurs : DLA 75 porté par PIE, cabinet d'avocats Légicoop

LE CONTEXTE DU RAPPROCHEMENT

L'épidémie de la COVID-19 a provoqué une **chute de l'activité** dans le domaine de la restauration et de l'événementiel traiteur pour l'ensemble du secteur. Les acteurs ont ainsi dû faire face à de nouveaux défis (relance de l'activité, exigences sanitaires, transformations des pratiques de consommation, etc.).

Suite à cette crise, la Ville de Paris a lancé un appel à manifestation d'intérêt (AMI) visant la possibilité d'embaucher des commerciaux-développeurs sous une forme mutualisée entre SIAE. Un Monde Gourmand, Food Sweet Food SAS et Marmites d'Afrique ont répondu ensemble à cet AMI, sous la forme d'un consortium porté par Un Monde Gourmand, en parallèle d'une demande de fonds de développement de l'inclusion (subvention spécifique à l'IAE). L'objectif était de **recruter un commercial mutualisé**, capable de vendre pour les trois structures, avec une partie de son temps dédiée à chacune. Le DLA a été mobilisé pour accompagner la préparation et sécuriser le montage de cette mutualisation. Pour les trois structures, les opportunités identifiées étaient nombreuses :

- préparer la reprise de l'activité ;
- proposer des prestations communes ;
- partager des savoir-faire, des outils et des compétences ;
- répondre ensemble à des appels d'offres et à des marchés plus importants ;
- mutualiser la logistique et les achats ;
- se positionner sur une démarche commune « éco-responsable ».

Un Monde Gourmand, Food Sweet Food SAS et Marmites d'Afrique agissent sur le **même type d'activités**, mais dans différentes zones de Paris et avec des supports d'insertion et des statuts différents. Les structures n'avaient pas d'historique de travail commun, l'interconnaissance était limitée : « Il y avait des prescriptions croisées à l'occasion », selon Louis Martin, cofondateur de Food Sweet Food SAS. Au démarrage des réflexions, pour Food Sweet Food SAS, les risques identifiés de la mutualisation portaient sur les **différences d'image et de positionnement** (Refugee Food avait « un positionnement un peu plus haut de gamme ») et sur les **éléments juridiques** à sécuriser pour la mise en place de ce poste mutualisé.

Ainsi, le DLA devait permettre de travailler sur les documents juridiques encadrant la mutualisation, à savoir : le contrat de travail du futur salarié, le contrat de mise à disposition aux structures et la convention de partenariat entre les trois structures.

LA MISE EN ŒUVRE DU RAPPROCHEMENT

Le diagnostic partagé : une opportunité pour renforcer l'interconnaissance et formaliser les enjeux communs

Au démarrage, « il y avait une envie, mais pas forcément une vision partagée : chacun avait ses urgences », explique Baptiste Guillemet, chargé de mission DLA. Un diagnostic partagé approfondi (six à sept rendez-vous) a notamment permis d'aboutir à une **analyse de la situation financière** des trois structures, ainsi qu'à **l'analyse des enjeux communs et spécifiques** à chacune des structures. Tous ces éléments ont été restitués et partagés en collectif, afin que les structures soient bien conscientes de leurs situations et de leurs enjeux respectifs.

Le diagnostic partagé approfondi a également permis de clarifier et de **formaliser ensemble la vision collective et la forme de cette mutualisation d'emploi**. Le chargé de mission DLA souligne que « cela a pris du temps, parce qu'il fallait parler le même langage : qu'est-ce qu'on appelle un client ? qu'est-ce qu'on appelle une prospection réussie ? ». Les objectifs de la mutualisation d'emploi (quantitatifs et qualitatifs) ont pu être clairement posés, ainsi que les modalités d'intégration du futur salarié au sein du collectif et la forme juridique de cette mutualisation.

L'accompagnement par un prestataire : la sécurisation juridique de la mutualisation

Le prestataire a accompagné le consortium dans la rédaction d'une convention de partenariat tripartite, la rédaction du contrat de mise à disposition et celle du contrat de travail de la personne recrutée (atelier juridique réalisé en décembre 2021, puis restitué en février 2022). La fiche de poste a également été coélaborée et le process de recrutement clarifié grâce à l'accompagnement.

La **mise à disposition** a été choisie d'emblée, car jugée plus sécurisante et conforme au droit du travail. Elle se traduit par un contrat de travail unique porté par Un Monde Gourmand (l'employeur) et un avenant à ce contrat de travail par chacune structure bénéficiaire de la mise à disposition. Le contrat précise les objectifs, la répartition du temps, les responsabilités, le pouvoir disciplinaire, le cadre conventionnel, etc. « Le cadre juridique a été bien posé, sécurisant pour tous », insiste Louis Martin. Pour respecter le droit du travail, un calendrier précis des jours d'affectation par structure est élaboré. Chaque structure fixe ses propres objectifs, plus quelques objectifs communs, tels que les événements mutualisés. « C'est très contraignant... il faut déterminer contractuellement les jours », précise Louis Martin, cofondateur de Food Sweet Food SAS.



L'avenant au contrat de travail pour la mise à disposition d'un salarié

Cet avenant au contrat de travail unique est signé entre le salarié mis à disposition et la structure qui bénéficie de sa mise à disposition. Comme dans ce retour d'expérience, cet avenant peut :

- rappeler le cadre global de la mise à disposition (l'employeur, les dates, etc.) ;
- indiquer qui est l'employeur, qui a le pouvoir disciplinaire et le pouvoir de direction ;
- détailler les fonctions du salarié et les tâches qui lui sont attribuées au sein de la structure dans laquelle il est mis à disposition ;
- définir les horaires et lieux de travail et les modalités de sa rémunération ;
- poser les obligations du salarié ;
- définir les conditions de réintégration du salarié au sein de la structure employeuse.

L'expérimentation d'un poste mutualisé pendant une courte année

Après un premier recrutement non concluant (les structures avaient des priorités différentes), un deuxième recrutement a été relancé sur la base d'un cadre clarifié. La personne recrutée a travaillé pour les trois structures pendant une année.

Les résultats commerciaux n'ont **pas été concluants** pour Food Sweet Food SAS. Le découpage du temps de travail hebdomadaire entre les trois structures a allongé la durée de prise de poste et le temps nécessaire pour s'approprier le fonctionnement et les enjeux de Refugee Food. En outre, l'équipe était petite et avait du mal à absorber en plus le temps à dédier au développement commercial. Les changements de priorités chez les deux autres structures ont également complexifié les missions de la personne recrutée (gestion du déménagement pour une structure, développement d'une activité de traiteur complètement nouvelle pour l'autre). « **La commerciale a fini par travailler en silo**, parce qu'elle n'avait pas de catalogue commun et qu'elle devait composer avec trois offres différentes. » Louis Martin, cofondateur de Food Sweet Food SAS.

Le temps d'expérimentation s'est par ailleurs révélé **insuffisant** pour structurer un portefeuille de clients, ajuster les offres et atteindre la rentabilité. L'opportunité de viser des marchés plus importants (en s'appuyant notamment sur l'argument de la mutualisation auprès des collectivités) a été freinée par l'absence de catalogue commun. Le financement de l'AMI ne courant que sur un an, et les retombées commerciales escomptées n'ayant pas eu lieu, le contrat de la personne chargée du développement commercial n'a pas été reconduit. « Sur le plan commercial, un an c'est trop court : il faut au moins dix-huit mois pour que cela prenne » Louis Martin, cofondateur de Food Sweet Food SAS.

LES RÉSULTATS ET IMPACTS

- **Une démarche et des documents juridiques cadrant ce type de démarche :** « Le cadre juridique est resté, il est réutilisable, et c'est déjà une vraie réussite. » souligne Louis Martin.
- **Une interconnaissance forte entre les structures, grâce au travail de diagnostic partagé,** qui a permis de partager une vision objective des contraintes et des objectifs de chacune des structures.
- **Des échanges permettant le renforcement de chacune des structures et impulsant des coopérations dépassant le cadre de cette mutualisation** (projet autour des déchets, de la consigne). Food Sweet Food SAS débutait avec le conventionnement EI ; ses échanges avec Un Monde Gourmand l'ont beaucoup aidé pour son projet d'insertion. De même, Marmites d'Afrique débutait l'activité traiteur et a pu s'appuyer sur l'expérience des deux autres membres du consortium pour structurer cette activité. « On a tiré des bénéfices annexes inattendus, mais réels. » Louis Martin, cofondateur de Food Sweet Food SAS.

LES FACTEURS DE RÉUSSITE

- **Un diagnostic partagé approfondi et structurant du DLA** (« deux fois plus de temps qu'un diagnostic normal », souligne Baptiste Guillemet), permettant de poser des bases claires à la mutualisation.
- **Un cadre juridique clair et sécurisant :** « Sans le cadrage juridique, on n'aurait jamais pu convaincre les conseils d'administration. Cela a tout débloqué » Louis Martin, cofondateur de Food Sweet Food SAS.
- **Le rôle facilitateur de la Fédération des entreprises d'insertion et de la Ville de Paris,** qui ont permis les mises en relation et ont apporté de la légitimité au projet.

LES POINTS DE VIGILANCE

- **L'hétérogénéité des structures** (statut, taille, maturité commerciale), notamment sur le volet traiteur. Bien qu'objectivée dès le diagnostic DLA, cette hétérogénéité a constitué un frein dans la constitution d'une offre commune et pour la prise de poste de la personne en charge du développement commercial.
- **La temporalité courte du financement du poste mutualisé** (12 mois): elle ne permettait pas une montée en charge du développement commercial. « Espérer des résultats sur un laps de temps aussi court, c'était un peu illusoire », confirme Louis Martin.
- **Le montant peu élevé du financement du poste :** ce financement n'a pas permis de recruter un profil expérimenté.
- **L'absence d'un suivi opérationnel global de la personne recrutée :** cela a pu générer de l'inconfort. Pour Louis Martin, avec du recul, il aurait fallu « désigner un référent unique pour le commercial, pour éviter qu'elle ait trois chefs ».
- **Le manque de pilotage d'une stratégie commune :** pas réellement clarifiée au démarrage, la personne recrutée n'a pas travaillé sur une offre commune, ce qui, avec du recul, aurait pu faciliter le développement commercial des trois structures.

LES ENSEIGNEMENTS POUR L'ACCOMPAGNEMENT

- **Un nécessaire travail de diagnostic approfondi** pour favoriser l'interconnaissance entre les structures. Baptiste Guillemet indique que « le diagnostic croisé a permis de découvrir des maturités et des situations financières très différentes » et de coconstruire une vision commune autour de cette mutualisation de poste.
- **Un rôle de cadrage et de facilitation porté par le DLA** : « Le DLA a eu un rôle de médiation : il fallait trouver un équilibre entre les ambitions de chaque structure et leurs freins, craintes ou enjeux périphériques respectifs » Baptiste Guillemet, chargé de mission DLA.
- **Un accompagnement juridique qui apporte rigueur et sécurité** aux différents partenaires : « Le travail du cabinet a été précieux : on avait un outil prêt à l'emploi, avec les avenants, conventions, et modèles de courrier. C'est devenu une boîte à outils pour d'autres projets. » Louis Martin, cofondateur de Food Sweet Food SAS.

GES Horizon 95 : la mutualisation d'outils comme levier de coopération renforcée

Ce retour d'expérience a été réalisé grâce à des entretiens avec Mario Seeboth, président de Tremplin 95, et Rodolphe Nolet, responsable du pôle entrepreneuriat engagé d'Initiative 95 (DLA 95).



GES HORIZON 95 FICHE D'IDENTITÉ

Les structures impliquées :

- Tremplin 95 : association intermédiaire (AI) de service à la personne (ménage, repassage, jardinage, travaux) ;
- Tremplin Services : société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU) dont Tremplin 95 était l'unique actionnaire. Activités : travaux de peinture, d'embellissement, de nettoyage ;
- Ménage 95 : entreprise d'insertion (EI) de services à la personne (ménage) ;
- Ménage 95 Pro : entreprise d'insertion (EI) spécialisée dans le secteur du nettoyage pour les entreprises.

Le type de rapprochement : mutualisation des moyens au sein d'un groupe économique solidaire (GES)

L'année de formalisation officielle : 2021 (fin du GES : 2025)

Localisation : Val-d'Oise (95)

Les accompagnateurs : DLA 95 porté par Initiative 95, Philippe Lesueur (Hélicade)

LE CONTEXTE DU RAPPROCHEMENT

S'appuyant sur plusieurs expériences précédentes, le président de Tremplin 95, Mario Seeboth, est convaincu de la **pertinence du modèle de groupe économique solidaire** (GES) : « C'est un outil approprié pour mutualiser les moyens et faire de la croissance externe. » En effet, un GES est une structure de coopération entre plusieurs SIAE ou organisations de l'ESS, créée pour mutualiser des fonctions, des moyens ou des emplois, tout en permettant à chaque membre de conserver son autonomie juridique (voir encadré).

Rodolphe Nolet confirme la pertinence des regroupements dans le contexte actuel : « Depuis quelques années, et aujourd'hui de manière accrue, la réglementation contraignante et la réduction des budgets publics obligent les dirigeants de SIAE à sortir d'une logique localisée et à étendre leur périmètre d'intervention géographique et de métiers, à repenser leurs partenariats. Le regroupement, la mutualisation de structures que l'on pourrait résumer par le « **faire équipe ensemble** » (dont le GES est une solution parmi d'autres)

est devenu une nécessité pour peser dans l'écosystème. En cela, le GES Horizon 95 a été **précurseur** sur le département du Val-d'Oise ».

Au démarrage, pour Tremplin 95, la constitution du GES représentait l'opportunité à la fois d'augmenter sa surface d'intervention et de favoriser des parcours d'insertion pour les salariés, ainsi que de pallier des problèmes de gouvernance, puisque deux des structures avaient de grandes difficultés à renouveler leurs administrateurs. Pour les structures Ménage 95 et Ménage 95 Pro, mutualiser les fonctions support représentait une opportunité d'améliorer leur modèle économique. Les quatre structures avaient des **gouvernances proches, des activités similaires, sur des territoires d'intervention complémentaires** : leurs besoins de consolidation économique et des parcours d'insertion convergeaient. « Il y avait donc du sens à créer ce GES », explique Mario Seeboth.

Après un an et demi d'existence, le GES Horizon 95 a sollicité le DLA en 2021. Si la création du GES n'a pas nécessité d'accompagnement initial, « rapidement, des points techniques sont venus heurter le fonctionnement de la structure », selon Rodolphe Nolet.

Le groupement économique solidaire (GES)

« Le GES (Article L5132-15-2 du Code du travail, loi du 1^{er} décembre 2008) est un groupement d'entreprises ayant pour objectifs, sur un territoire défini, de favoriser la coordination, la complémentarité et le développement économique, et de garantir la continuité des parcours d'insertion. Une personne morale de droit privé peut porter ou coordonner une ou plusieurs actions d'insertion.

Le GES, sous forme associative, commerciale ou coopérative, se donne pour missions de :

- développer l'offre d'insertion par la mutualisation des moyens ;
- contribuer au développement de l'emploi local ;
- créer de nouvelles activités ;
- se rendre plus lisible et être reconnu comme un acteur incontournable ;
- impulser une nouvelle dynamique économique et sociale sur ce territoire ;
- rationaliser les coûts. »

Source : *Le groupement économique solidaire*, GRAFIE

LA MISE EN ŒUVRE DU RAPPROCHEMENT

Passer par les outils : un choix pragmatique pour renforcer la coopération

Le président du GES explique son choix de passer par les outils comme une **stratégie alternative** pour consolider les relations entre les structures : « Quand on n'arrive pas par la gouvernance ni par le management, il reste les outils et les personnes. Pour moi, c'est par les process qu'on peut y arriver ».

L'accompagnement du DLA a donc consisté à travailler sur l'uniformisation des outils informatiques, l'harmonisation des outils de gestion et de comptabilité et la création d'un poste de développement commercial mutualisé. Par ce biais, l'objectif était notamment de créer un langage commun dans les opérations quotidiennes et d'aboutir à un alignement des pratiques entre les structures.

Une mutualisation technique progressive et un travail sur l'appropriation des outils communs

Le prestataire DLA a accompagné le GES dans cette mutualisation technique afin d'éclairer les choix et de favoriser des décisions partagées. Cela a permis la mise en place d'outils informatiques communs, de logiciels de gestion harmonisés, d'un système unique de facturation et recouvrement, de contrats uniques pour l'assurance, la téléphonie et l'entretien des locaux. Ces mutualisations visaient à **gagner en efficacité, réduire les coûts et renforcer la cohérence du GES**. Malgré les différents lieux d'implantation des structures, cette mutualisation d'outils a pu être mise en place, permettant un meilleur fonctionnement du GES.

Au-delà des outils comptables et de gestion mutualisés, un important **travail d'appropriation de ces outils** a été réalisé, notamment via la formation de la nouvelle comptable et la formation des salariés permanents aux outils de reporting mis en place.

Une fonction commerciale mutualisée : une fausse bonne idée ?

Un des enjeux de l'accompagnement était également de permettre le recrutement d'une personne chargée du développement commercial, mutualisée pour les quatre structures du GES. Or, pour le président du GES, « c'était une fausse bonne idée », les activités relevant de l'IAE étant trop complexes et la fonction de développement commercial **trop liée à la stratégie de chaque structure** pour être mutualisée : « Une commerciale multi-activités qui peut vendre tout : c'est un leurre. » À cela s'ajoutent les faibles rémunérations proposées, qui ne permettent pas de recruter des personnes expérimentées. La rémunération de la commerciale a été un sujet de tension dans le GES, le principe de la rémunération avec prime sur objectifs étant mal accepté par les administrateurs et salariés.

Un changement d'échelle compliqué

Le GES était porté par Tremplin 95. La directrice de Tremplin 95 est devenue naturellement directrice du GES Horizon 95. Le président du GES souligne les difficultés relatives au nécessaire **changement d'échelle de la direction**. La directrice devait désormais piloter l'activité de quatre structures et animer une vision stratégique, être moins dans l'opérationnel, mais sans changement de posture et sans ajustement des compétences – la charge mentale et opérationnelle a été trop lourde. L'accompagnateur ajoute : « Les failles venaient aussi du **pilotage** : manque de compétences stratégiques du conseil d'administration et de

la direction, mais aussi de compétences entrepreneuriales. » De même, malgré la mutualisation des outils, le manque de réunions communes, combiné à la dispersion géographique, a fait que « le GES s'est retrouvé très vite opérationnel sans base humaine solide », regrette son président.

La fin de Tremplin 95 et la fin du GES Horizon 95

Le GES a fonctionné deux ans puis les aléas se sont cumulés, avec comme point culminant les **difficultés financières** de Tremplin 95, fragilisé par une baisse drastique des subventions publiques. Tremplin 95, qui portait le GES, a dû être liquidée au mois de juillet 2025, après une procédure de sauvegarde décidée par le conseil d'administration en janvier 2025. Cela a eu un effet domino pour le GES qui perdait sa structure porteuse, marquant la fin du GES Horizon 95.

LES RÉSULTATS ET IMPACTS

- **Le maintien des emplois permanents :** le rapprochement sous forme de GES a, en premier lieu, permis de préserver certaines structures du GES du risque de fermeture lié à leur fragilité financière. « On a pu maintenir les salariés permanents, faire en sorte que des structures restent en vie. », rappelle Mario Seeboth. Pour ces structures, la solidarité financière permise par le GES a été déterminante.
- **L'amélioration de la gestion, du modèle économique et du pilotage des structures :** la mutualisation des services (comptabilité, téléphonie, assurance, entretien...) a permis de réduire nettement les coûts, de les répartir sur les quatre structures et d'améliorer considérablement le pilotage. Cela a contribué à la consolidation des modèles économiques de certaines des structures du GES, notamment en mettant en lumière les dépenses cachées lorsqu'elles étaient assumées individuellement. Cette mutualisation a joué un rôle pédagogique, favorisant une meilleure appréhension des coûts cachés et des réalités économiques.
- **L'amélioration de la qualité de vie au travail pour les salariés permanents :** même si cela a nécessité beaucoup d'efforts en termes de formation et de conduite du changement, la mutualisation des outils et services au sein du GES a permis aux équipes de gagner en efficacité, et par ricochet, en qualité de vie au travail. « Les personnes se rendent compte que le mode de fonctionnement peut s'améliorer et qu'on peut gagner en qualité de vie », indique Mario Seeboth.
- **Une harmonisation des pratiques de travail, un début de culture commune :** la mutualisation des outils a permis une cohérence entre les structures et une meilleure circulation des informations. Les équipes des structures pouvaient échanger avec leurs collègues des autres structures du GES et s'ouvrir à d'autres façons d'accompagner et de travailler. « Cela permet de construire et d'échanger avec d'autres personnes. » précise Mario Seeboth, président de Tremplin 95.

LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE

- **Des structures assez proches :** les structures du GES avaient des métiers proches (propreté, services, bien-être, insertion), des gouvernances semblables et des modèles économiques comparables. Cette proximité culturelle a facilité la mise en place du GES, au moins dans ses premières phases. « Ils ont pu fonctionner ensemble, car la culture était assez semblable », indique Rodolphe Nolet.
- **Un choix de rapprochement permettant de prévenir les risques :** le choix stratégique de ne pas fusionner juridiquement toutes les structures, mais plutôt de créer un GES où chacun garde son autonomie a été un choix protecteur. « Je voulais que les entités juridiques restent séparées pour que, si une flanche, elle ne mette pas en péril les autres. » indique Mario Seeboth, président de Tremplin 95.
- **Un président engagé :** l'impulsion initiale de Tremplin 95 et de son président a été motrice dans le lancement et la consolidation du GES, notamment par rapport à la mutualisation des outils et services. « Tremplin porte [la dynamique]. L'impulsion et l'énergie étaient portées par une seule personne. » indique Mario Seeboth.
- **Les outils et les process comme leviers d'une culture commune :** la mutualisation des outils techniques a servi de support à la mise en cohérence des outils opérationnels et des pratiques de travail. Cela a abouti à des résultats notables, notamment sur l'efficacité interne et la qualité de vie au travail des salariés permanents.

LES POINTS DE VIGILANCE

- **Le manque de compétences managériales, stratégiques et entrepreneuriales :** les dirigeants du GES et les conseils d'administration savaient gérer une SIAE, mais étaient moins outillés pour gérer un groupe multi-entités. Cela a fragilisé le GES lors de sa phase de mise en œuvre opérationnelle. Un GES nécessite de piloter différents sites, de construire et porter une stratégie de développement et une vision entrepreneuriale à l'échelle d'un groupement et de savoir déléguer. « Si la direction opérationnelle n'est pas capable de faire ce changement d'échelle, il faut y renoncer. Ou se séparer », indique Mario Seeboth.
- **Un poste de développement commercial mutualisé dont la complexité a été sous-estimée :** le poste souhaité aurait nécessité des compétences pointues et une capacité à vendre plusieurs produits de plusieurs structures. Mais ce poste n'était ni calibré, ni outillé, ni adossé à une stratégie commerciale solide, ce qui n'a pas permis d'aboutir à des résultats commerciaux satisfaisants.
- **Une forte dépendance à la structure-mère :** la domination de Tremplin 95, assumée au départ, a généré des sentiments de dépendance et d'isolement, comme l'exprime le président du GES : « Les membres du conseil d'administration devaient aller voir les structures pour éviter qu'elles ne se démobilisent ». Cette dépendance est un facteur de risque important dans la solidité du groupement, comme l'indique Rodolphe Nolet : « Dans tous les GES que j'ai pu voir, il y a toujours une structure dominante. Et quand la structure dominante va mal, c'est tout le GES qui est en péril. »
- **Le manque de dimension humaine du rapprochement :** que ce soit en amont ou pendant le rapprochement, l'interconnaissance et les temps communs entre les structures étaient faibles. Comme le regrette Mario Seeboth, « il n'y avait pas assez de temps en amont pour résoudre les problèmes d'interconnaissance », ce qui a rendu les tensions difficiles à absorber par la suite.

LES ENSEIGNEMENTS POUR L'ACCOMPAGNEMENT

- **Renforcer la formation et l'accompagnement des dirigeants.** Les dirigeants doivent être formés avant de piloter un GES : management d'équipes multisites, pilotage économique global, stratégie de développement, posture de délégation et prise de hauteur, compréhension de ce qu'implique une structure plus importante.
- **Prévoir un accompagnement individuel (coaching) du dirigeant sur le moyen terme et pas seulement un accompagnement technique sur le rapprochement.** Rodolphe Nolet, chargé de mission DLA, souligne que ce type de projet nécessite un coaching, et non un simple suivi de mission : « Pour un accompagnement tel que celui-ci, il faut un coaching, pas un suivi standard ». Un accompagnement individuel permet de travailler la posture, la gestion du stress, la vision stratégique, la capacité à déléguer, etc.
- **Construire une stratégie commerciale solide avant de recruter un profil mutualisé.** Rodolphe Nolet ajoute qu'« il faut une visibilité stratégique. L'étude de marché n'a pas été suffisamment faite ».

Ménage & Propreté, Maison Jardin Services et le Groupe Vitamine T : une démarche d'intégration structurée

Ce retour d'expérience a été réalisé grâce à un entretien avec Baptiste Odin, responsable développement Île-de-France pour le Groupe Vitamine T.



MÉNAGE & PROPRETÉ, MAISON JARDIN SERVICES ET LE GROUPE VITAMINE T FICHE D'IDENTITÉ

Les structures impliquées :

- le Groupe Vitamine T : groupe de structures d'insertion multi-activités, implanté en Île-de-France, dans les Hauts-de-France, en Champagne-Ardenne et en Bourgogne ;
- Ménage & Propreté : association conventionnée entreprise d'insertion spécialisée dans les métiers du nettoyage (locaux tertiaires, chantiers BTP, véhicules) basée à Sevran (93) ;
- Maison Jardin Services : association intermédiaire spécialisée dans les prestations de ménage, jardinage, petits travaux, restauration collective, basée à Aulnay-sous-Bois (93).

Le type de rapprochement : intégration

L'année de formalisation officielle : 2019

Localisation : Seine Saint-Denis

Les accompagnateurs : l'équipe du Groupe Vitamine T

LE CONTEXTE DU RAPPROCHEMENT

À l'occasion d'une convention d'affaires organisées par Les Petites Rivières en 2018, les fondatrices de Ménage & Propreté et de Maison Jardin Services rencontrent Baptiste Odin, responsable du développement Île-de-France du Groupe Vitamine T. Les fondatrices de Ménage & Propreté et de Maison Jardin Services, qui **coopéraient depuis longtemps**, avaient créé et dirigeaient ensemble ces deux associations. Elles partageaient un sentiment de fatigue lié à la lourdeur de la gestion (la trésorerie, la gestion des salariés, le commercial, la gestion de l'administratif). La perspective d'un rapprochement avec le Groupe Vitamine T leur semblait pertinente pour faire grandir leurs structures et « rester dans la course » dans un marché très concurrentiel. Une intégration au Groupe Vitamine T pouvait également leur **apporter la stabilité et la sécurité recherchée**. « C'est une des forces du Groupe Vitamine T, cette capacité à structurer un modèle économique, à appliquer une gestion "en bon père de famille" », indique Baptiste Odin. Ménage & Propreté

et de Maison Jardin Services étaient en bonne santé financière, mais sans réserve importante, ce qui pouvait les mettre en difficulté en cas d'imprévu.

Pour le Groupe Vitamine T, ce rapprochement permettait de s'implanter dans le département de Seine-Saint-Denis et **d'accroître sa légitimité territoriale**, en s'appuyant sur deux structures bien gérées, avec des savoir-faire reconnus en termes de métiers (nettoyage et mise à disposition de personnel, respectivement) et d'accompagnement socioprofessionnel des salariés en parcours d'insertion. Ce rapprochement pouvait ainsi permettre de **développer son impact** : « Créer plus d'opportunités d'emploi pour des personnes éloignées de l'emploi et pérenniser nos activités » Baptiste Odin, responsable développement Île-de-France pour le Groupe Vitamine T.

Au démarrage, **des craintes existaient** de part et d'autre. Pour les dirigeantes des deux structures, la crainte de perdre leur autonomie et les valeurs de leurs structures, ainsi que la peur du licenciement de leurs équipes : « Elles ont tout de suite tenu à s'assurer qu'il n'y ait aucun licenciement, ce qui n'était évidemment pas prévu », précise Baptiste Odin. La crainte que la volonté de développement économique prenne le pas sur la qualité de l'action d'insertion menée était également présente. Du côté du Groupe Vitamine T, en pleine phase de développement et de réorganisation interne, on percevait le « risque de déséquilibrer la nouvelle organisation » et le risque de surcharger les fonctions support du groupe (qui étaient déjà mobilisées sur d'autres opérations de croissance externe).

LA MISE EN ŒUVRE DU RAPPROCHEMENT

Début 2018 : les premiers échanges informels, les premières collaborations concrètes

De premiers échanges ont permis un premier rapprochement, par exemple par le travail conjoint entre le Groupe Vitamine T et Ménage & Propreté sur des réponses à appels d'offres. Cela a permis de repérer les complémentarités de chacun et de tester les collaborations autour de points opérationnels et concrets.

Avril 2018 : des rencontres pour mieux connaître le groupe et son fonctionnement

La direction générale du Groupe Vitamine T a rencontré le Conseil d'administration des associations Ménage & Propreté et de Maison Jardin Services. Des rencontres ont également été organisées avec le directeur de Vitaservices (entreprise d'insertion du Groupe Vitamine T spécialisée dans la propreté, intervenant également en Île-de-France). Les directrices de Ménage & Propreté et de Maison Jardin Services ont également rencontré les services support du groupe (direction des ressources humaines, direction administrative et financière, directeur commercial), qui leur ont présenté leurs outils et principes de fonctionnement (logiciel de suivi des parcours d'insertion, process de ressources humaines, paie, comptabilité, contrôle de gestion, contribution pour les fonctions support partagées, etc.). « D'un point de vue commercial, nous leur avons présenté nos outils de veille, nos plaquettes commerciales, nos matrices de chiffrage, nos mémoires techniques... On a ouvert les portes, vraiment », souligne le responsable développement chez Vitamine T.

Jusqu'à début 2019 : une démarche progressive et structurée

Un travail de *due diligence* élargie.

La *due diligence* ne se limite pas à l'analyse de la solidité financière des structures. « Elle va beaucoup plus loin. Il y a une **due diligence humaine, commerciale, informatique...** » indique Baptiste Odin. Les points suivants ont été évalués : la solidité financière, la qualité de la gestion, les valeurs et les pratiques sociales, le modèle économique et la stabilité des contrats clients, les compétences de l'équipe en place, la qualité de l'action d'insertion menée, l'état du matériel, les outils informatiques déployés, etc.

La coconstruction d'une feuille de route commune.

Avant la décision formelle, le Groupe Vitamine T a proposé de travailler sur un **projet partagé à quatre ans** : « Le but, c'était de créer une feuille de route commune avec une vision commune à horizon quatre ans, 2022, en amont de la transmission », raconte Baptiste Odin. Cette feuille de route posait des objectifs précis, par exemple : doubler le chiffre d'affaires et les équivalents temps plein (ETP) de Ménage & Propreté et de Maison Jardin Services ; maintenir un taux de sortie vers l'emploi de 70-75% ; développer les activités de nettoyage en améliorant les réponses aux marchés publics et en visant des clients spécifiques (notamment dans le cadre des chantiers du Grand Paris Express).

La préparation de l'intégration opérationnelle.

Un **travail en amont de la fusion** a été réalisé pour que « le jour où l'accord est signé, on puisse avancer sereinement, [...] que les personnes soient préparées », raconte Baptiste Odin. Ce travail a porté sur l'évolution de certains postes (notamment celui de la comptable/assistante administrative, qui serait amenée à devenir un « relais des fonctions support du groupe ») et sur l'anticipation de la séparation de Ménage & Propreté et de Maison Jardin Services dans des pôles différents du Groupe Vitamine T (chacune des fondatrices prenant seule la direction d'une structure).

Avril 2019 : la reprise officielle des structures par le Groupe Vitamine T

Une assemblée générale extraordinaire a été organisée dans chacune des associations Ménage & Propreté et de Maison Jardin Services. Les membres du conseil d'administration historique ont démissionné, et un nouveau conseil d'administration (composé de salariés du Groupe Vitamine T) a été nommé : « Les membres du comité de direction du Groupe Vitamine T sont devenus membres du conseil d'administration des associations Ménage & Propreté et Maison Jardin Services », précise Baptiste Odin. L'un des administrateurs historiques est reconduit, afin d'assurer une continuité.

Après avril 2019 : l'intégration opérationnelle

L'intégration s'est déroulée **sans encombre** ; les seules difficultés sont venues de l'intégration administrative et de celle du système d'information. Les fonctions support du Groupe Vitamine T ont vécu une période de surcharge très forte (RH, paie, juristes, système d'information), car le groupe intégrait la même année trois autres structures. Des problèmes techniques sont également venus alourdir la charge.

LES RÉSULTATS ET IMPACTS

Pour les deux structures intégrées

- **Une structuration administrative et financière renforcée** (avec la mutualisation des ressources humaines, de la paie, de la direction administrative et financière et de l'informatique) permettant un suivi de l'activité et un reporting professionnalisés.
- **Une consolidation du modèle économique** avec une meilleure trésorerie et une sécurité accrue.
- **Une sécurisation de l'emploi des salariés** et un renforcement de l'accompagnement socioprofessionnel. : « On a facilité le travail des encadrants, on a dégagé du temps pour la facturation et la chasse aux impayés », indique Baptiste Odin.
- **Un accès aux expertises « métiers »** du Groupe Vitamine T (partage de compétences avec Vitaser-vices, entreprise de propreté de Vitamine T, et avec Janus Intérim, entreprise de travail temporaire d'insertion de Vitamine T).
- **Une capacité accrue à porter des projets d'ampleur** (réponse à de grands marchés, développement de nouvelles activités nécessitant des investissements, etc.).
- **Des objectifs de croissance atteints** (en adéquation avec la feuille de route) et une crédibilité accrue vis-à-vis des clients publics et privés.

Pour le Groupe Vitamine T

- **Le renforcement de sa présence en Seine-Saint-Denis**, avec deux structures reconnues sur le territoire.
- **L'accès à de nouveaux marchés** (Grand Paris Express, SNCF, etc.) et la vente croisée entre structures (nettoyage, intérim, espaces verts, blanchisserie, etc.).

LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE

- **Les structures reprises étaient en bonne santé** et les dirigeantes expérimentées. « On a récupéré deux structures en bonne santé, mais qui se heurtaient à un plafond de verre », précise Baptiste Odin.
- **La progressivité des rencontres et les échanges concrets** avant la signature : « Il faut se parler très tôt et très concrètement : sur les chiffres, sur les peurs, sur la manière de travailler. L'adhésion, elle se fait sur la confiance, pas sur les discours. »
- **Une stratégie d'appui au développement économique coconstruite** : le projet commun ne se limite pas à stabiliser et pérenniser les structures, mais vise à en renforcer l'activité et l'impact social. Le Groupe Vitamine T a apporté son expertise, notamment en développement commercial, pour renforcer les dirigeantes qui pouvaient avoir des difficultés à « répondre à de gros marchés ».
- **Le maintien des équipes** : il n'y a eu aucun licenciement, les locaux ont été conservés, les compétences de chacun ont été reconnues, les rôles des directrices ont été clarifiés.
- **Des valeurs alignées sur l'importance donnée à la qualité de l'action d'insertion plutôt qu'à la seule performance économique.**

LES POINTS DE VIGILANCE

- **Une sous-estimation de la charge de travail des fonctions support, dans un contexte interne chargé.** Le rapprochement est intervenu alors que le Groupe Vitamine T venait de se réorganiser avec des conséquences importantes pour les fonctions support. Au moment de l'intégration, le basculement des paies, de la comptabilité, du système d'information et des conventions a représenté un surcroît de travail important pour les équipes support, insuffisamment anticipé au démarrage. Baptiste Odin rappelle : « On savait qu'on allait réussir, mais on ne s'est pas rendu compte qu'il y a des collègues qui allaient autant transpirer. »
- **Le risque de perdre des mutualisations existantes entre les deux structures reprises.** Ménage & Propreté et Maison Jardin Services travaillaient déjà ensemble, même si la coopération s'était un peu distendue. Leur intégration dans le Groupe Vitamine T, avec la séparation possible dans deux pôles différents, pouvait constituer un facteur de risque, comme le souligne Baptiste Odin. « Cela aurait pu être compliqué. Il y avait une petite crainte de perdre les avantages de la mutualisation historique entre les deux associations, que nous n'aurions pas identifiés ». Finalement, l'intégration dans deux pôles différents s'est très bien déroulée et a permis à chaque structure de renforcer son expertise métier.

LES ENSEIGNEMENTS POUR L'ACCOMPAGNEMENT

- **S'interroger sur le calendrier et s'assurer de la capacité d'absorption de chaque partie.** L'accompagnement doit évaluer si le moment est bon pour se rapprocher. En effet, des réorganisations internes, des prises de poste récentes ou encore des intégrations déjà en cours, peuvent saturer les équipes et rendre le rapprochement difficile à porter. De même, après la fusion, il s'agit de respecter le rythme des structures absorbées : « On n'a pas tout imposé d'un coup. Il fallait que toutes les parties prenantes aient le temps de s'adapter. », précise le responsable développement.
- **Favoriser le rapprochement par des travaux communs et des temps d'interconnaissance.** L'accompagnement ne doit pas se limiter au juridique ou au stratégique : il doit également favoriser l'organisation de temps de travail communs et inviter les structures à travailler très tôt sur des dossiers opérationnels (réponses à des appels d'offres, visites, amélioration de procédures, partage d'outils). Cela permet de lever les craintes, de vérifier que les structures « parlent le même langage », et de se projeter concrètement dans la coopération.
- **Calibrer les moyens à dédier à l'intégration.** Baptiste Odin insiste sur la nécessité de détacher du temps humain pour la phase d'intégration opérationnelle : migration des paies, conventions, système d'information, etc. Pour lui, il est important de « mieux anticiper, mettre un peu plus de moyens au sein des fonctions-support, même si c'est à court terme, pour accompagner la transition administrative. »

Archipel : de la coopération informelle à la création d'une association porteuse des mutualisations

Ce retour d'expérience a été réalisé grâce à des entretiens avec Murielle Wallaert, directrice d'Elan Emploi et présidente d'Archipel et Emmanuel de Joantho, consultant ESS.



ARCHIPEL FICHE D'IDENTITÉ

Les structures impliquées :

- l'ADAPEMONT : association portant un ACI avec les activités suivantes : espaces verts ;
- l'ADLCA (association du dispensaire de lutte contre les addictions) : association portant un ACI avec une activité de garage solidaire ;
- l'association AIR (Association intercommunale de réinsertion) : association portant des ACI. avec des activités de mobilité et entretien des espaces verts ;
- l'association Elan Emploi : association avec ACI avec activités de maraîchage biologique et atelier de transformation ;
- l'ensemblier EPART (établissement polyvalent de l'association de recherches pour le travail) : ensemblier d'insertion portant un ACI ayant les activités de nettoyage urbain, palettes d'occasion, blanchisserie particuliers, ménage, sous-traitance industrielle ;
- l'association OASIS : association portant un ACI avec les activités de recyclerie, friperie, collecte, etc.

Le type de rapprochement : mutualisation via la création d'un collectif sous la forme d'une association ad hoc

L'année de formalisation officielle : juin 2018

Localisation : Pays lédonien, dans le Jura, territoire rural avec zones dites "blanches" en matière d'insertion

Les accompagnateurs : DLA 39, Emmanuel de Joantho

LE CONTEXTE DU RAPPROCHEMENT

Dès 2012-2013, plusieurs ACI du Pays lédonien (de tailles similaires mais avec des activités différentes sur le territoire) **coopèrent déjà**, sous l'impulsion du département, pour répondre à des « zones blanches » en matière d'insertion, notamment pour les bénéficiaires du RSA. Ces premières coopérations ont donné lieu à des liens réguliers entre les SIAE.

En 2017, le pôle d'équilibre territorial et rural (PETR) du Pays lédonien invite les SIAE à réfléchir au développement de coopérations pour rendre plus lisible l'offre d'insertion et améliorer les parcours d'accompagnement sur le territoire. Pour les ACI, ce rapprochement représente des **opportunités intéressantes** : une meilleure visibilité sur le territoire, la professionnalisation des équipes, la mutualisation de moyens, la capacité à répondre à des appels à projets plus ambitieux, la réalisation de projets communs ainsi que le renforcement de l'accompagnement des publics éloignés de l'emploi. Néanmoins, cette perspective de rapprochement soulevait aussi des inquiétudes de la part de certains administrateurs quant à la perte d'autonomie ou d'identité des structures.

LA MISE EN ŒUVRE DU RAPPROCHEMENT

2017 : les premiers échanges

À la suite de cette impulsion du PETR, de premiers échanges informels ont lieu et de premières initiatives entre les ACI du Pays lédonien se sont mises en place (rendez-vous, conseils d'administration communs, partages de pratiques). La forme du rapprochement se clarifie aussi : « On ne voulait pas fusionner, on voulait formaliser un collectif solide, mais que chacun garde son autonomie », précise Murielle Wallaert.

Décembre 2017-novembre 2018 : l'accompagnement vers la formalisation

Le DLA est mobilisé pour **penser et formaliser ce rapprochement**. Un consultant, Emmanuel de Joantho, accompagne les ACI pendant environ dix mois. « On était sur une initiative collective, solidaire, volontaire, sans pression externe majeure. L'enjeu, c'était de mesurer l'intérêt de passer d'un collectif informel à un collectif structuré et déclaré. » précise Emmanuel de Joantho, consultant ESS.

Les différentes composantes de cette démarche ont été les suivantes.

- **Un diagnostic partagé réalisé en amont par le DLA.** Le consultant a reçu un diagnostic assez exhaustif (activités, taille, gouvernance des structures qui souhaitaient se rapprocher). Ce diagnostic a été creusé sur la dimension économique du rapprochement par le consultant.
- **Un cadre méthodologique clair et exigeant posé dès le début de l'accompagnement.** Dès le départ, plusieurs principes ont été posés avec l'accompagnateur : l'implication d'un binôme direction/membre du conseil d'administration pour chaque structure, l'alternance d'entretiens individuels et de temps collectifs, la confidentialité des échanges et la posture neutre de l'accompagnateur. « Il faut éviter de prendre parti, permettre aux participants d'argumenter, d'exprimer leurs réserves ou leur motivation, sans être un entremetteur. », explique Emmanuel de Joantho.
- **Un travail approfondi sur les enjeux du rapprochement et la définition d'un socle commun.** Le premier enjeu identifié par l'accompagnateur est celui de « ne pas s'engager dans ce type de démarche si, dès le départ, le projet n'est pas absolument partagé ». Il s'agit à la fois de mesurer l'intérêt de passer à une structuration déclarée et d'éviter de créer « une usine à gaz ». « C'est vraiment le travail qu'a fait Emmanuel pour mettre tout sur la table et qu'on se retrouve autour d'enjeux communs », souligne Murielle Wallaert.

Quatre éléments principaux ont été travaillés : la charte d'engagement, le projet associatif, la gouvernance et les statuts du collectif. Pour Emmanuel de Joantho, la **création d'une charte** définissant les valeurs et les principes qui unissaient les structures du collectif était un préalable. « Il s'agissait d'officialiser des liens tout en garantissant une certaine liberté. ». Murielle Wallaert confirme que cela a permis de lever certaines craintes : « Le fait d'avoir cette liberté d'adhésion et cette liberté de participer ou non au projet commun a beaucoup rassuré ».

Le projet associatif a également été travaillé pour faire ressortir les objectifs communs, définis dans les statuts du collectif « Archipel » et résumés ici :

- regrouper de façon librement consentie les ACI du Pays lédonien ;
- organiser la réflexion commune et favoriser le principe de mutualisation ;
- promouvoir et représenter les ACI auprès des instances et rechercher des partenariats ;
- mettre en œuvre toute action collective servant l'intérêt général des associations adhérentes.

La gouvernance du collectif a également été pensée pour favoriser l'implication de tous, tout en favorisant l'équilibre entre les structures. Une **présidence tournante**, assurée successivement par les différentes structures avec un changement tous les ans ou tous les deux ans, a été mise en place. Le conseil d'administration est par ailleurs composé de représentants de chaque structure et le comité de direction est composé des directeurs des cinq structures.

En mai 2018, les ACI signent les statuts d'Archipel. La **forme associative** pour ce nouveau véhicule juridique s'est imposée : l'objectif n'était pas de fusionner, mais de donner un cadre juridique à une coopération existante, tout en garantissant la liberté et l'autonomie de chaque structure. Cette forme souple, connue et pratiquée par tous, a permis de **sécuriser les différentes structures**. « La question de la forme s'est posée, mais très vite l'association s'est imposée. C'est un mode de gouvernance qu'ils connaissent, qui correspond à leurs valeurs et à leur façon de décider », explique Emmanuel de Joantho, consultant ESS.

LES RÉSULTATS ET IMPACTS

- **Des projets communs et des services mutualisés utiles pour les SIAE du territoire.** Le dispositif CAE (contrat d'accompagnement dans l'emploi) 7h, qui permet l'accueil et l'immersion des publics très éloignés, est la première activité conventionnée par le département avec Archipel. L'encadrant technique qui gère ce dispositif est ainsi payé par l'association représentant le collectif. Une psychologue a également été mutualisée pour assurer des permanences dans les structures du collectif, ainsi qu'un suivi des salariés en insertion et animer des analyses de pratiques pour les accompagnateurs socioprofessionnels (ASP). Son poste est financé par l'Agence régionale de santé (ARS) et par une contribution annuelle de chaque structure. En 2021, à la suite d'une sollicitation de l'État, Archipel porte également le poste de facilitateur de clauses sociales pour toutes les SIAE du territoire.
- **Des pratiques partagées et de la solidarité entre professionnels.** Des rencontres bimestrielles sont mises en place entre les accompagnants socioprofessionnels des structures membres du collectif. Ils réalisent ensemble des analyses de pratiques, organisent des jobs-dating communs, mutualisent du matériel ou encore facilitent les échanges d'immersion entre les différentes structures. De même, la tenue de comités de direction réunissant les directeurs des cinq structures du

collectif favorise les échanges et permet de lutter contre l'isolement professionnel, dans un contexte où l'IAE est fortement bousculée.

- **Une visibilité et une reconnaissance accrue.** Le collectif représente aujourd'hui 543 bénéficiaires, 243 ETP au total, dont 179 ETP en ACI et 66 salariés permanents. L'association est identifiée par les partenaires (département, Caisse primaire d'assurance maladie) comme un acteur légitime sur le territoire. « Ce qui m'a marquée, c'est l'ampleur qu'a prise, petit à petit, la reconnaissance de l'association. Archipel est très bien identifié et nous avons eu plein d'articles de presse », souligne Murielle Wallaert, directrice d'Elan Emploi.
- **Le recrutement d'une directrice de l'association Archipel.** Au fil du temps, la charge de pilotage s'est avérée trop lourde pour la présidente (directrice d'une ACI en parallèle), d'où le recrutement d'une directrice dédiée, au premier semestre 2025. Au-delà du pilotage opérationnel, cette directrice est également chargée de la construction des projets communs et de la réponse collective aux appels à projets.

LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE

- **Des relations préexistantes et des habitudes de travail en coopération :** la connaissance tissée au fil des années, la bonne entente entre les personnes et leur implication sont des facteurs déterminants.
- **Une gouvernance alignée et structurée :** matérialisée à la fois par la bonne unité entre les conseils d'administration et les directions pendant le processus et par la gouvernance partagée mise en place dans le cadre du collectif.
- **Des valeurs, des principes et un projet associatif coconstruits** et partagés par l'ensemble des membres et formalisés dans le cadre de documents communs fondateurs.
- **L'absence de conflits d'intérêts et de concurrence** entre les structures (car agissant sur des activités différentes).
- **Une coopération à petite échelle et entre structures de taille égale.**
- **Des projets concrets soutenus financièrement par les acteurs publics :** les structures ne lancent pas de projets communs sans financements identifiés pour les concrétiser. « Il y avait des financements disponibles de l'ARS, du département, de l'État... pour de nouveaux projets. C'était très facilitant : la mutualisation ne coûtait pas 10 000 € à chaque structure et leur apportait beaucoup. », précise Emmanuel de Joantho.

LES POINTS DE VIGILANCE

- **La dépendance aux financements publics,** entraînant un risque de l'arrêt de certains financements et donc de la pérennité des services mutualisés.
- **La nécessité d'anticiper la transmission** des fonctions, pour les dirigeants notamment (deux directeurs partent à la retraite, ce qui induit un risque de déstabiliser le collectif).
- **La charge de pilotage importante** induite (recrutement d'une directrice dédiée).
- **La nécessité de réinterroger régulièrement le projet collectif :** « Rien n'est acquis, il faut régulièrement réinterroger le collectif et le projet. Si un jour le collectif s'arrête, il ne faut pas considérer que c'est un échec, mais qu'il a terminé son cycle. », rappelle Emmanuel de Joantho.

LES ENSEIGNEMENTS POUR L'ACCOMPAGNEMENT

- **Commencer par interroger le sens** (pourquoi ?) plutôt que la forme (comment ?) : Emmanuel de Joantho rappelle l'importance du « temps accordé à travailler le sens de la coopération » et notamment d'inciter les structures à faire « un travail d'introspection : il faut savoir ce que les structures pensent les unes des autres [...] avant de tout mettre dans le pot commun ».
- **Ne pas préjuger de l'issue** : une fusion imposée ne fonctionnera pas. Un important travail de clarification des attentes de chacun est nécessaire avant tout projet de rapprochement. Emmanuel de Joantho souligne qu'il ne faut « pas présager de ce que donnera l'accompagnement. Peut-être qu' [...] ils décideront de ne pas mutualiser ou de ne pas se mettre ensemble ».
- **Être neutre, garant de la confidentialité** : « Il faut s'entendre sur la posture de l'accompagnateur, qui doit éviter de prendre parti », rappelle Emmanuel de Joantho. Les espaces d'échange et la confidentialité mis en place doivent permettre à tous de s'exprimer.
- **Travailler autant avec les directions qu'avec les conseils d'administration** : Emmanuel de Joantho insiste sur l'implication d'un binôme administrateur-direction, qu'il considère « absolument indispensable » pour la réussite de la démarche.
- **Susciter le débat, y compris sur les réticences** : le cadrage de la démarche et la posture de l'accompagnateur doivent « permettre aux participants d'argumenter et d'exprimer leurs réserves [...] et leur motivation » en confiance, souligne Emmanuel de Joantho.
- **Outils la coopération et penser la réinterrogation des outils « politiques »** (par exemple charte et projet associatif) car une coopération est évolutive. « Ne pas enterrer la charte, en faire un véritable outil commun de réintrospection régulière. », précise Emmanuel de Joantho, consultant ESS.
- **Prévoir le temps nécessaire à ce type d'accompagnement** : Emmanuel insiste sur le temps long qui permet d'aligner les conseils d'administration, de coécrire les textes et de rassurer les acteurs. « Il faut mûrir. Quand on va trop vite, on risque de ne réaliser l'accompagnement [qu'en surface] et d'atterrir sur une feuille de route [superficielle]. Là, on a été beaucoup plus loin. C'est probablement ce qui a permis d'aller jusqu'au bout de la création de la charte et des statuts. »

DÉCOUVRIR

RETOURS D'EXPÉRIENCE DE FUSIONS

Découvrez dans les pages suivantes trois retours d'expérience de fusion (deux fusions-absorptions et une fusion-crédation) ayant impliqué plusieurs structures d'insertion par l'activité économique (SIAE).

ChouetteCoop : une fusion-absorption dans la précipitation

Ce retour d'expérience a été réalisé grâce à un entretien avec Benjamin Duquenne, directeur de ChouetteCoop et Renan Rousseau, consultant RH (360° Compétences).



CHOUETTECOOP FICHE D'IDENTITÉ

Les structures impliquées :

- ChouetteCoop : SCIC SAS conventionnée entreprise d'insertion (EI).
Activités : réemploi et vente de livres d'occasion ;
- Tikoantik : SAS de l'ESS (ESUS) Activités : collecte, achat, promotion et vente d'équipements de puériculture d'occasion et de neuf écoresponsable.

Le type de rapprochement : fusion-absorption

L'année de formalisation officielle : 2025

Localisation : Morbihan

Les accompagnateurs : DLA 56 porté par France Active 56, Renan Rousseau, consultant RH (360° Compétences)

LE CONTEXTE DU RAPPROCHEMENT

ChouetteCoop et Tikoantik ont des **habitudes de coopérations** depuis la création de Tikoantik en 2022, par exemple pour mutualiser leur système logistique ou couvrir des besoins de stockage supplémentaire (besoins de Tikoantik auxquels ChouetteCoop pouvait répondre grâce à ses entrepôts).

En 2023, divers éléments ont motivé le désir d'approfondir leur partenariat au-delà de la mutualisation. Pour Tikoantik, ce rapprochement permettait de s'adosser à une structure beaucoup plus grande (plus de trente salariés pour ChouetteCoop, deux salariés pour Tikoantik), avec des moyens logistiques et organisationnels conséquents, et ainsi de répondre à des demandes de clients plus importants. Pour ChouetteCoop, cette perspective de rapprochement représentait à la fois :

- **une opportunité financière** (ChouetteCoop était dans une période difficile financièrement et Tikoantik disposait d'une trésorerie importante) ;
- **une opportunité stratégique de diversification** de ses activités (aller vers un nouveau métier qui permettrait de dégager plus de marge que les livres et ainsi pérenniser des emplois et faire monter en compétences l'équipe) ;

- **une opportunité organisationnelle** (avec l'envie pour le dirigeant de ChouetteCoop de trouver « un binôme dans l'entreprise, des compétences en plus » Benjamin Duquenne, directeur de ChouetteCoop).

Le principal risque perçu par ChouetteCoop de l'absorption de cette nouvelle activité était la capacité à intégrer (ou non) ce nouveau métier dans l'organisation.

Les deux structures ont fait appel au DLA fin 2023 afin d'étudier les différents scénarios possibles (groupement, filiale, fusion-absorption etc.), travailler les aspects juridico-financiers du rapprochement et définir l'organisation interne à la suite de ce rapprochement.

LA MISE EN ŒUVRE DU RAPPROCHEMENT

2023 : de la mutualisation des moyens logistiques à des rapprochements plus organisationnels

Au moment de la demande d'accompagnement par le DLA, les deux structures se trouvaient déjà dans une dynamique de rapprochement plus importante, avec une semaine d'immersion pour la gérante de Tikoantik au sein de ChouetteCoop et une transparence financière entre les deux structures.

Début 2024 : l'analyse des scénarios juridico-financiers et le choix de la fusion

L'accompagnement DLA comportait **deux volets** : un premier volet destiné à étudier les différents **scénarios juridico-financiers** et un second volet portant sur **les ressources humaines et l'organisation interne** pour l'intégration des deux salariées de Tikoantik au sein de ChouetteCoop (processus et conditions d'intégration).

Le premier volet, confié à un cabinet de conseil spécialisé sur les aspects financiers et juridiques, a abouti à une présentation des différentes options possibles : prestations, filialisation, fusion-absorption. Le cabinet a conclu défavorablement, en jugeant les implications financières trop risquées. ChouetteCoop et Tikoantik ont malgré tout décidé de se lancer dans **une fusion-absorption**, animés par l'envie d'aller plus loin dans leur coopération. « C'était aussi un pari », rappelle Benjamin Duquenne, directeur de ChouetteCoop.

À partir de l'été 2024 : la mise en œuvre de la fusion-absorption

Avec l'aide de proches qualifiés, les **formalités juridiques** liées à la fusion-absorption (statuts, pièces, instances, traité de fusion, etc.) ont été réalisées sur six mois.

Dès l'été 2024, **l'intégration opérationnelle** a été mise en œuvre, l'équipe de Tikoantik s'installant sur place, avant même la fusion juridique et administrative. Toute l'attention était portée sur l'intégration réussie de l'activité de Tikoantik à ChouetteCoop (ce qui était le défi principal identifié au démarrage du rapprochement). Le bâtiment et le système de collecte sont adaptés, notamment pour avoir la capacité de collecter des objets plus volumineux que les cartons de livres. Des formations internes sont mises en place sur ce nouveau métier de reconditionnement des objets de puériculture.

Les salariés ont été informés et impliqués tout au long du processus de fusion-absorption, de sa décision à sa mise en œuvre opérationnelle. Ceci a été important, d'autant que les impacts pour l'organisation sont

conséquents. « C'était un changement de métier, il fallait intégrer ces gros objets. Ça a frictionné un peu, mais maintenant c'est acquis ! » précise Benjamin Duquenne, directeur de ChouetteCoop.

À l'automne 2024 : un accompagnement RH et organisation interne complémentaire

Le DLA prévoyait deux jours d'accompagnement sur la thématique RH, ce qui était sous-dimensionné au regard des enjeux d'organisation et de restructuration. Le **dispositif PCRH (prestation de conseil en ressources humaines)** a ainsi été mobilisé en complément pour réaliser l'accompagnement sur le volet RH et organisationnel. Le consultant, Renan Rousseau, a ainsi travaillé pendant cinq jours à la restructuration de l'organisation managériale : réalisation d'un diagnostic, travail de redéfinition du comité de direction avec les dirigeants, création des référentiels de compétences et des fiches de poste des directeurs, production d'un organigramme fonctionnel présenté en janvier 2025.



La Prestation de conseil en ressources humaines (PCRH)

La Prestation de conseil en ressources humaines (PCRH) permet à l'entreprise, ou à un collectif d'entreprises, de bénéficier d'un accompagnement en ressources humaines réalisé par un prestataire et cofinancé par l'État.

Cet accompagnement personnalisé aux TPE-PME permet de :

- répondre à leurs besoins en matière de gestion des ressources humaines (RH) ;
- les encourager à adapter leurs pratiques à leurs besoins ;
- leur permettre de trouver l'appui et les conseils nécessaires pour structurer leur fonction RH ou pour organiser une mutualisation de certaines compétences, notamment RH, avec d'autres entreprises.

Sont éligibles à ce dispositif, les entreprises de moins de 250 salariés n'appartenant pas à un groupe de 250 salariés et plus, et répondant à la définition européenne de la PME. Si une structure exerce une activité économique, elle peut être éligible à ce dispositif, indépendamment de son statut.

N.B. Ces prestations ont été arrêtées récemment du fait de coupes de financement.

Source : explications sur le site les-aides.fr.

2025 : une fusion validée juridiquement, le départ d'une dirigeante

Dans les premiers mois de 2025, à l'issue des accompagnements, les échanges sur la gouvernance de la structure se sont poursuivis dans **un climat difficile**. Des tensions internes, liées notamment au manque de clarification des périmètres, persistent. Si la validation juridique de la fusion intervient bien en avril 2025, la dirigeante de Tikoantik annonce son départ de ChouetteCoop fin août 2025.

LES RÉSULTATS ET IMPACTS

- **La diversification d'activités est réussie et rentable pour ChouetteCoop.** L'intégration de l'activité de puériculture a renforcé le modèle économique de ChouetteCoop : « Cela est très positif et très rentable – sans cela, on aurait peut-être dû licencier. », souligne Benjamin Duquenne, directeur de ChouetteCoop.
- **Un gain de légitimité auprès des partenaires et clients.** L'intégration de leur activité dans une structure plus solide a été bien accueillie par les partenaires institutionnels et opérationnels de Tikoantik : « Les partenaires ont plutôt un retour positif : ChouetteCoop est plus conséquente, avec une assise plus ancienne pour légitimer les relations. » Benjamin Duquenne, directeur de ChouetteCoop.
- **Un fonctionnement et une organisation interne améliorée.** « La démarche a mis en lumière de nombreux dysfonctionnements internes ; le travail a permis de repositionner des collaborateurs ». Benjamin Duquenne, directeur de ChouetteCoop.
- **Une clarification partielle des périmètres de direction** grâce à l'accompagnement RH, bien que le pilotage économique reste à renforcer.
- **Pour les équipes de ChouetteCoop, une montée en compétences sur un nouveau métier** (collecte, préparation, vente de produits de puériculture). Le process, initialement artisanal, s'est également amélioré pour accueillir ces nouveaux flux.

LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE

- **La mobilisation de différentes expertises pensées dès le début, dans le plan d'accompagnement.** L'enjeu d'accompagnement RH a été identifié dès le début, dans le diagnostic partagé, et validé dans le plan d'accompagnement. La mobilisation du dispositif PCRH, bien que tardive, a permis de mobiliser des moyens complémentaires.
- **La capacité à industrialiser rapidement un nouveau process.** L'arrivée d'un nouveau flux de produits a conduit à une transformation importante de l'organisation : adaptation des espaces, création de postes, nouvelles pratiques de tri, contrôle qualité et vente. « On a industrialisé un process, tout créé de A à Z », souligne Benjamin Duquenne, directeur de ChouetteCoop.

LES POINTS DE VIGILANCE

- **L'acculturation à un nouveau métier et à de nouveaux produits sous-estimée.** Les équipes de ChouetteCoop, dont l'activité était historiquement centrée sur les produits culturels, ont rencontré des difficultés à intégrer une activité très différente (puériculture), générant de forts freins et des frictions en interne : « Une erreur de notre part : on n'a pas assez accompagné [ce changement] », note Benjamin Duquenne. Au-delà de l'aspect technique, il y avait en effet une dimension symbolique liée au fait de travailler sur les livres, un « produit culturel » auquel certains étaient attachés.
- **Une précipitation subie.** La fusion-absorption a été pensée « en avançant », « contraint par des finances dégradées et du temps qu'on n'avait pas », explique Benjamin Duquenne. Avec du recul, le directeur de ChouetteCoop estime qu'il n'y a « pas eu assez de temps de structuration, ce qui a engendré des tensions permanentes et du mal-être ».

-
- **Des cultures d'entreprise et personnalités différentes.** Tikoantik était une petite structure (deux salariées) avec un fonctionnement très souple et agile. ChouetteCoop est une structure comparativement bien plus importante (39 salariés), avec un fonctionnement de fait moins agile, parfois artisanal. L'intégration de la directrice de Tikoantik s'est révélée difficile, avec notamment un décalage entre les attentes « d'une organisation plus réactive, flexible, structurée, alors que ChouetteCoop était encore en transition », indique Renan Rousseau, consultant RH. D'autre part, **l'absence de temps et d'espaces pour s'acculturer** a pu conduire à des frustrations réciproques. Le niveau d'expérience des deux structures sur la création et gestion d'entreprise était différent, ce qui a eu un impact dans ce contexte de pression. « Tous les deux : en fait on ne fonctionne pas pareil. On était différents, mais pas incompatibles », explique Benjamin Duquenne, directeur de ChouetteCoop.
 - **Un manque d'interconnaissance et de travail sur les relations interpersonnelles.** La fusion s'est faite entre deux structures et deux personnes qui se connaissaient finalement peu : « Quand on a choisi la fusion, on ne se connaissait pas. », précise Benjamin Duquenne. Ce manque de travail sur les attentes, valeurs et modes de décision a laissé s'installer des incompréhensions entre les deux dirigeants.
 - **Une gouvernance interne insuffisamment travaillée, avec des impacts sur les équipes.** Dans l'urgence de la transformation de l'entreprise, le volet gouvernance de la fusion n'a pas été travaillé par les dirigeants. « Le comité de direction, toutes les semaines, était très opérationnel. On a peu travaillé sur l'organisation. C'était toujours par bribes parce que le quotidien était chargé. » De fait, il y avait du « flou dans les équipes sur qui était leur responsable : c'était le bazar en interne », se rappelle Benjamin Duquenne.

LES ENSEIGNEMENTS POUR L'ACCOMPAGNEMENT

- **Travailler l'humain autant que le juridique et l'économique.** L'accompagnement initial, jugé trop centré sur l'économique, n'a pas suffisamment abordé les enjeux humains, de culture, d'organisation et de management.
- **Prévoir un accompagnement des dirigeants dans leur changement de posture.** Le rôle des fondateurs et des directeurs évolue fortement lors d'une fusion. Le directeur de ChouetteCoop souligne ce besoin « Quand il y a des dirigeants fondateurs, comment les accompagne-t-on à changer de prisme, de place ? ». Un accompagnement individuel permet de comprendre les impacts personnels, de clarifier leurs attentes, de préparer l'arrivée d'un nouveau pair managérial : « [il faut] prendre conscience des risques pour soi [et se demander si on est] partant ou pas. », explique Benjamin Duquenne, directeur de ChouetteCoop.
- **Accorder un temps dédié à l'interconnaissance et à la cohésion entre les deux dirigeants.** Ceci semble essentiel pour éviter les malentendus : « Besoin d'interconnaissances mutuelles, team building : comment se fait-on confiance ? » se demande Benjamin Duquenne, directeur de ChouetteCoop.
- **Structurer l'organisation dès le début.** L'accompagnement RH (PCRH) est intervenu trop tard selon le dirigeant, alors que de nombreux dysfonctionnements existaient.
- **Accepter la temporalité longue d'une intégration et prévoir un suivi post-fusion.** Une fusion entre structures hétérogènes ne peut pas s'absorber en un an : « Il est nécessaire d'accorder du temps et de dégager du temps pour absorber, ça ne va pas se faire en un an ou deux. », indique Benjamin Duquenne, directeur de ChouetteCoop. Renan Rousseau, consultant RH, confirme : « Il faut prendre le temps : en longueur, dans le temps de travail personnel et auprès des équipes ».

AIIS Interm'aide : une fusion-absorption progressive

Ce retour d'expérience a été réalisé grâce à des entretiens avec Cécile Chevallier et Céline Petit (respectivement présidente et directrice d'AIIS Interm'aide), Sophie Butard (responsable du DLA 70 ayant été porté par U3A jusqu'à fin 2025) et Damien Paponnet (avocat associé chez G&P Avocats).



AIIS INTERM'AIDE FICHE D'IDENTITÉ

Les structures impliquées :

- AIIS : association loi 1901 avec un conventionnement ACI. Activités : entretien communal et forestier, entretien de berges de rivières, entretien d'espaces verts, réfection du patrimoine des communes, réalisation de travaux intérieurs, rénovation de bâtiments communaux ;
- Interm'aide : association loi 1901 portant un conventionnement ACI. Activités : travaux d'entretien d'espaces verts, second œuvre et gros œuvre, nettoyage et travaux divers.

Le type de rapprochement : fusion-absorption

L'année de formalisation officielle : 2020

Localisation : Haute-Saône

Les accompagnateurs : DLA 70, Damien Paponnet (G&P Avocats)

LE CONTEXTE DU RAPPROCHEMENT

L'association AHSSEA (association haut-saônoise pour la sauvegarde de l'enfant à l'adulte) s'est rapprochée d'AIIS (association intercommunale d'insertion de Saulx) fin 2016 pour lui transmettre l'association Interm'aide, seule SIAE parmi la vingtaine d'établissements et de services de l'AHSSEA sur le territoire. L'association AHSSEA souhaitait en effet recentrer ses activités sur les domaines du médico-social.

Ayant les mêmes activités qu'Interm'aide mais sur des territoires différents, AIIS voyait dans ce rapprochement **l'opportunité d'étendre sa zone d'intervention géographique**. En outre, les fonds placés d'Interm'aide représentaient également **une stabilité financière** pour AIIS. AIIS n'a pas perçu de risques particuliers à ce rapprochement.

LA MISE EN ŒUVRE DU RAPPROCHEMENT

Fin 2016-2017 : la reprise de gestion

Fin 2016, après les premiers échanges entre les présidents sur le rapprochement, la décision de reprise d'Interm'aide a été validée en assemblée générale. La reprise officielle s'est opérée le 1^{er} janvier 2017 sous la forme d'une reprise de gestion. Cette modalité consiste, pour une structure, à **prendre temporairement en charge la gestion** opérationnelle, administrative ou financière d'une autre structure sans en modifier immédiatement l'identité juridique. Lors de l'AG, le conseil d'administration d'Interm'aide a ainsi démissionné et a été remplacé par les membres du conseil d'administration de AIIS.

Fin 2018-2019 : la démarche de fusion-absorption

Après un an de reprise de gestion, le conseil d'administration a validé en mars 2018 le **principe de fusion** avec Interm'aide. La reprise de gestion s'était en effet avérée trop coûteuse en temps et en énergie. « La gestion des deux en parallèle est trop coûteuse : faire deux fois les conventionnements, les démarches administratives, etc. On avait alors une double charge de travail, avec deux assemblées générales, deux conseils d'administration », se rappelle Cécile Chevaillier, présidente d'AIIS Interm'aide.

Forte d'une première expérience de fusion-absorption complexe, AIIS s'est rapprochée du DLA pour se faire accompagner et sécuriser juridiquement la démarche. L'accompagnement DLA est donc intervenu dans cette dernière étape qui permet de « **passer du PACS au mariage** », comme l'indique Maître Paponnet. Ainsi, au démarrage de l'accompagnement, il rappelle que « leur projet de fusion était complètement cohérent. Ils ne nous avaient pas attendus : [...] ils avaient les mêmes administrateurs, les mêmes locaux, les mêmes habitudes de travail. Ils se prêtaient du matériel, se refacturaient l'électricité... tout était cadré sans l'être juridiquement ».

Pour le DLA, l'enjeu de l'accompagnement était la **sécurisation**, notamment juridique de la fusion (AIIS passant d'une trentaine de salariés à plus de cinquante salariés avec cette fusion-absorption). La première phase de l'accompagnement avait pour objectif d'harmoniser le projet, la gouvernance, l'organisation et les ressources humaines. Cela s'est traduit par une **analyse comparative** des deux structures avec une mise en évidence des situations à traiter avant la fusion effective.

La deuxième phase a consisté à **rédiger le traité de fusion** et réaliser les déclarations, publications et immatriculations nécessaires. Cela a abouti à la rédaction d'un traité de fusion et de la liste des démarches à effectuer. Maître Paponnet a accompagné AIIS dans ces démarches : « On a finalisé les aspects juridiques, sécurisé les aspects statutaires et les documents comptables et rédigé le traité de fusion sur six mois environ ». Il a ainsi procédé à la rédaction du traité de fusion et appuyé la rédaction d'un certain nombre de documents officiels (procès-verbaux des conseils d'administration, convocation, rapport du président, convocation à l'AGE, etc.).

Sur les **aspects sociaux et RH**, cela a été « relativement simple, car il fallait harmoniser en s'appuyant sur la grille de salaire de la convention SYNESI [convention collective des ACI] », se souvient Cécile Chevaillier, présidente d'AIIS Interm'aide. Sur les aspects financiers et comptables, un travail a été réalisé par Maître Paponnet avec les comptables de chacune des structures en amont du traité de fusion.

Quant **au nom, « AIIIS- Interm'aide »**, « c'était une évidence, cela regroupait tout. On ne voulait pas perdre nos racines », souligne Cécile Chevaillier.

Pendant les 14 à 15 mois d'accompagnement DLA, la chargée de mission DLA a été aux côtés d'AIIIS pour l'orienter ou répondre aux questions quand cela était nécessaire.

La fusion a été jugée très fluide par les interlocuteurs. Les seules difficultés rencontrées ont été :

- **l'harmonisation des pratiques** de travail entre les deux structures ;
- **le volet administratif** (accepter le temps pour et s'adapter à la temporalité de l'État pour les conventionnements).

Le traité de fusion a été finalement signé le 16 octobre 2019 par AIIIS et Interm'aide.

1^{er} janvier 2020 : la fusion officiellement en vigueur

Pour l'État (et les conventionnements), il était préférable de faire débiter la fusion au 1^{er} janvier plutôt qu'en cours d'année. Aujourd'hui, AIIIS Interm'aide a une directrice, un conseil d'administration, des outils mutualisés et toujours un fonctionnement propre à chacune des antennes. « Aujourd'hui, il y a toujours une certaine indépendance entre les structures », précise Cécile Chevaillier, présidente d'AIIIS Interm'aide.

LES RÉSULTATS ET IMPACTS

- **La fusion a permis la consolidation financière** et de « gagner en efficacité », indique Cécile Chevaillier. Les deux structures ont notamment mutualisé leurs achats et l'administratif : « Il y a désormais une seule personne pour le suivi de la facturation au lieu de deux ».
- **AIIIS Interm'aide est devenue l'acteur incontournable** sur le département. La fusion a été bien perçue par les clients et partenaires. « Elle a renforcé la légitimité et la crédibilité d'Interm'aide pour certaines collectivités locales, car l'association était désormais vraiment dans le domaine de l'insertion », indique Cécile Chevaillier, présidente d'AIIIS Interm'aide.
- **Pour les salariés permanents, la fusion s'est bien déroulée et a permis de rompre l'isolement professionnel.** Leurs habitudes de travail n'ont pas été modifiées : les deux structures ont conservé leur fonctionnement. Cécile Chevaillier, la présidente, indique néanmoins qu'« il y a beaucoup plus de communication à l'échelle de l'association ». Céline Petit, l'actuelle directrice, mentionne également les efforts pour « faire des regroupements où les encadrants se rencontrent, pour qu'il y ait plus de liens entre eux, pour que, quand ils sont en difficulté sur un chantier, ils n'hésitent pas à appeler leurs collègues ».
- **La fusion a entraîné du travail supplémentaire** qui a nécessité le recrutement d'une directrice adjointe. Aujourd'hui, cette dernière est directrice d'AIIIS, et l'ancienne directrice en retraite est devenue présidente de l'association.

LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE

- **Des structures similaires (mission, statut, activités, fonctionnement) et non concurrentes.** « AIIIS et Interm'aide ont le même statut juridique (ce sont deux associations de loi 1901), la même convention collective (Synesi), la même activité (espaces verts et rénovation). Les deux périmètres géographiques sont différents – il n'y a donc pas de chevauchement ni de concurrence. Les deux structures ont le même expert-comptable, la même banque. », indique la chargée de mission DLA dans son diagnostic partagé.
- **La reprise de gestion, une étape qui a facilité la fusion.** En amont de la reprise de gestion, la **présence régulière** de la directrice d'AIIIS auprès d'Interm'aide a permis d'accompagner la démarche et de la sécuriser, tant juridiquement qu'humainement. Cela offrait l'opportunité de faire de la pédagogie, d'« avancer petit à petit et [de] prouver l'intérêt d'être gros et nombreux », comme le rappelle Cécile Chevaillier, présidente d'AIIIS Interm'aide. La reprise de gestion a ensuite permis de déterminer **comment travailler ensemble** et d'aligner les pratiques quand elles étaient différentes – si cela était nécessaire et réalisable. Par exemple, AIIIS faisait un devis annuel et demandait un acompte aux communes, ce que ne pratiquait pas Interm'aide. De même, les journées de travail étaient différentes dans les structures. Il a été finalement décidé de **conserver les pratiques d'Interm'aide** sur ces points, pour ne pas déstabiliser la structure et préserver l'activité. En outre, grâce à la reprise de gestion, les deux structures étaient déjà fortement intégrées dans leurs pratiques quotidiennes (gouvernance, locaux, outils mutualisés).
- **Un expert juridique, qui peut s'appuyer sur des personnes-ressources qualifiées.** La formalisation de cette fusion a « beaucoup reposé sur les spécialistes », et Cécile Chevaillier souligne également la chance d'avoir à disposition des personnes qualifiées pour traiter ces aspects juridiques et comptables. Le DLA a permis de **solliciter l'appui d'un avocat**, Maître Paponnet. « Il nous connaît, car il nous a accompagnés sur notre première fusion qui était délicate, et il est très rigoureux », précise Cécile Chevaillier, présidente d'AIIIS Interm'aide. De son côté, l'avocat souligne également la qualité des interlocuteurs : « Des administrateurs aguerris, un expert-comptable solide, un DLA neutre : c'est la clé ».
- **Une posture respectueuse de la culture de l'autre organisation et une capacité à s'adapter.** Les directrices (l'ancienne et la nouvelle) se sont finalement adaptées au fonctionnement d'Interm'aide pour ne pas déstabiliser l'activité. « Ils ont leur fonctionnement à eux, qu'on respecte », indique Cécile Chevaillier.
- **Un temps long et un investissement en temps de la part de la directrice.** Le temps investi et le fait que cette démarche se soit inscrite dans le temps constituent des facteurs clés, comme le souligne Céline Petit, présidente d'AIIIS Interm'aide : « Je pense qu'il faut prendre du temps pour qu'une fusion se passe bien. C'est quelque chose qui se passe vraiment sur le temps long. »

LES ENSEIGNEMENTS POUR L'ACCOMPAGNEMENT

- **Clarifier pour simplifier et ne pas complexifier inutilement.** La démarche DLA a consisté à photographier précisément les deux structures, à rendre les éléments lisibles et à simplifier ce qui pouvait l'être. Plus les situations sont clarifiées et partagées dès le départ, moins il y a de risques de complications dans la suite du processus.
- **Prendre le temps et éviter toute précipitation.** Même lorsque tout paraît simple et fluide, une fusion nécessite du temps. Se laisser ce temps permet d'avancer sereinement, de sécuriser les étapes et d'éviter les décisions prises trop rapidement. Pour AIIIS InterM'aide, accepter ce rythme naturel a été un facteur essentiel de réussite.
- **Être un fil conducteur pour sécuriser la démarche.** Le DLA a joué son rôle de repère structurant, en accompagnant chaque étape, en orientant lorsque nécessaire et en veillant à la cohérence d'ensemble. Ce rôle de « fil rouge » a apporté stabilité et visibilité tout au long du processus.
- **Structurer, rythmer et rassurer par une méthodologie claire.** L'accompagnement a apporté un échéancier, des jalons concrets, un déroulé opérationnel et une forme de « checklist » sécurisante. Cela a permis aux acteurs de visualiser les étapes, de ne rien oublier et d'avancer dans un cadre simple, fluide et pragmatique.



Le traité de fusion

Dans le cadre de cette fusion, plusieurs points essentiels ont été traités en amont et sont inscrits dans le traité de fusion, notamment :

- les motifs, buts et conditions de la fusion ;
- la désignation du patrimoine et des engagements à transmettre (bilans de référence, actifs et passifs, engagements, etc.) ;
- les charges et conditions de la fusion ;
- les modalités d'approbation de la fusion (ex. : validation en AG) ;
- les contreparties des apports (ex. : reprendre l'ensemble du personnel des activités transmises) ;
- les dates d'effet de la fusion ;
- les dispositions particulières.

ASEA (Association services emploi accompagnement) : le rôle de l'accompagnement comme catalyseur de rapprochement

Ce retour d'expérience a été réalisé grâce à un entretien avec Anne-Marie Lazou, présidente de l'ASEA, et Philippe Lesueur, consultant ESS.



ASEA FICHE D'IDENTITÉ

Les structures impliquées :

- AIVE : association conventionnée association intermédiaire (AI). Activités : entretien, jardinage, manutention, garde d'enfants de plus de trois ans et tâches administratives. Elle porte également un atelier chantier d'insertion (ACI) centré sur le repassage ;
- ARPE : association conventionnée association intermédiaire (AI). Activités : entretien, jardinage, manutention, garde d'enfants de plus de trois ans, distribution de prospectus.

Le type de rapprochement : fusion-crédation

L'année de formalisation officielle : 2019

Localisation : Essonne

Les accompagnateurs : DLA 91 porté par Essonne Active et Philippe Lesueur, consultant ESS (Hélicade)

LE CONTEXTE DU RAPPROCHEMENT

À partir de 2016-2017, deux associations intermédiaires (AI), l'AIVE implantée à Évry et l'ARPE à Ris-Orangis, ont commencé à se rapprocher. Anne-Marie Lazou, actuelle présidente de l'ASEA (structure résultant de la fusion de ces deux AI), rappelle le constat qui avait été posé et impulsé le rapprochement : « C'était **deux SIAE identiques** qui ont réalisé qu'elles faisaient les mêmes démarchages commerciaux sur le même territoire, ce qui s'appelle se faire concurrence ».

L'idée initiale, venue en partie du président de l'une des associations, était de recruter un agent commercial commun. Mais très vite s'est posée la question : pour le compte de qui développerait-il son activité ? Pour éviter toute concurrence interne, l'option d'une **fusion s'est imposée**.

Plusieurs premières démarches ont alors été menées « pour se connaître », sans décision formelle ni avancées concrètes. L'appui du DLA a ensuite été sollicité pour « **concrétiser** » la démarche, et notamment « accompagner [les structures] dans la conduite des échanges entre elles, pour se mettre d'accord sur les modalités du projet de rapprochement et valider les étapes afin d'aboutir à un plan d'action. » (extrait du diagnostic DLA)

Les **opportunités** de cette fusion étaient **partagées** : unir les forces, mutualiser les ressources, et développer « un projet plus entrepreneurial » (Anne-Marie Lazou, actuelle présidente de l'ASEA) pour augmenter l'activité et gagner en visibilité sur le territoire. Du côté des structures, aucun risque lié à ce rapprochement n'a alors été perçu.

LA MISE EN ŒUVRE DU RAPPROCHEMENT

2016-2017 : des échanges et une interconnaissance nécessaires

Pendant plus d'un an, les deux structures ont appris à se connaître, à travers des réunions de travail ou encore des conseils d'administration communs. Bien que nécessaire, cette première étape, assez longue, n'a pas permis de formaliser le rapprochement.

Juillet 2018-novembre 2018 : une concrétisation facilitée et accélérée

Un **consultant**, Philippe Lesueur, a été **missionné** à l'été 2018. Un des premiers enjeux était d'accompagner les structures à trancher entre fusion-absorption et fusion-création. Les deux associations ont assez naturellement convergé vers la **fusion-création** qui permet de garantir l'équilibre : « Personne n'avait envie d'absorber l'autre : nous étions à l'équilibre. On voulait juste se développer de manière plus entrepreneuriale. », indique Anne-Marie Lazou, actuelle présidente de l'ASEA.

Ce choix étant fait, il s'agissait ensuite de **construire une nouvelle identité et un projet partagé par tous**, salariés et gouvernance des deux structures. La méthode proposée a ainsi alterné entre des groupes de travail entre les salariés et des temps associant les gouvernances des deux structures.

L'accompagnement devait notamment faire travailler les structures sur les **conditions de réussite** de cette fusion, à savoir : l'ancrage territorial du nouveau projet, la sécurisation économique, sociale, financière et juridique de la fusion (réalisée avec les comptables et commissaires aux comptes), l'efficacité de la gouvernance et de l'organisation de la nouvelle association et enfin l'impact de la nouvelle offre de services.

Les **statuts juridiques** ont été rédigés lors d'une séance de travail interne et ont été validés par un avocat dont les honoraires ont été payés par les deux associations (en dehors de l'accompagnement réalisé par le DLA). Les premiers administrateurs ont été désignés. Le choix du nom a été réalisé en associant les salariés : une boîte à idées a été mise en place. « Ce sont les **salariés qui ont trouvé le nom** » rappelle Anne-Marie Lazou, actuelle présidente de l'ASEA.

Une attention a été également portée à l'organisation du processus de fusion, notamment avec la coconstruction **d'un plan d'action et d'un rétroplanning** contenant les actions et étapes clés pour finaliser la fusion de manière opérationnelle (par exemple assemblée générale de dissolution de l'une et l'autre des associations, assemblée générale extraordinaire constitutive d'ASEA).

En janvier 2019, la nouvelle association ASEA est officiellement créée, avec un siège social à Ris-Orangis (où l'association possédait des locaux en propriété) et le maintien du site d'Évry, qui abritait notamment, via un bail commercial, l'ACI spécialisé dans la repasserie et la couture. La fusion est effective en juillet 2019, après dissolution des deux autres associations en assemblée générale. Les partenaires sont informés et conviés à l'assemblée générale constitutive.

La gouvernance a été recomposée : elle est composée d'un conseil d'administration d'une dizaine de membres issus des deux associations. Anne-Marie Lazou est alors élue présidente d'ASEA, l'ancien président de l'ARPE est nommé vice-président.

Mars-septembre 2019 : un accompagnement complémentaire pour la rédaction des fiches de poste de codirectrices

Le consultant a réalisé une mission complémentaire avec pour objectif d'appuyer la préparation opérationnelle de la fusion et notamment l'organisation interne, grâce à la définition de la fiche de poste des deux codirectrices. Des séances de travail avec les deux codirectrices ont permis d'aboutir à cette **fiche de poste commune**, validée par la présidente, et qui pose la collégialité comme « principe directeur de la réalisation de la mission des directrices ». Il est prévu que cette fiche de poste, élaborée pour une période de transition, soit réévaluée un an après la fusion.

« C'était une codirection, chacune avait ses délégations : l'une plus dans la gestion RH et le lien avec les salariés en insertion, l'autre davantage sur les marchés, la prospection et les clients (service mise à disposition). », indique Philippe Lesueur, consultant ESS.

À partir de 2023 : l'émergence de difficultés liées à la fusion

Pendant les quatre premières années, Anne-Marie Lazou, présidente d'ASEA, parle de « **lune de miel** » : « Au départ, il n'y avait aucun problème, les débuts du mariage ont été très heureux. » À partir de 2023, des tensions liées à la gestion de certaines personnalités et à la codirection se cristallisent. Elles font notamment émerger des **conflits entre les deux codirectrices**, liés à des pratiques de gestion RH très différentes. En 2024, vu le développement de la structure, la nécessité de mettre en place un accord d'entreprise échoue, une des codirectrices réclamant des compensations financières massives.

Fin 2024, la crise éclate : arrêts maladie successifs et de longue durée (codirectrice, comptable et une chargée d'insertion professionnelle CIP), mises en demeure adressées à la présidente, etc. En 2025, l'équipe est réduite, restructurée et rassemblée dans les seuls locaux agrandis d'Évry Courcouronnes. La comptabilité et la paie sont externalisées, un avocat est mobilisé, et les salariés restants témoignent d'un **soulagement** face à la disparition d'un climat jugé toxique. « Les salariés restants nous disent aujourd'hui : "On peut enfin respirer" », explique Anne-Marie Lazou, présidente d'ASEA.

LES RÉSULTATS ET IMPACTS

- **L'offre de services est unifiée et plus lisible**, sur un territoire élargi. Cela a contribué à la consolidation des structures.
- Après des partenaires, **ASEA bénéficie d'une reconnaissance renforcée**, notamment grâce à la légitimité forte de sa présidente, connue sur le département.
- **Les effectifs ont été conservés**, et il y a eu une continuité dans les horaires, les salaires et missions des salariés permanents et en insertion.

LES FACTEURS DE RÉUSSITE DU RAPPROCHEMENT

- **La proximité des structures** : une taille équivalente, un projet social similaire, un même support d'insertion et des activités proches ont permis cette fusion-crétion.
- **Une décision partagée sur le choix de la fusion-crétion**, forme jugée la plus adaptée pour maintenir l'équilibre entre deux structures et créer une nouvelle identité commune.
- **Une méthodologie cadrée et rythmée et des outils formalisés pour soutenir la démarche** : les discussions sur la fusion couraient déjà depuis plus d'un an sans mise en œuvre concrète, au risque de décourager les structures. L'accompagnement du DLA a ainsi joué un rôle de facilitateur et d'accélérateur. « Il a mis de la méthode, du rythme, de la clarté, et il nous a vraiment aidés à faire aboutir le projet. », souligne Anne-Marie Lazou, présidente d'ASEA.
- **L'implication des salariés dans le processus** : un des risques identifiés par le DLA était la réticence de certains salariés. Leur forte mobilisation dans le processus a permis la conduite du changement nécessaire. Leur implication dans la création de l'identité commune a favorisé l'adhésion au projet et sa mise en œuvre opérationnelle.
- **La complémentarité des expertises** : en complément du consultant ESS, ont été mobilisés les comptables, experts-comptables et un avocat.

LES POINTS DE VIGILANCE

Avec des années de recul, et à la faveur de la crise de 2024, un certain nombre de points de vigilance ont été identifiés :

- **Un indispensable temps d'acculturation** entre administrateurs, pour les faire travailler ensemble et consolider leur alignement et leur culture commune.
- **Une attention à porter aux personnalités et cultures** de gestion différentes entre structures.
- **Un nécessaire travail sur la mise en œuvre opérationnelle** : après la fusion juridique, une phase importante d'opérationnalisation s'ouvre, notamment concernant les documents de gestion. Anne-Marie Lazou, présidente d'ASEA, regrette : « Le travail s'est arrêté juste après la fusion, alors que c'est justement à ce moment-là qu'on aurait eu besoin d'appui sur la gestion et la coordination. »
- **Une codirection à cadrer très finement dès le départ** : « Si c'était à refaire, j'écrirais noir sur blanc le périmètre de chacune, les procédures de décision, et les règles de délégation », souligne Anne-Marie Lazou, présidente d'ASEA.

LES ENSEIGNEMENTS POUR L'ACCOMPAGNEMENT

- **Cadrer et donner un rythme** au processus pour favoriser sa concrétisation.
- **Outiller la démarche** : relevés de décisions, rétroplanning, production des statuts, etc., peuvent aider les structures à formaliser leurs avancées.
- **Accompagner la mise en œuvre opérationnelle** : « Il faut un accompagnement qui aille jusqu'à la mise en œuvre réelle, pas seulement jusqu'à la signature du traité », insiste Philippe Lesueur, consultant ESS.
- **Travailler autant avec les administrateurs que les salariés** : « Les salariés ont beaucoup été sollicités, mais les bénévoles pas assez. Pour une fusion, il faut vraiment que les deux niveaux soient embarqués », souligne Anne-Marie Lazou, présidente d'ASEA. Ce que confirme Philippe Lesueur, consultant ESS : « L'équilibre entre pilotage politique et pilotage opérationnel, c'est ça qui manque souvent dans les accompagnements ».
- **Prévoir un temps de bilan post-fusion** pour ajuster et consolider la fusion. « On aurait aimé qu'on nous aide à faire le bilan, à objectiver les dysfonctionnements, avant que ça n'explose. », regrette Anne-Marie Lazou, présidente d'ASEA.

Sur les coopérations, mutualisations et fusions de façon générale dans l'ESS, tous secteurs confondus

- **Fiche pratique**
[Accompagner les rapprochements de structures de l'ESS,](#)
Avisé/DLA, 2019
- [Guide pratique de la coopération économique en économie sociale et solidaire,](#)
CRESS Centre-Val de Loire, 2014
- [Je joue collectif,](#)
France Active/CR DLA Financement, 2020
- [Les enjeux juridiques et financiers de la coopération,](#)
France Active/CR DLA Financement dans Juris Associations, 2017
- [Guide Association & Fusion : Mariage d'amour ou de raison ?,](#)
France Active/CR DLA Financement, 2012
- **Dossier**
[Quelles mutualisations face aux défis écologiques et sociaux du XXI^e siècle ?,](#)
Labo de l'ESS, 2025
- [Productions sur les Pôles territoriaux de coopération économique \(PTCE\),](#)
Labo de l'ESS, 2017

Sur l'IAE et les mutualisations et fusions spécifiquement dans l'IAE

- Kit de survie pour un diagnostic partagé DLA d'une structure de l'insertion par l'activité économique (SIAE) adapté au contexte de difficultés dans l'IAE,
Avisé/CR DLA IAE, 2025
- Comment mettre en œuvre des partenariats pour l'emploi durable avec les entreprises du territoire ?,
Avisé/CR DLA IAE, 2021
- **Article**
« Les coopérations construites par les SIAE : des leviers de développement des territoires »,
Avisé/CR DLA IAE, 2023
- **Guide pratique**
Mutualiser un poste de chargé.e de relations entreprises inter-IAE,
Réseau Demain, 2021
- **Des exemples dans les guides Avisé/CR DLA IAE,**
IAE : comment développer des coopérations territoriales pour une alimentation plus juste et durable,
IAE : comment mettre en œuvre des partenariats pour l'emploi durable avec les entreprises du territoire ?
- Appui à la création d'un groupe économique solidaire,
Avisé/CR DLA IAE, 2017
- **Deux guides sur les groupes économiques solidaires :**
Outil d'aide à la structuration d'un groupe économique solidaire,
Organisation juridique et fiscale des groupes économiques solidaires,
Coorace
- **Rapport**
Coopérations, mutualisations et groupements des SIAE en Île-de-France,
Grafie (inter-réseau de l'IAE en Île-de-France), 2019
- **Rubrique de l'Avisé sur l'insertion par l'activité économique sur [avise.org](https://www.avise.org)**



Mutualisations et fusions dans l'économie sociale et solidaire

Retours d'expérience de rapprochements dans l'insertion par l'activité économique

Quelles sont les bonnes pratiques permettant de construire des mutualisations ou fusions fructueuses et pérennes dans l'économie sociale et solidaire (ESS) ? Ce guide méthodologique analyse sept projets de mutualisations et fusions ayant impliqué des structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE). Objectif : mieux comprendre les enjeux, la mise en œuvre et les facteurs clés de réussite de ces rapprochements.

Ce guide s'adresse aux structures de l'ESS, à celles et ceux qui les accompagnent (Dispositif local d'accompagnement de l'ESS (DLA), prestataires, réseaux de l'ESS, etc.) et plus largement à l'ensemble de l'écosystème de l'économie sociale et solidaire.



Association d'intérêt général, l'Avise accompagne le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'innovation sociale en France et en Europe. Agence d'ingénierie créée en 2002, elle outille et oriente les parties prenantes de l'ESS à travers le site avise.org, anime des communautés nationales d'accompagnateurs de l'ESS, met en œuvre des programmes nationaux d'accompagnement et finance des projets avec du Fonds social européen +.

www.avise.org