

# GROUPEMENTS D'ENTREPRISES OFFRE GLOBALE ET PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE DU BÂTIMENT S'UNIR POUR RÉUSSIR



# GUIDE

DES BONNES PRATIQUES



## GROUPEMENTS D'ENTREPRISES

OFFRE GLOBALE ET PERFORMANCE  
ÉNERGÉTIQUE DU BÂTIMENT



## AVANT-PROPOS

Dès 2007, les administrateurs et l'équipe d'animation du Cluster ont été intimement convaincus qu'il se cachait derrière la notion de Groupement d'entreprises, une véritable opportunité pour les TPE / PME du bâtiment. Après quelques balbutiements en tentant de monter une action de formation collective sur chantier, pour soutenir des groupements d'entreprises momentanés en 2008, le cluster a décidé de lancer une action forte.

En complément du soutien de la Région Rhône-Alpes, nous avons fait partie des 42 premiers lauréats de l'Appel à projet Grappe lancé par la DATAR en 2009, ce qui a permis au Cluster d'initier une action de fond : l'Action Groupement d'entreprises.

L'objectif de cette action du Cluster est de soutenir la création et le développement de Groupements d'entreprises structurés, porteurs d'une Offre globale dans le domaine de l'éco-bâtiment, à destination des maîtres d'ouvrages publics et/ou privés. Elle sera décrite dans ce guide.

Tenter de réaliser un guide sur ce sujet complexe serait absolument impossible, sans l'expertise, le regard, la critique et l'apport d'informations détrônant régulièrement les précédentes, provenant d'un ensemble de partenaires et collègues. Il est donc tout naturel de les en remercier, en débutant par les membres du comité de pilotage de l'action Groupement, groupe créé par le Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies en novembre 2010 :

Sandrine ALEJANDRO	SMA BTP
Nicolas CORTESI	FFB Rhône-Alpes
Mickaël de Chalendar	Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies
Cyrille DELAYE	GEPCA
Jean-François DUBRAY	RHÔNE TOITURES
François-Xavier FAYOL	Cabinet d'avocats FAYOL & Associés
Laura GASPAROUX	CMA Rhône-Alpes
John GIRARDOT	Région Rhône-Alpes
Gérald GOMEZ	CASENATURE - Groupement Lilo <sup>2</sup>
Christophe GOURVES	VERSPIEREN
Michel JARLETON	UNSFA Rhône-Alpes
Christophe JULLIEN	PCC - Groupement EFFIRENO
André KOMAROFF	ACE CONSULTING
Denis MONNIER	123 SOLAIRE
Yvan PATIN	L'AUXILIAIRE
Bernard RECORBET	SCOP BTP
Pierre RONY	D2R Energies
Marc SAGNIMORTE	SAGNIMORTE Conseils
Frédéric SARRION	UNTEC Rhône-Alpes
Marie SERRE	L'AUXILIAIRE
Michel VALETTE	MV Réalisation - Groupement OSMOZ
Virginie VEGA	CAPEB Rhône-Alpes

### Le résultat d'un travail collectif

*Nous remercions également l'ensemble des partenaires qui ont eu la sympathie de partager leurs expériences et qui se reconnaîtront.*

## SOMMAIRE



<b>PRÉAMBULE</b> : ce que vous allez trouver dans ce guide et quelques notions clés	6
---	---

### 1 / GROUPEMENT D'ENTREPRISES / OFFRE GLOBALE : DE QUOI PARLE-T-ON ? 7

#### A / DÉFINITION DE LA NOTION DE GROUPEMENT D'ENTREPRISES 7

a / Qu'entend-t-on par «groupement d'entreprises» ?	7
b / L'intérêt pour les TPE / PME du bâtiment	10
c / L'intérêt pour le client / maître d'ouvrage	10

#### B / FOCUS SUR LES GROUPEMENTS D'ENTREPRISES MOMENTANÉS 11

a / Le rôle et l'implication des trois parties prenantes : le maître d'ouvrage, le mandataire et les membres du groupement	11
b / Le cas du Groupement momentané d'entreprises dit conjoint	12
c / Le cas du Groupement momentané d'entreprises dit solidaire	13
d / Questions - réponses pratiques liées aux GME	14

#### C / FOCUS SUR LES GROUPEMENTS D'ENTREPRISES PERMANENTS 17

a / Les principales motivations des chefs d'entreprises	17
b / Les trois piliers : les aspects Stratégiques, Organisationnels et Relationnels	18
c / Un regard sur les problématiques Commerciales, de Marketing et de Communication	20
d / Les différents véhicules Juridiques existants : avantages et inconvénients	25
e / La question de l'Assurance du groupement permanent	28
f / Cas particulier : l'intégration de l'architecte dans le groupement	28
g / Un frein normatif : l'obtention de la mention RGE	29
h / Le point de vue des Maîtres d'ouvrages publics	30
i / La question du prix de l'Offre groupée	35
j / Préconisations	35

### 2 / PRÉSENTATION DE L'ACTION GROUPEMENT DU CLUSTER RHÔNE-ALPES ECO-ÉNERGIES 37

#### A / GÉNÈSE DE L'ACTION GROUPEMENT D'ENTREPRISES 37

#### B / PHASAGE DE L'ACTION 38

1ère phase : benchmark et définition de la stratégie	38
2ème phase : mise en œuvre d'actions opérationnelles	39

### 3 / RETOURS D'EXPÉRIENCES DU BENCHMARK SUR LES DÉMARCHES EXISTANTES EN FRANCE ET PRÉSENTATION DES GROUPEMENTS ACCOMPAGNÉS PAR LE CLUSTER EN RÉGION RHÔNE-ALPES 42

#### A / LES DÉMARCHES EN LIEN AVEC LES GROUPEMENTS INITIÉES PAR NOS PARTENAIRES, EN RÉGION RHÔNE-ALPES ET PLUS LARGEMENT EN FRANCE 42

a / Un ensemble de groupements repérés en France	42
b / Les Coopératives d'artisans, membres de la FFACB	43
c / Les Coopératives d'artisans, membres de l'UFCAC	44

d/ La démarche «Offre Globale» initiée par la FFB nationale	45
e/ La démarche «Offre Globale» Fédération BTP Drôme-Ardèche	45
f/ La démarche «Atouts Groupement» initiée par la CAPEB Rhône-Alpes	45
g/ La démarche «Atouts» initiée par la CMA Rhône-Alpes et l'UPA Rhône-Alpes	45
h/ La démarche d'accompagnement de création de groupements en Picardie	46
i/ La démarche Groupement du Cluster EKWATION en Nord-Pas-de-Calais	46
j/ L'Appel à Manifestation d'Intérêt «Offre Globale» de l'ADEME Rhône-Alpes	46
k/ Le groupe de travail «Rénovation énergétique et filière bâtiment : quelle organisation pour l'offre groupée du Plan Bâtiment Durable»	47
l/ Le contrat type de GME dans le cadre d'un CPE réalisé par la FEDENE et le SYNTEC	48
m/ Le lien entre groupement et maquette numérique : les travaux du Cluster ESKAL EUREKA en Aquitaine	48
n/ Une action de FranceClusters qui soutient l'émergence de groupements tous secteurs confondus	49

## **B/ LES GROUPEMENTS ACCOMPAGNÉS DANS LE CADRE DE L'APPEL À CANDIDATURE DU CLUSTER** 50

a/ Le Groupement EFFIRENO	50
b/ Le Groupement ELLIPSE	51
c/ Le Groupement IN PROGRESS	51
d/ Le Groupement HEH1	52
e/ Le Groupement LILO <sup>2</sup>	52
f/ Le Groupement RDTB	53
g/ Le Groupement ALLIANCE DE CONSTRUCTION ET DE RENOVATION	53
h/ Le Groupement CECOÏA	53
i/ Le Groupement RESEAU LA MOSAÏQUE	54
j/ Le Groupement EAZYWATT	54
k/ Le Groupement XYZ dans la Loire	55
l/ Le Groupement ARKETYPE CONSTRUCTIONS	55
m/ Les trois groupements FFB26/07	55
n/ Un groupement dans l'Ain	56
o/ Le groupement SYNERGIEBOIS	56
p/ Le groupement ECO RENOVE	56

## **CONCLUSION** 57

## **ANNEXES** 58

<i>Annexe 1 : Document SCOP BTP Nord : Les groupements d'entreprises permanents et l'offre globale de travaux</i>	59
<i>Annexe 2 : Qualification 8632 - RGE Offre globale</i>	60
<i>Annexe 3 : Extrait IR – Crédit d'impôt afférent aux dépenses en faveur du développement durable Nature des dépenses éligibles au crédit d'impôt</i>	61
<i>Annexe 4 : Article LES ECHOS - Paris incite les PME à se regrouper</i>	62
<i>Annexe 5 : Expertise du Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies : Formation et conseils à l'accompagnement au montage de Groupements</i>	63
<i>Annexe 6 : Document FFB : Offre Globale - Un client, un projet, un seul interlocuteur</i>	64
<i>Annexe 7 : Document CAPEB Rhône-Alpes : Aide à la création de groupements d'artisans du bâtiment</i>	65
<i>Annexe 8 : Document CRMA Rhône-Alpes et UPA Rhône-Alpes : Aide à la création de groupements d'artisans</i>	66
<i>Annexe 9 : Document FFB Picardie : Les groupements d'entreprises, une solution pour atteindre le défi de la performance énergétique</i>	67
<i>Annexe 10 : Document ADEME Rhône-Alpes : Offre globale de rénovation énergétique BBC en maison individuelle</i>	68
<i>Annexe 11 : Extrait du contrat type de GME dans le cadre d'un CPE</i>	70



## PRÉAMBULE

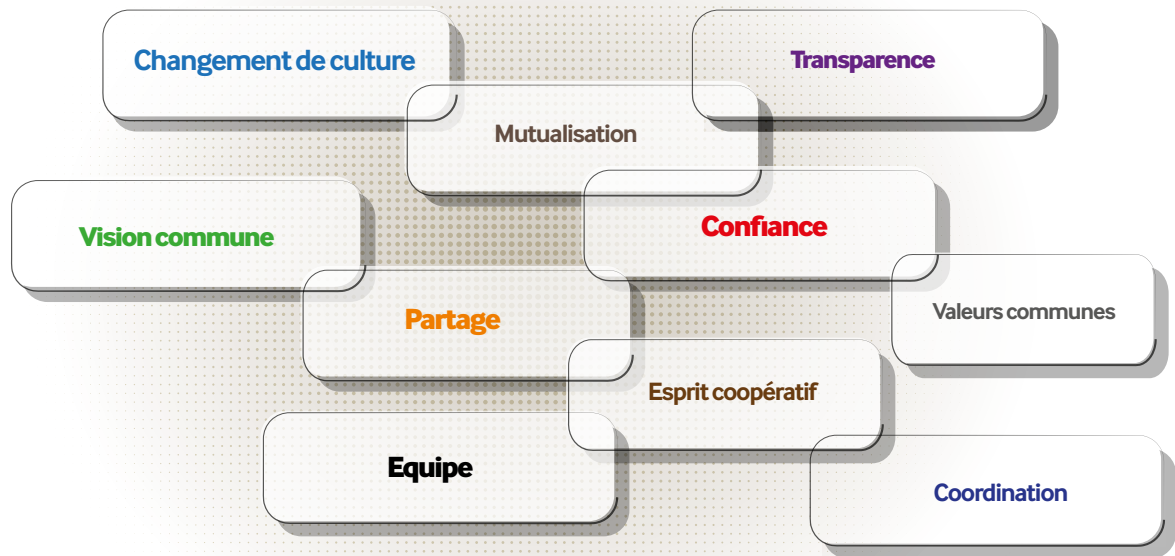
ce que vous allez trouver dans ce guide et quelques notions clés

Ce guide a pour but de donner des pistes de réflexion, idées et conseils à l'ensemble des chefs d'entreprises<sup>1</sup> du secteur du bâtiment qui souhaitent créer un groupement.

Vous y trouverez des informations concrètes basées sur des cas pratiques, des préconisations, et tout un ensemble d'éléments techniques qui viseront à vous éclairer sur cette vaste sphère difficilement palpable, que représente l'univers des Groupements d'entreprises<sup>2</sup>.

Ne soyez pas étonnés de voir évoqué dans ce guide, voire abordé en profondeur, **les thèmes de la performance énergétique et de la garantie de résultat**. Cela s'inscrit à la fois dans une logique réglementaire - la Réglementation Thermique 2012 étant mise en application pour le neuf depuis le 1er janvier 2013 - et également dans une logique de qualité du travail effectué. Les Groupements se doivent de jouer **un rôle moteur, de prendre un temps d'avance et d'être exemplaires en la matière**.

**Quelques expressions et mots clés, qu'il nous semble intéressant de mettre en avant d'emblée :**



Dans ce guide, nous définirons dans un premier temps ce que l'on entend par «**Groupement d'entreprises**» et nous étudierons un **panel d'outils** dont l'objet est d'aider des chefs d'entreprises qui souhaitent se regrouper, à débiter une réflexion en se donnant un maximum de chances de réussir, ayant ainsi des points de repère sur le sujet. Nous aborderons dans un second temps **la genèse, ainsi que les phases stratégique et opérationnelle** de l'action du Cluster qui vise à accompagner la création concrète de groupements d'entreprises permanents.

Et nous concluons par la **description d'un ensemble de démarches existantes sur le sujet** en France, ainsi que par la **présentation des groupements qui ont été ou sont encore accompagnés** par le Cluster.

1. Entreprises au sens large : artisans, entreprises du bâtiment, architectes, bureaux d'études, économistes, etc.

2. Toutes les informations contenues dans ce guide de bonnes pratiques ont pour unique vocation de partager une démarche d'apprentissage dans ce domaine novateur et complexe que représentent les Groupements d'entreprises permanents, d'informer, et d'apporter du conseil aux entrepreneurs intéressés par le sujet. Le guide ne prétend pas à l'exhaustivité, c'est un outil d'aide à la décision.



# 1. GROUPEMENTS D'ENTREPRISES DE QUOI PARLE-T'ON ?

Dans un contexte de mutation réglementaire majeure et de morosité économique palpable (non plus conjoncturelle mais bien structurelle), un nouveau mode de fonctionnement collaboratif va s'imposer de lui-même sur le marché du bâtiment : il s'agit d'un mode dit du «partage», «collaboratif» ou encore «participatif».

**Le système D va donc naturellement disparaître peu à peu, pour laisser place au système E (ensemble),** dans ce domaine que l'on peut désormais appeler «marché du bâtiment énergétiquement performant».

La notion de «**Groupement d'entreprises**» prend dans ce cadre tout son sens en cette année 2014.

Dans une optique de partage, car nous ne sommes plus à l'heure du protectionnisme des idées et des connaissances, mais bien à celle de tout mettre en œuvre en vue de participer à quelque niveau que ce soit **au challenge d'une maîtrise des consommations énergétiques** indispensable en cette ère de raréfaction des énergies fossiles, nous allons tenter dans ce guide, de broser ce sujet des groupements d'une manière la plus large possible, pour apporter à ceux qui désiraient se regrouper et proposer ainsi **une offre globale** dans le domaine de la rénovation ou de la construction énergétiquement performantes, un éclairage avisé.

## A/ DÉFINITIONS DE LA NOTION DE GROUPEMENTS D'ENTREPRISES

### a/ QU'ENTEND-T-ON PAR «GROUPEMENT D'ENTREPRISES» ?

**Un groupement d'entreprises est un ensemble d'entreprises, présentant des personnalités morales distinctes, mais entretenant des liens directs dans le cadre de la réalisation d'un projet de construction ou de rénovation d'un bâtiment,** qu'ils soient organisationnels (stratégie, coordination), économiques (mise en commun de ressources) ou commerciaux (offre globale, marketing ou encore communication mutualisée).

**L'existence de personnalités morales distinctes, permet de caractériser la notion de groupement et de la différencier des relations qui existent entre les divers services d'une entreprise générale du bâtiment.**

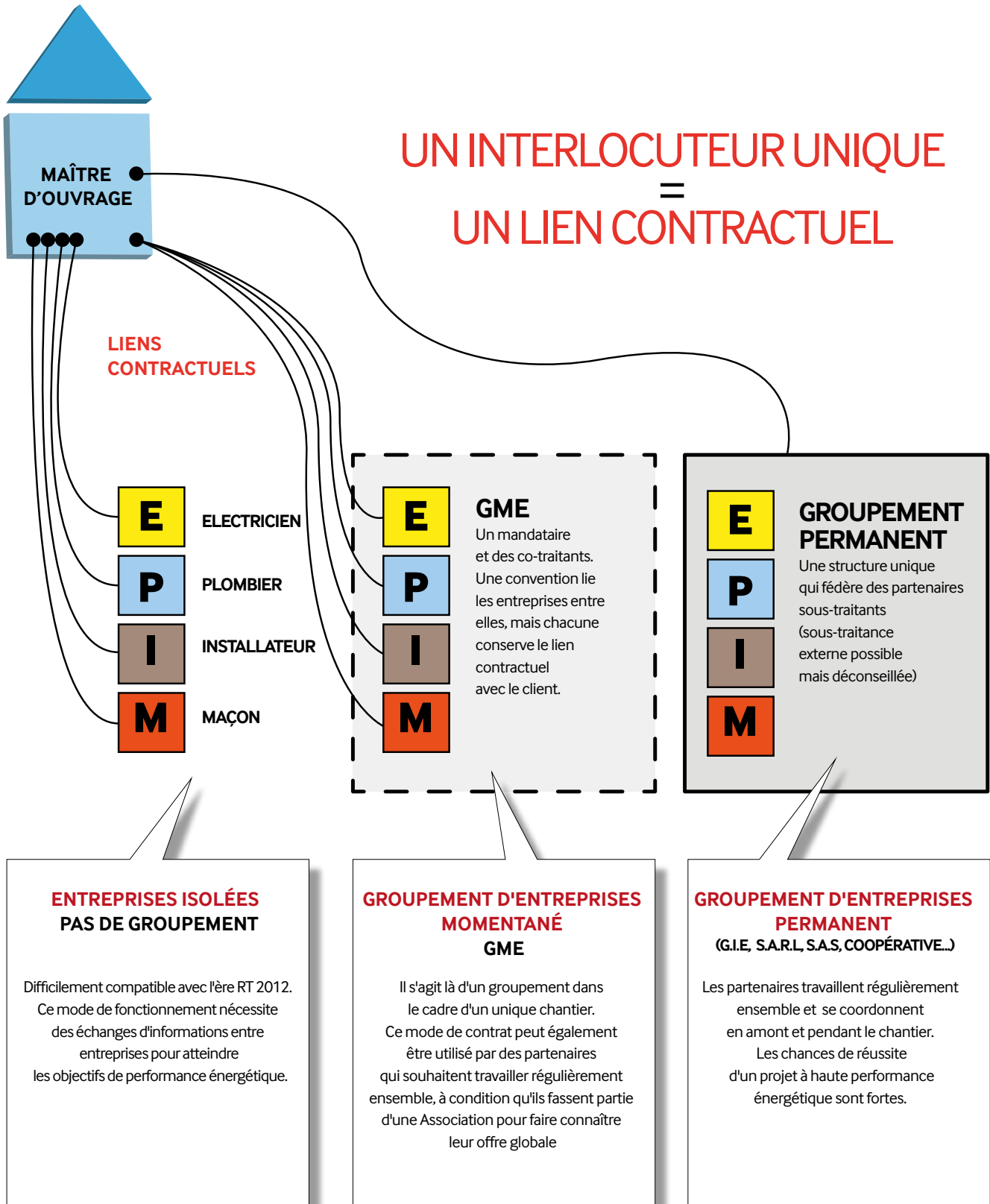
Un groupement d'entreprises est «**chapeauté**» par une entreprise motrice, qui donne une dynamique au groupe, qualifiée de «**tête de groupe**» ou «**leader**», et qui tient sa légitimité pour une des deux raisons suivantes (voir dans l'idéal pour les deux) :

- elle va souvent être en charge du lot le plus conséquent du marché obtenu
- son rôle lui a été attribué dans le cadre d'un accord collectif des partenaires.

**On différencie deux grandes familles de groupements pour répondre à un marché :**

- **Les groupements momentanés d'entreprises (GME)**, qui ont pour vocation de se constituer pour la réalisation d'un unique projet. Les entreprises interviennent alors en co-traitance.
- **Les groupements permanents**, qu'il s'agisse d'une coopérative, d'un G.I.E, d'une S.A.R.L, d'une S.A.S, ou tout autre structure juridique liant les partenaires les uns aux autres, dans la durée. Sont également considérés comme groupements permanents, des regroupements d'entreprises qui pour conserver une certaine souplesse de leur partenariat, **ont fait le choix de ne pas être liés par une structure juridique commune. Il s'agit de cas de figures dans lesquelles des partenaires collaborent régulièrement sur des projets**, en usant du mode de GME par chantier ou d'une quelconque convention de partenariat et en s'appuyant sur la création d'une Association loi 1901, qui assure uniquement une mission de promotion du groupement.

Voici un schéma permettant de visualiser de manière simple les trois cas de figures généralistes  
(Pas de groupement / Groupement momentané / Groupement permanent) :



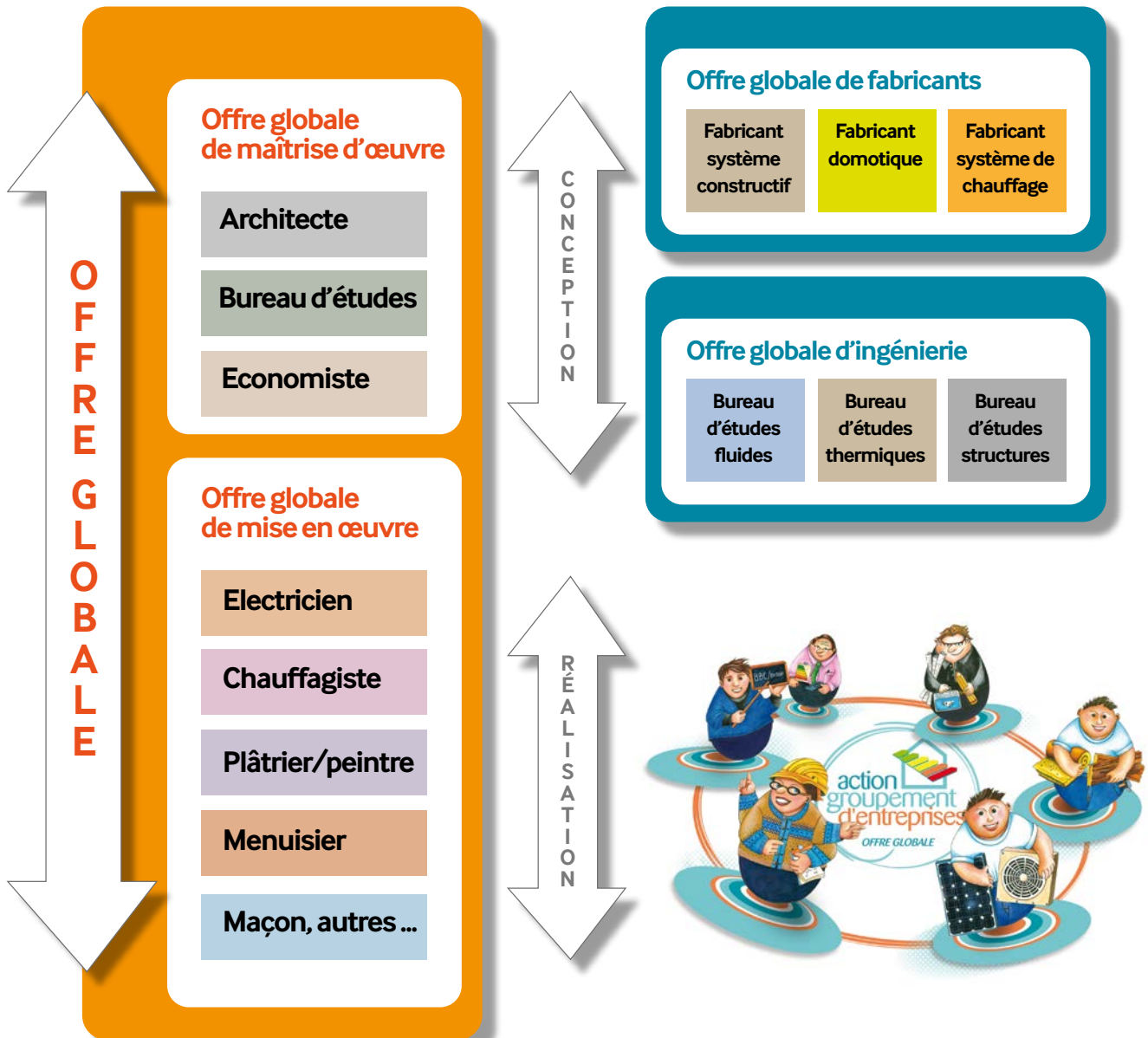


Dans un contexte paradoxal où l'on demande à l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur du bâtiment de monter en compétence, de se coordonner, tout cela à budgets constants voire réduits, la notion de "**Groupements d'entreprises**" prend tout son sens. Les groupements ainsi constitués proposent une offre globale, qu'elle soit de l'ordre de **la conception, de la réalisation ou des deux**.

Dans ce guide, nous allons traiter à la fois de **groupements horizontaux** (même cœur d'activité, mais avec des spécificités complémentaires) et de **groupements verticaux** (activités différentes et complémentaires). Nous ne parlerons pas des groupements d'achats, de type G.I.E en général, qui n'ont pas pour objet de proposer ensemble une offre globale.

Voici un schéma décrivant différents types de groupements **horizontaux** et **verticaux** :

- **Offre globale** intégrant la conception et la réalisation
- **Offre globale** de maîtrise d'œuvre (conception : l'architecte, le bureau d'études, l'économiste ...)
- **Offre globale** de mise en œuvre (réalisation : l'électricien, le plombier, le maçon...)
- **Offre globale** d'ingénierie
- **Offre globale** de fabricants



Les raisons de créer un groupement sont multiples, en voici les principaux.

## b/ L'INTÉRÊT POUR LES TPE / PME DU BÂTIMENT

Le Groupement va permettre aux entités qui le composent **d'accéder à des marchés de tailles auxquelles elles n'auraient pas pu répondre ou accéder seules**. Cela ne permettra pas forcément de dégager plus de bénéfices, mais contribuera à la **pérennisation de leur activité**, ce qui n'est pas négligeable et peut même devenir stratégique en période économique difficile.

Egalement et sans nous étendre sur le sujet, car nous y reviendrons plus en détail par la suite, le groupement peut permettre de **mutualiser un ensemble de tâches** (la démarche commerciale, certaines tâches administratives..) et surtout de se servir des forces et qualités de chacun des partenaires, en vue d'**optimiser cette démarche** entrepreneuriale (il ne faut pas oublier que le groupement permanent est une démarche de création d'entreprise, complexifiée par la présence non pas d'un, mais de plusieurs décideurs internes).

### INTÉRÊT PRINCIPAL DES PARTENAIRES DU GROUPEMENT

Faire du business

## c/ L'INTÉRÊT POUR LE CLIENT / MAÎTRE D'OUVRAGE

N'être en contact qu'avec un **interlocuteur unique** et, dans l'idéal, ne contracter qu'un **unique contrat**. Le groupement, par son représentant, assure ainsi que la prestation soit au **niveau de performance énergétique escompté**, dans le cadre d'un **budget maîtrisé** (grâce à la mutualisation et au gain généré par la coordination entre les partenaires du groupement) et de **délais respectés**.

### INTÉRÊT PRINCIPAL DU MAÎTRE D'OUVRAGE

Que le projet de construction ou de rénovation atteigne le niveau de performance escompté, dans le cadre d'un budget maîtrisé et de délais respectés

## CONCLUSION

Après avoir fait la démonstration des principaux intérêts liés au fait de se regrouper, nous allons étudier en détail les deux modes de groupements possibles : les groupements momentanés et les groupements permanents.

## B/ FOCUS SUR LES GROUPEMENTS D'ENTREPRISES MOMENTANÉS

Même s'il semble clair dans l'esprit des spécialistes du sujet, que les **groupements momentanés d'entreprises (GME)** n'apportent pas en général une réponse suffisante pour satisfaire les attentes du marché de l'ère RT2012, et qu'ils puissent être source d'un risque certain pour les entreprises dans le cas d'un groupement solidaire, ce mode de groupement apparaît tout de même intéressant.

**En effet, celui-ci vise à formaliser un partenariat sur un unique chantier**, et peut servir d'étape intermédiaire pour «se faire les dents», tester des partenaires, avant de constituer un groupement permanent. Il peut également être le mode souple utilisé par chantier, dans le cadre d'un groupement permanent informel.

Nous allons donc nous intéresser en détail au GME.

Depuis une trentaine d'années, le **Groupement Momentané d'Entreprises** est devenu un mode fréquent de dévolution des marchés de construction. Il présente l'avantage de permettre à des entreprises de s'unir de manière occasionnelle par la simple signature d'une convention tout en gardant leur indépendance.

Dans cette configuration, le maître d'ouvrage n'a **qu'un seul interlocuteur**, « le mandataire », qui centralise entre ses mains l'organisation du chantier.

### a/ LE RÔLE ET L'IMPLICATION DES TROIS PARTIES PRENANTES : LE MAÎTRE D'OUVRAGE, LE MANDATAIRE ET LES MEMBRES DU GROUPEMENT

#### ➤ RÔLE ET IMPLICATION DU MAÎTRE D'OUVRAGE :

Il s'agit de la personne pour le compte de laquelle l'ouvrage est réalisé. Elle signe le marché de construction avec le mandataire du groupement.

#### ➤ RÔLE ET IMPLICATION DU MANDATAIRE DU GROUPEMENT :

Il s'agit en principe de l'entreprise détenant la plus grosse part du marché ou de celle ayant apporté le contact du client et qui souhaite garder un lien avec lui. Elle signe pour le compte des autres membres du groupement le marché et toutes les pièces s'y rapportant.

Elle n'engage et représente les autres membres du groupement que dans l'exercice des missions fixées par la convention.

**Elle exerce un rôle d'intermédiaire entre le maître d'ouvrage et les autres membres du groupement :**

- d'une part, elle reçoit des autres membres du groupement et remet au maître d'ouvrage l'offre du groupement, les demandes d'acceptation des sous-traitants et s'il y a lieu les réclamations ou les réserves.

- d'autre part, elle reçoit du maître d'ouvrage et remet aux autres membres du groupement les ordres de service et s'il y a lieu ses mises en demeure pour non-exécution du marché ou d'un lot.

**Elle peut également se voir confier une mission de coordination** (planning des travaux et organisation du chantier).

Outre cette mission de mandataire, elle est tenue de réaliser la part des travaux qui lui incombe en qualité de membre du groupement.

#### ➤ RÔLE ET IMPLICATION DES MEMBRES DU GROUPEMENT :

Il s'agit des entreprises en charge de la réalisation des travaux. **Chaque entreprise est titulaire d'un ou plusieurs lots et doit fournir au mandataire :**

- les plans et documents techniques pour transmission au maître d'ouvrage,
- son attestation d'assurance
- toute information sur le changement de consistance de son ou ses lot(s), ou dans le planning.

Elles doivent en général verser au mandataire sa rémunération, à moins que celle-ci soit versée directement par le maître d'ouvrage.

## b/ LE CAS DU GROUPEMENT MOMENTANÉ D'ENTREPRISES DIT CONJOINT

### ➤ LES RESPONSABILITÉS DU MANDATAIRE<sup>3</sup>:

- Responsable de la réalisation de sa part du marché.
- Responsable solidairement des prestations mises à la charge des autres membres du groupement pendant les travaux et un an après la réception des travaux.
- Responsable de sa mission de mandataire.

A l'état normal, l'entreprise est titulaire d'une couverture d'assurance pour les dommages aux tiers et sa responsabilité décennale.

### ➤ QUESTION À SE POSER:

*Quelles sont les aménagements à apporter au contrat d'assurance pour garantir les incidences juridiques résultant de l'appartenance à un groupement ?*

### ➤ **Voici les conséquences en matière de responsabilités suivant les conventions types FFB :**

- Garantir la responsabilité encourue en qualité de mandataire.
- Garantir la responsabilité solidaire pendant la réalisation des travaux.
- Garantir la responsabilité solidaire pendant l'année suivant la réception.

### ➤ LES MEMBRES:

- Responsables de la réalisation de sa part du marché

CONSÉQUENCES EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉS SUIVANT LES CONVENTIONS TYPES FFB :  
aucune

---

<sup>3</sup> Source : Alexandre ELLAMA, L'AUXILIAIRE [www.auxiliaire.fr/infosbtp/lepoinstdetail.php?zo\\_id=45](http://www.auxiliaire.fr/infosbtp/lepoinstdetail.php?zo_id=45)

## c/ LE CAS DU GROUPEMENT MOMENTANÉ D'ENTREPRISES DIT SOLIDAIRE

### LE MANDATAIRE :

- Responsable de la réalisation de sa part du marché.
- Responsable solidairement des prestations mises à la charge des autres membres du groupement pendant les travaux et 10 ans après la réception des travaux.
- Responsable de sa mission de mandataire.

### CONSÉQUENCES EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉS SUIVANT LES CONVENTIONS TYPES FFB<sup>1</sup> :

- Garantir la responsabilité encourue en qualité de mandataire.
- Garantir la responsabilité solidaire pendant la réalisation des travaux.
- Garantir la responsabilité solidaire pendant les 10 ans suivant la réception.

### LES MEMBRES :

- Responsables de la réalisation de sa part du marché.
- Responsables solidairement des prestations mises à la charge des autres membres du groupement pendant les travaux et 10 ans après la réception des travaux.

### CONSÉQUENCES EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉS SUIVANT LES CONVENTIONS TYPES FFB :

- Garantir la responsabilité solidaire pendant la réalisation des travaux.
- Garantir la responsabilité solidaire pendant les 10 ans suivant la réception.

Il faut bien comprendre que ce mode de groupement **comporte plus de risques** que le groupement conjoint pour les partenaires, vu qu'ils s'engagent solidairement, et risquent donc si l'un des membres du GME est déficient, de devoir assurer la réalisation de son lot.

**Les maîtres d'ouvrages publics demandent régulièrement ce mode de GME, ce qui est compréhensible de leur point de vue.**

Néanmoins, ce mode de GME est plus couteux pour les entreprises et il les dissuade souvent de se regrouper.

La CAPEB plaide régulièrement dans le cadre de l'OEAP (Observatoire Economique de l'Achat Public), afin que la solidarité en GME ne soit pas une exigence systématique, mais en fonction de l'objet du marché et des prestations à réaliser.

---

<sup>1</sup> FFB : Fédération Française du Bâtiment [www.ffbatiment.fr](http://www.ffbatiment.fr).

Conventions téléchargeables : [www.sebtp.com](http://www.sebtp.com)

## d/ QUESTIONS - RÉPONSES PRATIQUES LIÉES AUX GROUPEMENTS MOMENTANÉS

### ➤ **Mon entreprise participe à un groupement d'entreprises solidaires.**

#### **Quelle en est la conséquence<sup>5</sup> ?**

Le groupement d'entreprises est la réunion momentanée de plusieurs opérateurs économiques. Ils se réunissent pour répondre ensemble à un marché. Le groupement d'entreprise est solidaire quand **chacun des opérateurs économiques est engagé pour la totalité du marché**.

En cas de défaillance d'un des membres composant le groupement, le maître d'ouvrage peut demander aux autres membres l'exécution de la totalité des prestations en cause<sup>6</sup>. Le maître d'ouvrage peut aussi appeler en garantie n'importe quel membre du groupement.

Le recours à cette forme de marché constitue une garantie pour le maître d'ouvrage. Mais la nécessité pour chaque opérateur économique de s'engager financièrement pour la totalité du marché tend à réduire l'accès des PME aux marchés publics.

### ➤ **Mon entreprise participe à un groupement momentané d'entreprises conjointes.**

#### **Quelle est la conséquence ?**

Le groupement est dit « conjoint » lorsque chacun des opérateurs économiques membres du groupement s'engage à exécuter la ou les prestations qui lui sont attribuées dans le marché<sup>7</sup>.

Ce système se différencie du groupement solidaire en ce que les opérateurs économiques sont seulement tenus de leurs obligations et n'ont pas à prendre en charge la défaillance éventuelle des autres membres. La garantie d'exécution est moindre pour le maître d'ouvrage mais permet plus facilement aux PME de se porter candidates à des marchés publics.

L'un des opérateurs économiques du groupement est désigné **en qualité de mandataire** commun dans l'acte d'engagement. Il représente l'ensemble des membres vis-à-vis du maître d'ouvrage et coordonne les prestations. Il est possible de prévoir que le mandataire commun est solidaire pour l'exécution du marché, ce qui permet d'accorder une garantie au maître d'ouvrage tout en permettant l'accès des PME aux marchés.

### ➤ **Participant à un groupement, le maître d'ouvrage public peut-il nous imposer la forme de ce groupement ?**

La réponse est positive. Le maître d'ouvrage public peut contraindre le groupement à passer d'une forme à une autre lorsque le marché lui a été attribué. **Cette transformation doit être nécessaire à la bonne exécution du marché**.

Cette obligation peut être indiquée dans l'avis d'appel public à la concurrence (point 15 du modèle national) lorsque les marchés sont d'un montant supérieur à 90 000 euros HT.

Pour les marchés d'un montant inférieur à 90 000 euros HT, il n'y a pas de présentation formelle à respecter dans le règlement de la consultation. Les entreprises doivent donc être très vigilantes quand elles prennent connaissance du règlement de consultation.

Le choix de la forme du groupement peut avoir des conséquences significatives pour les entrepreneurs le composant. En effet, il est fréquent que le maître d'ouvrage public demande un passage de la forme conjointe à la forme solidaire, **dans le but de sécuriser l'exécution du marché**<sup>8</sup>. Chaque entrepreneur devient responsable de l'exécution de l'ensemble de la prestation en cause.

<sup>5</sup> Source : Business Fil et OSEO [www.oseo.fr](http://www.oseo.fr)

<sup>6</sup> Source : Article 51 I code des marchés.

<sup>7</sup> Source : Article 51 VII code des marchés.

<sup>8</sup> Source : Article 51 VII code des marchés.

➤ **En cas de co-traitance, puis-je échanger des informations avec les membres de mon groupement avant l'attribution du marché public ?**

La co-traitance repose sur une logique de partenariat. En effet, elle consiste en la réunion de plusieurs entreprises dans le cadre d'un groupement aux fins de candidater à l'attribution d'un marché public<sup>9</sup>. En matière de marché public, les soumissionnaires doivent s'abstenir de s'échanger entre eux toutes informations **sous peine de se voir condamner sur le fondement d'une entente**.

Les échanges d'informations ne sont permis que dans la mesure où ils s'inscrivent dans une démarche consistant à rechercher des partenaires économiques<sup>10</sup>. En revanche, une fois le groupement formé, le moment et le contenu des informations échangées entre les membres doivent être scrupuleusement regardés.

A titre d'illustration, **un échange qui aurait lieu avant la date des résultats d'un appel d'offre est susceptible de porter atteinte aux conditions de la concurrence**. En outre, si le groupement est le support d'une entente prohibée, c'est son existence même qui est jugée anticoncurrentielle. Cette structure contreviendrait alors aux dispositions du code du commerce<sup>11</sup>. Dans ce cas, la personne publique doit en avoir la certitude et l'éliminer de la procédure.

➤ **La mission de mandataire est-elle génératrice de responsabilité<sup>12</sup> ?**

Oui, le mandataire s'engage à exercer sa mission conformément à la convention qu'il a signée. S'il ne remplit pas ses obligations contractuelles, **il engage sa responsabilité**.

➤ **Le mandataire est-il responsable de l'exécution de sa mission à l'égard du seul maître d'ouvrage ?**

Non, il est susceptible d'engager sa responsabilité sur cette base vis-à-vis des autres membres du groupement. Par exemple, le mandataire oublie de faire suivre la réclamation de l'un des membres du groupement avant l'établissement du décompte général et définitif. Si le maître d'ouvrage refuse la réclamation par forclusion, le membre peut engager la responsabilité du mandataire pour le préjudice qu'il a subi en raison de cet oubli.

➤ **Etre solidaire, cela revient-il à s'engager pour la totalité du marché de construction ?**

Oui, le maître d'ouvrage peut exiger à celui qui est solidaire **d'exécuter la prestation de l'entreprise membre du groupement, qui est défaillante**.

➤ **Le simple fait de constituer un groupement implique-t-il ipso facto la solidarité entre ses membres ?**

Non, la solidarité ne se présume pas. **Elle doit être explicitement précisée** dans la convention ainsi que sa durée. Toutefois, par leurs actes, les entreprises peuvent introduire une solidarité. C'est pourquoi il est essentiel de s'en tenir au respect des Conventions de GME préparées par les Organisations professionnelles (CAPEB, FFB).

➤ **La solidarité concerne-t-elle uniquement les obligations résultant de l'exécution du marché ?**

Oui, elle ne s'étend pas à d'autres domaines comme les dommages aux tiers.

➤ **Le maître d'ouvrage est-il le seul à pouvoir faire jouer la solidarité ?**

Oui, la solidarité ne profite conformément aux dispositions du contrat qu'au seul maître d'ouvrage.

<sup>9</sup> Source : Article 51, Code des marchés publics.

<sup>10</sup> Source : Déc. Autorité conc., n° 09-D-18, 2 juin 2009.

<sup>11</sup> Source : Article L 420-1, Code du commerce.

<sup>12</sup> Source : Alexandre ELLAMA, L'AUXILIAIRE [www.auxiliaire.fr](http://www.auxiliaire.fr)



➤ **Le groupement momentané a-t-il la personnalité morale?**

Non, chaque entreprise membre du groupement dispose de la qualité de cocontractante du maître d'ouvrage.

**Le groupement n'est donc pas titulaire du marché.**

Il n'y a ni apport ni actif. Il n'y a donc pas lieu d'établir de bilan, puisqu'il n'y a ni pertes ni bénéfices. Chaque entreprise réalise séparément la part du marché, qui lui est attribuée.

➤ **Le groupement obéit-il à une réglementation spécifique quant à sa constitution et son fonctionnement ?**

Non, le groupement s'organise uniquement dans le cadre de la liberté contractuelle.

➤ **La rédaction d'une convention est-elle nécessaire?**

Oui, la formation du groupement résulte **de la signature entre ses membres d'une convention**. Si aucune convention écrite n'est établie, il est pratiquement impossible de rapporter la preuve de l'existence du groupement. De plus, grâce à la convention, chaque entreprise connaît avec précision l'étendue de son engagement, qui peut être variable d'une convention à l'autre.

➤ **Existe-t-il des conventions types rédigées par les instances professionnelles?**

Oui, les entreprises déterminent librement le contenu de la convention et pour ce faire ils peuvent utiliser les modèles mis à leur disposition par les organisations professionnelles comme la FFB et la CAPEB. **Ces modèles** présentent l'avantage d'identifier et d'apporter une solution équilibrée aux problèmes susceptibles de subvenir dans la vie du groupement.

**La convention doit au moins comporter les indications suivantes :**

- détermination de la nature juridique du groupement : conjoint ou solidaire,
- durée de la solidarité,
- désignation, mission et rémunération du mandataire,
- gestion financière et bancaire du groupement,
- assurances demandées,
- durée de la convention.

⬢ **ATTENTION** : les conventions types peuvent faire l'objet d'adaptations spécifiques par le biais de conditions particulières. Par conséquent, celles-ci doivent être prises en compte avec beaucoup d'attention dans la mesure où elles dérogent aux conditions générales.

**CONCLUSION**

Si l'on veut répondre aux exigences du marché actuel, **les entreprises de conception et de réalisation du bâtiment ont tout intérêt désormais à se grouper dans la durée, avec des partenaires clés, complémentaires et compétents dans leurs domaines respectifs**. Au-delà du modèle des entreprises ayant choisi de conserver un mode contractuel par chantier (GME) en affichant le partenariat par l'intermédiaire d'une Association loi 1901, d'autres solutions de groupements permanents, structurés, sont existantes. Nous allons donc brosser un ensemble de possibilités, portées par un véhicule juridique, avec leurs avantages et leurs inconvénients.

## C/ FOCUS SUR LES GROUPEMENTS D'ENTREPRISES PERMANENTS

Nous précisons d'emblée que tous les éléments qui vont faire suite sont de l'ordre de préconisations, de conseils, qui résultent du retour d'expériences de l'ensemble de la démarche réalisée dans le cadre de l'action Groupement d'entreprises du Cluster.

**Il n'existe aucune méthode globale applicable mécaniquement dans ce domaine**, mais bien un ensemble d'outils qu'il faut adroitement assembler en fonction du cas concret que l'on rencontre, dans l'optique de s'adapter pour qu'un groupement qui se constitue, soit au final efficace et pérenne.

### a/ LES PRINCIPALES MOTIVATIONS DES CHEFS D'ENTREPRISES

Une des premières questions qu'un chef d'entreprise se pose lorsque le sujet l'interpelle est la suivante :

## Se grouper, oui, mais pourquoi ?

Voici un ensemble de réponses qui ont été apportées par des entrepreneurs souhaitant créer un groupement, lors des demi-journées de pré-diagnostic<sup>13</sup> animées par les experts du Cluster :

- **Vaincre l'isolement** du chef d'entreprise
- **Trouver des partenaires** en qui l'on puisse avoir confiance, et travailler en mode projet
- **Echanger des expériences** avec d'autres entreprises, pouvoir partager
- **Avoir plaisir à travailler ensemble**
- **Développer** son activité, évoluer
- **Sécuriser** la clientèle et assurer la notoriété du groupement, en favorisant une structure collaborative : ceci permettant notamment la montée en compétence des parties prenantes (management, gestion, organisation, coordination...)
- **Soulager les partenaires** des fonctions périphériques à leur cœur de métier : commerciale (réponse aux appels d'offres, recrutement de nouveaux clients, accompagnement et conseil de la clientèle, établissement et optimisation des devis,...) gestion, marketing, communication, maîtrise d'œuvre et assistance à maîtrise d'ouvrage, planification, recrutement et formation des effectifs, achats, veille... Un certain nombre d'incontournables peuvent être mutualisés, ou a minima assurés par les partenaires suivant les compétences de chacun.
- **Se positionner** par rapport aux structures concurrentielles de taille plus importante en créant une organisation crédible, légitime, flexible, adaptable, solidaire, efficace et rentable.
- **Mieux défendre leurs intérêts, faire connaître et reconnaître leurs savoir-faire et compétences.**
- **Proposer une offre de qualité**, qui réponde aux exigences de la réglementation et du marché.
- **Ne pas avoir l'inertie** de certaines grosses structures, mais être plus forts en conservant une certaine souplesse.

Après avoir introduit la question du «**pourquoi ?**», nous allons poursuivre en abordant différents volets du «**comment ?**».

<sup>13</sup> Dans le cadre de l'accompagnement complet proposé par le Cluster, qui vise à accompagner la création de groupements d'entreprises permanents. Cf. 2/B/

## b/ LES TROIS PILIERS : LES ASPECTS STRATÉGIQUES, ORGANISATIONNELS ET RELATIONNELS

# Définir une offre, mettre en place une organisation et créer une relation de confiance.

Ce n'est pas sans raison que nous abordons ces trois points dans la foulée de l'expression des motivations des chefs d'entreprises. Il s'agit là **des points névralgiques** qui peuvent faire qu'un groupement fonctionne très bien, ou au contraire risque à tout moment de son existence d'être un échec au moindre imprévu.

Dans un premier temps, il faut **travailler collectivement au repérage et à la définition d'une Offre globale** qui pourrait être celle proposée par le groupement. Celle-ci va découler d'une part d'**un ou de plusieurs marchés qui intéresse(nt) les partenaires, et de leur capacité à atteindre une taille critique ensemble**, pour y répondre. Cette première étape apparaît simple, mais elle ne l'est pas forcément lorsqu'il s'agit de valider une offre spécifique, car les désirs et attentes des partenaires doivent converger totalement ou du moins quasi-totalement.

Egalement, il est indispensable, comme dans tous rapports humains, de fixer **des règles de fonctionnement**, qui **doivent impérativement être validées par l'ensemble des partenaires**. Pour cela, il faut aborder les problèmes qui pourraient survenir et venir perturber l'activité du groupement, en vue d'imaginer en amont des solutions à appliquer sur le moment.

## S'organiser, fixer des règles de fonctionnement, prend du temps. Il est indispensable de ne pas griller cette étape.

Nous conseillons vivement de formaliser cela par **un règlement intérieur** et/ou par **une charte de fonctionnement du groupement**. Ceux-ci auront pour rôle de définir et d'écrire noir sur blanc les modes de fonctionnement **afin de faciliter la vie opérationnelle du groupement et notamment la gestion des affaires**. Le règlement intérieur et la charte de fonctionnement complètent ainsi les statuts juridiques (s'il y en a) au regard d'éléments plus opérationnels, et permet ainsi de **gérer les changements et les évolutions éventuels**.

Parallèlement, du point de vue relationnel, un temps de prise de connaissance des uns envers les autres est absolument **«incompressible»**. L'objectif étant de constituer une **équipe permanente**<sup>14</sup>, liée, soudée, dont l'ensemble des partenaires recherche un objectif commun.

Faire un chantier conjointement en respectant le travail du précédent et en préparant le passage du suivant, est **un changement de culture** radical dans le monde du Bâtiment. Ce changement est particulièrement imposé par la nouvelle Réglementation Thermique, car ne serait-ce que pour des questions d'étanchéité à l'air, on ne peut plus travailler comme avant, sans **se préoccuper de l'objectif global et collectif qui vise à atteindre un niveau de performance thermique et énergétique**.

<sup>14</sup> Ce mot «équipe permanente» n'est pas choisi au hasard. Il s'agit là d'une notion clé, à laquelle est très attaché Serge SAUSSAC, directeur des affaires juridiques, qui soutient également la constitution de groupements d'entreprises membres de la Fédération Française du Bâtiment Drôme-Ardèche.

Il va falloir ainsi se rapprocher des procédures carrées et quasi sans failles du monde de l'Industrie pour y parvenir (et nous utilisons sciemment le terme «se rapprocher», car hormis la préfabrication en atelier, il paraît difficilement imaginable d'avoir des procédures calquables, sachant qu'en rénovation, il s'agit en général de cas uniques et spécifiques).

**Ce changement peut se résumer à cette notion de «travailler ensemble», à se coordonner.**

Pour en revenir à la constitution d'un groupement, il est indispensable de se concentrer lors des premières réunions, sur les questions de la **vision et des valeurs** des partenaires potentiels. L'expert doit s'assurer que chacun des partenaires dévoile ce qu'il pense, et comment il imagine le groupement. **De ces premières expressions orales ressortent toujours un ensemble d'abcès à repérer, et à percer.**

Le consultant doit sur ce point faire preuve d'adresse, pour permettre notamment à **ceux qui n'auraient pas pu s'exprimer de le faire, sans frustrer les chefs d'entreprises qui ont parfois du mal à laisser la parole aux autres, ayant eux-mêmes plus d'aisance et tendance à être leaders.**

Egalement, on comprend pourquoi il est indispensable que l'ensemble des partenaires soient **présents à chacune des réunions**, car avoir participé à ces réunions sous-entend avoir validé tout ce qui est traité et acté collectivement durant celles-ci.

## Un groupement est avant tout une histoire d'Hommes.

Pour éliminer les risques d'échec, vous comprenez maintenant pourquoi nous conseillons vivement aux partenaires potentiels de suivre une démarche d'accompagnement dès les prémices de la constitution d'un groupement permanent. Et dans l'idéal, celle-ci devrait être menée **avec l'appui et le regard neutre d'un expert extérieur.**

## c/ LES DIFFÉRENTS VÉHICULES JURIDIQUES EXISTANTS <sup>15</sup> : AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

**L'AFFECTIO SOCIETATIS** <sup>16</sup> désigne la volonté commune entre plusieurs personnes physiques ou morales de s'associer. Elle constitue un élément caractéristique de la société en droit français. L'affectio societatis est invoquée là où s'observent **collaboration volontaire, active, intéressée et souvent entre égaux**.

Le caractère volontaire et actif de la collaboration la distingue de groupements involontaires tels un syndicat de copropriétaires.

**D'un point de vue juridique, il s'agit d'un lien abstrait entre les membres du groupement.** Ce lien peut être formalisé dans le cadre d'un groupement porté par un véhicule juridique, celui-ci ayant pour objet de contracter avec le client.

**IMPORTANT** : Il n'y a pas **un type de véhicule juridique à privilégier plutôt qu'un autre**. Il est nécessaire de **trouver le type de structure adapté au cas par cas**, suivant les motivations et désirs des partenaires moteurs du groupement en question, et suivant les marchés (publics ou privés notamment) sur lesquels le groupement souhaite développer une offre.

Egalement, l'expérience accumulée par le Cluster dans le cadre de l'accompagnement des groupements qu'il propose (cf. 2/B/), **a permis de repérer que le choix du véhicule juridique n'est surtout pas l'un des premiers points à aborder** et à tenter de solutionner lors de la constitution d'un groupement, mais que le choix de ce véhicule **découle naturellement** une fois l'Offre, le marché visé et les règles de fonctionnement bien définis.

Qu'il s'agisse d'un **G.I.E**, d'une **S.A.R.L.**, d'une **S.A.**, d'une **S.A.S**, d'une **coopérative** (SCA), ou encore de **GME** consécutifs encadrés par une **Association loi 1901**, l'un des intérêts fondamentaux est que le maître d'ouvrage sache qu'il a en face de lui une **offre globale**, portée un **interlocuteur unique** qui représente des partenaires désireux de travailler ensemble dans le temps, et qu'il puisse trouver les références du groupement via les outils de communication de celui-ci.

**La contractualisation** est assurée par le groupement lui-même dans le cas d'un **G.I.E**, d'une **S.A.R.L.**, d'une **S.A.**, d'une **S.A.S**, d'une **coopérative**, ou par l'un des partenaires du groupement, **au titre d'architecte**, au titre de contractant général, ou encore par l'intermédiaire d'un **GME conjoint ou solidaire** dans le cas d'une **Association loi 1901** (l'association n'assure pas la contractualisation, mais seulement la promotion du groupement, le contrat sera réalisée dans le cadre d'un GME par chantier).

Avant d'aborder en synthèse les **avantages et inconvénients principaux de chacun des véhicules juridiques possibles pour un groupement permanent**, voici un focus sur le niveau de responsabilité des partenaires du groupement d'un point de vue juridique.

<sup>15</sup> Cette section traitant du domaine juridique a été établie en partenariat avec le cabinet Fayol & Associés, avocats à Valence / [www.fayol-associes.com](http://www.fayol-associes.com)

<sup>16</sup> Source : Wikipédia : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Affectio\\_societatis](https://fr.wikipedia.org/wiki/Affectio_societatis)

## COMPARAISON DE DIVERS VÉHICULES JURIDIQUES

pour tenter d'éclaircir les niveaux de responsabilité contractuelle qui y sont liés :



### LE GME CONJOINT OU SOLIDAIRE <sup>17</sup> AVEC PROMOTION ASSURÉE PAR UNE ASSOCIATION LOI 1901 :

Il s'agit là d'un **système souple**, qui permet à des partenaires réguliers d'être liés, avec un minimum de contraintes juridiques.

**Tout simplement car le lien juridique se fait par chantier et non par l'intermédiaire d'un véhicule juridique.**

L'Association quant à elle joue exclusivement un rôle de vitrine, pour permettre au groupement de se faire connaître auprès des clients/maîtres d'ouvrages, via un site internet par exemple (celui-ci présentant les partenaires, l'offre globale, et les références du groupement..).



Même si cela est possible, il est fortement déconseillé d'utiliser l'Association en tant que véhicule juridique contractuel, **car ce n'est pas la vocation de ce type de structure d'avoir une activité dans le cadre d'une approche visant à faire du business**. Il pourrait dans ce cas y avoir une remise en cause du régime fiscal, le groupement pourrait être requalifié en société de fait, si les membres se comportent en associés (notamment dans le cas d'un partage des pertes et des bénéfices). Il est impossible de partager les gains entre les membres de l'Association et dans le cas d'une dissolution, **il est interdit de partager ses biens**, ce qui justifie qu'il n'est conseillé de ne se servir de l'association que pour assurer la promotion du groupement, et non pas l'aspect contractuel.

<sup>17</sup> Contrat type groupement momentané d'entreprises (GME) - cf. documents de la FFB : conventions téléchargeables : [www.sebtp.com](http://www.sebtp.com)



## LE G.I.E.<sup>18</sup> (GROUPEMENT D'INTÉRÊT ECONOMIQUE)

c'est le regroupement d'entreprises préexistantes dont le but est de «faciliter ou de développer l'activité économique de ses membres, d'améliorer ou d'accroître les résultats de cette activité. Ce but n'est pas de réaliser des bénéfices pour lui-même» (alinéa 2 de l'article L. 251-1 du Code de commerce). **Le G.I.E. pourrait donc être qualifié d'intermédiaire entre la société et l'association.** L'immatriculation au registre du commerce et des sociétés confère au groupement la personnalité morale.

### • LES MEMBRES :

Le G.I.E. est composé de deux membres au moins. Il n'y a pas de maximum fixé par la loi. Les membres peuvent être des personnes physiques ou morales. Les membres du G.I.E. sont responsables indéfiniment et solidairement des dettes de la société (c'est-à-dire que chaque membre est **responsable sur l'ensemble de son patrimoine personnel de toutes les dettes du groupement**, qu'elles soient de son fait ou non). La solvabilité de chacun intéresse tous les autres, de plus les décisions sont prises à l'unanimité : l'intuitus personae est très marqué.

### • LE CAPITAL SOCIAL :

Le G.I.E. peut être constitué sans capital. Si le contrat en prévoit un, aucun minimum n'est exigé.

### • LA FISCALITÉ :

Le G.I.E. n'a pas de personnalité morale en matière d'impôt direct. Les membres personnes morales régulièrement assujettis à l'Impôt sur les Sociétés (IS) le sont suivant le régime de droit commun pour leur part des bénéfices réalisés par le biais du G.I.E.

Malgré son intérêt qui permet de valider **une sécurité certaine pour le client** (au même titre que les maîtres d'ouvrage publics imposent parfois dans le cas d'un GME, qu'il soit solidaire), **ce type de véhicule juridique est un des plus risqué pour les partenaires du groupement**, car d'une par ceux-ci devraient assurer la mission de l'un des partenaires déficient, et chaque membre est **responsable sur l'ensemble de son patrimoine personnel de toutes les dettes du groupement, qu'elles soient de son fait ou non.**



## LA S.A.R.L (SOCIÉTÉ À RESPONSABILITÉ LIMITÉE)

Les associés peuvent être des personnes physiques ou morales. Ils ne supportent les pertes de la société qu'à concurrence du montant de leurs apports.

### • LE CAPITAL SOCIAL :

Le capital social est divisé en parts sociales égales. Son montant est librement fixé par les statuts. Lorsque la S.A.R.L est à capital variable, les statuts doivent déterminer un montant du capital non réductible. Cette option a pour principal avantage l'absence de formalisme pour les opérations d'augmentation ou de réduction du capital (intéressant pour faciliter les entrants et sortants dans le cadre d'un groupement).

### • LA FISCALITÉ :

La S.A.R.L est soumise au régime d'imposition des sociétés (IS).

**A capital variable, pour faciliter les entrées et sorties de partenaires, et composé d'un noyau dur d'acteur moteurs, ce modèle semble adapté dans de nombreux cas de groupements.**

<sup>18</sup> Source : Le site du Greffe du Tribunal de Commerce de Paris dédié à la création d'entreprise [www.creeruneentreprise.fr/juridique/gje.htm](http://www.creeruneentreprise.fr/juridique/gje.htm)





## LA S.A (SOCIÉTÉ ANONYME)

La S.A est la société dont le capital est divisé en actions, et qui est constituée d'associés qui ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports. Elle est désignée par une dénomination sociale qui peut comprendre le nom d'un ou plusieurs associés.

### • LE CAPITAL SOCIAL :

le capital social doit être intégralement souscrit. Le capital minimum est de 37 000 euros. La variabilité du capital n'est pas possible.

### • LA FISCALITÉ :

La S.A est soumise au régime d'imposition des sociétés (IS).

La S.A pourrait être intéressante dans le cas de groupements d'entreprises de taille importante (PME de plus de 50 salariés), **néanmoins l'absence de possibilité d'avoir un capital variable empêche une entrée et/ou sorties de partenaires aisée du groupement.** Et la vie d'un groupement peut le nécessiter, cela représente donc un frein certain. Attention à la lourdeur administrative liée à ce type de véhicule juridique.

La S.A.S apparaît donc généralement plus adaptée dans ce cas de figure.



## LA S.A.S (SOCIÉTÉ PAR ACTIONS SIMPLIFIÉE)

Il s'agit ici de regrouper plusieurs PME qui disposent d'un capital social plus élevé que les TPE permettant la création de la structure. Ainsi, les entreprises du groupement peuvent travailler plus facilement en coopération (la répartition des parts sociales peut facilement évoluer). Cela peut donc s'avérer être un bon choix pour des PME qui souhaitent un outil souple et adaptable dans le temps pour proposer ensemble une offre commerciale lisible.

### • LE CAPITAL SOCIAL

Le montant du capital est librement fixé par les statuts. La SAS peut être constituée par une ou plusieurs personnes physiques ou morales, qui ne supportent les pertes de la société qu'à concurrence de leur apport.

Les actions représentant les apports de numéraire doivent être libérées de la moitié au moins de leur valeur nominale. La libération du surplus intervient en une ou plusieurs fois, dans un délai maximum de cinq ans à compter de l'immatriculation au RCS.

### • LA FISCALITÉ

La S.A.S est soumise au régime d'imposition des sociétés (IS).

Ce véhicule juridique est un choix intéressant dans le cas où les entreprises **désirent accéder à des marchés de taille conséquente, du type de la construction ou rénovation de bâtiments tertiaires.**

Les statuts d'une SAS ne sont pas aussi contraignants que ceux d'une S.A et peuvent être assez librement adaptés à la situation. Par nature, les entreprises qui composent le groupement sont des PME de plus de 20 à 30 salariés.



## LA S.C.I.C.<sup>19</sup> (SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE D'INTÉRÊT COLLECTIF)

Une S.C.I.C. est une coopérative de production. Son sociétariat doit être obligatoirement multiple. C'est une S.A ou une S.A.R.L qui associe obligatoirement autour d'un projet des acteurs salariés, des acteurs bénéficiaires (clients, usagers, riverains, fournisseurs, ...) et des contributeurs (associations, collectivités, sociétés, bénévoles etc.) **pour produire des biens ou des services d'intérêt collectif au profit d'un territoire ou d'une filière d'activités.**

Elle promeut des valeurs collectives et doit avoir un double objectif : **efficacité économique et dimension sociale.** Elle fonctionne selon le principe coopératif «un associé, une voix», mais peut pondérer le résultat des votes en assemblée générale par sous-groupes d'associés définis dans les statuts (collèges de vote).

**C'est une société coopérative de forme commerciale à gestion désintéressée.**

### • LE CAPITAL SOCIAL ET LA FISCALITÉ :

(se référer au paragraphe en question, suivant qu'il s'agisse d'une S.A.R.L ou d'une S.A)

La S.C.I.C semble adaptée à des projets transversaux d'intérêt collectif de l'ordre d'un groupement entre entreprises, particuliers et collectivités. **Elle ne nous semble pas spécialement intéressante à proposer dans le cadre d'un groupement d'entreprises qui souhaite proposer une offre globale dans une optique business.** Surtout au vu de l'intégration imposée dans le groupement d'acteurs bénéficiaires et de contributeurs.



## LA S.C.A (SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE ARTISANALE)

Il s'agit d'une société de personnes (S.A ou S.A.R.L) dont les membres sont immatriculés au répertoire des métiers (75%, au moins) et dont l'objet est le développement de leur activité artisanale. Les associés se choisissent librement. La coopérative, créée par des artisans, est gérée par des artisans, au service des artisans. Il est possible de faire appel à des Tiers Non Associés, dans la limite de 20% du Chiffre d'affaires de la coopérative.

### • LE CAPITAL SOCIAL :

son capital est variable, ce qui facilite les entrées et les sorties des membres dont la responsabilité se limite au capital apporté. La société est immatriculée au répertoire de métiers et au registre du commerce et des sociétés. La gouvernance est établie sur le principe un artisan = une voix. Ce format peut séduire ces petites structures car il permet de mettre facilement en œuvre une offre globale, que ne saurait pas proposer un artisan seul. Par ailleurs, il permet de mutualiser certains moyens (achats en commun, secrétariat...) tout en étant capable de proposer une offre commerciale commune<sup>20</sup>.

### • LA FISCALITÉ<sup>21</sup> :

Exonération de l'imposition des sociétés (IS)

Exonération de l'Imposition Forfaitaire Annuelle (IFA)

Exonération de la Taxe d'Apprentissage (TA)

Exonération de la Contribution Economique Territoriale (ancienne taxe professionnelle)

Sauf pour résultats avec sous-traitance externe à la coopérative

Les intérêts principaux de la coopérative artisanale sont **l'obtention du statut de Constructeur de maison individuelle** (marché du neuf), **une imposition allégée et des assurances à des taux très faibles.**

<sup>19</sup> Source : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Société\\_coopérative\\_d'intérêt\\_collectif](http://fr.wikipedia.org/wiki/Société_coopérative_d'intérêt_collectif)

<sup>20</sup> Sources : Annexe 1 - Document SCOP BTP Nord, et DGCS: «La coopération artisanale en 8 questions», Juin 2010, [www.dgcs.gouv.fr](http://www.dgcs.gouv.fr).

<sup>21</sup> Source : Grégory MYOTTE-DUQUET, Vice-président de la FFACB.

Nous avons cité plusieurs véhicules juridiques permettant d'être la structure porteuse d'un groupement d'entreprises permanent. Cet aspect est important, mais **il est utile de souligner à nouveau qu'il s'agit d'un choix qui est largement facilité une fois que les aspects liés à la définition de l'offre, à la définition des règles de fonctionnement et au verrouillage de la confiance entre les partenaires, ont été traités.**

L'aspect de l'assurance du groupement est quant à lui intimement lié au choix contractuel réalisé et au donc au choix du véhicule juridique.

Nous allons étudier cet aspect maintenant.

## d/ LA QUESTION DE L'ASSURANCE DU GROUPEMENT PERMANENT

*Il s'agit là d'un sujet compliqué pour les groupements. Pour la simple et bonne raison que les assureurs sont très frileux et relativement allergiques à tout ce qui est de près ou de loin novateur et donc risqué selon eux. Cela peut se comprendre, vu les hauteurs financières à assurer. Mais du point de vue des entrepreneurs qui n'ont qu'une bonne volonté dans l'objectif de se regrouper, qu'une envie qui est de bien faire et de mieux faire, cela constitue une barrière de plus à surmonter.*



Les groupements, suivant leurs objectifs, font face à 2 problèmes principaux à régler :

- **Assurer le groupement** (dans le cas d'une structure juridique type **G.I.E/S.A.R.L/S.A.S**, même si chacune des entreprises est assurée pour son activité, le groupement permanent porteur de la contractualisation avec le client doit être assuré à son niveau, ce qui équivaut en moyenne à 1 ou 2% du coût global du projet). Dans le cas des **coopératives artisanales**, les assurances sont très basses, car négociées en amont par les garants que sont les fédérations FFACB<sup>22</sup> et UFCAC<sup>23</sup> (pour leurs membres), notamment dans le cadre des contrats de construction de maison individuelle (CCMI).
- **Assurer la garantie de performance énergétique à la livraison du chantier.**  
Un contrat d'assurance existe à ce titre, mais reste compliqué à obtenir dans les faits. Il s'agit du produit d'assurance RENO SURE<sup>24</sup>, proposé depuis 2009 par la SMA BTP. Il comprend les garanties essentielles à l'activité de rénovateur énergétique :
  - responsabilité civile,
  - tous risques chantier,
  - couverture de l'erreur thermique,
  - responsabilité décennale,
  - dommages-ouvrage,
  - caution de bonne fin de travaux (en option).

Le groupement **EFFIRENO**<sup>25</sup> (G.I.E, contractant général) a opté pour ce contrat d'assurance.

**Le comité de pilotage du Cluster travaille sur ce sujet depuis plus d'un an et demi, avec des partenaires tels la SMA BTP, l'AUXILIAIRE, AXA, GEPCA et VERSPIEREN, pour tenter de trouver des solutions.**

<sup>22</sup> cf. 3/A/a

<sup>23</sup> cf. 3/A/b

<sup>24</sup> Source : [www.smabtp.fr/SGM/jcms/jirect\\_15655/fr/reno-sure](http://www.smabtp.fr/SGM/jcms/jirect_15655/fr/reno-sure)

<sup>25</sup> cf. 3/B/a

Voici des éléments très intéressants, qui ressortent d'une réunion du Comité de pilotage de l'action Groupement d'entreprises du Cluster, centrée sur le sujet de l'assurance ce jour là.

### COMITÉ DE PILOTAGE DU 11 SEPTEMBRE 2013

<i>André KOMAROFF</i>	<i>ACE CONSULTING</i>
<i>Virginie VEGA</i>	<i>CAPEB RA</i>
<i>Nicolas CORTESI</i>	<i>FFB RA</i>
<i>John GIRARDOT</i>	<i>Région Rhône-Alpes</i>
<i>Cyrille DELAYE</i>	<i>GEPCA</i>
<i>Christophe JULLIEN</i>	<i>PCC / Groupement EFFIRENO</i>
<i>Marie SERRE</i>	<i>L'AUXILIAIRE</i>
<i>Yvan PATIN</i>	<i>L'AUXILIAIRE</i>
<i>Mickaël DE CHALENDAR</i>	<i>Cluster</i>



#### ➤ **CE QUI EST RESSORTI DU TOUR DE TABLE :**

- Problématique du coût de l'assurance en doublon (au niveau de l'entreprise et au niveau du groupement qui contracte.)
- Contrat d'assurance sur la mise en œuvre et la conception, néanmoins restrictif, obtenu par EFFIRENO. Ce contrat a le mérite d'exister mais il peut être encore aisément adapté et optimisé.

#### ➤ **INTERVENTION DE MME MARIE SERRE / M. YVAN PATIN (L'AUXILIAIRE <sup>26</sup>)**

Une étude est en cours, à l'initiative de l'Auxiliaire.

#### ***Quelles sont les responsabilités engagées vis-à-vis du maître d'ouvrage ?***

L'objectif est de constituer un listing des risques sur les fondements de la responsabilité décennale et de la responsabilité civile.

**GME** : Le risque de concepteur (maîtrise d'œuvre) vient se greffer aux groupements de mise en œuvre qui vont prendre des marchés pour lesquels ils vont assurer cette mission, car ils en sont en capacité. Le risque est fort. Le signataire du marché porte les risques.

---

<sup>26</sup> L'ensemble de ces précisions a été validé par la Direction de l'Auxiliaire. - [www.auxiliaire.fr](http://www.auxiliaire.fr)

Dans le contrat Pyramide de l'Auxiliaire sont inclus automatiquement :

- l'OPC (Ordonnancement, Pilotage et Coordination) : permet de piloter et de coordonner les travaux
- le mandataire du groupement (les fondements de la RC du mandataire)

Pour les pros de la performance énergétique, la responsabilité du maître d'œuvre est possible par avenant, dans le cadre du contrat Pyramide (**Avenant pilote de la rénovation énergétique**)

**GME : Solidarité ?** la garantie de parfait achèvement est non assurable. La solidarité est dangereuse pour les entreprises partenaires, car elles sont solidaires en cas de défection de l'une d'entre elles, durant 10 ans. Le mandataire est le plus exposé. A savoir : pour se sécuriser, les maîtres d'ouvrages publics sont régulièrement demandeurs de ce mode solidaire.

**GME :** Une police d'assurance Pyramide groupement est également existante, pour permettre d'assurer un ouvrage (mais l'Auxiliaire demande évidemment un ensemble d'éléments concernant les partenaires).

➤ **QUESTION SOULEVÉE PAR CHRISTOPHE JULLIEN (GROUPEMENT EFFIRENO) : Pourquoi les assureurs ne proposent pas un produit d'assurance élaboré, qui intègre l'assurance pour la conception, la coordination et l'exécution ?**

Certains assureurs sont capables de s'adapter au cas par cas. L'AUXILIAIRE et la SMA BTP confirment en faire partie. Selon les assureurs, **le groupement idéal intègre les entreprises de mise en œuvre complémentaires ET les entreprises de maîtrise d'œuvre**. Dans ce cas, les assureurs sont rassurés, et le coût de l'assurance n'est pas plus chère, puisqu'indexée sur le chiffre d'affaires réalisé par le groupement.

Concernant les groupements permanents, l'assureur peut assurer le groupement (GIE / SAS / SARL / etc.) à partir du moment où l'un des partenaires qui compose le groupement est assuré chez ce même assureur.

**Autre sujet : La garantie erreur thermique**

En cours de réflexion en septembre 2013, l'Auxiliaire imagine créer un avenant «**groupement rénovation énergétique**» au contrat Pyramide. C'est un avenant de chantier (chantier par chantier) qui aurait pour objet d'apporter des garanties dont une «tout dommage chantier» du groupement. C'est apporter une garantie en cas de non atteinte de l'engagement contractuel à la fin du chantier. Des garde-fous sont nécessaires.

**Quel est le référentiel ?**

Les assureurs confirment ne pas pouvoir tout garantir. Ils se basent sur des **engagements non exorbitants** (gagner une classe sur le DPE par exemple, car **mesurable, vérifiable, reproductible**) et **l'étude thermique**.

**A RETENIR : la garantie en cas de non atteinte de l'engagement contractuelle se situe à la fin du chantier, au moment de la réception des travaux et non au-delà.**

En conclusion de ce vaste sujet de l'assurance, nous nous apercevons que tout est possible (ou quasiment tout), mais **généralement au cas par cas**.

## e/ UN REGARD SUR LES PROBLÉMATIQUES COMMERCIALES, DE MARKETING ET DE COMMUNICATION

Comme pour toute entreprise, il est indispensable de **définir et de mettre en œuvre une stratégie commerciale, une stratégie marketing et de communiquer** pour faire connaître le groupement et son offre globale.

**La démarche commerciale peut être mutualisée**, en faisant le choix d'intégrer en interne de la coopérative/G.I.E/S.A.R.L./S.A.S **un technico-commercial**, qui aura pour tâche de bien comprendre l'activité et les compétences de chacun des partenaires du groupement, et de vendre l'Offre globale définie aux maîtres d'ouvrages/clients. Néanmoins, nous nous apercevons que ce cas de figure est assez rare au démarrage, **car il sous-entend que chaque partenaire apporte d'emblée un financement conséquent pour assurer a minima une année de trésorerie, et pouvoir payer ce salarié, en attendant que les affaires rentrent.**

Pour une majorité de groupements étudiés ou accompagnés par le cluster, **les partenaires mettent à disposition des salariés internes** à leurs propres entités, qui pour partie de leur temps, sont missionnés au service du groupement (qu'il s'agisse d'une mission commerciale, administrative ou autre).

**Au contact d'un client qui avait fait appel à l'une des entreprise du groupement pour sa compétence spécifique, dès lors que l'agent détecte que le besoin du client est de l'ordre du bouquet de travaux, celui-ci doit dans l'idéal changer automatiquement de casquette, en précisant au client que son entreprise fait partie d'un groupement dont l'offre globale peut répondre à son besoin.**

Il est également **indispensable de communiquer**. Pour cela, créer **un logo et une charte graphique** est une base nécessaire. Cette base permettra de formaliser divers outils, tels une plaquette de promotion de l'offre globale ou encore **un site web**. Le site web est d'ailleurs de nos jours à conseiller et va permettre au groupement, de **mettre en avant les partenaires qui le composent, ses valeurs, son offre globale et ses références.**

## f/ CAS PARTICULIER : L'INTÉGRATION DE L'ARCHITECTE DANS LE GROUPEMENT

**La mission de conception architecturale<sup>27</sup> au titre de la loi de 1977 ne peut-être sous-traitée**, cela induit qu'un contrat direct doit lier le maître d'ouvrage et l'architecte pour cette phase jusqu'au dépôt de permis de construire .

### ➤ MARCHÉ PRIVÉ

À l'issue de cette mission, le maître d'ouvrage peut passer un contrat de réalisation à un groupement dans le respect du projet et du permis de construire.

**Si l'architecte fait partie du groupement, il doit informer le maître d'ouvrage** qu'il intervient dans le groupement, à un titre distinct de la mission d'architecte qu'il a contractualisé avec lui.

Si le projet est modifié au cours de la mission du groupement (mise au point et chantier) et qu'un permis modificatif doit-être déposé, alors l'architecte doit à nouveau se voir confier une mission directement par le maître d'ouvrage (cela peut être compris dans le contrat d'origine).



<sup>27</sup> Contribution sur le sujet : Michel JARLETON, Syndicat des architectes du Rhône et administrateur du Cluster

### ➤ APPEL D'OFFRES PUBLIC

le cas de la commande publique est particulier puisque **la loi MOP impose que la mission de base (de l'esquisse à la réception de chantier) ne soit pas morcelée.**

Un architecte qui fait partie d'une équipe de maîtrise d'œuvre de conception pour une opération publique **ne peut donc pas intervenir dans le cadre d'un groupement d'entreprises pour la réalisation des travaux du même programme.**

En marché public aujourd'hui, le seul contournement possible serait « **la conception réalisation** ». Ce montage n'est pas fait pour les groupements mais pourrait éventuellement l'être. Cela reste à être vérifié juridiquement.

### ➤ CAS SPÉCIFIQUE DES LOGEMENTS SOCIAUX

Depuis la loi 2011-525 du 17 mai 2011 les bailleurs sociaux ne sont plus soumis au Code des marchés publics mais à l'ordonnance de 2005, et sortent donc du champ d'application de la loi MOP. **Il est ainsi éventuellement possible depuis, pour la construction ou la réhabilitation de logements sociaux, d'agir comme dans le cas d'un marché privé.**

## g/ LES QUESTIONS NORMATIVES : L'OBTENTION DE LA MENTION RGE <sup>28</sup>

Il s'agit là d'un point de blocage repéré en 2013 : **les groupements permanents (GIE, Sarl, SAS, Coopérative ...) n'ayant pas de salarié dans la structure porteuse, ne semblent pas pouvoir obtenir à début 2014 la mention RGE.**



En l'état actuel des choses, les Groupements permanents ne pourraient donc permettre à leurs clients de bénéficier des aides encadrées par les éco-conditionnalités à partir du 1er juillet 2014, même si l'ensemble des entreprises du groupement sont RGE.

## Solutions ?

### ➤ 1<sup>er</sup> cas de figure : le groupement obtient la qualification RGE

Le cluster a donc questionné un représentant de QUALIBAT pour tenter de trouver une solution, en s'appuyant sur le cas du Groupement EFFIRENO <sup>29</sup>. Une solution a été proposée, **il s'agit d'un passage en commission moyennant finance**, permettant ainsi au groupement d'obtenir le label, sachant que les 5 entreprises du groupement sont elles-mêmes déjà toutes «Pros de la performance énergétique».

Ce passage en commission permettrait au groupement d'obtenir la qualification «**RGE Offre globale**<sup>30</sup>». Néanmoins, d'un regard extérieur, il est difficile de comprendre pourquoi les entreprises ayant déjà payé pour obtenir leur qualification, devrait payer une nouvelle fois au niveau du groupement, qui lui n'assurera que la facturation, et non pas la réalisation.

### ➤ 2<sup>ème</sup> cas de figure : le groupement n'obtient pas la qualification

Selon les textes actuels, il y a une tolérance à bénéficier de l'Eco-Prêt à Taux 0 (EPTZ) et du Crédit d'Impôt Développement Durable (CIDD), lorsque l'entreprise qui facture est distincte de l'entreprise qui pose.

**Dans cette logique, la facturation par un groupement pourra bénéficier de l'éco-conditionnalité dès lors que l'ensemble des entreprises du groupement sont RGE, sans que le groupement ne le soit lui-même <sup>31</sup>.**

<sup>28</sup> RGE : Reconnu Garant de l'Environnement

<sup>29</sup> Cf. 3/B/a

<sup>30</sup> Cf. Annexe 2 : Qualification 8632 - RGE Offre globale.

<sup>31</sup> Cf. Annexe 3 : Extrait IR – Crédit d'impôt afférent aux dépenses en faveur du développement durable - Nature des dépenses éligibles au crédit d'impôt, source : <http://bofip.impots.gouv.fr/bofip/3889-PGP.html?identifiant=BOI-IR-RICI-280-10-30-20120912>, partie «V. B. Tolérance en cas d'intervention d'un sous-traitant», paragraphe 720



**L'éco-conditionnalité fixe une exigence nouvelle et accrue de qualité des travaux mais ne modifie pas les modèles économiques actuels des entreprises permettant de faire bénéficier aux particuliers de l'éco-prêt à taux 0 et du CIDD, cela devrait donc être applicable de la même manière.**

Concernant les **coopératives artisanales** (S.C.A), il semblerait que celles-ci n'aient pas trop de problème pour obtenir directement la mention RGE, puisqu'elles ne sous-traitent qu'à hauteur maximale de 20%. Celles-ci obtiendraient donc logiquement la mention RGE, à partir du moment où 10% des artisans coopérateurs aient eux-mêmes la qualification.

**Autre information, datée de novembre 2013, pour les groupements ayant le statut de contractants généraux** <sup>32</sup> : il y eu la signature d'un avenant à la charte RGE travaux à l'occasion du salon Batimat. Les certifications d'offre globale, comme NF Maison Rénovée de Céquami, ont été intégrées au dispositif. L'avenant de cette charte RGE repousse d'un an (au 1er janvier 2015) le recours obligatoire à des sous-traitants eux-mêmes RGE.

**Selon cette information, tous les contractants généraux ont désormais accès au dispositif RGE, y compris ceux qui sous-traitent la totalité des travaux.**

Le Cluster poursuit des discussions avec un ensemble de partenaires tels QUALIBAT ou des représentants du ministère, **pour tenter de trouver des solutions pour l'ensemble des types de groupements permanents**, avec le soutien de l'équipe du Plan Bâtiment Durable ([www.planbatimentdurable.fr](http://www.planbatimentdurable.fr)).

Affaire à suivre !

## h/ LE POINT DE VUE DES MAÎTRES D'OUVRAGES PUBLICS

Mettre en avant que les groupements d'entreprises permanents répondent aux attentes des clients privés et maîtres d'ouvrages publics, c'est bien !

**Mais interroger des maîtres d'ouvrages, et notamment des maîtres publics, pour qu'ils exposent leur point de vue sur le sujet, c'est mieux !**

Voici donc l'exposé de l'aimable contribution de trois maîtres d'ouvrages de la région lyonnaise.

---

<sup>32</sup> Source : Information obtenue par l'intermédiaire de l'association Thermorenov [www.renovationdemaison.net](http://www.renovationdemaison.net)

## ➤ Contribution de Cédric VAN STYVENDAEL, Directeur général d'EST METROPOLE HABITAT



*« Présentez votre structure, votre activité : »*

— Est Métropole Habitat, anciennement Villeurbanne Est Habitat et Porte des Alpes Habitat (regroupées au 1er janvier 2014), est en charge de **13 500 logements** sur l'est de la métropole lyonnaise présent sur une dizaine de villes et notamment Villeurbanne, Saint-Priest et Vaulx-en-Velin. Nous construisons et réhabilitons des logements sociaux. Notre budget annuel d'investissement est d'environ 70 millions d'euros (**50 en construction neuve et 20 en réhabilitation**).

*« Précisez en quoi une offre globale proposée par un groupement d'entreprises peut être intéressante de votre point de vue, pour répondre à vos attentes, dans le contexte de la RT 2012 (obligations dans le neuf, exigences et/ou incitations en rénovation) : »*

— La complexité actuelle des chantiers de réhabilitation énergétique rend les références, les compétences techniques vérifiées, voire certifiées et la qualité des mémoires techniques prépondérants dans les critères d'attribution des marchés. Par ailleurs une réhabilitation de qualité passe par une bonne articulation entre les différentes entreprises intervenantes, même si c'est la responsabilité du maître d'œuvre.

Enfin les volumes financiers engagés supposent une surface financière suffisamment importante qu'une entreprise seule peine parfois à atteindre.

**Autant d'éléments qui nous paraissent aller dans le sens de groupement de commande et donc de groupement d'entreprises sur cette thématique».**

Voici en complément, un résumé des propos recueillis lors de l'intervention de M. Van Styvendael lors d'une réunion plénière Groupement, organisée par le Cluster en janvier 2012. Ces éléments d'ordre général vis-à-vis de la commande publique et des groupements sont très intéressants :

**Pour satisfaire la commande publique, plusieurs éléments fondamentaux sont à retenir :**

- Répondre aux lignes attendues, à toutes les lignes. Pas de variantes car cela serait trop compliqué pour le maître d'ouvrage qui doit comparer votre proposition à celle des autres entreprises ayant répondu.
- 4 critères sont pris en compte par les maîtres d'ouvrages publics en général :
  - la taille d'entreprises / le CA (d'où l'intérêt d'un groupement pour les TPE/PME)
  - la santé financière de l'entreprise
  - le retour d'un ou de plusieurs projets réalisés pour le compte d'un tiers
  - les qualifications type Qualibat, etc..

Par simplicité, les maîtres d'ouvrages publics font plus confiance aux entreprises générales qu'aux groupements. Pour l'instant, seuls quelques maîtres d'ouvrages publics s'ouvrent à des projets de conception / réalisation, mais la tendance est plutôt à la hausse.

**Les groupements de maîtrise d'œuvre ont tout intérêt à assurer des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour que les maîtres d'ouvrages publics prennent l'habitude d'adapter leurs cahiers des charges et que des groupements d'entreprises puissent y répondre.**



## Contribution de Patrick ROUSSEAU

Directeur du Patrimoine et de l'Aménagement Urbain de GRAND LYON HABITAT



*« Présentez votre structure, votre activité :*

— GRAND LYON HABITAT est un Office Public de l'Habitat. Il a été créé en 1920. Il est rattaché à la communauté urbaine de Lyon (Grand Lyon).

Le parc immobilier de GRAND LYON HABITAT compte environ **250 résidences dont plus de 24000 logements et assure en moyenne 1000 réhabilitations de logements par an depuis 10 ans.**»

*« Précisez en quoi une offre globale proposée par un groupement d'entreprises peut être intéressante de votre point de vue, pour répondre à vos attentes, dans le contexte de la RT 2012 (obligations dans le neuf, exigences et/ou incitations en rénovation) :*

— Nous adoptons les modes de consultation les mieux adaptés au contexte. La règle du code des marchés publics, c'est l'allotissement même si nous en sommes sorti début 2013 avec le passage à l'ordonnance 2005.

Nous consultons donc soit en lots séparés soit en tout corps d'état selon le contexte (entreprise générale ou groupement - mais on ne peut réserver les marchés aux seuls groupements).

Nous pouvons parfois aussi consulter avec des «macro lots» - exemple : tous les CE secondaires dans un même lot : cloisons, doublage, peinture, menuiserie, faïence... **ce qui devrait inciter au groupement** (mais les réponses de ce type sont très rares).

Le macro lot, voire le tout corps d'état, peut être intéressant notamment pour les réhabilitations en site occupé : à l'inverse du diagnostic où il faut prendre du temps, **il faut s'attacher pendant la phase chantier à réduire les délais d'intervention pour limiter les nuisances.** Moins on reste longtemps chez le locataire, mieux ça se passe. C'est un vrai savoir-faire que malheureusement trop peu de prestataires ont réellement acquis.

Nous avons régulièrement des problèmes dans l'ordonnancement, la coordination entre les entreprises. Le simple respect entre compagnons, le travail en équipe. **On est trop souvent sur le «chacun pour soi».** Nous avons des marges de progressions importantes sur le sujet et on voit bien que la rénovation en site occupé «effraie» un peu, car la concurrence reste assez faible malgré des volumes déjà importants. Il faut que le BTP s'oriente résolument dans ce domaine en formant ses compagnons pas seulement sur les aspects techniques, mais aussi sur les aspects comportementaux, le «savoir être».

Le groupement pourrait permettre de répondre à **cette problématique d'un ordonnancement, d'une coordination optimale entre les entreprises amenées à intervenir dans un même lieu au bénéfice du maître d'ouvrage et de son locataire**, encore faut-il qu'il y ait non seulement **un vrai pilote, un vrai mandataire qui joue pleinement son rôle avec une vraie responsabilité** et représente les autres prestataires face au maître d'ouvrage, **mais aussi une méthodologie d'intervention fine et détaillée, ce qui est encore assez rare.**»

## ➤ Contribution de Jean-Michel PARIS

Directeur du patrimoine et du Renouveau Urbain à l'Immobilière Rhône-Alpes



*« Présentez votre structure, votre activité : »*

— Depuis près de 10 ans, je suis responsable de la Direction du Patrimoine et du Renouveau Urbain de la société d'immobilière Rhône-Alpes. **Cette Direction assure principalement la maintenance, la réhabilitation et l'amélioration du parc de logements d'immobilière Rhône-Alpes.**

Immobilière Rhône-Alpes est une entreprise sociale pour l'habitat, SA d'Hlm de près de 300 salariés, filiale régionale du groupe 3F du pôle immobilier du groupe Solendi membre d'Action Logement.

Nous gérons près de **18 000 logements sociaux** dans 171 communes de 8 départements dont 6 en Rhône-Alpes. Elle construit plus de 700 logements par an et investit plus de 100 millions chaque année dans le développement et l'amélioration du patrimoine.»

*« Précisez en quoi une offre globale proposée par un groupement d'entreprises peut être intéressante de votre point de vue, pour répondre à vos attentes, dans le contexte de la RT 2012 (obligations dans le neuf, exigences et/ou incitations en rénovation) : »*

— **Le groupement d'entreprises est un montage juridique que nous souhaitons voir se développer pour plusieurs raisons.** Je vais en préciser quatre pour illustrer notre intérêt pour ce type d'organisation.

### **Première raison :**

Tout d'abord, il est important de savoir que :

- nos opérations de réhabilitation de logements se déroulent presque exclusivement en site occupé et que nous recherchons systématiquement **des solutions pour réduire les impacts négatifs des travaux pour nos locataires** (durée d'intervention, bruit, poussière, sécurisation, ...).

- nous pratiquons **à titre expérimental le jugement des offres à 50% sur le prix et 50% sur la qualité de l'offre** au regard des éléments que chaque candidat aura indiqué dans le cadre de mémoire intégré au dossier de consultation. **Le mémoire devient contractuel et est assorti de pénalités si les engagements pris par le candidat retenu ne sont pas respectés.**

**L'optimisation de l'organisation globale du chantier est un des éléments importants permettant de réduire les impacts négatifs pour nos locataires.**

Lorsque nous lançons **un appel d'offres en groupement d'entreprises** nous pouvons demander aux candidats de nous proposer des solutions pouvant répondre à cette attente car elles ont la maîtrise de l'ensemble des prestations, chose impossible en corps d'état séparés.

Les solutions proposées seront évaluées et seront des éléments importants de jugement des offres.

### **Deuxième raison :**

Au contraire de la dévolution de marchés en corps d'état séparés, la dévolution en groupement d'entreprises est un moyen important pour **sécuriser notre activité de Maître d'Ouvrage** et répondre aux difficultés que nous pouvons rencontrer pendant toute la durée d'une opération, par exemples en cas de défaillance d'une entreprise, d'un besoin de compétences ou de moyens supplémentaires.

**Troisième raison :**

Le groupement d'entreprises **est un moyen donné aux entreprises qui n'auraient pas toutes les capacités requises** (moyens humains, qualifications ou références équivalentes, ...) pour répondre à un appel d'offres.

Cette possibilité nous permet d'avoir un panel d'entreprises candidates plus large pouvant nous proposer des solutions répondant à nos attentes.

**Quatrième raison :**

Le groupement d'entreprises nous permet d'avoir **un seul interlocuteur**, le mandataire, et de lui confier la centralisation et la supervision des missions concourant au **bon déroulement et à la réussite de l'opération pour tous**, que ce soit nos locataires, toutes les entreprises du groupement ou nous-mêmes.»

« D'autres points qui viennent à l'esprit sur le sujet et qu'il vous paraît important de souligner :

— Il est important que des entreprises qui souhaiteraient répondre en groupement **s'organisent et anticipent** le plus possible pour se donner les moyens et le temps nécessaires pour répondre de manière efficace aux appels d'offres et donner toutes les chances au groupement d'être retenu.

**Le délai de réponse à un appel d'offres doit être consacré à la réponse à la consultation et non à la constitution du groupement**, aussi il est important que les bases du groupement soient constituées, structurées et organisées et que tous ses membres soient identifiés avant toute réponse à un appel d'offres.

Pendant la période de réponse à la consultation, le groupement doit juste être finalisé pour répondre à l'objet de l'appel d'offres et doit se consacrer principalement à la réponse à la consultation. Il doit également s'organiser pour être en capacité de répondre très rapidement aux questions qui pourront lui être posées suite à la remise de son offre.

La convention de groupement doit être la plus détaillée et précise possible. **Elle devra détailler entre autre le rôle et les engagements de chacun de ses membres au regard de l'objet de l'appel d'offres**. Cette convention sera jointe à l'offre afin que nous puissions l'analyser et ainsi vérifier qu'elle réponde bien à nos attentes.

Suivant nos demandes dans le dossier de consultation, il conviendra que **le groupement possède en son sein toutes les compétences y compris des compétences pouvant ne pas relever du « cadre technique » mais indispensable pour la réussite de l'opération**. Le groupement devra être en mesure par exemple d'assurer la communication auprès de nos locataires voire d'assurer un accompagnement social, d'assurer l'organisation et le pilotage du chantier, ... Même si le groupement n'est pas retenu suite à un appel d'offres, **il faut qu'il s'organise pour capitaliser sur cette expérience** afin que ses prochaines réponses soient encore plus adaptées et performantes.»

## » EN CONCLUSION

Ces trois témoignages soulignent une réalité : **de plus en plus de maîtres d'ouvrages, publics et privés, sont désireux d'avoir en réponse à leurs attentes et besoins, une offre globale, proposée notamment par des groupements d'entreprises permanents**. D'une part pour une question de qualité de la prestation globale, chaque entreprise ayant sa compétence spécifique, et d'autre part, pour faire intervenir des entreprises locales.

Un article<sup>33</sup> paru dans «Les Echos» en avril 2013 en atteste : **«Paris incite les PME à se regrouper»**. Aux entreprises de jouer le jeu et de s'organiser pour répondre à ces marchés qui s'ouvrent à elles.

<sup>33</sup> Cf. Annexe 4 : Article LES ECHOS - Paris incite les PME à se regrouper

## i/ LA QUESTION DU PRIX DE L'OFFRE GROUPÉE

**Il est temps de chasser le fantasme de quelques chefs d'entreprises opportunistes** : certains pensent qu'il vont augmenter leurs marges en intégrant un groupement. Par exemple, sur une base de prix habituel à 100, vendre la même prestation au sein de l'offre globale du groupement à 103.

En général, cela est difficilement imaginable, car si tous les partenaires du groupement en font de même, **le prix de l'offre groupée sera mathématiquement en décalage avec les offres des concurrents** (à qualité égale).

Au contraire, les partenaires du groupement doivent vendre leur prestation à un prix plus bas, de type 98, puisqu'ils bénéficient de certaines tâches mutualisées (démarche commerciale, tâches administratives) que le groupement assurera en interne et pour lesquels il doit lui-même marger (exemple : une S.A.S qui intègre un salarié technico-commercial).

Le groupement n'est que rarement une poule aux œufs d'or, mais **permet par contre de pérenniser son activité, en accédant à certains marchés, et surtout en s'épanouissant dans une démarche qualitative et porteuse de sens.**

## j/ PRÉCONISATIONS



Une des premières questions à se poser :

**Le groupement tel qu'on le conçoit avant sa constitution, est-il une fin ou un moyen ?**

S'il s'agit d'un moyen, il s'agit bien là du groupement tel que nous l'entendons, qui **permet d'accéder à de nouveaux marchés**, en complément de ceux que l'on traite dans le cadre de l'activité de son entreprise.

Par contre, si le groupement est une fin en soi, il y a de grandes chances que l'on se trompe d'optique, car cela signifie en général que le groupement ne se différencierait pas d'**une entreprise générale du bâtiment**.



**Il faut avoir conscience qu'en général, l'activité du groupement ne représente au mieux qu'1 ou 2% de son activité** la première année de fonctionnement, et peut croître dans le meilleur des cas après quelques années d'existence jusqu'à 20 à 30% de sa propre activité. Au delà de ce seuil, le risque est d'une part que le groupement n'en soit plus un comme précisé précédemment et se transforme en entreprise générale, et d'autre part, que **la dépendance** ainsi créée entre le groupement et ses membres constitue un risque majeur pour les entreprises qui pourraient subir une baisse d'activité du groupement, et également un risque majeur pour le groupement **dans le cas où l'un des partenaires soit déficient** (dans le cas d'une cessation d'activité par exemple, il faudrait trouver une entreprise de substitution et découvrir dans l'urgence si celle-ci est compatible avec les autres partenaires en terme de vision, d'objectifs, de coordination efficace, etc.)



**La question de la taille des entreprises des divers partenaires du groupement** : il est préférable de s'associer avec des partenaires de **tailles relativement similaires** à la taille de sa propre entité. Une des raisons principales est celle du taux de dépendance de l'activité des partenaires à celle du groupement. Par exemple, un artisan qui consacre 20 ou 30% de son activité à celle du groupement, se sentira par nature très impliqué dans le groupement.

A contrario, un fabricant de l'enveloppe, dont l'activité liée au groupement n'est que de 1 à 5%, y portera un intérêt moindre. **Le groupement sera pour l'un une priorité, alors que l'autre pourra se permettre de ne s'en soucier que dans un ordre de second rang.** Un niveau d'engagement divergent est source de conflit et d'échec, il faut donc être attentif sur ce point.



**Le point-clé pour la réussite d'un groupement : une relation de confiance et une organisation cadrée.** Imaginer que le moteur d'un groupement se compose de sa conception juridique, comptable ou encore assurantielle, et donc

créer un groupement en donnant une importance première à ces trois volets, est **le meilleur moyen pour enclencher le compte à rebours annonçant un échec certain.**

Ces aspects sont évidemment important, comme pour toute structure à vocation économique, mais ils sont à traiter en bout de chaîne, une fois que **l'ensemble des partenaires ont co-construits une relation durable, organisée, transparente, entre eux.**

Certains vous diront que l'intérêt principal des entreprises qui se regroupent, c'est le plaisir de se lancer dans une aventure à plusieurs, de relever ce challenge de la création collective ... Ne nous voilons pas la face, **l'intérêt premier n'est autre que celui de faire du business**, et surtout d'en faire plus qu'auparavant, grâce au groupement (une fois de plus, on ne parle pas de marge, mais de volume). Sans cela, aucun chef d'entreprise cohérent ne se lancerait dans une telle démarche. Néanmoins, ce n'est pas un problème que l'intérêt premier soit purement économique, car dans la majorité des cas, **la démarche groupement aboutira à la mise en place d'une offre globale qualitative adaptée aux attentes du client et en phase avec les normes réglementaires**. Cette offre qualitative sera le résultat d'une démarche collective, de coordination et de partage.

Le «décor» ainsi «planté», nous allons pouvoir désormais aborder la démarche initiée par le Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies, démarche dont l'objet est d'accompagner la création et le développement de groupements d'entreprises permanents et structurés.

## 2/ PRÉSENTATION DE L'ACTION GROUPEMENT DU CLUSTER RHÔNE-ALPES ECO-ÉNERGIES

Après avoir sillonné les aspects techniques de tous ordres qui concernent les fonctionnalités des groupements, nous allons donc vous présenter la démarche qui nous a permis d'accumuler cet ensemble d'informations, à savoir l'action que porte le Cluster depuis 2009 sur le sujet.

Il s'agit là d'une démarche novatrice, qui vise à mener **une action de fond pour soutenir la création, le développement et la promotion de groupements d'entreprises du bâtiment**, présents sur le territoire de la région Rhône-Alpes.

Il est important de préciser que cette action n'a pas que pour vocation d'**accompagner la création ou le développement de groupements**, mais qu'elle a également comme objectifs de les pousser à avoir **une offre globale explicite**, en vue de répondre à un ou plusieurs marchés spécifiques, et **d'orienter cette offre et sa mise en œuvre dans le sens de la recherche de la performance énergétique**.

### A/ GENÈSE DE L'ACTION GROUPEMENT D'ENTREPRISES

Les administrateurs, l'équipe d'animation et des partenaires clés<sup>34</sup> du cluster sont convaincus depuis longtemps que la démultiplication des groupements d'entreprises permanents, permettraient aux TPE/PME du territoire à la fois **d'accéder à des marchés de tailles auxquelles elles ne sont pas en capacité de répondre seules**, et parallèlement d'assurer **une plus grande qualité des prestations, en se coordonnant**.

Les groupements semblaient donc être une solution d'avenir pour pérenniser l'activité des entreprises et leur permettre d'être en phase avec les attentes du marché (apporter une réponse qualitative face à l'obligation de réaliser ou de rénover des bâtiments basse consommation ou à énergie positive, en lien à la Règlementation Thermique 2012 et prochaine RBR 2020)

Tout cela ayant été repéré dès 2009, et aussi complexe paraissait-il de s'attaquer à ce sujet «Groupement d'entreprises», **le Cluster a donc décidé de lancer une action de fond, visant à soutenir la création et le développement de groupements permanents**.

En voici la description.

---

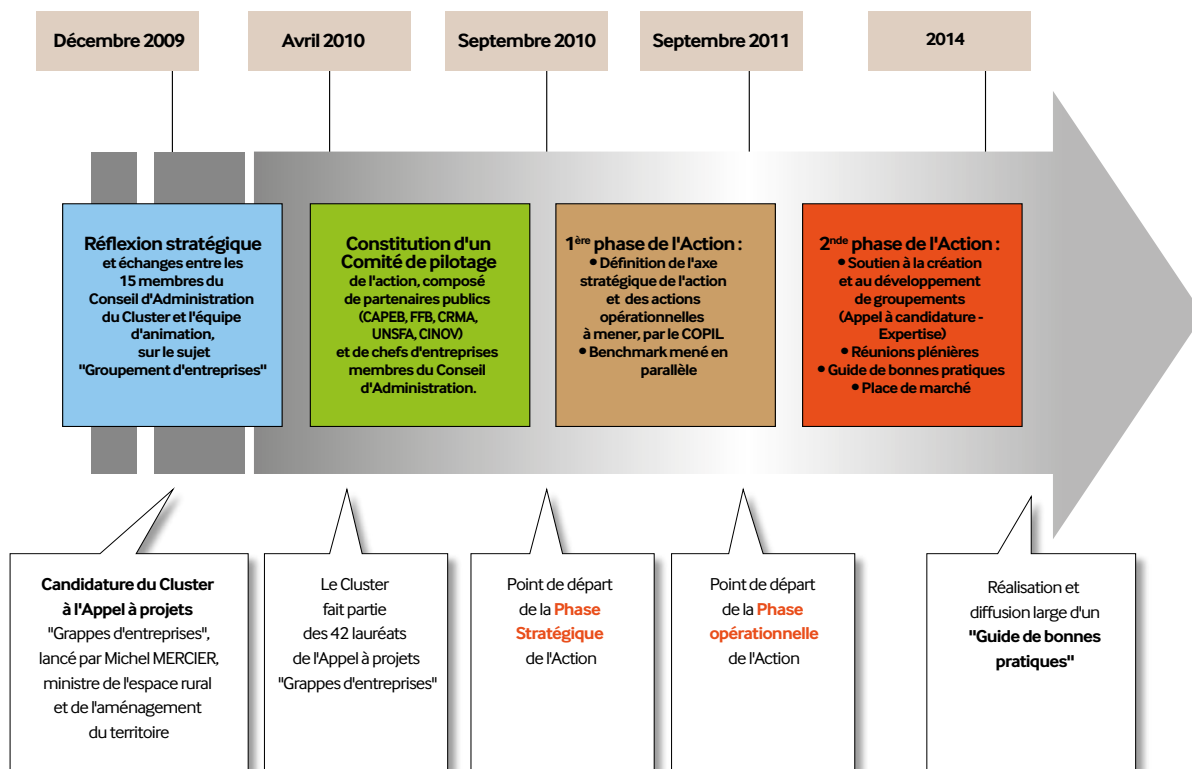
<sup>34</sup> Partenaires clés : Plan Bâtiment Durable, chambres consulaires, syndicats du bâtiment, de l'ingénierie, des économistes et des architectes, etc.

Rappel : nous parlons des entreprises au sens large : architectes, bureaux d'études, économistes, entreprises du bâtiment, artisans, fabricants, etc.



## B/ PHASAGE DE L'ACTION

### a/ 1ÈRE PHASE : BENCHMARK ET DÉFINITION DE LA STRATÉGIE



• Dans une première phase dite stratégique, de 2010 à septembre 2011, **nous avons réalisé un benchmark en région Rhône-Alpes et plus globalement en France**, visant à repérer les groupements permanents existants, et à distinguer tant pour quelles raisons certains fonctionnaient bien, tant pour quelles raisons d'autres n'avaient pas d'activité.

• Parallèlement à cela, **un comité de pilotage a été constitué** pour élaborer la stratégie et assurer le suivi de l'action Groupement d'entreprises.

Sont parties prenantes de ce comité :

- des entreprises faisant partie d'un groupement ou désirant en constituer un.
- des partenaires (FFB RA, CAPEB RA, CMA RA, UNSFA RA, UNTEC RA, CINOV RA...)
- des juristes et des assureurs



**Cette action est fortement soutenue depuis son origine par la Région Rhône-Alpes et la DATAR (Le Cluster fût lauréat de l'Appel à projets grappes d'entreprises, en 2010).**



Le comité de pilotage s'est réuni douze fois depuis novembre 2010. Sa mission fût de **définir la stratégie de l'action, et de confronter les points de vue de chacun sur ce sujet Groupement**, en y apportant de la valeur ajoutée sur des points précis (exemple : la question de l'assurance pour chaque type de groupement, où encore la question : quid de l'intégration de l'architecte dans le groupement ?).

L'ensemble de cette démarche a permis de **définir des actions concrètes à mettre en place, et a abouti à une seconde phase de l'action**, concrète et opérationnelle depuis septembre 2011.

## b/ 2<sup>ÈME</sup> PHASE : MISE EN ŒUVRE D' ACTIONS OPÉRATIONNELLES

Pour mener à bien cet objectif, deux grands volets d'action ont été imaginés et sont en cours d'exécution :

1. **L'accompagnement de groupements existants** ou en création visant à repérer les problématiques auxquelles ils font face (freins juridiques, organisationnels, stratégiques, commerciaux...), qui les empêchent ou les empêcheraient à l'avenir de fonctionner correctement.

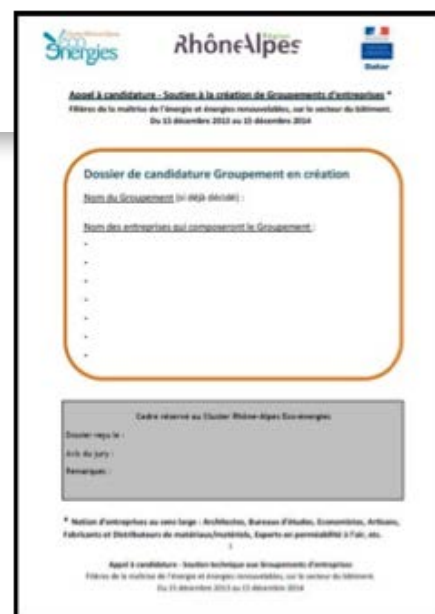
Deux méthodes pour cela :



Des groupements désirant se constituer, ou groupements existants, ont la possibilité de répondre à un **Appel à candidature**<sup>36</sup>, depuis le 15 septembre 2011. Chaque dossier est évalué pour validation par le comité de pilotage.

Les groupements potentiels retenus bénéficient **d'une demi-journée de pré-diagnostic** (dont l'objet est de confirmer si la demande des partenaires qui souhaitent se regrouper est pertinente, cohérente, et également de définir le cadre de l'accompagnement), ainsi que de **cinq journées d'expertise externe à la carte**, qui vont leur permettre de solutionner en amont les problématiques d'ordre relationnel, organisationnel, juridique, assurantiel, ou encore commercial, marketing et stratégique.

**Cet accompagnement est financé à hauteur de 60% par le Cluster, en 2014, grâce au soutien de la région Rhône-Alpes.**



<sup>35</sup> Téléchargement du dossier : [www.ecoenergies-cluster.fr/Groupement\\_d\\_entreprises.449.0.html](http://www.ecoenergies-cluster.fr/Groupement_d_entreprises.449.0.html)

Un point clé est la capacité des consultants à s'adapter au besoin de chaque groupement, au cas par cas.

**Trouver des consultants**<sup>36</sup> dans chacun des domaines précédemment cités n'a pas été simple, et encore moins de trouver **deux consultants qui assurent le suivi global**. Il faut bien avoir conscience que la réussite de l'accompagnement tient de cela. Les consultants phares montent en compétence au fur et à mesure des groupements accompagnés, et **interviennent en duo avec le référent Groupement de l'équipe permanente du Cluster, pour le démarrage de l'accompagnement de chaque groupement et suivant les nécessités**, le regard et les compétences de ceux-ci étant complémentaires sur le sujet.

## 18 groupements ont été validés par le comité de pilotage, sur 20 groupements potentiels ayant répondu à l'Appel à candidature depuis septembre 2011.

Ces 18 groupements accompagnés ou en cours d'accompagnement, sont décrits en section 3/B/.



### **Des réunions plénières de sensibilisation et d'information,**

durant lesquelles des experts techniques et des porteurs de projets interviennent.

**EXEMPLE : le 9 octobre 2013 à la Cité de l'environnement. 82 participants.**

#### **14h : Présentation de l'Appel à manifestation d'intérêts lancé par l'ADEME :**

« Offre globale de rénovation énergétique BBC en maison individuelle ». Hakim HAMADOU, ADEME Direction régionale Rhône-Alpes.

**14h30 : Présentation de l'offre globale d'un groupement commercial en création :** capteur solaire air pour le préchauffage, rafraichisseur d'air adiabatique, récupération d'eau de pluie. Anouck COLSON - SOLARWALL, Christiane POIROT - CIRCEO PARTNERS, Gérard GAGET - COOLEA.

**14h40 : Présentation du partenariat engagé avec la FFB26/07** sur le déploiement de l'expertise du Cluster auprès des adhérents de la Fédération. Nicolas CORTESI, FFB Rhône-Alpes.

**14h50 : Présentation d'un groupement accompagné par le Cluster :** CECOÏA (coopérative, construction de maison individuelle en bois). Pascal HERAULT.

**15h : Présentation d'un Groupement accompagné par la CAPEB :** Groupement Artisans du Rhône, représenté par Raphaël ARCHIER.

**15h20 : Temps de questions/réponses sur le sujet** (Organisation / Marchés publics et privés / Véhicule juridique / Assurances) André KOMAROFF – Expert Groupement pour le Cluster.

**15h40 / 16h : Les attentes d'un maître d'ouvrage public,** comment est attribué le marché, son regard sur le groupement. Patrick ROUSSEAU - Directeur du Patrimoine GRANDLYON HABITAT.

**16h : Tour de table** (tout le monde se présente succinctement et précise dans quel type de groupement il aimerait s'intégrer).

**16h30 : Echanges libres**

<sup>36</sup> Connaissances et compétences nécessaires : le secteur du bâtiment en profondeur, le monde de l'entreprise, la stratégie, le domaine commercial, les statuts juridiques, et le tout couronné par une pédagogie certaine).

## 2. La réalisation d'une place de marché en ligne

La création d'un site Web dédié permettrait à l'offre et à la demande de Rhône-Alpes sur le marché du bâtiment performant, de se rencontrer. Apparaîtraient sur ce site d'une part, les groupements existants, qui pourraient présenter leur offre, et d'autre part, les appels d'offres publics et privés que pourraient déposer les maîtres d'ouvrage publics et privés.

Dans un premier temps, l'objectif du cluster serait de tester sur un territoire en région Rhône-Alpes l'intérêt des maîtres d'ouvrages et des entreprises du bâtiment, en initiant une place de marché «réelle» lors d'un événement, et dans un second temps de déclencher la création d'une place de marché virtuelle (site web).

### EN SYNTHÈSE, L'OBJECTIF DU CLUSTER DANS LE CADRE DE SON ACTION GROUPEMENT :

Soutenir la création et le développement de  
Groupements d'entreprises permanents,  
qui désirent proposer une offre globale dans  
le domaine de l'éco-bâtiment.



Réunion plénière groupement du 9 octobre 2013 - 82 participants

Le Cluster a accumulé un **savoir-faire**, par l'intermédiaire de sa démarche et de l'accompagnement proposé et mis en œuvre depuis 2011. Nous sommes **à disposition pour le partager auprès de partenaires présents sur d'autres territoires et désireux de s'informer sur le sujet** (Cf. Annexe 5).

# 3/ RETOURS D'EXPÉRIENCES DU BENCHMARK SUR LES DÉMARCHES EXISTANTES EN FRANCE ET PRÉSENTATION DES GROUPEMENTS ACCOMPAGNÉS PAR LE CLUSTER EN RÉGION RHÔNE-ALPES

Nous allons aborder un ensemble de démarches existantes repérées durant la phase de benchmark et nous détaillerons suite à cela, les 18 groupements accompagnés par le Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies.

## A/ LES DÉMARCHES EN LIEN AVEC LES GROUPEMENTS INITIÉES PAR NOS PARTENAIRES EN RÉGION RHÔNE-ALPES ET PLUS LARGEMENT EN FRANCE

### a/ UN ENSEMBLE DE GROUPEMENTS REPÉRÉS EN FRANCE

Lors de notre phase de benchmark débutée en 2010, nous avons repéré plus de **220 groupements permanents existants en France**, dont 2/3 sous forme de coopératives artisanales (S.C.A, fédérées par la FFACB et l'UFCAC - cf. 3/A/b et 3/A/c), mais également d'autres coopératives non fédérées et des groupements sous forme de G.I.E, de S.A.R.L, de S.A.S, ou encore de GME dont la promotion est assurée par une Association loi 1901.

En voici quelques-uns :

- **Groupeement RENOV'ADAPT+** : Groupeement de 8 entreprises artisanales à Lyon (69), accompagné par la CAPEB Rhône-Alpes. Activité : rénovation et adaptabilité. Association loi 1901 pour la promotion, GME pour la contractualisation avec les clients. [www.renovadaptplus.fr](http://www.renovadaptplus.fr)
- **Groupeement APUISSANCE10** à St Fons (69). Activité : Rénovation de maisons individuelles et de bâtiments tertiaires (bureaux de direction, salles de réunions) haut de gamme (spécialisation en ébénisterie sur mesure). S.A.S composée de 6 associés, qui collaborent avec des partenaires complémentaires labellisés. [www.apuissance10.com](http://www.apuissance10.com)
- **Groupeement GEB** : Groupeement des entreprises du bâtiment. Activité : constructeur de maisons en Ille-et-Vilaine (35). G.I.E regroupant 16 entreprises du bâtiment. [www.gebchateaubourg.fr](http://www.gebchateaubourg.fr)
- **Groupeement OSMOZ BTP** à Caluire-et-Cuire (69). Activité : Construction et rénovation de bâtiments médicalisés. Association loi 1901. Regroupement d'une vingtaine d'entreprises du bâtiment et de l'ingénierie. [www.osmoz-btp.com](http://www.osmoz-btp.com)
- **Groupeement ALLIANCE CONSTRUCTION** à Ravel (63). Activité : construction, rénovation de maisons individuelles. G.I.E <http://alliance-construction-gie.com/Notre-savoir-faire.html>
- **Groupeement BATIR'ALP** à Lyon (69). Activité : conception, réalisation de bâtiments tertiaires. G.I.E [www.batiralp.fr](http://www.batiralp.fr)
- Liste des 8 groupements référencés en Bourgogne par BOURGOGNE BÂTIMENT DURABLE : [www.bourgogne-batiment-durable.fr/fr/professionnels/entreprises-du-batiment/offre-globale-et-collective.html](http://www.bourgogne-batiment-durable.fr/fr/professionnels/entreprises-du-batiment/offre-globale-et-collective.html)

## b/ LES COOPÉRATIVES D'ARTISANS, MEMBRES DE LA FFACB

L'Union Nationale des Artisans Coopérateurs de la Construction (UNACC) a été créée en 1988, et devint en 2001 la Fédération Française des Artisans Coopérateurs du Bâtiment (FFACB).

La FFACB rassemble **130 groupements et coopératives d'artisans de productions et de services du bâtiment**, qui ont pour activité principale de construire des maisons individuelles, de rénover, ou agrandir différents types de maisons ou bâtiments.



L'objectif premier de cette Fédération est de rassembler les groupements d'artisans Français pour plusieurs objectifs :

- **Se rencontrer et échanger** sur nos différentes expériences.
- Effectuer un travail régulier **d'informations et de conseils à tous**, sans distinction de taille ou de lieu, que le groupe construise 3 maisons par an ou 200, l'appui et le soutien de la FFACB sera le même.
- **Aider et conseiller les artisans des Groupements à être formé au travail de groupe** et aux particularités de la maison individuelle.
- Mettre en place des **outils efficaces** qui permettent aux artisans, par leur coopérative, d'être toujours meilleurs et de plus en plus compétitifs :
  - Démarche qualité avec le Ministère de l'Artisanat
  - HQE, BBC, Audit
  - Gestion des produits d'assurances (garantie de remboursement et de livraison à prix et délais convenus, dommages-ouvrage, tous risques chantiers, décennale, responsabilité civile, protection juridique, assurance sous-traitance...)
  - Révision coopérative
  - Informatique, CAO, Intranet pour l'échange de données confidentielles.

**Intérêt premier de la coopérative en tant que véhicule juridique : avoir le statut de constructeur de maison individuelle (CCMI).**

Les 130 coopératives membres de la FFACB : [www.ffacb.com/pgs/ff3.html](http://www.ffacb.com/pgs/ff3.html)

Exemples de coopératives : [www.myotteduquet.com/ccb](http://www.myotteduquet.com/ccb) et [www.maison-bbc-ain.fr](http://www.maison-bbc-ain.fr)

Contact : Anne-Marie BECKER [ambecker@ffacb.com](mailto:ambecker@ffacb.com)

## c / LES COOPÉRATIVES D'ARTISANS, MEMBRES DE L'UFCAC

**L'Union Française des Coopératives Artisanales de Construction a été créée en juin 2011.**



Elle se donne pour objectif de promouvoir et défendre l'esprit coopératif, en se basant sur les besoins du terrain. Membres : **40 coopératives** à fin 2013.

Elle regroupe des entreprises artisanales de construction ou de rénovation, tous corps d'état. Ses membres sont des coopératives ou unions de coopératives dans le secteur du Bâtiment.

Son apport :

- **Aide à la création de coopératives.** L'UFCAC accompagne durant toute leur phase de création et de mise en place des coopératives, aux plans :
  - Administratif : soutien à l'organisation d'un travail en équipe, la coopération demandant d'autres méthodes qu'une entreprise artisanale.
  - Juridique : conseil à l'élaboration des statuts, du Règlement Intérieur, de la Charte...
  - Règlementaire : aide à la mise en place des assurances et garanties obligatoires.Pendant la phase de création, généralement planifiée sur une période de 3 mois, l'UFCAC est le seul interlocuteur. La relation permanente entre la Fédération et la future coopérative **permet de créer une dynamique productive et favorise des bases optimales pour le bon fonctionnement du groupement.** Cette phase de création peut aussi s'appliquer à la transformation en coopérative d'une autre forme d'association (SARL, GIE, GME...).
- **Accompagnement et suivi de coopératives existantes.** L'UFCAC est au service de ses membres, pour garantir leur développement et leur pérennité. Cet accompagnement s'effectue notamment par des formations :
  - Gestion de la coopérative
  - Méthodes de vente
  - Gestion de fichiers et animation commerciale
  - Suivi de chantier / réception / SAV
  - CMI (Contrat de Construction de Maison Individuelle)
- **Établissement de partenariats.** L'UFCAC a pour mission d'établir des partenariats et des conventions avec :
  - Les Chambres de Métiers
  - Les organisations professionnelles
  - Des assureurs, des juristes
  - Des garantsL'objectif est de garantir à tous les membres de l'UFCAC les meilleures conditions d'exercices possibles et aux meilleurs tarifs.
- **Représentation du secteur coopératif**

La Fédération est chargée de représenter ses membres auprès des Chambres de Métiers, des organisations professionnelles et des services publics.

La défense des intérêts des artisans, le développement de leur activité et la valorisation de l'esprit coopératif sont au cœur de l'action de l'UFCAC.

Contact : Pascal SICOT [contact@ufcac.coop](mailto:contact@ufcac.coop)

Site web : [www.ufcac.com](http://www.ufcac.com)



## d/ LA DÉMARCHE «OFFRE GLOBALE» INITIÉE PAR LA FFB NATIONALE

La Fédération Française du Bâtiment a conçu et développé un «KIT» spécifique dédié, qui fournit un ensemble d'éléments permettant de mettre en place **une offre globale** de manière progressive, rapide et efficace, entre entrepreneurs du bâtiment.

**Cet excellent outil fût élaboré et mis à disposition des adhérents de la FFB il y a une dizaine d'années, sûrement trop en avance sur son temps.** S'agissant d'un outil interne, nous ne pouvons le mettre en annexe du guide dans sa complétude.

Les intéressés peuvent s'adresser à leur fédération régionale pour tenter de l'obtenir.



## e/ LA DÉMARCHE «OFFRE GLOBALE» FEDERATION BTP DRÔME/ARDECHE

La fédération Btp Drôme/Ardèche, sous l'impulsion de quelques entrepreneurs pionniers, a conçu et développé depuis 2010 **une démarche de progrès pour permettre aux entreprises volontaires de s'organiser en offre globale.** Basée sur le constat que les entreprises

sont aujourd'hui enfermées voire prisonnières dans une matrice qui cloisonne de façon quasi hermétique le rôle de chaque intervenant (absence totale de transversalité dans la communication et l'information à tous les stades de l'opération), cette démarche de progrès s'efforce de «mettre en main» à des chefs d'entreprises intéressés, **des outils de décloisonnement permettant les optimisations techniques et financières qu'implique chaque affaire.**

Structuré sur 10 jours à raison d'une journée par mois, le contenu de cette démarche porte à 70% sur **l'aspect comportemental** du dirigeant afin de passer d'une **logique individualiste** à celle du travail **en équipe permanente** d'entreprises. Les entreprises ayant suivi ce processus sont aujourd'hui toutes en réseau, certaines ayant investi ensemble sur de la recherche et développement, d'autres réalisant des affaires en offres globales avec ou sans intégration d'une maîtrise d'œuvre.

En parallèle de cette démarche, la fédération a engagé un **partenariat** avec le Cluster sur son action groupement, qui a débouché sur l'accompagnement sur 2013/2014 de 3 groupements visant le marché de la performance énergétique des logements et du tertiaire.



## f/ LA DÉMARCHE «ATOUTS GROUPEMENT» INITIÉE PAR LA CAPEB RHÔNE-ALPES

«Atouts Groupement» est une action «à la carte», capable de s'adapter à tous les groupements d'artisans, en fonction de leur maturité et sur des thématiques diverses et transversales.

La CAPEB accompagne les entreprises artisanales du bâtiment selon leurs attentes et leurs besoins, avec l'appui de consultants experts.

La CAPEB, avec le soutien de la Région Rhône-Alpes, accompagne également les artisans du bâtiment dans le cadre du programme «Atouts» sur la stratégie, le développement commercial et la gestion.<sup>41</sup>

La CAPEB fait également la promotion d'une Offre d'Eco-rénovation proposée en GME par des Eco-artisans ([www.eco-artisan.net/renovation/eco-renovationr.html](http://www.eco-artisan.net/renovation/eco-renovationr.html)) et a réalisé un guide méthodologique «Créer et faire vivre un groupement d'entreprises artisanales du bâtiment.»



## g/ LA DÉMARCHE «ATOUTS» INITIÉE PAR LA CMA RHÔNE-ALPES ET L'UPA RHÔNE-ALPES

Cet outil «Atouts», financé par la Région Rhône-Alpes, et initiée par l'UPA Rhône-Alpes, ses confédérations (CAPEB - CGAD - CNAMS) et la CMA Rhône-Alpes permet de soutenir des entreprises artisanales de tous secteurs confondus, pour leur développement commercial, à l'export et notamment pour leur compétitivité. C'est dans ce cadre que la CMA Rhône-Alpes a fixé comme objectifs aux huit chambres départementales du territoire d'accompagner la création d'un à deux groupements sur la période 2013/2014<sup>42</sup>.



<sup>37</sup> Cf. Annexe 7. Plus d'information auprès de Virginie VEGA, CAPEB Rhône-Alpes.

<http://infometiers.org/ISM/Actualites/Guide-methodologique-Creer-et-faire-vivre-un-groupement-d-entreprises-artisanales-du-batiment?from=liste&offset=150>

<sup>38</sup> Cf. Annexe 8. Plus d'information auprès de Yaël BOQUET, CMA Rhône-Alpes.



## h/ LA DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT DE CRÉATION DE GROUPEMENTS EN PICARDIE

Le Conseil Régional de Picardie et la direction régionale de l'ADEME ont lancé en partenariat un appel à candidatures pour l'accompagnement et le développement de «**groupements d'entreprises en faveur de la performance énergétique des bâtiments**», du 6 septembre 2013 au 6 décembre 2013<sup>39</sup>.



## i/ LA DÉMARCHE GROUPEMENT DU CLUSTER EKWATION EN NORD-PAS-DE-CALAIS

Le Cluster EKWATION Nord-Pas-de-Calais s'est appuyé sur une étude<sup>40</sup> réalisée en 2012 par son responsable, Frédéric LAROCHE, basée sur le retour d'expériences d'une vingtaine de groupements d'entreprises français et belges, ainsi que sur les liens tissés avec le Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies, **pour développer une stratégie d'accompagnement à l'émergence et au développement de l'offre globale de travaux réalisés par des groupements d'entreprises**.



Concrètement, les chargés de développement économique de cinq territoires pilotes (dont Lille Métropole) et du cluster ont bénéficié **d'une formation pratique** assurée par André KOMAROFF (ACE Consulting), expert des groupements d'entreprises du bâtiment.

**En 2014, cinq à dix groupements seront ainsi accompagnés jusqu'à leur éclosion par des experts thématiques mis en relation de manière adaptée par ces différents acteurs du développement économique.**

Le Cluster EKWATION compte démultiplier cette stratégie et ces initiatives sur d'autres territoires, dans une 2ème phase.

## j/ L'APPEL À MANIFESTATION D'INTÉRÊT «OFFRE GLOBALE» DE L'ADEME RHÔNE-ALPES

Ayant perçu l'intérêt des groupements d'entreprises et de l'offre globale, l'ADEME Rhône-Alpes a lancé fin 2013 un Appel à Manifestation d'Intérêt<sup>41</sup> (AMI) «**Offre Globale de Rénovation Energetique BBC en Maison Individuelle**» dont l'objet est de **mettre en lisibilité les offres globales de rénovation performante de la maison individuelle**.



Il s'agit d'une expérimentation en Rhône-Alpes qui vise à :

- Mettre en évidence les offres de rénovation énergétique globale en Rhône-Alpes.
- Tester leur application sur un échantillon de maisons individuelles.
- Apprécier les conditions d'un déploiement de l'offre globale, aussi bien sur des aspects méthodologiques, organisationnels, techniques que financiers.

**Précisions concernant le fonctionnement de cet AMI et les aides prévues en Annexe 10.**

<sup>39</sup> Cf. Annexe 9 : Document FFB Picardie : Les groupements d'entreprises - Une solution pour atteindre le défi de la performance énergétique.  
Plus d'information : [www.picardie.fr/Appel-a-candidature-groupements-d](http://www.picardie.fr/Appel-a-candidature-groupements-d)

<sup>40</sup> Cf. Annexe 1 : Document SCOP BTP Nord : Les groupements d'entreprises permanents et l'offre globale de travaux.

<sup>41</sup> Cf. Annexe 10 : Document ADEME Rhône-Alpes : Offre globale de rénovation énergétique BBC en maison individuelle.

## K/ LE GROUPE DE TRAVAIL «RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE ET FILIÈRE BÂTIMENT : QUELLE ORGANISATION POUR L'OFFRE GROUPEE» DU PLAN BÂTIMENT DURABLE

S'intéressant principalement au **marché de la rénovation énergétique dans le secteur résidentiel**, notamment chez les particuliers, le groupe de travail a abordé depuis fin 2013 la question de la coordination entre les différentes professions au sein de la filière bâtiment, **la question des groupements d'entreprises** et le déploiement d'outils pédagogiques.

La question du process d'organisation des petits chantiers fût également au cœur de la réflexion. Les premières pistes d'actions ont pour objectif **d'identifier les leviers permettant d'optimiser l'offre de services des petites entreprises sur le marché de la rénovation énergétique.**



### LES COPILOTES :

**Sabine BASILI** est vice-présidente de la CAPEB, présidente de la commission nationale des affaires économiques et chef d'entreprise.

**Ingrid NAPPI-CHOULET**, Docteur es Sciences Economiques, est Professeur-Chercheur à l'ESSEC Business School où elle est titulaire de la Chaire Immobilier et Développement durable.

**Le travail de synthèse réalisé par les copilotes, s'appuyant sur les contributions de toutes les parties prenantes participant au groupe de travail, a permis d'élaborer 8 préconisations.**

**En voici 4 parmi celles-ci** <sup>42</sup> :

#### **PROPOSITION 1 :**

Elaborer et valoriser des offres globales et complètes pour les «petits chantiers» (Maisons individuelles / copropriétés / petit tertiaire).

#### **PROPOSITION 2 :**

Développer les outils méthodologiques de mise en place de groupements entre professionnels.

- Définir une méthodologie pour monter une action groupée
- Labelliser cette méthode «travailler ensemble dans le bâtiment»
- Un accompagnement physique ou numérique
- Prévoir des modules de formation «travailler ensemble dans le bâtiment»

#### **PROPOSITION 3 :**

Faciliter l'accès au groupement momentané d'entreprises

- Limiter ou réduire les risques de solidarité et de requalification en société de fait
- Simplifier les modalités techniques et administratives de cotraitance entre entreprises
- création d'un statut intermédiaire au GME et à la coopérative

#### **PROPOSITION 4 :**

Permettre l'élargissement de l'utilisation du label RGE aux actions groupées.

<sup>42</sup> Plus d'informations : [www.refb.fr](http://www.refb.fr)

## l/ LE CONTRAT TYPE DE GME DANS LE CADRE D'UN CPE RÉALISÉ PAR LA FEDENE ET LE SYNTEC

**La Fédération des Services Energie Environnement (FEDENE)**, qui rassemble 6 syndicats professionnels (le SNCU : Chauffage Urbain et de la Climatisation Urbaine, le SNEC : l'Exploitation Climatique et de la Maintenance, le SVDU : Traitement et de la Valorisation des Déchets Urbains et Assimilés, le SYPIM : Pilotage et de la Mesure de la performance énergétique, le SYNASAV : Maintenance et des Services en efficacité énergétique, et le SYPEMI : les Entreprises de Multiservice Immobilier et de Facilities Management ), et Syntec-Ingénierie, qui rassemble les sociétés exerçant une activité d'assistance ou d'études techniques, d'ingénierie, de conseil en technologie, de contrôle ou d'inspection, ont élaboré conjointement **un contrat type de groupement momentané d'entreprises dans le cadre d'un contrat de performance énergétique**.



Ce document va être proposé à la discussion aux organisations professionnelles des autres intervenants possibles dans un CPE, notamment dans le domaine des travaux d'isolation, des installations d'équipements thermiques et de la fourniture des matériels.

La mise en œuvre d'un CPE requiert un vaste panel de compétences : ingénierie, travaux, matériels, exploitation-maintenance. **La crainte d'un Maître d'ouvrage, en recourant à un CPE, est que de multiples intervenants puissent, sur un même dossier, se rejeter entre eux les responsabilités.**

Le but de ce contrat type est de **sécuriser le Maître d'ouvrage** en mettant en avant un interlocuteur unique et en organisant les responsabilités entre les membres du groupement.

Pour télécharger ce contrat type <sup>43</sup> :

[www.syntec-ingenierie.fr/media/uploads/guides\\_etudes/fedene\\_syntec\\_ingenierie\\_contrat-gme\\_04.pdf](http://www.syntec-ingenierie.fr/media/uploads/guides_etudes/fedene_syntec_ingenierie_contrat-gme_04.pdf)

## m/ LE LIEN ENTRE GROUPEMENT ET MAQUETTE NUMÉRIQUE : LES TRAVAUX DU CLUSTER ESKAL EUREKA EN AQUITAINE

Le Cluster ESKAL a accompagné la création d'un groupement, **la S.A.S «barne etxeko begia»**, dont l'objectif premier était de mutualiser l'achat d'une technologie innovante : **un Scan 3D**. Voici un descriptif de la démarche qu'à initié le Cluster ESKAL en ce sens :



**1<sup>ère</sup> phase : Organisation d'un «cycle» de présentation des technologies de relevé 3D** existantes auprès de leurs adhérents, sous la forme de 3 petits déjeuners thématiques où le cluster a fait intervenir les principaux acteurs du marché (FARO, LEICA/Trimble, CreaForm).

**2<sup>ème</sup> phase** : A partir de cela, l'équipe du cluster a déterminé la technologie qui leur paraissait la plus adaptée (FARO), et a organisé **une réunion de «projet d'investissement»** à laquelle le cluster a convié tous ses adhérents pour leur présenter le projet de montage d'une S.A.S qui aurait pour objet d'investir dans un FARO Focus 3D, et de louer cet appareil.

**3<sup>ème</sup> phase : Montage de la S.A.S**, capitalisée en compte courant à hauteur de 60 000€, et avec un capital de 10 000€. 15 associés, de 500€ à 15 000€. Le Scan 3D a coûté 60 000€



**4<sup>ème</sup> phase : Mise en place d'une convention de partenariat entre la S.A.S et le Cluster Eskal Eureka**, permettant d'utiliser le scan dans le cadre d'opérations contribuant au développement du marché (chantiers tests RehabitaSystem par exemple). Le scan 3D est loué, 400€/jour. Le retour sur investissement est espéré sous 2 ans.

<sup>43</sup> Cf. Annexe 11 : Extrait du contrat type de GME dans le cadre d'un CPE.

Le Cluster a également plusieurs actions à venir concernant les groupements d'entreprises :

- **La répliation de l'action mise en œuvre par le Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies**, en concentrant son action sur les groupements travaillant en rénovation.



- **Le diagnostic des méthodes de travail au sein des groupements identifiés, la GPEC et la mise en place de plans de formations**, pour aller vers une logique de processus de gestion de projets de réhabilitation optimisée basée sur l'utilisation d'outils partagés (**maquette numérique** et plateforme de gestion de projets de réhabilitation en cours de développement).

- **Accompagnement in situ** à la mise en place des démarches préconisées.

L'accompagnement juridico-financier à la constitution de sociétés de services énergétiques basées sur le principe de fonctionnement des groupements d'entreprises, mais intégrant les compétences conception-construction-exploitation. **L'objectif est de permettre aux PME de garantir la performance énergétique sur les marchés de réhabilitation** et ainsi de leur permettre d'accéder aux futurs marchés intégrant cette contrainte et au tiers financement associé.

## n/ UNE ACTION DE FRANCECLUSTERS QUI SOUTIENT L'ÉMERGENCE DE GROUPEMENTS TOUS SECTEURS CONFONDUS

FranceClusters<sup>44</sup>, structure nationale qui fédère les clusters de tous domaines confondus, s'applique depuis sa création à **soutenir les Clusters pour qu'eux- mêmes soutiennent au mieux leurs entreprises membres**, en vue que celles-ci développent leur activité collectivement et améliorent leur compétitivité.

**Cette envie ou obligation de se regrouper pour accéder à certains marchés n'apparaît pas que dans le domaine du bâtiment, dans le contexte économique actuel.**

**L'industrie voit également cet engouement se développer.**



FranceClusters s'est donc emparé du sujet et a organisé, le 1<sup>er</sup> avril 2014, une journée de conférence et d'échange nommée «**Carrefour EURO'DEV<sup>45</sup>**» **Groupements d'entreprises, business et Compétences**, en réponse à l'appel du 28 novembre 2013 de **Mme la Ministre Fleur Pellerin**, qui a souligné ce jour-là que la coopération entre PME est un nouveau vecteur de développement, dans un contexte de croissance difficile.

**L'objectif de ce Carrefour était de faire des propositions de mesures pour une montée en puissance des groupements d'entreprises.**

<sup>44</sup> [www.franceclusters.fr](http://www.franceclusters.fr)

<sup>45</sup> Cf. Annexe 12 : Carrefour EURODEV organisé par FranceClusters : les entreprises se regroupent pour performer sur les marchés d'avenir.

## B/ LES GROUPEMENTS ACCOMPAGNÉS DANS LE CADRE DE L'APPEL À CANDIDATURE DU CLUSTER

Voici un descriptif des 18 groupements que le Cluster a accompagnés depuis septembre 2011, qui comprend des précisions telles que **l'Offre globale proposée, les marchés visés, les entités qui composent le groupement, la structure juridique de celui-ci, son site web et son référent.**

### a/ LE GROUPEMENT EFFIRENO



#### **OFFRE GLOBALE :**

Rénovation à haute performance énergétique, agrandissement, économie d'énergie, isolation acoustique, embellissement de maisons individuelles et petits logements collectifs.

#### **MARCHÉ :**

Neuf et rénovation. Rayon de 100km autour de Roanne (42)

Partenaires membres du groupement :

- PCC : Plâtrerie – Peinture – Isolation intérieure et extérieure
- MOUSSE-GAVA: Plâtrerie – Peinture – Isolation intérieure et extérieure - Carrelage
- RAQUIN-DUCHON: Toitures (couverture-zinguerie) – plomberie (sanitaire-chauffage) – ENR
- DNE: Génie électrique (courants forts – courants faibles)
- GARDETTE: menuiserie-charpente

#### **STRUCTURE JURIDIQUE DU GROUPEMENT :**

G.I.E, contractant général

**SITE WEB :** [www.ffmpeg.fr](http://www.ffmpeg.fr)

**CONTACT :** Christophe Jullien (PCC) - [christophe.jullien@pcc-batiment.fr](mailto:christophe.jullien@pcc-batiment.fr)

#### **COMPLÉMENT D'INFORMATION :**

*Le groupement souhaite garantir un résultat en termes de performance énergétique à la livraison du chantier. Cette Garantie est intégrée dans le contrat d'assurance du groupement.*

## b/ LE GROUPEMENT ELLIPSE



### **OFFRE GLOBALE :**

Maîtrise d'œuvre, conception (ingénierie) et gestion de projet de construction jusqu'à la livraison (maîtrise d'œuvre d'exécution, OPC).

### **MARCHÉ :**

Neuf et rénovation, logements, résidences spécialisées, laboratoires, bâtiments industriels...

### **PARTENAIRES** membres du groupement :

- AGREGAT : VRD - génie civil courant
  - AICO Fluides : Bureau d'étude «lots techniques du bâtiment»
  - C.E.H. : Bureau d'études structure
  - CORPUS.ING.ARCH. : Economie de la construction et gestion d'opération
  - EN&CO HABITAT : BET thermiques et QEB
  - SIMAP Bâtiment : Maîtrise d'œuvre d'exécution et Direction des travaux, OPC
- Structure juridique du groupement : G.I.E en cours d'étude

**SITE WEB :** en cours de réalisation

**CONTACT :** Caroline DREUMONT (ENECO) [contact@eneco-habitat.fr](mailto:contact@eneco-habitat.fr)

### **COMPLÉMENT D'INFORMATION :**

L'objectif est d'apporter les services nécessaires aux Maîtres d'Ouvrage (MOA) souhaitant réaliser un projet de Bâtiment (Travaux neufs, rénovation, aménagements extérieurs) dans les meilleures conditions

## c/ LE GROUPEMENT IN PROGRESS

## IN PROGRESS

Groupement d'Intérêt Economique de maîtrise d'oeuvre

**OFFRE GLOBALE :** Maîtrise d'œuvre, conception de bâtiments performants (architecture et ingénierie)

**MARCHÉ :** Marchés publics, bâtiments tertiaires, neuf et rénovation

### **PARTENAIRES** membres du groupement :

- Fricaud Architecture : architecture - démarche QEB
  - Hors les Murs Architecture : maîtrise d'œuvre en architecture - urbanisme - paysage
  - Philippe Reach architecte : maîtrise d'œuvre en architecture - urbanisme - paysage
- Structure juridique du groupement : G.I.E

**SITE WEB :** [www.in-progress.fr](http://www.in-progress.fr)

**CONTACT :** Joseph RIGOT (Hors-Les-Murs) - [josephrigot@hors-les-murs.com](mailto:josephrigot@hors-les-murs.com)

**COMPLÉMENT D'INFORMATION :** Le groupement propose une équipe pluridisciplinaire en rapprochant les métiers de l'architecture et de l'ingénierie pour répondre sereinement aux exigences de la RT 2012. Le groupement est en cours de réflexion pour intégrer des bureaux d'études.

## d/ LE GROUPEMENT HEHA

### **OFFRE GLOBALE :**

Construction « Hors d'Eau, Hors d'Air » de maisons individuelles BBC à ossature bois mettant en œuvre des solutions techniques innovantes par l'association de composants différenciant tels que pompe à chaleur (aérothermie et géothermique associées), sources photovoltaïques et système de régulation de l'ensemble à destination de promoteurs et constructeurs (CMISTES) et/ou particuliers.

**MARCHÉ :** Maisons individuelles, lotissements et petits collectifs.

**PARTENAIRES** membres du groupement :

- DOM'INNOV : Concepteur fabricant d'un système constructif modulaire d'ossature bois « Blokiwood »
- ADRET ENERGIE : Fabricant et installateur de pompes à chaleur (air et géothermie)
- LUXOL : Fabricant de Tuiles photovoltaïques
- Des artisans : en cours d'intégration au sein du groupement

### **STRUCTURE JURIDIQUE DU GROUPEMENT :**

Non définie pour le moment, le groupement est en cours de repositionnement

**SITE WEB :** sera réalisé dans un second temps

**CONTACT :** Joël MENARD - [joel.menard@blokiwood.fr](mailto:joel.menard@blokiwood.fr)

## e/ LE GROUPEMENT LILO<sup>2</sup>

### **OFFRE GLOBALE :**

Spécialisé dans le bâtiment public, social et collectif, le groupement Lilo<sup>2</sup> propose des bâtiments à ossature bois, naturels et écologiques livrés clef en mains.

**MARCHÉ :** Marchés publics et privés. Bureaux et locaux pour entreprises et collectivités, des salles de sport, des crèches, des locaux associatifs, des logements sociaux, des maisons individuelles et des rénovations (principalement de la sur-isolation par extérieur). Rayon de 100km autour de VOIRON (38)

**PARTENAIRES** membres du groupement :

- CASENATURE : Contractant général
- Yannick Mertens : Architecte DPLG
- ST Architecture (Thierry Sibellas) : Architecte DPLG
- Serge Argaud : Architecte DPLG
- PERFECT RENOVATION : Charpentiers couvreurs
- CAZEAUX ELECTRICITE : Electricien
- MBPA : Menuisier
- MAMOLA : Maçon
- CHARAT PLOMBERIE : Plombier chauffagiste
- CELLAOUATE : Isolation (ouate de cellulose), étanchéité à l'air
- COTIB : Bureau d'étude thermique, fluides
- TEB : Bureau d'étude thermique, fluides
- INGEPLAN : Bureau d'étude structure
- SORATEC : Bureau d'étude structure
- BBC Concept : Bureau d'étude, tests d'étanchéité à l'air
- CIFIC : Fournisseurs, concepteurs de charpentes et structures bois industrialisées

**STRUCTURE JURIDIQUE DU GROUPEMENT :** Association loi 1901 (qui assure la promotion du groupement, le contractant général joue le rôle d'interlocuteur unique du point de vue contractuel).

**SITE WEB :** En attendant le site du groupement : [www.casenature.com](http://www.casenature.com)

**CONTACT :** Gérald GOMEZ (CASENATURE) : [gerald.gomez@casenature.com](mailto:gerald.gomez@casenature.com)

**COMPLÉMENT D'INFORMATION :** Les bâtiments réalisés par le groupement Lilo<sup>2</sup> sont modulaires, les panneaux finis constituant les murs et les planchers sont fabriqués en atelier et assemblés sur chantier avec une vitesse exceptionnelle. Ce système permet donc une livraison très rapide des réalisations du groupement.



## f/ LE GROUPEMENT RDTB

L'accompagnement du cluster auprès des partenaires potentiels de ce groupement a débouché sur un non-regroupement. Les visions des partenaires sont apparues clairement divergentes, notamment sur ce que chacun attendait du groupement.

Cela prouve qu'il est indispensable d'être accompagné par des experts pour le montage du groupement, au risque de créer une structure fantôme, et des frustrations qui ôteraient toute envie de tenter de se regrouper à nouveau à l'avenir.

## g/ LE GROUPEMENT ALLIANCE DE CONSTRUCTION ET DE RENOVATION

**OFFRE GLOBALE** : Construction et rénovation de maisons individuelles à ossature bois.



**MARCHÉ** : Neuf, maisons individuelles. Rayon de 100km autour de Grenoble.

Le groupement a fait face à plusieurs problématiques, et est en train de les solutionner avec l'appui du Cluster (présence d'un industriel : doit-il faire partie du groupement ou être le fournisseur du groupement ?)

Autre point à régler : la question de la transparence des prix, en interne et en externe.

## h/ LE GROUPEMENT CECOÏA



**OFFRE GLOBALE** :

Construction et extension de maisons individuelles à ossature bois, intégrant conception et étude thermique

**MARCHÉ** : Neuf, maisons individuelles. Rayon de 100km autour de La Tour-du-Pin

**PARTENAIRES** membres du groupement :

- ECOSPHERE : Economie de la construction, maîtrise d'œuvre sur chantier
- ELAIA : Travaux de charpente, ossature bois couverture
- RHIZOME : Travaux d'électricité, plomberie, ventilation
- DP Construction : Maçonnerie, gros œuvre
- CLEMENT DECOR : Travaux de revêtement des sols et des murs

**STRUCTURE JURIDIQUE** du groupement : Coopérative (S.A.R.L. SCA), membre de la FFACB

**SITE WEB** : [www.cecoia.com](http://www.cecoia.com)

**CONTACT** : Pascal HERAULT - [contact@geniebioclimatique.com](mailto:contact@geniebioclimatique.com)

**COMPLÉMENT D'INFORMATION** : Coordination des partenaires réalisée en interne pour assurer un résultat performant.



## i/ LE GROUPEMENT RESEAU LA MOSAÏQUE



**OFFRE GLOBALE** : Rénovation, agrandissement, construction de maisons individuelles.

**MARCHÉ** : Neuf et rénovation, maisons individuelles.

**PARTENAIRES** membres du groupement :

- HTCM : Bureau d'études, coordination de chantiers
- ERIL : Coordination de travaux du second œuvre
- Menuiserie de la Pavière : Fabrication, pose de menuiserie
- Réseau d'une centaine d'artisans liés au groupement

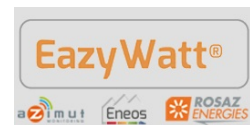
Structure juridique du groupement : S.A.R.L

**SITE WEB** : [www.reseaulamosaique.com](http://www.reseaulamosaique.com)

**CONTACT** : François VOLLE [fvolle@reseaulamosaique.com](mailto:fvolle@reseaulamosaique.com)

**COMPLÉMENT D'INFORMATION** : Capacité à réaliser des chantiers à haute performance énergétique.  
Label NF Maison rénovée.

## j/ LE GROUPEMENT EAZYWATT



**OFFRE GLOBALE** : Ingénierie, installation, suivi et pilotage des consommations énergétiques et fluides permettant de réduire la facture énergétique d'un bâtiment.

**MARCHÉ** : Bureaux, bâtiments industriels, tertiaires, bâtiments hôteliers, tout type de bâtiments gérés par les collectivités.  
En Rhône-Alpes.

**PARTENAIRES** membres du groupement :

- AZIMUT : met à disposition sa technologie de pointe pour le monitoring personnalisé des bâtiments (via la station de mesure Fireflies® comptage) et l'analyse en continu des anomalies.
- ENEOS : apporte la maîtrise de l'accompagnement dans la durée, des outils de diagnostics et la vision du bâtiment de la conception à son exploitation (travaux et contrats d'exploitation et de performance énergétique) intégrant l'ingénierie financière.
- ROSAZ énergie : apporte sa longue expérience de l'installation et l'exploitation des équipements électriques ainsi que des énergies nouvelles.

Structure juridique du groupement : Association loi 1901 (vitrine qui porte la marque). Groupement momentané par projet.

**SITE WEB** : [www.eazywatt.fr](http://www.eazywatt.fr)

**CONTACT** : Luc FLYE SAINTE MARIE [contact@eazywatt.fr](mailto:contact@eazywatt.fr)

**COMPLÉMENT D'INFORMATION** : Le groupement a capacité à répondre à des marchés nécessitant un Contrat de Performance Énergétique (CPE).

## k/ LE GROUPEMENT XYZ DANS LA LOIRE

Le groupement est en cours d'accompagnement pour sa création. Ce groupement s'est constitué pour répondre à un marché public de performance énergétique (MPPE), mais il n'a malheureusement pas été retenu pour celui-ci, malgré une volonté clairement exprimée par le maître d'ouvrage que des entreprises locales liées au sein d'un groupement y réponde. L'accompagnement du Cluster se poursuit pour définir le ou les marchés sur lesquels se positionner.

**OFFRE GLOBALE IMAGINÉE** : Rénovation performante de bâtiments industriels et tertiaires

- 1 cabinet d'architectes (7 salariés dont un économiste)
- 1 bureau d'études (20 salariés)
- 2 entreprises de mise en œuvre (40 et 150 salariés)

## l/ LE GROUPEMENT ARKETYPE CONSTRUCTION

**OFFRE GLOBALE** :

- Construction neuve d'habitats bioclimatiques (maisons individuelles en CCMI, habitats groupés, immeubles locatifs, bâtiments tertiaires...)
- Rénovation d'habitats : réhabilitation, extensions en vue d'améliorer le confort et la performance énergétique du bâtiment

**MARCHÉ** : région Rhône-Alpes

**PARTENAIRES MEMBRES DU GROUPEMENT** :

- ARKETYPE STUDIO ARCHITECTES : conception, maîtrise d'œuvre, contractant général
- BATI NATURE : construction de murs ossature bois isolation paille, couverture, étanchéité
- SERPOLET-BIDAUD : énergies renouvelables, confort thermique, équipement sanitaire
- YNOR : ordonnancement pilotage et coordination du second œuvre

D'autres entreprises viendront compléter les équipes en fonction des projets.

**STRUCTURE JURIDIQUE** du groupement (ou en prévision) : S.A., ou S.A. coopérative (à définir)

**CONTACT / SITE WEB** : Clément BEL (ARKETYPE) [contact@arkypestudio.fr](mailto:contact@arkypestudio.fr)

**COMPLÉMENT D'INFORMATION** : Le groupe souhaite promouvoir la conception et la réalisation de bâtiments à faible empreinte environnementale. Chaque projet est suivi par un architecte d.p.l.g. et fait l'objet d'une étude personnalisée. L'isolation en bottes de paille est une des réponses parmi un panel de solutions.

## m/ LE GROUPEMENT ECO RENOVE

**OFFRE GLOBALE** : Rénovation énergétique de maisons individuelles.  
Groupement en cours d'accompagnement pour sa création.

## n/ LES TROIS GROUPEMENTS FFB26/07



Ces trois groupements en création font suite à **la signature d'une convention de partenariat, qui a eu lieu le 7 juin 2013 entre le Président de la FFB2607 et le Président du Cluster**. Cette convention a permis de présenter l'appel à candidature du Cluster auprès des 550 adhérents de la FFB Drôme-Ardèche.

Les 3 groupements sont en cours d'accompagnement pour leurs créations. Marchés ciblés : la rénovation de maisons individuelles, ainsi que de bâtiments industriels et tertiaires.

## o/ UN GROUPEMENT DANS L'AIN

**OFFRE IMAGINÉE** : construction et rénovation de bâtiments industriels et tertiaires.

Le groupement est en cours d'accompagnement pour sa création. Groupement composé de 9 entreprises de mise en œuvre, complémentaires les unes des autres.

Les entreprises ne souhaitent pas communiquer tant que le groupement n'est pas en ordre de marche.

## p/ LE GROUPEMENT SYNERGIEBOIS

**SYNERGIEBOIS**

**OFFRE GLOBALE** : Réalisation d'habitations à ossature bois système constructif à très hautes performances thermiques, intégrant des solutions techniques complémentaires innovantes permettant d'optimiser le coût d'usage de l'habitat (inférieur à 20Kw/h/m<sup>2</sup>/an) à destination de particuliers, promoteurs, constructeurs (CMISTE) et bailleurs sociaux dans le cadre de programmes de neuf et de rénovation.

**MARCHÉ** : Maisons individuelles, lotissements et petits collectifs en neuf et en rénovation

**PARTENAIRES** membres du groupement :

- DOM'INNOV : Concepteur-Fabricant d'un système constructif modulaire d'ossature bois « Blokiwood »
- TETRAEDRE : Agence de maîtrise d'œuvre spécialisée en conception de bâtiments en ossature bois à haute performance énergétique
- RHÔNE TOITURES : Entreprise de Charpente, Couverture Zinguerie et Eco Construction
- REGUILLON & Cie : Entreprise de Maçonnerie / Gros Œuvre

Structure juridique du groupement : Coopérative artisanale (SCA) - en cours de montage

**SITE WEB** : [www.synergiebois.fr](http://www.synergiebois.fr)

**CONTACT** : [contact@synergiebois.fr](mailto:contact@synergiebois.fr)

**COMPLÉMENT D'INFORMATION** : Le groupement SYNERGIEBOIS a pour objectif d'offrir à l'occupant une architecture adaptée aux modes de vie actuels avec une température intérieure agréable, été comme hiver, une qualité de l'air exceptionnelle sans recours à des techniques complexes, et se fixe d'atteindre le standard « maison passive » en vue d'économie d'usage, en alliant efficacité énergétique, isolation acoustique, tout cela sans négliger l'économie globale et l'impact environnemental du projet.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Pour aller plus loin et tenter d'apporter au lecteur un éclairage sur des fondamentaux à ne pas négliger, **nous allons insister les deux points de blocage récurrents**, qui sont apparus tant dans le cas de groupements en création, que dans le cas des groupements existants ayant répondu à notre appel à candidature pour solutionner une problématique : il s'agit de la **vision** que chacun possède du groupement, de son fonctionnement et de son offre, **et des valeurs** des partenaires.

Pour le premier point, **on s'aperçoit régulièrement que les partenaires pensent tous avoir une vision plus ou moins commune**, après s'être entretenus les uns avec les autres sur le sujet, en binôme ou trinôme. Mais cette question de «**vision commune**» nécessite d'être soulevée au sein d'une, voire plusieurs réunions, **dans lesquelles sont présents tous les partenaires du groupement**, pour que chacun s'exprime et puisse la valider une fois un accord collectif sur celle-ci dégagé.

Concernant le second point, on s'aperçoit également que les partenaires n'ont pas forcément les mêmes valeurs, **qu'il s'agisse d'objectifs ou encore d'éthique**. Et il vaut mieux s'en rendre compte avant d'avoir constitué un groupement, pour toutes les raisons que vous imaginez.

Pour imaginer notre propos, nous allons nous appuyer sur l'exemple suivant : certains ont pour objectif de faire de la marge, d'autres ont pour objectif de faire du volume ... **Ce point doit donc impérativement être traité le plus en amont possible, pour éviter tout conflit une fois le groupement en activité, ce qui pourrait le mener à l'échec**.

Au final, outre un ensemble de points d'ancrage nécessaires et possible à régler à l'aide de méthodes, **il ne faut pas oublier que les groupements sont totalement dépendants des hommes et des femmes qui en composent la gouvernance, et de la transmission de cette volonté de travailler ensemble** aux salariés des entreprises parties prenantes de ces groupements d'entreprises ...

## UN GROUPEMENT, C'EST AVANT TOUT UNE HISTOIRE D'HOMMES.

### CONTACT

Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies  
[contact@ecoenergies-cluster.fr](mailto:contact@ecoenergies-cluster.fr)  
04 78 33 62 67



# ANNEXES

## TABLEAU DES ANNEXES

Annexe 1	Document SCOP BTP Nord : Les groupements d'entreprises permanents et l'offre globale de travaux
Annexe 2	Qualification 8632 - RGE Offre globale
Annexe 3	Extrait IR – Crédit d'impôt afférent aux dépenses en faveur du développement durable / Nature des dépenses éligibles au crédit d'impôt
Annexe 4	Article LES ECHOS - Paris incite les PME à se regrouper
Annexe 5	Expertise du Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies : Formation et conseils à l'accompagnement au montage de Groupements
Annexe 6	Document FFB : Offre Globale - Un client, un projet, un seul interlocuteur
Annexe 7	Document CAPEB Rhône-Alpes : Aide à la création de groupements d'artisans du bâtiment
Annexe 8	Document CRMA Rhône-Alpes et UPA Rhône-Alpes : Aide à la création de groupements d'artisans
Annexe 9	Document FFB Picardie : Les groupements d'entreprises - Une solution pour atteindre le défi de la performance énergétique
Annexe 10	Document ADEME Rhône-Alpes : Offre globale de rénovation énergétique BBC en maison individuelle
Annexe 11	Extrait du contrat type de GME dans le cadre d'un CPE
Annexe 12	Carrefour EURODEV organisé par FranceClusters : les entreprises se regroupement pour performer sur les marchés d'avenir.

## **ANNEXE 1**

### **DOCUMENT SCOP BTP NORD : LES GROUPEMENTS D'ENTREPRISES PERMANENTS ET L'OFFRE GLOBALE DE TRAVAUX**

Document complet sur :

[www.ekwation.fr/FR/Les-groupements-d-entreprises-60.html](http://www.ekwation.fr/FR/Les-groupements-d-entreprises-60.html)

## ANNEXE 2

### QUALIFICATION 8632 - RGE OFFRE GLOBALE

Entreprise qui, disposant par établissement (établissement siège et/ou établissement(s) secondaire(s)) d'un responsable technique de chantier(1) et d'un minimum de personnel de mise en œuvre formé(2), étudie, préconise et réalise des travaux de rénovation, sur la base d'une évaluation thermique(3), dans le cadre d'une offre globale, en vue d'améliorer l'efficacité énergétique des logements, qu'il s'agisse par exemple d'une maison individuelle ou d'un logement en immeuble collectif à chauffage individuel, ainsi que les petits tertiaires et les commerces.

L'attribution de la qualification est subordonnée à la démonstration par l'entreprise de sa maîtrise technique dans au moins un des métiers concernés par la rénovation énergétique des bâtiments.

Au titre du respect des exigences de service, l'entreprise doit être en mesure de remplir auprès du client un rôle de conseil, l'assister dans le choix des solutions les mieux adaptées à ses besoins et par exemple, lui remettre les notices et tous documents relatifs aux conditions de garantie, d'entretien et de maintenance des matériaux, composants et équipements installés.

Ces références concernent des chantiers réalisés a minima sur la base d'une évaluation énergétique avant travaux. Un contrôle de réalisation est effectué, au moins une fois sur la durée de la validité de la qualification et au plus tard sur les vingt-quatre premiers mois qui suivent sa délivrance, pour vérifier la bonne exécution des travaux dans le respect des règles de l'art, des normes, NF-DTU et de la réglementation, ainsi que de la qualité de service que doit l'entreprise à son client, au titre de la réalisation des travaux.

(1) Le responsable technique (qui peut être le chef d'entreprise) doit justifier, dans le domaine de l'efficacité énergétique, soit :

- d'une formation qualifiante et/ou diplômante incluant un contrôle des connaissances sur le volet théorique et le volet pratique,
- d'un contrôle des connaissances précédé ou non d'une formation continue,
- du suivi de formations du dispositif FEEBat (au minimum modules 1 et 2 pour la métropole et module 1 pour les DOM) ou équivalent avec contrôle des connaissances (ce contrôle des connaissances n'est pas exigé pour les entreprises ayant déjà suivi une ou plusieurs formations FEEBat).

(2) L'entreprise doit justifier de la formation d'une partie de son personnel sur la connaissance des technologies et la mise en œuvre des produits constituant des solutions d'amélioration, leurs interactions et leurs interfaces.

(3) En cas de travaux de rénovation énergétique, dans le cadre d'une offre globale, une évaluation de la performance énergétique est exigée, lors des contrôles documentaires et lors des contrôles de réalisation.

Cette évaluation comprend a minima :

- une analyse technique et énergétique du bâti,
- un calcul de la consommation énergétique réalisé avec un logiciel de calcul qui s'appuie soit sur :
  - la méthode de calcul TH-C-E ex (arrêté du 08 août 2008),
  - la méthode de calcul DPE (arrêté du 17 octobre 2012),
- Un calcul économique sur l'impact des travaux sur la facture énergétique du client,
- Un examen des consommations réelles du bâtiment (factures) avant travaux et une analyse critique des éventuels écarts avec les consommations calculées de façon théorique ci-avant.

Source : Bruno CHAPOUAN Délégué Régional Rhône-Alpes de QUALIBAT

[www.qualibat.com](http://www.qualibat.com)

## **ANNEXE 3**

### **EXTRAIT IR CRÉDIT D'IMPÔT AFFÉRENT AUX DÉPENSES EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE NATURE DES DÉPENSES ÉLIGIBLES AU CRÉDIT D'IMPÔT**

Document complet sur :  
[www.bofip.impots.gouv.fr/bofip/3883-PGP.html](http://www.bofip.impots.gouv.fr/bofip/3883-PGP.html)



## ANNEXE 4

ARTICLE LES ECHOS N° 21412 DU 08 AVRIL 2013 • PAGE 26

# Paris incite les PME à se regrouper

**La Mairie propose aux 8.000 entreprises qui travaillent pour elle de s'allier pour affronter la concurrence des groupes.**

Faire entrer les petits dans la cour des grands. Depuis 2008, Paris multiplie les initiatives pour faciliter l'accès des PME à ses marchés publics. En 2012, près de 8.000 PME dont 6.400 franciliennes ont travaillé avec la Ville. En l'espace de cinq ans, leur part a bondi : 50 % du volume annuel des achats contre 40 % en 2008. « *Notre premier travail a été de commencer par identifier les freins : les PME s'estimaient moins bien informées et elles avaient du mal à accéder aux gros marchés face à la concurrence des grandes entreprises* », reconnaît-on au service des achats de la Ville. La Mairie lance 1.500 marchés par an pour un volume de dépenses de plus de 1 milliard d'euros. De quoi dérouter plus d'un chef d'entreprise.

### Atteindre une taille critique

La Ville a simplifié ses cahiers des charges et multiplié les réunions d'information. Et pour leur faciliter l'accès aux grands marchés, elle privilégie l'allotissement en lots séparés - à condition toutefois de ne pas y perdre trop d'argent. Elle les incite aussi à se regrouper en « Groupements momentanés d'entreprises » (GME). « *Une sorte de mariage avec divorce par consentement mutuel programmé !* » s'amuse-t-on à la direction des achats. Deux possibilités leur sont offertes : constituer « un groupement de moyens » ou « de compétences ». Dans le premier cas, il s'agit d'atteindre une taille critique : en 2011, un marché de fouille lié à la plantation d'arbres de 2 millions d'euros a ainsi été attribué à deux PME franciliennes, SDMA et CEPA, qui n'auraient jamais pu y prétendre isolément. **Dans le second cas, il s'agit de pouvoir couvrir des besoins différents, par exemple sur des chantiers de BTP.** Paris passe ainsi des marchés « globaux » baptisés « tous corps d'Etat » pour entretenir ses bâtiments. Sur 13 marchés, 5 ont été attribués à des GME pour un montant de près de 10 millions d'euros : ainsi la peinture a été confiée à la SCOP l'Essor, la maçonnerie à Excelia, le travail de plaquiste à Artemis et l'électricité à SEM service. A charge pour cette dernière de coordonner les travaux et de pallier d'éventuelles défaillances.

« *C'est toujours plus intéressant pour elles d'entrer en relation directe avec la collectivité, plutôt que d'être sous-traitantes. Quant à nous, on peut dans certains cas faire des économies car les grands groupes facturent souvent un peu cher leurs missions de coordination* », assure la Ville. Pour l'heure, ce système fonctionne surtout dans le BTP, mais la Ville n'exclut pas qu'il se développe dans les services.

Laurence Albert

## ANNEXE 5

### EXPERTISE DU CLUSTER RHÔNE-ALPES ECO-ÉNERGIES : FORMATION ET CONSEILS À L'ACCOMPAGNEMENT AU MONTAGE DE GROUPEMENTS

Le Cluster propose un **package de formation** à destination de consultants ou chargés de missions qui souhaitent se spécialiser sur l'accompagnement du montage de groupements d'entreprises, et propose également **du conseil à destination d'institutionnels** (Conseils Régionaux, délégations régionales de l'ADEME, Conseils Généraux, CCI, CMA, syndicats du bâtiment, syndicats des architectes ou de l'ingénierie, etc.) désireux de lancer une démarche Groupement sur leur territoire, **ou à destinations de chefs d'entreprises** intéressés par le sujet.

#### MISSIONS DÉJÀ RÉALISÉES :

##### André KOMAROFF (ACE CONSULTING) :

- **Région Rhône-Alpes** : soutien à la création et au développement de 15 des 16 groupements accompagnés dans le cadre de l'appel à candidature du Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies.
- **Région Nord-Pas-de-Calais** : Formation des responsables territoriaux à l'accompagnement à la constitution de groupements d'entreprises. Interlocuteur : Cluster EKWATION / CD2E.
- **Région Picardie** : Formation de consultants à la méthode de constitution et d'accompagnement de groupements d'entreprises. Diagnostics de faisabilité de groupements d'entreprises. Accompagnement des 2 premiers groupements d'entreprises et transfert de compétences auprès des consultants qui assureront le suivi des groupements ultérieurs. Interlocuteur : FFB PICARDIE
- **Région Alsace** : Groupement « Constructions AA » (Architecte, MOE, constructeur MOB, Expert mobilité et sécurité, « concepteur de lieux de vie ») : caractère exploratoire de la démarche dans l'esprit d'un développement sur la région Alsace de la politique de groupements d'entreprises.


##### Mickaël DE CHALENDAR (Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies) :

- **Région Nord-Pas-de-Calais** : Intervention en conférence sur le sujet groupement. Public : Chefs d'entreprises du bâtiment et institutionnels. Interlocuteur : Fédération NORD des SCOP BTP, Région Nord-Pas-de-Calais et ADEME Nord-Pas-de-Calais.
- **Région Centre** : Intervention en conférence sur le sujet groupement. Public : Chefs d'entreprises du bâtiment. Interlocuteur : CCI de Touraine.
- **Région Franche-Comté** : Intervention en conférence sur le sujet groupement dans le cadre du colloque EFFILO-GIS. Interlocuteur : Conseil régional de Franche-Comté.
- **Région Languedoc-Roussillon** : Intervention en conférence sur le sujet groupement. Public : architectes et artisans. Interlocuteurs : USARL et CAPEB de Languedoc-Roussillon.
- **Région Franche-Comté** : Intervention en conférence sur le sujet groupement. Public : chefs d'entreprises du bâtiments et institutionnels. Interlocuteur : Pôle Energie Franche-Comté.
- **Présentations et conférences** assurées sur ce thème pour partager notre expérience à la demande d'un ensemble de partenaires en région Rhône-Alpes (syndicats du bâtiments, chambre consulaires, espaces info-énergie, élus, communautés d'agglomérations..)

## ANNEXE 6

### DOCUMENT CAPEB RHÔNE-ALPES :

### AIDE À LA CRÉATION DE GROUPEMENTS D'ARTISANS DU BÂTIMENT



## ATOUTS GROUPEMENT

- Vous travaillez de façon informelle avec d'autres corps d'état ?
- Vous avez un gros chantier en projet et vous ne pouvez y répondre seul ?
- Vous souhaitez structurer la relation de travail avec vos collègues artisans ?
- Vous souhaitez communiquer sur votre offre globale de services ?
- Votre groupement a besoin d'être redynamisé ?
- Eco Artisans / Handibat, vous souhaitez mettre en avant vos compétences et savoir-faire ?

**6** *bonnes raisons de travailler en groupement*


- => **Proposer** une offre globale de services,
- => **Etendre** son activité,
- => **Réaliser** des chantiers dans une logique d'ECO CONSTRUCTION ou d'ACCESSIBILITE,
- => **Travailler en équipe** dans le but de renforcer les complémentarités techniques et commerciales,
- => **Renforcer** la présence des artisans sur leur marché local, avec une offre complète de compétences,
- => **Se développer** commercialement.

**comment ?**

**Du « Sur-Mesure » pour votre projet**

Grâce à l'action « **ATOUTS GROUPEMENT** » subventionnée à hauteur de 80 % par le Conseil Régional, et les fonds de formation, la CAPEB Rhône-Alpes propose une action à tiroirs capable de s'adapter à tous les groupements, en fonction de leurs besoins et sur des thématiques diverses et transversales.


Création d'un groupement d'entreprises							
Créer Juridiquement votre groupement	Positionner votre groupement sur votre marché	Trouver un nom, communiquer efficacement sur votre groupement	Optimiser les relations entre les artisans du groupement	Gestion de chantier	Travailler la gestion de planing	Réaliser des test intermédiaires d'étanchéité à l'air	Etc...



**Pour en savoir plus, contactez la CAPEB Rhône-Alpes**

Virginie VEGA  
v.vega@capebrhonealpes.fr – 04 72 85 06 66

Avec le soutien de



## ANNEXE 7

### DOCUMENT CMA RHÔNE-ALPES ET UPA RHÔNE-ALPES : AIDE À LA CRÉATION DE GROUPEMENTS D'ARTISANS





**Avec plus de 100 000 entreprises artisanales en Rhône-Alpes, situées aussi bien en zone urbaine que rurale, l'artisanat est présent sur tout le territoire.**

L'artisanat en Rhône-Alpes représente un potentiel économique important, réparti sur plus de 250 métiers.

L'artisanat emploie en Rhône-Alpes :  

- 250 000 salariés soit 1 salarié sur 4
- 20 000 apprentis

## L'objectif d'Atouts se décline en 3 principaux points

- Contribuer au développement de l'artisanat en Rhône-Alpes
- Renforcer le rôle majeur de l'artisan dans l'économie de proximité, facteur de lien social
- Intégrer le développement durable dans la gestion de l'entreprise artisanale

**Atouts, des actions sur mesure qui respectent les spécificités de l'artisan**

- Prestations de courte durée et à la carte : 1 à 5 jours pour s'adapter à la disponibilité de l'artisan
- Prestations spécialisées pour répondre précisément aux besoins de l'entreprise
- Prix très accessibles grâce à la prise en charge financière des différents partenaires
- Prestations effectuées directement dans l'entreprise pour mettre en place, avec un spécialiste, des outils adaptés
- Intervention d'experts spécialistes de l'entreprise artisanale dûment sélectionnés en fonction de leur compétence et de leur expérience
- Formations en groupe pour partager de l'expérience avec d'autres chefs d'entreprise et prendre du recul

**Atouts, un programme spécifique pour aider les artisans à développer leur entreprise**

- S'adapter aux évolutions du marché et de la concurrence
  - Veille concurrentielle
  - Développement commercial
  - Groupement d'entreprises
  - Salons
- S'adapter aux obligations légales
  - Accessibilité
- Favoriser le développement de l'entreprise sur son territoire
  - Création d'entreprise
  - Apprentissage
  - Collectivités
  - Transmission d'entreprise
- Gérer et éduquer le personnel
  - Ressources humaines
  - Dialogue social
  - Management
- Favoriser la réussite économique de l'entreprise
  - Stratégie
  - Proximité
  - Numérique
  - Management de l'environnement

Découvrez les fiches détaillées de chaque domaine d'intervention.

**Atouts, des solutions qui prennent en compte les particularités de l'artisan**

- Méthode suivant le sujet :
  - un diagnostic pour bien connaître le chef d'entreprise
  - formation en groupe afin de partager des expériences
  - conseil individuel dans l'entreprise pour être au plus près de ses besoins
- Bénéfique pour l'entreprise :
  - outils de pilotage et de gestion correspondant aux besoins de l'artisan
  - accompagnement sur mesure afin d'être le plus efficace possible
  - suivi dans le temps pour guider et rectifier le plan d'actions si besoin

**Atouts, un réel parcours de développement de l'entreprise**

Le chef d'entreprise peut, à l'issue de chaque prestation Atouts, faire un point avec un conseiller spécialisé afin d'envisager les suites à donner. Le programme Atouts est valable pendant 3 ans, afin de pouvoir construire un réel parcours selon l'évolution des besoins de l'entreprise.

**ATOUTS SUR LA PÉRIODE 2012-2015**

- 3 800 entreprises accompagnées sur le développement commercial, l'export, la compétitivité, le numérique et l'environnement
- 1 500 diagnostics sur les ressources humaines
- 1 200 chefs d'entreprise coachés dans leur phase de transmission
- près de 21 000 jeunes confortés dans leur choix d'orientation
- plus de 9 000 porteurs de projet informés et conseillés
- Ainsi que de nombreuses actions sur l'économie de proximité, l'accessibilité, le dialogue social ou encore le développement durable

Plus d'information sur [www.atouts-artisanat.com](http://www.atouts-artisanat.com)



## ANNEXE 8

### DOCUMENT FFB PICARDIE : LES GROUPEMENTS D'ENTREPRISES / UNE SOLUTION POUR ATTEINDRE LE DÉFI DE LA PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE



# LES GROUPEMENTS D'ENTREPRISES

UNE SOLUTION POUR ATTEINDRE LE DÉFI  
DE LA PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE



**Se grouper ?**

La FFB Picardie vous accompagne  
pour vous permettre de prendre  
votre décision.





## ANNEXE 9

### DOCUMENT ADEME RHÔNE-ALPES : OFFRE GLOBALE DE RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE BBC EN MAISON INDIVIDUELLE

(Extrait. Plus d'information : Hakim HAMADOU - ADEME Rhône-Alpes)



---

## Appel à manifestation d'intérêts

# « OFFRE GLOBALE DE RENOVATION ENERGETIQUE BBC EN MAISON INDIVIDUELLE »

## Règlement

---

**Date limite de dépôt des dossiers : le 14 octobre 2013  
(Cachet de la poste faisant foi).**

Ce document présente l' appel à projets 2013 et comprend :

- 1 - Contexte
- 2 - Critères d' éligibilité et fonctionnement de l' AMI
- 3 - Critères d' analyse et de sélection
- 4 - Dispositif d' aide financière (2<sup>ème</sup> phase : contractualisation)
- 5 - Engagement des candidats
- 6 - Valorisation, suivi des opérations
- 7 - Modalités d' instruction et de sélection des projets
- 8 - Dépôt et constitution du dossier
- 9 - Contacts

L' objectif est de soutenir les projets les plus exemplaires. Tout dossier reçu fera l' objet d' un courrier informant du caractère complet ou incomplet du dossier et indiquant les éventuelles pièces manquantes à fournir dans le respect de la date limite de dépôt fixée.

L' attention des dépositaires est attirée sur le fait que seuls les dossiers réputés complets à la date limite de dépôt des dossiers seront instruits. Vous trouverez dans le chapitre 8 la liste des pièces nécessaires à fournir.

## ANNEXE 10

### EXTRAIT DU CONTRAT-TYPE DE GME, DANS LE CADRE D'UN CPE



FÉDÉRATION  
DES  
SERVICES  
ÉNERGIE  
ENVIRONNEMENT



SYNTEC-INGÉNIERIE

Contrat type de  
**GROUPEMENT MOMENTANÉ D'ENTREPRISES**  
dans le cadre d'un  
**CONTRAT DE PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE**



Élaboré par un Groupe de Travail constitué de Membres de Syntec Ingénierie et de Fedene

## CONTRAT DE GROUPEMENT MOMENTANÉ D'ENTREPRISES DANS LE CADRE D'UN CPE

# CONDITIONS GÉNÉRALES


### SOMMAIRE

Article <b>1</b>	Objet de la convention .....	6
Article <b>2</b>	Définitions .....	6
Article <b>3</b>	Nature du Groupement .....	7
Article <b>4</b>	Durée de la convention .....	7
Article <b>5</b>	Répartition des prestations et obligations du marché .....	8
Article <b>6</b>	Droits et obligations des membres à l'égard du Maître de l'Ouvrage .....	8
Article <b>7</b>	Rôle du mandataire .....	8
Article <b>8</b>	Obligations des membres .....	10
Article <b>9</b>	Présentation des offres .....	11
Article <b>10</b>	Responsabilité des membres .....	12
Article <b>11</b>	Propriété intellectuelle .....	12
Article <b>12</b>	Modalités financières .....	12
Article <b>13</b>	Garanties hors Performance Energétique .....	13
Article <b>14</b>	Assurances .....	13
Article <b>15</b>	Délais - Pénalités .....	14
Article <b>16</b>	Garantie de Performance Energétique .....	14
Article <b>17</b>	Défaillance d'un membre du groupement .....	14
Article <b>18</b>	Défaillance du mandataire .....	15
Article <b>19</b>	Contestations et litiges .....	15
Article <b>20</b>	Elections de domicile .....	15




## ANNEXE 11

### CARREFOUR EURODEV ORGANISÉ PAR FRANCECLUSTERS : LES ENTREPRISES SE REGROUPEMENT POUR PERFORMER SUR LES MARCHÉS D'AVENIR.



Information France clusters – Février 2014

**En réponse à l'appel du 28/11/13 de Mme la Ministre Fleur Pellerin,  
les clusters Français préparent leurs propositions de mesures pour  
une montée en puissance des groupements d'entreprises ou d' "ETI à la Française"**



CARREFOUR "EURO'DEV" - Le 1er avril 2014 à PARIS

Groupements d'entreprises, business.....Compétences

[Téléchargez l'invitation >>](#)  
[S'inscrire en ligne >>](#)

*Les entreprises se regroupent pour performer  
sur les marchés d'avenir !*

**L'enjeu**

La structure de notre économie, répartie en une poussière de très petites entreprises, représente une faiblesse préoccupante, notamment à l'exportation. Comment, en effet, se présenter sur les marchés de croissance sans disposer de la masse critique nécessaire ?  
Le petit nombre d'ETI françaises (4.700) comparé à l'Allemagne qui en compte presque 10.000, contribue à placer notre économie en position délicate en dépit des performances mondiales de nos champions nationaux.

**Conduire une « clusterisation » de notre économie**

Pour faire face à cette situation, il nous faut mettre en place une véritable politique de regroupement de nos ressources sur les territoires dans des ensembles suffisamment structurés pour performer sur les marchés porteurs.  
*Selon le Président de France-Clusters, Jean-Luc Ansel, "Un mouvement énergique en faveur d'une véritable clusterisation de notre économie est à conduire si nous voulons donner à nos PME la taille critique nécessaire pour performer sur les marchés d'avenir et pour gagner des parts de marché à l'exportation."*  
Ce regroupement des ressources et des capacités commerciales ne va pas sans un renforcement des compétences et un accompagnement des entreprises à partir de stratégies commerciales claires et ciblées.

**Pallier une pénurie de compétences**

Une action urgente est à entreprendre pour pallier la perte des savoirs liée à la pyramide des âges, le manque d'attractivité des filières industrielles auprès des jeunes, le défaut d'adaptation des personnels aux évolutions du travail et des technologies, l'absence des technologies numériques et des nouvelles formes d'acquisition de connaissance dans la grande majorité des projets des Pôles de compétitivité retenus dans ce domaine.

**Le plan d'urgence "Groupements d'entreprises, compétences, business" des clusters Français**

Il revient aux Pôles de compétitivité et aux grappes d'entreprises, en raison de leur connaissance des problématiques industrielles et de leur expérience des coopérations entre PME, de créer les passerelles nécessaires entre le monde économique et les filières industrielles au plus près des entreprises.  
C'est précisément cet objectif que vise le plan d'urgence "Groupements d'entreprises, compétences, business....." des clusters Français fondé sur :

- la formation tout au long de la vie,
- le développement des groupements d'entreprises,

Ce plan, fera écho à l'initiative phare "Compétences compétitivité" de l'Union Européenne et aux mesures gouvernementales en faveur de l'emploi.

*"A l'heure où nos PME peinent à retrouver le chemin de la croissance, les coopérations entre PME sont un nouveau vecteur de développement."*  
Fleur Pellerin, Ministre déléguée chargée des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Innovation et de l'Economie numérique, le 28/11/2013.

---

**CARREFOUR "EURO'DEV"**  
**Le 1er avril 2014 - PARIS**


Le 1er avril prochain les entreprises et leurs clusters se réuniront à Paris et présenteront leurs propositions pour une montée en puissance des groupements d'entreprises. D'ores et déjà, les clusters français ont accompagné, la création et le développement de plus d'une centaine de groupements d'entreprises qui ont réalisé un chiffre d'affaire de l'ordre de 2 milliards d'e.

[Téléchargez l'invitation >>](#)  
[S'inscrire en ligne >>](#)

---

*"Une EIC – Entreprise Innovante de Croissance - ce n'est pas forcément une seule entreprise, mais aussi des co-entreprises, comme celle créée entre Radial et ARaymond, sur la connectique."*  
Geneviève Fioraso, Ministre de la recherche et de l'enseignement supérieur.

Retrouvez-nous sur [www.franceclusters.fr](http://www.franceclusters.fr)



Votre contact France Clusters  
Paul Robert - mission Régions/Europe  
06 37 01 02 02 / [paul.robert@franceclusters.fr](mailto:paul.robert@franceclusters.fr)



Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies  
355 Allée Jacques Monod  
69800 Saint-Priest  
04 78 33 62 67  
[www.ecoenergies-cluster.fr](http://www.ecoenergies-cluster.fr)

