

# **LA GOUVERNANCE D'UNE COOPERATIVE D'ACTIVITES ET D'EMPLOI : LE CAS D'UN PROJET D'ESPACE DE COWORKING EN MUTATION**

**FLORES Laura**, doctorante 3<sup>ème</sup> année en Sciences de gestion  
Laboratoire CORHIS (Communication Ressources Humaines & Intervention Sociale)  
Adresse mail : laura.flores@hotmail.fr

**LOUBES Anne**, Pr en Sciences de Gestion et directrice de l'IAE Montpellier  
Laboratoire MRM (Montpellier Recherche en Management)

**NOGUERA Florence**, Pr en Sciences de Gestion, Université Paul Valéry Montpellier 3  
Laboratoire CORHIS (Communication Ressources Humaines & Intervention Sociale)

## **RESUME :**

Cette contribution se propose d'étudier la gouvernance au sein d'une coopérative d'activité et d'emploi (CAE) au travers de la mise en place d'un espace de coworking. Après avoir identifié les mécanismes de gouvernance de la CAE, il s'agira de démontrer en quoi les mutations en cours dans cette organisation peuvent contribuer à un décloisonnement et à l'intégration de nouvelles parties prenantes.

## **Mots-clés :**

Gouvernance - Coopérative d'activités et d'emploi (CAE) - Recherche intervention – parties prenantes - Comportement organisationnel

## **Keywords :**

Governance –Cooperative – Intervention Research – Stakeholders- Corporate behaviour

# **LA GOUVERNANCE D'UNE COOPERATIVE D'ACTIVITES ET D'EMPLOI : LE CAS D'UN PROJET D'ESPACE DE COWORKING EN MUTATION**

## **1. LES OBJECTIFS**

L'objectif de la recherche consiste à comprendre les caractéristiques de la gouvernance d'une coopérative d'activités et d'emploi (CAE). Les CAE sont des organisations émergentes et constituent un objet de recherche très peu étudié en sciences de gestion. En effet, le cadre juridique est relativement récent : la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire définit le cadre général et le décret du 27 octobre 2015 précise les modalités d'organisation et de fonctionnement des CAE.

L'hypothèse de recherche avancée est que les espaces de coworking, lieux d'échanges entre entrepreneurs, peuvent contribuer à un renouvellement de la gouvernance dans les CAE par un décloisonnement entre les instances décisionnelles. Un espace de coworking peut se définir comme un espace de travail dynamique et collaboratif visant à soutenir le développement des activités des entrepreneurs qu'il héberge.

Cette recherche à visée compréhensive conduite au sein d'une coopérative d'activité montpelliéraine, créée en 2001, s'appuie sur des observations participantes et des entretiens semi-directifs réalisés auprès des entrepreneurs utilisateurs des espaces de travail de la coopérative et auprès des membres de la fonction support de la CAE. Cette coopérative a connu une forte croissance, puisqu'elle compte aujourd'hui plus de 200 entrepreneurs et une équipe de 16 salariés. Elle accueille des entrepreneurs de plusieurs secteurs d'activités variés : entreprise spécialisée dans les technologies de la communication et de l'information, la formation, le conseil et du bâtiment.

## **2. CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE**

La recherche mobilise la notion de coopératives d'activités et d'emploi appartenant à la famille des Sociétés Coopératives de Production-SCOP.

Ce type de coopérative propose des services d'accompagnement entrepreneurial et un support administratif et comptable pour les entrepreneurs souhaitant développer une activité individuelle. Pour un entrepreneur, l'intérêt est de sortir de l'isolement et d'appartenir à une communauté en devenant associé à la coopérative (Draperi, 2007 ; Sangiorgio et Veyer, 2009). Les mécanismes sont basés sur le concept d'entreprise partagée. Les entrepreneurs-salariés et salariés de l'équipe support, présents depuis au moins trois ans dans la structure sont associés (Demoustier, 2001) à la coopérative sur le principe d'une personne est égale à une voix sans se baser sur le capital qu'elle a investi dans la coopérative. Le processus décisionnel interne est basé sur plusieurs cercles d'associés à vocation différente : la consultation, la concertation et le consensus. Ce type de gouvernance est clairement basé sur l'association de parties prenantes (Valéau et Al, 2010 ; Charreaux, 2002), et sur une organisation participative.

Nous entendons par organisation participative (ACI,1995 ; Stervinou et Noël,2008), l'ensemble des dispositifs mis en place dans la coopérative afin de créer une implication de tous les coopérateurs dans la vie politique de l'organisation. Bien qu'il y ait une délégation du pouvoir

auprès d'instances représentatives, les acteurs peuvent se saisir de ces instances pour faire entendre leurs voix.

Les espaces de coworking sont basés sur le concept de service commercial : proposer des espaces de travail et une communauté de coworkers.

Si l'on se place du point de vue de la coopérative d'activités et d'emploi, le coworking n'est autre qu'une prestation supplémentaire proposée aux co-entrepreneurs. De nombreux espaces de coworking ne se sont pas professionnalisés de la sorte. Pour la plupart, il s'agit d'associations régies par la Loi 1901. Plusieurs entrepreneurs s'associent pour créer un espace commun de travail et partageable. Les coworkers sont souvent amenés à participer aux décisions propres à la gestion du lieu. L'objectif est de les rendre responsables de leur bien commun : l'espace partagé.

Enfin, un animateur (Pierre et Burret, 2014) est dédié à l'espace pour prendre en compte directement les besoins de toute la communauté et la stimuler au niveau de ses échanges internes. Dans l'étude de cas étudiée, la liberté de la communauté des coworkers est progressivement limitée en fonction de l'avancée du projet. Par exemple, les besoins exprimés dépendront d'un budget qui découle du budget global de la coopérative. L'espace est presque secondaire par rapport à la vie de la communauté de l'ensemble des coopérateurs.

### **3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

La méthodologie de recherche retenue est celle d'une étude de cas (Dumez, 2016) sur une coopérative d'activité et d'emploi en pleine croissance et d'une complexité organisationnelle intéressante au niveau de la dynamique collective. Les réajustements constants enrichissent la notion de gouvernance participative en redéfinissant ses périmètres d'action. La recherche peut être qualifiée de recherche action (Plane, 2000), alternant des phases d'immersion et des phases de distanciation. La démarche est constructiviste dans un objectif de mieux appréhender et étudier les interactions entre les acteurs tout au long du processus de décision autour du coworking. 40 entretiens semi-directifs ont été conduits auprès d'entrepreneurs appartenant de la coopérative. La collecte des données s'est centrée plus particulièrement sur leurs pratiques de coworking, leur degré d'implication dans les espaces décisionnels, sur les dynamiques de collaborations et de co-développement, et l'écosystème territorial généré par l'espace de coworking, plus précisément les relations avec les acteurs externes et les partenaires, enfin sur les situations d'apprentissage organisationnel.

### **4. RESULTATS**

Les résultats attendus se situent à plusieurs niveaux. En premier lieu au niveau des espaces de travail de la coopérative: les espaces mis à disposition des entrepreneurs favorisent des situations d'apprentissage stimulantes pour la transmission de connaissances entre co-entrepreneurs et contribuent à la création de nouvelles connaissances à partir d'un travail collectif. A partir de ces espaces et de ces temps d'échanges, des entrepreneurs sont amenés à travailler ensemble dans des espaces externes à la coopérative. En second lieu, au niveau de la coopérative, les résultats traduisent les limites d'une liberté de ton concernant l'appropriation de l'espace suggérée par la direction de la coopérative aux co-entrepreneurs. Dans un premier temps, le collectif était

inclusif, composé d'entrepreneurs et d'un membre de l'équipe support pour développer l'espace de coworking. Au fur et à mesure, ce collectif pris la forme d'une équipe opérationnelle en intégrant une vision gestionnaire. Cette vision fut particulièrement renforcée lorsque la coopérative changea de statut juridique en 2016. Des entrepreneurs et la responsable des affaires financières nouvellement administrateurs, furent impliqués dans l'équipe projet. L'introduction de ces nouveaux acteurs, permet de décloisonner les prises de décision entre le groupe de travail et le conseil d'administration.

Ce paradoxe nous intéresse dans le sens où la gouvernance la coopérative intègre de nouvelles pratiques. Pour rappel, la coopérative d'activités et d'emploi est une entreprise partagée. Le sociétariat est partagé par les co-entrepreneurs salariés associés et les salariés de l'équipe support. Un associé est égal à une voix. L'exercice démocratique se produit lors des assemblées générales des coopérateurs associés et des réunions d'associés portant sur les plans stratégiques de la coopérative, les investissements et l'intégration de nouveaux associés.

La coopérative d'activité et d'emploi que nous étudions a connu une forte croissance en deux ans : le nombre de co-entrepreneurs a doublé. Elle a donc dû changer de statut et passer du statut de Société à Responsabilité Limitée au statut de Société Anonyme. Cela implique la création d'une nouvelle instance : le conseil d'administration. Ce nouveau cercle de décision est un collège représentant l'ensemble des coopérateurs associés de la coopérative. 8 représentants ont été élus par les coopérateurs pour qu'ils puissent suivre de près les orientations stratégiques de l'ensemble de la coopérative. Les autres coopérateurs sont sollicités pour des assemblées générales et des séminaires notamment sur les améliorations des outils de gestion de la coopérative.

Pour en revenir à l'espace de coworking, un groupe de travail fondé sur la base du volontariat est composé de trois salariés de l'équipe support et d'une dizaine de co-entrepreneurs. Parmi ces acteurs, certains sont devenus membres du conseil d'administration de la coopérative. Une régulation du groupe se créait en fonction des compétences de chacun : décisionnaires pour les membres du conseil d'administration ou encore de l'expertise en communication, marketing et gestion financière.

Ce groupe de travail est porteur de compétences complémentaires et opérationnelles. Les prises de décision portant sur cet espace de coworking passent par plusieurs niveaux : le groupe de travail sur le coworking, l'équipe support et le conseil d'administration.

## **5. LES APPORTS MANAGERIAUX**

Les apports managériaux consistent à appréhender le concept de gouvernance au sein d'une coopérative d'activité et d'emploi en changement d'échelle. Ils contribuent aussi au regard critique (Caillé, 1989) sur les entreprises de l'économie sociale et solidaire. Elles répondent aussi à des logiques de pouvoir utilitaristes.

Nous proposons donc des pistes de recherche sur de nouvelles formes d'engagement citoyen en entreprise qui contribueront aux recherches sur la responsabilité sociale des coopératives d'activités et d'emploi. Ces pistes portent sur la manière dont les coopératives peuvent dépasser les tensions de rôles générées par leur structuration, en clarifiant l'engagement organisationnel de chacun en fonction des instances et des groupes de travail.

## BIBLIOGRAPHIE

BURRET, A., (2017), *Etude de la configuration en tiers-lieu*, thèse soutenue en janvier 2017.

CAILLE, A., (1989), *Critique de la raison utilitaire Manifeste du MAUSS*, La Découverte.

CHARREAUX, G. (2002), *Variation sur le thème : à la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise*, Revue Finance, Contrôle, Stratégie, vol.5, n°3, pp. 5-68.

CHARREAUX, G. (2005), *Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » : une réflexion exploratoire*, Cahier de recherche du FARGO n°1050601, juin.

DEMOUSTIER, D. (2001), *L'économie sociale et solidaire : s'associer pour entreprendre autrement*, La Découverte.

DUMEZ, H., (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative - Les questions clés de la démarche compréhensive*, 2<sup>ème</sup> édition, Broché.

DRAPERI, J.F., (2007), *Comprendre l'économie sociale – Fondements et enjeux*, Dunod.

FABBRI, J., (2015), *Les espaces de coworking pour entrepreneurs. Nouveaux espaces de travail et dynamiques interorganisationnelles collaboratives*, thèse soutenue en octobre 2015.

FRIEDBERG, E., *Jeux d'acteurs, Enjeux de pouvoirs*, DVD-ROM MAC/PC, R&O Multimédia, Paris, 2006

GOMEZ P.-Y., (2005), *Gouvernement des entreprises, MBA – L'essentiel du management par les meilleurs professeurs*, Organisation, pp. 45-69.

MEYER, M. et OHANA, M. (2010), *Justice interactionnelle, cohésion de groupe et comportements citoyens dans les entreprises sociales*, Revue de G.R.H., 75, pp. 3-15.

PIERRE.X et BURRET P, (2014), *Animateur d'espaces de coworking, un nouveau métier*, « Entreprendre & Innover », n°23, p 20-30.

PLANE, J-M, (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*, Broché.

REYNAUD, J.D, (1997), *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris.

SANGIORGIO, J. et VEYER, S., (2009), *Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale*, Revue Projectics / Proyéctica / Projectique, Vol 1, n°1.

STERVINO, S. et NOEL, C., (2008), *Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) : un outil juridique au service d'un entrepreneuriat responsable*, Management & Avenir, Vol 6, n°20.

VALEAU et Al (2010), *Les stratégies des organisations de l'économie sociale et solidaire : un passage par le concept de Business Model*, Chap.4, in Emmanuel Bayle et al., Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire.

Déclaration sur l'identité coopérative adoptée en 1995 par l'ACI Alliance Coopérative Internationale (ACI)

LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire :  
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>