Les SCOP d'architecture : un modèle de coopération ?

*Cooperative and participative architectural agencies (SCOP): a model for
collaboration?*

Fanny Delaunay et Estelle Gourvennec

Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/craup/5603>

DOI : 10.4000/craup.5603

ISSN : 2606-7498

Éditeur

Ministère de la Culture

Référence électronique

Fanny Delaunay et Estelle Gourvennec, « Les SCOP d'architecture : un modèle de coopération ? », *Les Cahiers de la recherche architecturale urbaine et paysagère* [En ligne], 9|10 | 2020, mis en ligne le 28 décembre 2020, consulté le 15 février 2023. URL : <http://journals.openedition.org/craup/5603> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/craup.5603>

Ce document a été généré automatiquement le 15 février 2023.

Creative Commons - Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International
- CC BY-NC-ND 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Les SCOP d'architecture : un modèle de coopération ?

Cooperative and participative architectural agencies (SCOP): a model for collaboration?

Fanny Delaunay et Estelle Gourvennec

- 1 Depuis les années 2010, nous assistons à une revendication des pratiques dites « collaboratives¹ » dans l'exercice architectural, questionnant le format de la commande, les structures de réalisation ou encore les rapports professionnels. La « collaboration », la « coproduction » ou la « coopération » sont des termes qui reviennent régulièrement dans les appels à projet, mais également dans les communications des professionnels de la ville. Les modèles de production en « co », renvoyant à l'idée de faire en commun, semblent devenus une référence incontournable pour les acteurs de la production urbaine (maîtrise d'œuvre, urbanisme, assistance à maîtrise d'ouvrage, etc.). Cet intérêt pour l'« action en commun² » met en avant des pratiques et des valeurs historiquement promues dans le milieu de l'économie sociale et solidaire (ESS) telles que l'utilité sociale, la solidarité, la coopération, l'ancrage local ou encore la démocratie au travail. Plus largement, cet engouement pour la « coopération » fait écho à la question de la finalité de l'entreprise et de l'affirmation de son rôle politique dans la société. Face à la montée en puissance des enjeux environnementaux et des principes de responsabilité sociale, l'entreprise endosse un nouveau rôle³ donnant naissance en France à la « responsabilité sociale des entreprises » (RSE) promulguée par la loi de 2001 dite des nouvelles régulations économiques. La RSE, « par l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales⁴ », a permis d'intégrer un certain nombre de principes pour contrebalancer les logiques de court terme ou strictement financières. En 2019, la loi PACTE, relative à la croissance et à la transformation des entreprises, marque une étape supplémentaire en redéfinissant leur raison d'être. La finalité d'une entreprise n'est désormais plus uniquement de réaliser un bénéfice ou une économie profitant aux associés, mais elle doit également prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Ces cadres

législatifs attestent d'un intérêt porté par les décideurs politiques pour la redéfinition de l'objet de l'entreprise et de sa mission. Toutefois, les actions qu'engagent ces cadres et les réalités qu'ils recouvrent sont disparates, allant du simple « *reporting RSE* » déconnecté de la stratégie des entreprises, à des statuts intégrant gouvernance participative et mission d'utilité sociale.

- 2 Nous souhaitons ici nous intéresser à des entreprises ayant interrogé leurs pratiques économiques et sociales dès la fin du XIX^e siècle : les sociétés coopératives. Face aux nouveaux questionnements qui traversent le monde de l'entreprise, le modèle coopératif semble avoir fait ses preuves à travers la place accordée au capital et au travail, mais également au regard des valeurs qu'il véhicule et qui sous-tend son action. Originellement issues des revendications sociales des travailleurs à la fin du XVIII^e siècle, les sociétés coopératives visent à une réconciliation du travail et du capital en s'appuyant sur une gestion démocratique de l'entreprise⁵. Il existe de multiples types de coopératives, différenciés par leurs tailles, leurs objectifs et leurs formes ; la société coopérative et participative (SCOP) est une de ces structures coopératives qui a vocation à encadrer le travail. Si les premières expérimentations du modèle sont apparues au XIX^e siècle avec les premières coopératives ouvrières, en France, c'est la loi du 10 septembre 1947 portant sur le statut général de coopération qui régit les coopératives et la loi du 19 juillet 1978 qui régit les SCOP.
- 3 Juridiquement, une SCOP est une société coopérative de forme SA, SARL ou SAS qui permet l'exercice de toutes les activités professionnelles. Ce modèle d'entreprise revendique une gouvernance cohérente avec les principes de l'ESS. La loi Hamon du 31 juillet 2014, en donnant sa configuration contemporaine à l'ESS, institue la catégorie juridique d'entreprise d'ESS, différenciée de l'entreprise classique, et qui comprend entre autres les coopératives⁶. Trois principes généraux de fonctionnement sont observés. Le premier porte sur la double qualité des coopérateurs ouvriers. Les associés coopérateurs doivent travailler dans l'entreprise et sont des associés majoritaires puisque détenant au moins 51 % du capital et 65 % des droits de vote. Le deuxième est relatif au mode de « gouvernance », qui se veut démocratique et respectueux des valeurs sociales, et ce dans une approche égalitariste. La répartition des voix en assemblée générale n'est pas proportionnelle à la répartition du capital, mais suit la règle d'une personne égale une voix. Enfin, le troisième principe est l'affectation des bénéfices. La loi en prévoit trois attributions obligatoires : les réserves, à hauteur de 15 % du bénéfice net, le fonds de développement et l'attribution aux salariés dite « parts travail », à hauteur d'au moins 25 % du bénéfice net.
- 4 En 2019, la fédération nationale des SCOP comptabilise 3 439 sociétés coopératives dont 2 391 SCOP, représentant au total 63 000 emplois dont 53 700 en SCOP⁷. La France constitue ainsi un des pays de tradition latine qui comptabilise le plus de coopératives tant en nombre de salariés (9,02 % en 2015) et de densité par habitant qu'en termes de chiffres d'affaires, derrière la Belgique et l'Italie⁸. En 2019, dans le domaine de l'architecture, les SCOP sont au nombre de 70 avec 54 % des structures comprises entre deux et quatre salariés. Ce modèle d'entreprise a conquis des architectes au tournant des années 1970 et a connu un regain d'intérêt dès les années 2000. Elles représentent un tout petit segment des sociétés d'architecture (10 882 sociétés en 2017 en France selon l'ordre des architectes) et seulement 3,3 % de l'ensemble des sociétés coopératives.

- 5 Cet article se propose d'apporter un point d'éclairage sur les sociétés coopératives en architecture et sur les traductions concrètes de ce modèle dans la vie des agences. Il s'agira ici d'analyser le fonctionnement des agences organisées selon un mode coopératif au travers des notions propres à la sociologie de la profession des architectes⁹. Les valeurs du modèle coopératif orientent-elles le rapport au marché¹⁰ des agences ? L'utilité sociale de l'architecture (loi sur l'architecture de 1977) se voit-elle réaffirmée dans les statuts des SCOP d'architecture ? Comment une organisation du travail sous modèle coopératif redéfinit-elle (ou non) le travail d'auteur et la tendance à la personnification de l'architecture ? Nous exposerons la généalogie dans laquelle ces sociétés se placent et tenterons de décrypter leurs visés par rapport à l'exercice en individuel et à l'exercice en société. L'analyse des idéaux propres à la structuration en coopérative des agences enquêtées nous permettra de dresser trois catégories de SCOP d'architecture montrant des interprétations de « l'esprit coopératif » distinctes. Cela nous amènera dans un dernier temps à analyser les scènes, entendues ici comme des espaces (statuts juridiques, organisation du travail, positionnement sur le marché, etc.) et des moments (assemblées générales, interactions quotidiennes, etc.), qui expriment les spécificités des structures, interrogeant la nature des collectifs générés par ces sociétés coopératives.
- 6 Les éléments d'analyse développés ici sont issus d'un travail universitaire sur le modèle coopératif dans l'exercice de l'architecture mené dans le cadre d'une habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre¹¹. L'enquête réalisée par Estelle Gourvennec en 2015 a associé une démarche qualitative et quantitative. L'ensemble des agences d'architecture inscrites à la fédération nationale des SCOP au 1er janvier 2015 a été répertorié et catégorisé à partir d'une analyse des outils de communication des structures (sites web, publications, etc.). Cela a permis de recouper les éléments suivants : ancienneté de l'agence, localisation géographique, taille de la société, marchés visés et types de commandes réalisés, valeurs portées et organisation du travail, notoriété (publication, prix, concours, etc.), statut de l'assemblée générale (AG), historique et motivations à l'égard du montage en SCOP. Conjointement, 11 entretiens ont été réalisés avec des architectes gérants de SCOP. L'objectif des entretiens était de récolter les expériences vécues des salariés associés des structures. Les thèmes abordés étaient les choix de la structuration en SCOP, le mode de gouvernance et les statuts de la société, l'organisation du travail et les marchés visés. Le croisement de ces matériaux a permis d'identifier trois profils de SCOP d'architecture différenciés par leurs objectifs, leur organisation et leur forme.
- 7 Le travail mené en 2019 a consisté en l'actualisation des matériaux. La catégorisation a été mise à jour sur la base des données en date du 1^{er} janvier 2019. Deux critères de comparaison ont été intégrés : les modalités de rémunération et les niveaux de rémunération. L'ensemble des 70 SCOP d'architecture a été contacté par téléphone et/ou par email. 13 entretiens semi-directifs complémentaires ont été réalisés sur la base du même guide d'entretien que celui mobilisé en 2015. Des échanges mails autour d'un questionnaire ont été effectués auprès de cinq SCOP. Un travail archivistique a également été réalisé auprès de la Fédération nationale des SCOP afin d'identifier les périodes de création des SCOP d'architecture¹². Enfin, ce travail a été complété par une réflexion menée à partir d'une expérience située. Nous sommes en effet toutes deux associées coopératrices d'une SCOP d'architecture francilienne au sein de laquelle nous avons chacune réalisé un travail de doctorat dans le cadre d'une CIFRE¹³. Les méthodes

de l'observation participante¹⁴ nous ont permis d'analyser un modèle de démocratie au travail et de restituer le vécu d'un mode d'organisation. Des entretiens semi-directifs ont par ailleurs été réalisés auprès des anciens et actuels coopérateurs de la structure¹⁵.

Généalogie de la SCOP dans l'histoire de la pratique de l'architecture

- 8 Dans le domaine de l'architecture, l'exercice sous la forme coopérative est rendu possible par la loi du 3 janvier 1977. Donnant son statut contemporain à la profession, ce cadre juridique permet de créer des sociétés d'architecture et ouvre la possibilité à des non-architectes de rentrer dans le capital de la société pourvu que les architectes en gardent la majorité. Cette réforme amorce une réelle évolution de la pratique de l'architecture. L'installation en individuel n'est plus le seul mode d'exercice, les cabinets d'architectes ont désormais le choix d'exercer sous divers statuts, dont celui de la coopérative.

Figure 1. Tableau des périodes de création de SCOP depuis 1977.

Source : Archive des annuaires des SCOP réalisés par la CG SCOP.

- 9 De 1977 et jusqu'à la fin des années 1980, les premières SCOP d'architecture voient le jour. Le choix du modèle coopératif semble guidé par la volonté de rompre avec l'exercice en individuel et de redonner une dimension collective à l'exercice du métier d'architecte. La SCOP d'architecture est alors très engagée dans la refonte de la pratique. L'agence SOAA est l'une de ces premières SCOP implantée entre Paris et La Réunion. Fondée en 1961 sous forme de société civile, l'agence s'est transformée en société d'architecture SARL-SCOP en 1980 sous l'impulsion de son gérant. Pour ce dernier, le choix de la coopération se veut en « accord avec sa vision du métier¹⁶ ». Dès ses débuts, il s'engage dans la promotion du logement accessible et expérimente des systèmes constructifs. Toutefois, avec uniquement neuf SCOP d'architecture fondée entre 1977 à 1980, ce choix de structuration reste anecdotique. La mutation profonde qui marque la profession d'architecte à cette période dépasse l'unique question des

statuts d'exercice. L'évolution des politiques architecturales depuis la deuxième moitié des années 1970 a en effet modifié les savoirs et savoir-faire des architectes, ainsi que leur positionnement sur le marché de la commande publique. Les pratiques de l'architecte sont largement remises en cause avec une déstabilisation du rôle social et de l'identité de l'architecte travaillant en solitaire. Florent Champy parle dans ses travaux d'un « processus de déprofessionnalisation¹⁷ ».

- 10 Au cours des années 1980-2000, le nombre de SCOP triple. Cet accroissement des créations de SCOP s'inscrit plus largement dans la tendance globale de la profession à l'exercice en société dès le début des années 2000. La période 1999-2007 voit en effet l'augmentation majeure de l'exercice en associé et le recul moindre mais important de l'exercice à titre individuel en libéral¹⁸. L'enquête menée révèle que ce choix pour la société coopérative semble encore marqué par la volonté d'exercer le métier d'architecte de manière différente. Toutefois, pour certaines structures, il est également guidé par l'enjeu d'accéder à un réseau, celui de la Fédération des SCOP, et d'une stratégie de positionnement sur le marché de la construction. Le milieu du bâtiment et des travaux publics recense un nombre important de SCOP. 18 % d'entre elles sont des entreprises du bâtiment, ce qui représente environ 600 SCOP et 25 000 salariés. Certaines agences s'inscrivent dans ce réseau et tissent ainsi des partenariats avec ces SCOP du BTP¹⁹.
- 11 Cette dynamique en faveur de l'association sous le modèle coopératif se poursuit de manière plus marquée après 2015 avec 13 agences supplémentaires montées en SCOP jusqu'à 2019. Ces SCOP sont en grande majorité de nouvelles sociétés et non issues d'un changement de mode d'exercice. Elles traduisent le choix des jeunes architectes ayant déjà une expérience professionnelle en agence d'opter pour le statut d'associé régi par une gouvernance équitable (gérance tournante, principe d'un homme = une voix, etc.) Elles reflètent également une tendance émergente à la promotion de la « démocratie au travail » et à la « coopération » au sein de l'entreprise²⁰. De façon plus générale, ce mouvement s'inscrit dans les dynamiques générées par la promotion de l'ESS.
- 12 Bien que les SCOP d'architecture soient peu nombreuses, représentant moins d'1 % du nombre total de sociétés d'architecture en France, nous verrons que les motivations au regard de la structuration en SCOP et les modes d'organisation en son sein sont loin d'être homogènes. De la même manière que les praticiens de l'architecture recouvrent une multiplicité de représentations de leur profession, des enjeux des savoirs faire qui les caractérisent²¹, le milieu des SCOP dans le domaine de l'architecture et de l'urbanisme n'est pas univoque.

Le modèle coopératif en architecture : trois figures de SCOP

- 13 La récurrence de l'emploi de l'épithète « co » dans les discours des architectes entretenus pour définir leur pratique (« codécision », « écoconception », « cogestion », « coproduction », etc.) recouvre, de manière large, des pratiques collaboratives, de coopération ou encore de participation. Ces différentes notions semblent proches, pourtant elles renvoient à des définitions distinctes, qu'il convient de préciser avant d'exposer notre catégorisation des SCOP d'architecture.

- 14 Issu du latin *cum laborarer*, le terme « collaborer » signifie « travailler avec/ensemble ». Le « collaboratif », soit l'action de collaborer, traduit, dans une approche de la sociologie du travail, des nouvelles façons d'agir collectivement fondées sur des relations de pair à pair entre des protagonistes formant des ensembles mal délimités, mouvants, sans cesse recomposés. « Coopérer » est issu d'*operari*, signifiant « fabriquer de ses mains ». Par extension, *cum operari*, « coopérer », c'est donc travailler à plusieurs, œuvrer ensemble dans un même but²². Si coopérer et collaborer font directement référence au travail, la participation renvoie à des formes possibles de « prendre part à ». L'ensemble de ces notions amène alors à des engagements différents. Dans la conception dite coopérative, plusieurs concepteurs interagissent, la division des tâches est claire et nécessite un acteur assurant la coordination. La collaboration renvoie à « une association dictée par l'utilité qui vise l'efficacité », la coopération peut être associée à un « processus de partage et d'élaboration des connaissances communes²³ ». La collaboration renvoie davantage à la façon de faire et de s'organiser. En conception collaborative, l'ensemble des acteurs interagit autour d'un même projet, les tâches de chacun ne sont pas dissociables. Enfin la participation consiste bien souvent à convier les futurs usagers au processus de conception de leur lieu de vie. On parle d'habitat participatif ou d'urbanisme partagé.
- 15 Le modèle de la SCOP, en s'inscrivant dans une démarche de coopération au travail, engage une vision d'entreprise qui n'est pas neutre dans le cas de la pratique de l'architecture. Ce mode de gouvernance vient bousculer les rapports classiques que l'architecte fondateur d'une agence entretient avec ses salariés et avec la production architecturale dont il revendique souvent la propriété intellectuelle. Sur la base des entretiens menés, trois profils de SCOP d'architecture aux identités professionnelles distinctes peuvent être identifiés²⁴: 1) la SCOP « engagée » portée par des architectes militants, 2) la SCOP « fonctionnelle » à l'initiative d'architectes soucieux de (re)fédérer une équipe de travail autour de valeurs communes, et 3) la SCOP « étiquette » éloignée de l'esprit coopératif dans l'organisation du travail et les valeurs portées.

La SCOP « engagée »

- 16 La première catégorie de SCOP témoigne d'un choix des fondateurs associés, celui de redéfinir l'organisation du travail selon un schéma horizontal et d'appréhender le projet architectural comme un processus partagé et coproduit. Pour ces sociétés, l'engagement est double. Il se situe à la fois au niveau du mode de gestion et au niveau de ce que produit l'entreprise, mais aussi dans la manière dont elle le produit. Les architectes à l'origine de ces sociétés qualifiées d'« engagées » ont un profil de militants, souvent issus des milieux associatifs, politiques ou encore autogestionnaires. Pour l'un des architectes fondateurs de la SCOP Atelier 15, située à Ivry-sur-Seine, la société coopérative a ainsi été une « opportunité pour construire un mini-modèle communiste ». Fondé en 2005 après avoir expérimenté différents statuts, du modèle associatif à l'exercice en libéral, cet atelier d'architecture s'inscrit dans l'héritage associatif et politique de ses fondateurs. La disparition des asymétries d'information est un objectif de l'entreprise qui vise à permettre une prise de pouvoir par les salariés sur le lieu de travail²⁵. L'idéal égalitariste du modèle coopératif se formalise par un salaire unique pour tous les associés, des décisions prises en collégialité et des architectes coopérateurs en charge des projets dans toutes leurs phases. « La transparence et le partage des décisions devraient être au cœur de toutes les structures d'agence

d'architecture, montées en SCOP ou pas, la SCOP *a priori* facilite les choses mais cela relève surtout d'une manière de voir le métier et de l'organiser au quotidien », énonce le cogérant²⁶.

- 17 De façon transversale, la transparence de la gestion et de la codécision sont des conditions *sine qua non* de l'exercice. L'enjeu est alors double : garantir la démocratie au travail tout en formant l'ensemble de l'équipe à l'exercice délicat de la gérance. Il s'agit là de répondre à un des crédos du milieu coopératif : la rotation de la gérance, comme l'expose la coopératrice associée et fondatrice de la SCOP 10I2LA Architecture²⁷ :

On a voulu mettre en place des modes d'organisation innovants, bousculant les fonctionnements traditionnels d'une entreprise : transversalité, découplage des tâches, organisation horizontale. Ce cadre permet à chacun de s'épanouir, d'être responsabilisé tout en travaillant de manière collective et pluridisciplinaire. À titre d'exemple mon poste est double : conductrice de travaux et gestion administrative. Il n'y a pas de secrétariat, tout est partagé. On a vraiment voulu rompre avec le système pyramidal et c'est aussi ce qui rend malade le monde du bâtiment. Quand on se met autour de la table et que l'on se met à même niveau, on résout plus facilement les choses surtout que l'on se rend compte que c'est un système très éprouvant.

- 18 Ces agences revendiquent également une diffusion et une promotion du modèle coopératif dans les projets menés. C'est le cas de la SCOP La Fabrique du lieu, fondée en 2013. Les deux associés portent « la philosophie SCOP qui se retrouve dans les projets²⁸ ». Ils ont fait le choix de travailler en milieu rural pour l'intérêt des problématiques propres à ces territoires et souhaitent développer « la démocratie participative en donnant une place centrale à l'habitant dans chacun des projets ». Dans leurs discours, les fondateurs mettent en avant le respect et la valorisation de la personne au sein de l'entreprise et des usagers dans les projets menés :

On cherchait à remettre l'humain au cœur des processus[...]il nous semblait donc logique que cela se reflète dans le fonctionnement de notre boîte[...] Le choix de la SCOP, c'était vraiment idéologique [...] c'était la seule façon d'avoir une entreprise anticapitaliste [...] le seul modèle qui valorise le travail et non le capital²⁹.

- 19 Pour les architectes de cette société coopérative, les statuts juridiques permettent de traduire différentes postures et pratiques professionnelles.
- 20 Dans cette première catégorie, la SCOP est ainsi considérée comme une forme organisationnelle éthique dont ils revendiquent l'inscription dans le mouvement de l'ESS. Ces SCOP représentent un peu plus du tiers de l'échantillon d'enquêtés. Elles ont en commun d'être toutes fondées après les années 2000 dont une majorité (7) entre 2009 et 2019. La taille réduite des structures, de deux à six salariés, est perçue comme un des éléments qui favorise la démocratie au travail et la poursuite d'un modèle d'exercice fondé sur la coopération. L'identité professionnelle se façonne à la fois autour de valeurs telles que l'échange, le partage des connaissances, la coproduction de l'espace bâti, mais également par des compétences nouvelles comprenant des méthodologies de travail. L'enjeu est alors l'innovation socioprofessionnelle.

SCOP « fonctionnelle »

- 21 La deuxième catégorie d'architectes exerçant en SCOP renvoie à une approche du modèle coopératif que nous avons qualifiée de « fonctionnelle ». À l'instar des « SCOP engagées », il s'agit essentiellement de TPE sauf pour deux d'entre elles. Elles

constituent d'ailleurs les plus grosses entreprises avec 29 salariés pour l'une et 12 pour l'autre.

- 22 Les statuts de ces sociétés offrent un modèle de gouvernance définissant les rapports au collectif, toutefois pour ces agences, la corrélation entre qualité marchande des projets (impacts social et environnemental) et mode d'exercice n'est pas établie. La SCOP est davantage perçue comme un outil managérial permettant une association facile et durable des salariés de la structure. L'actionnariat salarié constitue un atout pour la pérennité de l'entreprise avec notamment la transmission de la structure facilitée. La place donnée aux salariés assure leur implication et leur investissement dans l'entreprise. L'engagement du personnel est une thématique régulière dans les entretiens menés. Les intérêts de l'organisation sont intériorisés et sont censés être incarnés par tous. La responsabilisation de tous les salariés coopérateurs est perçue comme donnant une meilleure efficacité dans la production. Le partage des décisions et l'écoute sont mis en avant, répondant à l'exigence d'une gestion démocratique, mais cela n'induit pas nécessairement la revendication d'une « plus-value sociale » dans le projet conçu par la SCOP. Dès lors, la société coopérative ne modifie pas la posture de l'architecte et son rapport au monde extérieur. L'objectif n'est pas non plus de requestionner la place de l'usager dans le processus de production de l'architecture. Dans ce cas de figure, on retrouve notamment des agences structurées en SCOP à la suite d'un changement de statut de société à l'initiative d'un architecte libéral qui redéfinit un projet d'agence avec ses salariés. L'objectif premier est de pérenniser les salariés et d'encourager l'implication de ces derniers. C'est notamment l'exemple de la SCOP Solécité : à l'issue d'une pratique en entreprise individuelle, le gérant de la structure a souhaité passer en SCOP « afin de recréer une identité d'agence et pérenniser son équipe de travail³⁰ ». Le passage en société coopérative après l'exercice en société SARL permet d'instaurer une culture d'entreprise négociée.
- 23 La SCOP SOAA peut également s'inscrire dans cette deuxième catégorie. Si le choix de ce mode d'exercice pour ses fondateurs relève d'un engagement fort pour un mode d'organisation du travail, l'idée de produire différemment n'est pas caractéristique de cette structure, comme le relève la gérante :

Depuis toujours chacun est pleinement responsable de son travail. La dépendance « hiérarchique » qui existe bien entendu par nature [...] n'a jamais influencé la chose essentielle qui est le partage des informations, de toutes les informations que ce soit externes avec le déroulement des affaires ou que ce soit internes au niveau de salaire, situation financière de l'entreprise. Tout a toujours été très transparent³¹.
- 24 Par ailleurs, l'agence ayant deux antennes géographiques distinctes, les statuts de l'entreprise ont permis la déclinaison de plusieurs modèles de gouvernance adaptés. Créée sous forme SARL, la société passe au statut de société anonyme en 1986 et a fonctionné sous ce régime jusqu'en 2012, date à laquelle elle est revenue à son premier statut. Ce n'était donc pas un gérant mais un conseil d'administration (CA) de trois membres, dont un président, qui dirigeait la société. La composition du CA (et sa présidence) évoluait au gré des arrivées (nouvelle association), des départs (à la retraite) et de la vie de la société.
- 25 Pour certains architectes ayant opté pour la SCOP dès le début de leur exercice, le modèle coopératif est investi pour la facilité d'association qu'il permet et pour la sécurité qu'il offre au gérant (ouverture de droit au chômage, etc.). L'accès au réseau de la Confédération générale des SCOP (CG SCOP) est également un atout pour « se

lancer ». Toutes les SCOP ont en effet l'obligation d'appartenir au réseau SCOP via la CG SCOP. Cet organisme représentatif des entreprises de statut SCOP a comme principal rôle de défendre les intérêts de ses membres auprès des pouvoirs publics nationaux et européens. Conjointement à son rôle de représentant externe, la CG SCOP promeut l'esprit SCOP en mettant en avant l'importance du partage de l'outil de production, l'expertise dans le travail et la pérennité de l'entreprise. Aussi le réseau SCOP propose des formations sur le pilotage d'une entreprise, la compréhension de la coopérative et de sa gestion. Il permet de se former à la gérance et assure également un accompagnement avant et après la création de la structure. Il constitue ainsi un réel appui pour des jeunes agences peu expérimentées. Les agences Playground ou encore Bonjour Les Architectes sont des exemples de sociétés coopératives où « la gestion démocratique au sein de l'entreprise [...] permet le modèle coopératif », sans pour autant revendiquer une pratique de l'architecture différente dans son rapport au marché. Le gérant de Bonjour Les Architectes indique :

J'étais en libéral et mes associés étaient salariés en agence[...]on a décidé de se monter en SCOP en 2011, ça correspondait à nos valeurs et à notre souhait de faire différemment dans notre organisation avec le partage des décisions ³².

- 26 L'enjeu pour ces deux structures est l'organisation des rapports professionnels autour d'un modèle égalitariste. La SCOP reste une société empreinte de valeurs – notamment celles de l'équité des associés – avec ses avantages tels que la gestion démocratique, la consolidation des fonds propres, mais elle n'amène pas nécessairement à requestionner la manière de produire la ville ou encore les filières constructives auxquelles elle fait appel.

La SCOP, « une étiquette » ?

- 27 La troisième catégorie de SCOP ne revendique aucune spécificité propre au modèle coopératif, que ce soit au niveau de l'organisation du travail, des valeurs mises en avant dans les outils de communication ou encore du rapport au marché. Elle laisse entrevoir une organisation plutôt verticale, avec des membres identifiés comme « dirigeants ». La présentation des structures se fait au travers du parcours d'une personne et ne met aucunement en avant une équipe. Leur portrait est hétéroclite. Deux de ces trois SCOP sont le fruit d'une association d'architectes indépendants qui ont continué à fonctionner comme une association de libéraux. Chaque associé amène ses affaires et la rémunération se fait au pourcentage de chiffre d'affaires généré. Dans ce cas de figure, comme dans la catégorie précédente, la protection du gérant et l'égal partage des voix dans la gestion de la structure motivent le choix de la SCOP. Le « fort engagement des salariés », du fait de leur statut d'associé, est également perçu comme un atout avec *in fine* une volonté pour « l'architecte patron » de transmettre sa société. Au-delà de ces aspects, la présentation des agences n'expose aucune spécificité sur le modèle coopératif. Le gérant de l'agence Ad'Hoc explique que « Les gens ne nous prennent pas pour ça. Ils n'en ont rien à faire que l'on soit en SCOP. » En ce qui concerne la démocratie au travail dans une approche égalitariste, il précise qu'« il n'y a pas d'égalité, une structure ne peut pas fonctionner de manière égalitaire sur tous les points, c'est utopique³³ ». La SCOP se décline sur le modèle d'une société « classique », désincarnée de sa dimension coopérative et démocratique. Ce type de SCOP reste cependant marginal, rendant floue la délimitation de cette catégorie. Les structures entretenues laissent penser que le choix du modèle coopératif relève de deux

motivations. La première est relative à l'idée que la SCOP permettrait un plus fort investissement des salariés, grâce notamment aux partages des bénéfices définis dans les statuts. Le deuxième est que le modèle coopératif constituerait une vitrine de valeurs mobilisées dans l'accès à la commande. Dans un cas comme dans l'autre, la SCOP devient une « étiquette » où le collaboratif prend le pas sur la coopération. La mise en place d'une gestion solitaire et parfois arbitraire renvoie à un comportement « classique » de patron de TPE. Les travaux de Juban³⁴ démontrent que cette tendance existe de façon transversale à l'échelle du mouvement coopératif, même si elle va à l'encontre des valeurs de coopération et de participation. Pour l'auteur, cela renvoie au risque de banalisation que Fremeaux³⁵ identifie sur les structures de l'ESS.

- 28 Le croisement des données récoltées sur les 70 structures montre ainsi que l'idéal type de la structure coopérative transformatrice de la pratique professionnelle et du mode de production n'est pas généralisé. La réalité professionnelle de l'architecture (concurrence accrue, difficulté d'accès à la commande, etc.), n'épargne pas le milieu des SCOP et ce mode d'exercice recouvre diverses postures professionnelles loin d'être toutes issues des mouvements autogestionnaires et/ou associatifs. Pour mesurer les spécificités de ces coopératives d'architecture, nous nous sommes intéressées aux scènes sur lesquelles se traduit le modèle coopératif dans la vie de l'agence.

Les scènes d'expression du modèle coopératif dans la vie de l'agence

- 29 La première scène observée est celle de la gestion et de l'organisation de l'entreprise : la tenue d'AG, la rédaction commune d'un règlement intérieur, des négociations qui n'ont pas cours dans d'autres types de structures. Nous nous intéressons aux spécificités de l'organisation du travail en SCOP et à la manière dont elle bouscule le fonctionnement d'une agence d'architecture³⁶. Dans un second temps, les stratégies de positionnement sur le marché et les commandes réalisées ou brigüées seront décryptées. L'idée de coopération qui sous-tend l'organisation du travail amène certaines SCOP à se positionner sur des marchés de niche autour de techniques constructives ou de processus de projet intégrant la participation.

Une gouvernance entre collectif et formes de leadership

- 30 Depuis l'analyse de l'annuaire des SCOP produit par la CG SCOP en 2019 et l'enquête quantitative menée en 2020, les SCOP d'architecture comptent au moins 81 % de salariés associés. Cela confirme l'esprit fondateur de la SCOP pour laquelle l'association directe des salariés aux décisions et au patrimoine est naturelle. « Sans être chef, chacun est responsable de son travail³⁷. » Toutefois, la déclinaison de la gouvernance propre aux SCOP prend différents enjeux selon la taille et les statuts des structures. Dans les entreprises type PME, les AG ont un rôle majeur dans la diffusion de l'information et des prises de décisions. Lors de ces assemblées, des axes stratégiques du développement de l'entreprise sont votés par l'ensemble des associés, le gérant devant obtenir l'approbation de l'ensemble des salariés associés. Dans la pratique, au sein d'entreprises type TPE, les salariés peuvent participer au quotidien à l'ensemble des décisions. L'entreprise devient un lieu où l'on prend quotidiennement de multiples décisions, au service d'une stratégie générale. Les agences d'architecture restent de

petite taille avec 54,2 % de microentreprises n'employant qu'une à deux personnes³⁸. Le milieu des SCOP n'échappe pas à cette tendance, avec 20 % des SCOP d'architecture composées de deux salariées et 53 % composées de trois à quatre associés (cf. figure n°2). Ainsi que le relève la gérante de SOAA :

Comme dans toutes les petites structures où le dialogue est aisé, l'AG n'est souvent qu'une formalité juridique et, même si le jour J une discussion générale permet une remise à plat et un échange formel entre les éventuels différents points de vue, il n'est jamais arrivé lors de toute l'histoire de la société qu'il soit nécessaire de compter les voix : toutes les décisions consignées aux PV d'AG ordinaires ou extraordinaires ont toujours été approuvées à l'unanimité (entretien 2015).

- 31 Si les AG ne sont pas forcément la forme d'expression privilégiée du modèle coopératif dans les TPE où les prises de décisions se font de manière informelle, elles restent néanmoins un temps consacré qui garantit le partage des décisions et de l'information (présentation du bilan comptable de l'année, échange sur les perspectives, etc.). La gestion démocratique est assurée par les statuts de la SCOP et les salariés associés peuvent s'en prémunir.

Figure 2. Taille des SCOP d'architecture inscrites à l'Ordre en 2020.

Image 10013AB000003E83000017D39FF4778B845AAFB.A.emf

Effectifs salariés associés	2	3	4	5	6	7	8	+10	+15	+20	Soit 315
Nombre de SCOP	14	22	15	6	5	3	2	1	1	1	Soit 70

Source : site de l'ordre des architectes, 2019.

- 32 Toutefois, à l'instar d'agences d'architecture plus « classiques », il peut être observé que la stratégie de l'entreprise s'appuie essentiellement sur l'implication personnelle des fondateurs qui maîtrisent le réseau socio-économique local. L'ensemble des SCOP entretenues met en avant l'établissement d'un projet d'agence commun autour d'une équipe soudée. Cette dernière se structure autour de valeurs communes et d'objectifs partagés qui permettent une forte proximité des membres et assurent une certaine satisfaction au travail³⁹. Pour intégrer une SCOP d'architecture, il y a la nécessité d'adhérer au projet d'entreprise. L'associé-coopérateur de l'Atelier 15 indique par exemple :

Pour les embauches ou pour les stages, on propose un déjeuner à l'atelier. Ça permet un échange avec l'ensemble de l'équipe, de se présenter collectivement. Ça reste un moment informel qui nous représente plutôt bien et nous permet de voir si le *feeling* passe et après on échange tous ensemble de notre ressenti⁴⁰.

- 33 Dans une grande partie des agences en SCOP, si la performance collective par le partage des compétences et des décisions est placée au cœur du projet d'entreprise, apparaît également la figure d'un architecte souvent fondateur de la structure. Les outils de communication propres aux agences (site web, publications, prix, etc.) et/ou les

publications diverses donnent lecture du positionnement d'une personne référente. À la différence d'un chef qui impose son autorité par un rapport hiérarchique établi et contractualisé, comme c'est le cas dans des agences d'architecture organisées par chefs de projet ou directeur, le *leader* – que cette personne soit désignée comme tel ou non –, est légitimé et accepté par le groupe, puisque présentant des compétences liées au *leadership* (capacité à fédérer une équipe autour de valeurs communes, à générer de la motivation au travail, etc.). Si la valeur interne mise en exergue est la non-personnification du travail au profit de l'équipe, de l'extérieur, le nom d'un architecte émerge parfois au détriment de la visibilité d'un collectif de travail. Dans le domaine de l'architecture, la personnification de la société est accentuée par le fait qu'il est souvent associé le nom d'une personne, plus que le nom d'un collectif, à une production architecturale. De surcroît, le modèle coopératif n'est pas non plus exempt des aspirations de l'architecte, en tant que personne et au nom de sa société, à acquérir une reconnaissance symbolique. L'adoption et la revendication de valeurs par l'ensemble des coopérateurs n'assurent pas nécessairement la réussite d'une gestion collégiale. La SCOP n'échappe pas aux logiques d'organisation propres à un groupe professionnel et à certaines attentes entrepreneuriales.

Un rapport au marché entre adaptabilité et militance

- 34 La deuxième scène observée est celle du rapport au marché, et de la revendication/valorisation des valeurs portées en interne auprès des maîtrises d'ouvrage/clients⁴¹. Dans le cas de SCOP revendiquant une approche globale du modèle coopératif, le développement d'un réseau professionnel se fait avec des entreprises porteuses de valeurs proches. Les outils de communication mettent en exergue l'organisation interne à l'entreprise. Le rapport au marché est alors sélectif, comme le note par exemple le gérant de La Fabrique du lieu :

On préfère rester libre de nos projet. On a parfois été sollicité par des gros BET⁴² sur des projets conséquents, mais on s'est rendu compte qu'on n'avait pas la même façon de travailler, le même rapport au travail[...] On fait donc le choix de projets qui nous correspondent [...] Du coup, on assume aussi d'avoir des petits salaires. On a réussi à pérenniser un salaire net à 1 300 euros par mois et pour le moment ça nous suffit⁴³.

- 35 Les architectes paysagistes de cette SCOP expriment la volonté de se donner le choix des projets menés, au prix de petits salaires, révélant l'importance de construire une identité cohérente. On retrouve également cette stratégie chez Atelier 15, où le salaire unique est fixé 1 550 euros net : « On a très tôt fait le choix de ne pas travailler avec la promotion immobilière privée... on est trop différent. Notre organisation du travail reste un mystère pour eux », livre le cofondateur⁴⁴. Ces niveaux de salaires ne sont pas représentatifs de ceux des autres SCOP d'architecture, similaires aux revenus moyens des architectes. Toutefois, si les « SCOP engagées » sont soumises aux mêmes règles économiques que les autres entreprises, elles payent le prix d'un rapport au marché sélectif. Pour ces structures, préserver leur indépendance et affirmer leurs partis pris architecturaux passent par le refus de certaines commandes qui ne répondent pas à leurs valeurs. Ces SCOP développent ainsi des stratégies pour accéder aux concours et à la commande publique : inscription dans un territoire, spécialisation dans des domaines spécifiques tels que les démarches concertation/coproduction dans l'habitat et l'urbanisme, revendication de compétences autour de techniques constructives

(construction bois et/ou paille, architecture bioclimatique, développement durable, etc.), mais également de management et d'ingénierie sociale. L'adéquation entre les valeurs portées et les projets menés revêt plus d'importance que la consolidation du capital économique.

- 36 Conjointement à leur pratique de maîtrise d'œuvre, on constate la valorisation de nouvelles compétences de concertation de groupe et de définition programmatique, ce qui les amène à se positionner sur des commandes d'assistance à maîtrise d'ouvrage/d'usage. C'est notamment le cas de l'Atelier 15, d'Archi Ethic ou encore de Tangente qui revendiquent un rapprochement entre le type de commande que traite l'agence et le choix d'une structure en SCOP. Le gérant-fondateur de Tangente indique :

On a choisi ce statut pour fonder les bases de l'entreprise sur les valeurs éthiques et solidaires. C'est à ce titre que les missions sont orientées vers le bois et l'habitat participatif. Notamment au début, le bois ce n'est pas comme aujourd'hui, on n'était pas nombreux à s'y intéresser⁴⁵.

- 37 Tangente s'est progressivement spécialisée dans l'habitat participatif et la construction bois, tout comme Atelier 15 et Archi Ethic. Comme le mentionne l'un des architectes coopérateurs de l'Atelier 15 : « Si l'on requestionne les modes de production du logement, on se doit de questionner les filières auxquelles ces projets font appel⁴⁶. » Ces agences mettent en avant, de manière complémentaire, leurs compétences en technique constructive, des capacités méthodologiques et intellectuelles sur la gestion de groupe, déjà éprouvées au sein de leur structure (management participatif). L'esprit de la coopérative est ici revendiqué dans la pratique de l'architecture. Les outils de communication mettent en avant une éthique professionnelle autour de la durabilité environnementale et sociale. Pour le coopérateur fondateur d'Atelier 15, derrière le choix de la construction bois se trouve l'engagement pour une architecture à faible impact environnemental et une revendication politique affirmant le souhait de « se passer des majors du BTP pour la plupart engagés autour de la filière béton⁴⁷ ». Cette corrélation entre le modèle SCOP et les démarches participatives est toutefois à appréhender avec précaution, l'habitat participatif n'étant pas l'apanage des SCOP d'architecture.

- 38 La deuxième catégorie de SCOP a une activité relativement diversifiée entre commandes privée et publique. Toutefois, deux stratégies permettent de capter les marchés. Dans le premier cas de figure, des structures affichent le montage en SCOP en fonction des types de marchés visés (cafés ou épiceries solidaires, équipements, logement social), de clients ciblés (association, collectivités) et des orientations du programme (matériaux, énergie, etc.). Ces SCOP vont également s'associer en groupement avec d'autres SCOP du bâtiment en vue de répondre à des marchés plus importants. Ce partenariat assure une vision commune de l'organisation du travail autour de la coopération. Il permet également la valorisation d'un socle de valeurs partagées auprès des maîtrises d'ouvrage. Il est notamment mis en évidence par l'une des associés de la coopérative Imagine :

Quand on répond à un AO on met en avant le fait que nous sommes une SCOP et notre orga un peu particulière. Quand on s'allie avec des BE⁴⁸ on essaye de s'allier avec les SCOP. De ce fait on se positionne vers des associations maîtrises d'ouvrages qui sont plus positionnées ESS, qui s'adressent au social plus que d'autres, même si n'est pas une règle. On est axés, car la gérante y tient beaucoup sur l'énergie et l'économie responsable comme elle dit⁴⁹.

- 39 La deuxième stratégie est de ne pas afficher les spécificités de l'organisation de la société coopérative dans le positionnement sur le marché. C'est notamment le cas de Bonjour Les Architectes, comme l'indique le gérant :

Le fait qu'on soit en SCOP ça ne change pas notre rapport au projet qu'on mène, ça n'a pas d'influence. On fait à 95 % de l'architecture en marché privé, pas mal de réhabilitation [...] en neuf des bâtiments commerciaux pour Nike. On travaille beaucoup pour Nike. Après on fait aussi du particulier, de la maison, ou réhabilitation d'appartement⁵⁰.

- 40 Il en est de même pour SOAA, dont l'architecte gérante relève que

le rapport au marché, cela n'a pas d'influence, on ne cherche pas non plus, bien que le statut SCOP ait toujours été mis en avant dans la présentation de notre société. Dans les dossiers de candidature par exemple[...] les opérateurs MO étaient toujours surpris lorsque nous leur révélions ce statut dont ils ignorent en général totalement le fonctionnement et la singularité⁵¹.

- 41 Certaines agences semblent s'être spécialisées dès leurs débuts dans des programmes tels que les bâtiments commerciaux/bureaux, le logement privé (particulier et/ou promotion immobilière), ou des missions telle la rénovation énergétique. Dans le marché de l'existant, on trouve quelques coopératives positionnées sur des commandes de type travaux d'entretien et de rénovation constituées d'une clientèle très atomisée, dominée par une clientèle privée et de particuliers, ou encore sur des commandes de travaux de réhabilitation à l'initiative de maîtrises d'ouvrage professionnelles publiques ou privées. Pour la dernière catégorie de SCOP, il n'est pas non plus question de mettre en avant le modèle coopératif pour l'obtention de marché. Les SCOP rencontrées travaillent essentiellement sur marché privé (maison individuelle, bureaux, commerces, écoles privées). Les projets répondent aux souhaits des clients en termes de matériaux de construction et d'objectif thermique comme l'exprime le gérant de la SCOP Ad'Hoc :

Nous ne travaillons pas sur des matériaux spécifiques. Seules les grandes agences et celles qui ont un nom peuvent se permettre ça. Je réponds donc en fonction des besoins de chacun des clients⁵².

- 42 Le gérant met ici en regard liberté d'action et assise économique de la structure, questionnant par là même le coût socio-économique des libertés.
- 43 En conclusion, les trois catégories de SCOP d'architecture laissent percevoir différents types de collectifs de travail. La SCOP « engagée » donne lecture de collectifs vise l'objectif commun de réaffirmer l'utilité sociale de l'architecte. Le modèle coopératif est alors un moyen et une fin. La deuxième catégorie où le modèle coopératif vient davantage régir les rapports professionnels, donne, elle, lecture d'un ensemble d'individus voulant être égaux entre eux, parce que remettant en cause l'organisation verticale des agences d'architecture. Selon la nature du collectif et des intérêts qui réunissent les individus, les valeurs propres au modèle coopératif viennent plus ou moins influencer sur la posture de l'architecte et le rapport au marché des agences. Quand la SCOP « engagée » promeut le modèle coopératif dans l'organisation du travail et dans le projet architectural, la SCOP « fonctionnelle » défend une démocratie au travail sans nécessairement questionner l'impact social des projets réalisés. Si les statuts SCOP peuvent être assimilés aux « institutions durables et réformables, utiles à la coopération⁵³ », il n'en reste pas moins qu'ils ne garantissent pas l'expression du modèle coopératif au sein de l'entreprise. De la même manière, la dimension collective de la production associée à la SCOP n'efface pas complètement les logiques de

personnalisation de la profession, bien qu'elle les questionne fortement au travers des principes de l'égalité salariale et de la cogestion. De façon transversale, les agences en SCOP tendent à modifier, à des degrés variables, les structures de la profession, y compris dans la matérialité et les processus de production du projet. Toutefois, un paradoxe demeure : si les architectes plébiscitent fortement le mode d'exercice associé de leur profession et les pratiques dites coopératives, comment expliquer que les SCOP demeurent si marginales ? La réflexion est donc à poursuivre pour comprendre, depuis les structures « classiques », les lectures faites de l'exercice en SCOP et notamment de l'exercice coopératif. Les SCOP ont-elles le monopole de la coopération ?

BIBLIOGRAPHIE

- Véronique Biau, « Stratégie de positionnement et trajectoires d'architectes », *Sociétés contemporaines*, 1998/1, n 29, pp. 7-25.
- Davy Castel, Claude Lemoine et Annick Durand-Delvigne, « Travailler en coopérative et dans l'économie sociale, effets sur la satisfaction et le sens du travail », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 13-2 | 2011.
- Florent Champy, *Sociologie de l'architecture*, Paris, La Découverte (Repères), 2001.
- Stéphanie Dadour, Anne Debarre et Maxime Decommer, « Les pratiques des architectes », *Revue de l'École nationale supérieure d'architecture Paris-Malaquais*, n°3, Arles, Actes Sud, 2016, pp. 34-42.
- Geneviève Ferone Creuzet et Virginie Seghers, « Vers un capitalisme d'intérêt collectif », *Futuribles*, n 434-1, 14 janvier 2020, pp. 5-26.
- Laurent Eloi, *L'impasse collaborative: pour une véritable économie de la coopération*, Paris, Les liens qui libèrent, 2018.
- Philippe, Frémeaux, « Économie sociale et solidaire : une alternative ? », Blanche Segrestin (éd.), *L'entreprise. Point aveugle du savoir*, Éditions Sciences Humaines, 2014, pp. 268-278.
- Elizabeth Gardere, Jean-Luc Bouillon et Catherine Loneux, « Le "collaboratif" dans les organisations : une question de communication », *Communication & Organisation*, n°55, 2019/1, pp. 9-22.
- Estelle Gourvennec, *L'architecture dans l'expérimentation du modèle coopératif*, mémoire de HMONP sous la direction d'Anne D'Orazio, École nationale supérieure d'architecture de Paris La Villette, 2015
- Armand Hatchuel, Olivier Favereau et Franck Aggeri, *L'activité marchande sans le marché ?*, Paris, Mines-ParisTech (Économie et gestion), 2010.
- Jean-Yves Juban, « Les SCOP relèvent-elles d'un modèle de GRH homogène ? Enseignements d'une recherche de terrain », *@GRH*, De Boeck Supérieur, n°15, 2015/2, pp. 79-98.
- Matthieu Hely, Pascale Moulevrier, *L'économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques*, La Dispute, séries : « Travail et salariat », 2013, 219 p.

Jean-Charles Mathe et Alain Rivet, « La stratégie de croissance des SCOP : contingence des valeurs et convergence des choix », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°243-244, 2010, 3, pp. 17-24.

Philippe Pasquet et Sébastien Liarte, « La Société Coopérative et Participative : Outil de gestion pour l'entrepreneur social ou une nouvelle hypocrisie managériale ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, n°3, 2012/3, pp. 3-16.

Laurent Thevenot, *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*, Paris, La Découverte, 2006.

« Archigraphie 2018 : observatoire de la profession d'architecte », *Les cahiers de l'architecture*, Ordre des architectes, 2018.

Thérèse Evette et Élise Macaire, *Mini chiffre clés de la profession d'architecte*, n°2, LET/ENSA Paris La Villette/DGP-SA, 2011.

Richard Sennett, *Ensemble : pour une éthique de la coopération*, Paris, Albin Michel, 2012

Denis Stokkink et Pierre Perrard, « L'économie sociale et solidaire en Europe », dans Robert Holcman (dir.), *Économie sociale et solidaire*, Paris, Dunod, 2015.

Sophie Swaton, et Mathieu de Poorter. « Chapitre 1. Mouvement coopératif et coopératives », dans Robert Holcman (éd.), *Économie sociale et solidaire*, Dunod, 2015, pp. 7-38.

NOTES

1. Elizabeth Gardere, Jean-Luc Bouillon et Catherine Loneux, « Le "collaboratif" dans les organisations : une question de communication », *Communication & Organisation*, n°55, 2019/1, pp. 9-22.
2. Laurent Thevenot, *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*, Paris, La Découverte, 2006.
3. Geneviève Ferone Creuzet et Virginie Seghers, « Vers un capitalisme d'intérêt collectif », *Futuribles*, n 434-1, 14 janv. 2020, pp. 5-26.
4. *Livre vert de la Commission européenne*, 2001.
5. Swaton, Sophie, et Mathieu de Poorter. « Chapitre 1. Mouvement coopératif et coopératives », Robert Holcman éd., *Économie sociale et solidaire*, Dunod, 2015, pp. 7-38.
6. Matthieu Hely, Pascale Moulevrier, *L'économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques*, La Dispute (Travail et salariat), 2013.
7. Si la taille moyenne d'une coopérative est de 30 salariés, la réalité est très disparate : avec une forte proportion de petites structures (moins de 10 salariés) et de très grosses coopératives (plus de 100, voire plus de 500 salariés). – Source : <https://www.les-scop.coop/les-scop>
8. Denis Stokkink et Pierre Perrard, « L'économie sociale et solidaire en Europe », dans Robert Holcman (dir.), *Économie sociale et solidaire*, Paris, Dunod, 2015.
9. Florent Champy, *Sociologie de l'architecture*, Paris, La Découverte (Repères), 2001.
10. La notion de marché évoque à la fois le contrat qui lie la maîtrise d'œuvre à son commanditaire, qu'il soit privé ou public, ainsi qu'à l'espace économique avec ses règles, ses acteurs et ses objets où se rencontrent l'offre et la demande.
11. Estelle Gourvennec, *L'architecture dans l'expérimentation du modèle coopératif*, mémoire de HMONP, École nationale supérieure d'architecture de Paris La Villette, 2015.
12. Nous avons pu ainsi avoir accès aux annuaires de 1970, 1975, 1980, 1981, 1984, 1985, 1991, 1994, 1999, 2000 et 2004.
13. Convention industrielle de formation par la recherche réalisée au sein de la SCOP Atelier 15.

14. D'après Platt (1983), la formule « observation participante » se réfère aux méthodes d'enquête scientifique où le chercheur observe un groupe social auquel il appartient. Cette démarche n'étant possible qu'à la condition de s'inscrire sur le long terme au sein du groupe observé.
15. Quatre personnes ont été entretenues sur les sept salariés employés actuellement dont six associés coopérateurs.
16. Présentation du gérant fondateur de la SCOP SOAA extrait du site internet, [en ligne] <http://www.fabienvienne.com/biographie.html>
17. Florent Champy, *Sociologie de l'architecture*, Paris, La Découverte (Repères), 2001.
18. Thérèse Evette et Élise Macaire, *Mini chiffre clés de la profession d'architecte*, n°2, LET/ENSA Paris La Villette/DGP-SA, 2011.
19. Bâtiments et Travaux Publics.
20. Davy Castel, Claude Lemoine et Annick Durand-Delvigne, « Travailler en coopérative et dans l'économie sociale, effets sur la satisfaction et le sens du travail », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 13-2, 2011.
21. Véronique Biau, « Stratégie de positionnement et trajectoires d'architectes », *Sociétés contemporaines*, 1998/1, n 29, pp. 7-25.
22. Richard Sennett, *Ensemble : pour une éthique de la coopération*, Paris, Albin Michel, 2012
23. Laurent Eloi, *L'impasse collaborative : pour une véritable économie de la coopération*, Paris, Les liens qui libèrent, 2018, p. 10.
24. Estelle Gourvennec, *L'architecture dans l'expérimentation du modèle coopératif*, mémoire de HMONP, École nationale supérieure d'architecture de Paris La Villette, 2015
25. Philippe Pasquet et Sébastien Liarte, « La Société Coopérative et Participative : Outil de gestion pour l'entrepreneur social ou une nouvelle hypocrisie managériale ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, n°3, 2012/3, pp. 3-16.
26. SCOP Atelier 15, entretien, 2019.
27. SCOP 10I2LA Architecture, entretien, 2020.
28. SCOP La Fabrique du lieu, entretien avec le gérant, 2015.
29. SCOP La Fabrique du lieu, entretien avec le gérant, 2015.
30. SCOP Solécité, entretien, 2015.
31. SCOP SOAA, entretien, 2015.
32. SCOP Bonjour Les Architectes, entretien, 2015.
33. SCOP Ad'Hoc, entretien, 2020.
34. Jean-Yves Juban, « Les SCOP relèvent-elles d'un modèle de GRH homogène ? Enseignements d'une recherche de terrain », *@GRH, De Boeck Supérieur*, n°15, 2015/2, pp. 79-98.
35. Philippe, Frémeaux, « Économie sociale et solidaire : une alternative ? », Blanche Segrestin éd., *L'entreprise. Point aveugle du savoir*. Éditions Sciences Humaines, 2014, pp. 268-278.
36. Stéphanie Dadour, Anne Debarre et Maxime Decommer, « Les pratiques des architectes », *Revue de l'École nationale supérieure d'architecture Paris-Malaquais*, n°3, Arles, Actes Sud, 2016, pp. 34-42.
37. SCOP Solécité, entretien avec le gérant, 2015.
38. 3^{ème} édition d'Archigraphie, Observatoire de la profession d'architecte, Conseil national de l'Ordre des architectes, 2018, [en ligne] <https://issuu.com/ordre-national-des-architectes/docs/archigraphie-2018>
39. Davy Castel, Claude Lemoine et Annick Durand-Delvigne, *op. cit.*
40. SCOP Atelier 15, entretien, 2020.
41. Jean-Charles Mathe et Alain Rivet, « La stratégie de croissance des SCOP : contingence des valeurs et convergence des choix », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°243-244, 2010, 3, pp. 17-24.
42. Bureau d'études technique.
43. SCOP La fabrique du lieu, entretien, 2015.
44. SCOP Atelier 15, entretien, 2019.

45. SCOP Tangente, entretien, 2020.
 46. SCOP Atelier 15, entretien, 2019.
 47. SCOP Atelier 15, entretien, 2019.
 48. Bureaux d'études.
 49. SCOP Imagine, entretien, 2020.
 50. SCOP Bonjour Les Architectes, entretien, 2015.
 51. SCOP SOAA, entretien, 2015.
 52. SCOP Ad'Hoc, entretien, 2020.
 53. Laurent Eloi, *op. cit.*, p. 11.
-

RÉSUMÉS

Dans le champ de la fabrique urbaine, la récurrence de l'emploi des termes « collaboration », « coopération » ou encore « participation » atteste d'une nouvelle injonction de modèles en « co ». Renvoyant à l'idée de faire en commun, leur déclinaison concrète reste floue. Cet article propose d'apporter un point d'éclairage sur un segment d'agences d'architecture ayant fait le choix d'exercer sous le modèle coopératif. L'analyse des idéaux propres à la structuration en SCOP et les scènes qui expriment leur spécificité révélera ce qu'engage la « collaboration » dans vie d'une agence.

In the field of urban fabric, the recurrent use of the terms “collaboration”, “cooperation” or “participation” attests to a new injunction of “co” models. Referring to the idea of doing things together, the concrete variations between them remain unclear. This article proposes to shed some light on a subdivision of architectural firms that have chosen to operate under the cooperative model. The analysis of the ideals specific to the structure of cooperative and participative agencies (SCOP), along with the scenes that express their specificity will reveal what “collaboration” entails in the life of an agency.

INDEX

Mots-clés : SCOP, Collaboratif, Stratégie, Espace, Gouvernance

Keywords : Cooperative Agency, Collaborative, Strategy, Space, Governance

AUTEURS

FANNY DELAUNAY

Fanny Delaunay est docteure en urbanisme et urbaniste praticienne au sein de la SCOP Atelier 15. Rattachée au Centre de Recherche et de l'Habitat et au laboratoire LAVUE (UMR 7218), elle exerce également en tant que Maître de conférences associée au sein de l'ENSA Paris Val de Seine. Ses travaux de recherches questionnent les fonctions sociospatiales de la ville récréative en mettant en perspective le statut de l'enfant dans l'espace urbain.

ESTELLE GOURVENNEC

Estelle Gourvennec est doctorante en sociologie à l'Université Paris 8, laboratoire LAVUE (UMR 7218, codirection Agnès Deboulet et Anne d'Orazio) et architecte HMONP. Ses travaux de recherche portent sur les pratiques collaboratives dans l'habitat et le rapport à la propriété résidentielle de ménages primo-accédants au sein d'opérations en habitat participatif et démembrement bâti-foncier.