

**« Temps, résistance et émancipation :  
de la difficulté de faire (sur)vivre “l’esprit coopératif” dans une Scop »**

**Introduction**

Les Scop sont dans l'air du temps. Pour qui s'est penché un tant soit peu sur la presse économique française ces dernières années, il se dessine dans le débat public une montée en puissance d'un ensemble de discours tendant à justifier les Sociétés Coopératives et Participatives – ou Scop - comme alternatives sérieuses, voire souhaitables, au modèle de l'entreprise classique. Depuis l'élection du nouveau président de la Confédération Générale des Scop<sup>1</sup> le 21 octobre dernier lors du Congrès National à Strasbourg, le mot d'ordre est clair : le tissu des Scop en France doit se développer, avec un objectif fixé de 20 000 emplois supplémentaires dans les entreprises coopératives d'ici à 2020<sup>2</sup>. Cet exemple s'ajoute à la longue liste d'articles de presse relayant volontiers les nouvelles créations de Scop comme autant de récits d'espoir retrouvé pour les salariés et de justice rétablie. L'entreprise coopérative est dépeinte comme une solution concrète face aux risques, incertitudes et sentiments de désolidarisation présents dans la société. Entre 2006 et 2015, le nombre de Scop et Scic<sup>3</sup> en France est passé de 1864 à 2855<sup>4</sup> soit une augmentation de plus de 53%.

Ces discours de légitimation sont issus aussi bien d'un mouvement « descendant », c'est-à-dire émanant des pouvoirs publics et à destination de la population, que d'un mouvement inverse « ascendant », partant de la société civile qui décide de s'auto-organiser pour faire face collectivement aux risques. Dans les deux cas, les Scop sont souvent présentées comme des objets doublement symboliques. D'abord, elles incarnent le moyen pour les salariés de *s'émanciper* au sens premier et le plus concret du terme, à savoir se dégager de l'autorité et de la domination des dirigeants en se réappropriant collectivement les outils de travail et en se partageant équitablement les bénéfices. Ensuite, la Scop constitue, par ses mécanismes de solidarité et de partage des risques, un objet de *résistance* face aux effets du capitalisme néolibéral sur l'organisation du travail en particulier.

C'est dans le contexte de ce processus de justification dont nous sommes actuellement les témoins, que nous souhaitons nous interroger sur l'impact du *temps* dans les Scop.

Cette réflexion est issue d'un double constat. Le premier est qu'il nous semble aujourd'hui encore important de nous pencher sur la question du travail. Nous souhaitons contribuer, humblement, à son analyse en faisant état d'une étude empirique d'un phénomène sociologique tel qu'il se présente à nos yeux, à savoir l'organisation collective de salariés sous la forme d'une société coopérative et participative. Ce parti pris s'inscrit notamment dans les récents propos d'Emmanuel Renault qui incite à réfléchir à un « modèle de démocratie participative dans lequel

---

<sup>1</sup> Notes d'observation sur le Congrès National des Scop et Scic à Strasbourg les 20 et 21 octobre 2016. Voir aussi article « Objectif 2020 : 70 000 emplois coopératifs », *Le Monde*, 15 décembre 2016.

<sup>2</sup> « Objectif 2020 : 70000 emplois coopératifs », *Le Monde*, 15 décembre 2016.

<sup>3</sup> Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif.

<sup>4</sup> « Les chiffres clés. L'essentiel 2015 », Document édité par la Confédération Générale des Scop, 2016.

la démocratisation de la démocratie ne signifierait pas seulement participation accrue aux institutions politiques, mais également démocratisation accrue des formes de la participation à la vie sociale, et notamment aux institutions du travail ». Sans quoi, met-il en garde, nous risquons de voir ces nouvelles expérimentations au travail fournir « un point d'appui aux tentatives de récupération de l'utopie du travail par l'idéologie managériale, à sa transformation en anti-utopie »<sup>5</sup>.

Le deuxième constat, qui nous est directement inspiré de l'observation sociologique d'une entreprise coopérative, est l'importance du *temps*, à la fois dans le récit biographique de la Scop et dans son organisation quotidienne. Plus précisément, notre travail s'appuie sur l'étude de l'une des premières Scop de l'ancienne région Alsace, « Fonderie de la Bruche », transformée en 1981 en coopérative suite à l'action collective d'une cinquantaine de salariés, opposés au vaste plan de licenciement imposé par les dirigeants. Aujourd'hui, alors que l'ancien bassin industriel de la vallée de la Bruche est devenu une zone sinistrée par les fermetures d'entreprises, « Fonderie de la Bruche » compte près de 150 salariés et fait partie des rares industries locales à être parvenues à résister à la crise financière et à continuer de se développer. Il y a cinq ans, cette Scop fêtait en grande pompe l'anniversaire de ses trente ans d'existence avec un investissement sans précédent pour la toute première rénovation des locaux. Les retraités ou « anciens » étaient également invités à cette célébration intergénérationnelle qui devait participer à la mise en récit de « Fonderie de la Bruche » comme véritable aventure coopérative. Au-delà de cet aspect narratif entre passé et avenir, la Scop est également rythmée dans son quotidien par une routine stricte, propre aux entreprises industrielles. Ce à tel point que l'observation participative peut rapidement être mise à mal par le manque de temps des différents interlocuteurs dont l'organisation journalière est chronométrée. Pour ces raisons, nous avons fait le choix de nous pencher plus amplement sur la dimension du *temps* dans les entreprises coopératives.

## Hypothèses

Dans ce travail, nous formulons l'hypothèse que le *temps* est un élément structurant de l'expérience coopérative. Le temps, entendu comme *temps qui passe*, sera défini ici non pas comme une durée ou comme une succession (chronologie) mais comme un ensemble de *structures temporelles*<sup>6</sup>.

## Plan

Nous tenterons de montrer ce caractère structurant en deux points. D'abord, nous effectuerons une lecture de la Scop à travers la matrice du temps, en décrivant notamment l'évolution de la discipline de travail et les pratiques d'accommodement associées (I). Ensuite, nous étudierons comment le temps est progressivement devenu une référence dominante, permettant de comparer les pratiques de chacun dans la Scop, au point de remettre en cause les possibilités émancipatrices offertes par celle-ci (II).

## Méthodologie

Notre corpus d'étude est constitué d'une part, des notes obtenues par l'observation participative régulière du terrain, et d'autre part par un ensemble d'entretiens semi-directifs menés avec trois grilles d'analyse distinctes auprès de trois populations identifiées comme suit : les retraités ayant travaillé à la Fonderie et qui ont connu pour la plupart le conflit de 1981 (population A), les salariés qui ont vécu la transformation en Scop (population B), et les salariés qui n'ont pas vécu cette transformation (population C).

---

<sup>5</sup> RENAULT, Emmanuel, « Émanciper le travail : une utopie périmée ? », *Revue du MAUSS*, 2/2016, n° 48, p. 151-164.

<sup>6</sup> ROSA, Hartmut. *Social Acceleration: A New Theory Of Modernity*, New York, Columbia University Press, 2013, p.4. Cet ouvrage est également disponible en français : ROSA, Hartmut, et Didier RENAULT, *Accélération*. Paris, La Découverte, 2013, 480p.

Par ailleurs, nous définirons la Scop selon son cadre juridique : une société coopérative dont les associés sont majoritaires. Les salariés détiennent au moins 51% du capital social et 65% des droits de vote. Le dirigeant est élu par les salariés associés. Le partage du profit est équitable. Les réserves sont réinvesties dans l'entreprise de manière à lui permettre de se consolider, se développer et se pérenniser.

Enfin, nous ferons référence à l'expression « esprit coopératif » pour désigner le souffle qui anime le projet coopératif et qui est constitué d'un ensemble de valeurs, non statutaires, et différentes en fonction des personnes, parfois même inexistantes pour certains.

## **I. Le temps comme matrice explicative de la Scop et de ses logiques d'accommodement.**

Le sociologue britannique Anthony Giddens définit dans son essai sur le temps et l'organisation sociale<sup>7</sup> trois formes de temporalités reprises par le philosophe Hartmut Rosa dans sa théorie de l'accélération<sup>8</sup>. La première forme de temporalité est celle de l'organisation des activités sociales, et donc leur structuration, au jour le jour : les routines, les rythmes de travail et de loisirs, se lever et se coucher chaque jour par exemple. La deuxième forme de temporalité est celle de la durée de vie globale et comment l'acteur social envisage les différentes étapes de sa vie, pas seulement son quotidien : le nombre d'années d'études, le souhait d'exercer le même métier toute sa vie ou non, le moment de prendre sa retraite etc. La troisième forme de temporalité est celle, encore plus globale, de l'époque ou de la génération dans laquelle l'acteur social va inscrire à la fois son quotidien, et sa durée de vie. Ces trois niveaux de temporalité, qui « s'entrelacent » et qui interviennent à tous les moments de la vie sociale, doivent constamment être ajustés entre eux par les acteurs sociaux.

Notre observation concrète de la « Fonderie de la Bruche » et de ses salariés illustre dans une certaine mesure l'emprise du temps tel que défini par Giddens sur la Scop. A ce stade, il est important de préciser que le temps tel qu'il est envisagé et décrit dans les travaux cités auparavant, inclut dans une perspective globale tous les aspects de la vie sociale des individus. Ici, nous nous interrogerons exclusivement sur l'influence du temps comme structure temporelle dans le cadre de la vie au travail. Il est ainsi possible d'effectuer une grille de lecture du fonctionnement de la Scop selon les trois niveaux de temporalités décrits ci-dessus.

D'abord, le fonctionnement de la Scop au jour le jour est rythmé selon les heures de travail des salariés, elles-mêmes fixées en fonction des contraintes de production. Il existe schématiquement deux formes de temps de travail au sein de la coopérative : un temps de travail dit « strict » et un temps de travail dit « souple ». Le temps de travail « strict » regroupe principalement les salariés qui travaillent dans les ateliers et dont les horaires vont être strictement respectés. Cela est d'autant plus le cas dans les ateliers à fonctionnement continu où des équipes doivent se relayer 24h sur 24, ou dans les ateliers où le rythme de travail est imposé par le rythme de la machine (une fois mise en marche, la machine doit terminer son cycle). La robotisation croissante des ateliers et le traitement de la production pièce par pièce accentuent la temporalité rythmée du travail au quotidien. Le temps de travail « souple » quant à lui regroupe l'ensemble des personnes qui effectuent des tâches indépendantes du rythme de la production. Il concerne principalement la partie administrative de la Scop, mais aussi certains cadres dans les ateliers dont les tâches sont davantage liées à la gestion quotidienne de l'atelier qu'à la production de biens en elle-même. Il

---

<sup>7</sup> GIDDENS, Anthony, *Social Theory and Modern Sociology*, Stanford, Stanford University Press, 1987, 310p.

<sup>8</sup> ROSA, Hartmut. *Social Acceleration: A New Theory Of Modernity*, New York, Columbia University Press, 2013, p.4. Cet ouvrage est également disponible en français : ROSA, Hartmut, et Didier RENAULT, *Accélération*. Paris, La Découverte, 2013, 480p.

sera plus facile pour ces individus d'adapter leur temps de travail à des imprévus que ceux dont le travail est directement soumis à la cadence industrielle qui laisse peu de marge de manoeuvre. Dans les deux cas cependant, la vie au travail au jour le jour se définit comme un éternel recommencement, une routine récurrente, un aller-retour quotidien.

Ensuite, les courtes biographies que nous avons pu effectuer lors de chacun de nos entretiens inscrivent chaque expérience individuelle de travail dans la Scop dans le cadre plus global de leur durée de vie. Les personnes interrogées vont définir leur temps de passage à la Fonderie selon leurs expériences vécues avant, et selon leurs perspectives pour l'après. Certaines ont connu des entreprises difficiles et se sentent privilégiées d'appartenir à la Scop, d'autres sont heureuses de pouvoir travailler après un temps de chômage long ou après s'être exclusivement occupées de leurs enfants, d'autres encore n'ont jamais connu d'autres situations de travail que celle qu'elles occupent actuellement à la Fonderie.

Enfin, l'ensemble des salariés associés au projet coopératif se placent, dans leur expérience de vie au travail, au sein d'une époque dont nous avons grossièrement dessiné les traits en introduction : un temps où les initiatives relevant de l'économie sociale et solidaire se développent et où le projet de Scop prend d'avantage de sens alors qu'il est de plus en plus soutenu par l'opinion politique et citoyenne. Nos entretiens avec les trois populations identifiées témoignent, par le discours trans-générationnel formulé, de l'ancrage de « Fonderie de la Bruche » dans son époque. La célébration des 30 ans de la Scop, le souci de la transmission de la mémoire collective des anciens aux nouveaux, la modernisation des locaux et l'achat continu de nouvelles machines pour se développer sont autant d'exemples qui illustrent la perspective de long terme dans laquelle la Scop est engagée. En atteste la réflexion d'un ancien associé, « Moi je suis fier de voir cette entreprise tourner actuellement. Ça c'est ce que j'ai dit. Ça me fait énormément plaisir. C'est-à-dire qu'on ne l'a pas créée pour qu'elle se [détruisse] – ou à court terme ! On la voit progresser et elle évolue et ça c'est bien, ça fait plaisir »<sup>9</sup>.

Il apparaît selon cette première et rapide analyse que le temps comme structure tel que défini par Giddens, est un élément qui, en l'appliquant comme grille de lecture, permet de dévoiler et ainsi mieux comprendre les dynamiques en action au sein de la Scop. Ces dynamiques sont d'autant plus complexes qu'elles semblent avoir évolué avec le temps, entendu cette fois-ci dans sa *durée*. Les témoignages en ce sens sont nombreux, notamment de la part des populations A et B qui ont assisté au développement de la Fonderie. « C'était pas la même ambiance avant »<sup>10</sup>, « avant c'était plus la famille »<sup>11</sup> etc. Le symbole de cette évolution est très certainement la mise en place d'une pointeuse à la sortie de l'entreprise. Celle-ci fut justifiée, et l'est encore, par une certaine déféction dans le respect des horaires de travail de chacun qui est apparue au fil du temps, notamment lorsque la masse salariale a augmenté. D'après les entretiens, deux phases temporelles peuvent être identifiées. La première, invérifiable aujourd'hui, décrit une entreprise de petite taille, formée d'associés heureux d'avoir conservé leur travail de proximité, solidaires, et soucieux de faire fonctionner le mieux possible leurs outils de travail afin de maintenir une activité soutenable voire profitable. Chacun se saisit de sa tâche en conscience du fait que toutes les forces s'additionnent au final pour obtenir un résultat collectif, partagé également. C'est l'accomplissement de la tâche, plus que l'horloge, qui sonne la fin de la journée de travail. Cette période se rapproche le plus, selon les témoignages, de ce qui est pensé comme étant « l'esprit coopératif ». Par exemple, s'il restait encore un panier à traiter pour que la commande soit terminée et que les clients soient livrés à temps, la personne restait terminer le travail<sup>12</sup>. La deuxième phase, que nous observons actuellement, décrit une ambiance plus contrastée où certains associés peinent à trouver leur place dans le projet coopératif alors que la masse salariale

---

<sup>9</sup> Entretien n°11.

<sup>10</sup> Entretien n°15.

<sup>11</sup> Entretien n°4.

<sup>12</sup> Entretien n°3.

a triplé atteignant les 150 personnes. L'intérêt particulier s'est substitué pour certains à l'intérêt collectif, avec l'envie de quitter le plus tôt possible le travail, malgré les attraits du projet coopératif, ce qui a entraîné la demande par certains salariés de l'installation d'une pointeuse, inversant de fait la situation : à présent, c'est bien l'horloge et non la tâche accomplie qui rythme et sonne la fin de la journée de travail. Le temps s'est ainsi imposé comme élément structurant du fonctionnement de la Scop en raison d'un processus d'évolution des comportements qu'il nous reste encore à comprendre car il s'agit bien là du début du délitement de « l'esprit coopératif ».

Que les choses soient claires. La Scop que nous étudions maintient une activité d'industrie lourde qui se caractérise inévitablement par une cadence infernale dictée par le métier et le marché international ultra compétitif sur lequel elle se positionne. Ce que nous souhaitons mettre en lumière dans ce travail, c'est l'évolution du rôle du temps comme *structure disciplinaire* qui est d'abord abolie lors de la formation de la Scop, puis fait lentement réapparition dans l'organisation du travail. Ce processus de modification du rapport au temps fait parfaitement écho aux travaux de E.P. Thompson qui démontre dans son essai « Temps, discipline du travail et capitalisme industriel »<sup>13</sup> comment l'appréhension du temps par les travailleurs s'est progressivement modifiée avec l'arrivée de l'horloge et du temps mesuré. Dans la société qu'il appelle « pré-industrielle », le travail était avant tout calculé par la tâche accomplie, donnant lieu à des rythmes de travail très irréguliers, intimement liés à la vie culturelle, sportive et sociale et aux cycles météorologiques (les saisons, le jour et la nuit, le beau et mauvais temps etc.). Les tâches s'imposaient par nécessité, et une fois celles-ci terminées, les travailleurs étaient libres de vaquer à d'autres occupations jusqu'à ce que la nécessité du travail s'impose à nouveau (récolter les champs, réparer un outil etc.). Le passage à la société industrielle marque également l'arrivée de l'horloge qui a, selon Thompson, étroitement participé à la déconnection entre temps de travail et tâche accomplie, pour imposer une cadence liée au temps comme mesure chiffrée. Les rythmes de travail sont devenus réguliers, renforcés par le besoin de synchronisation propre aux grandes échelles industrielles et progressivement imposés par le règne de l'éthique puritaine. Cette nouvelle discipline, basée non pas sur les cycles de vie naturels mais sur un cycle chiffré artificiel, a complètement modifié l'appréhension du rythme du temps de travail. L'évolution de la Scop illustre d'une certaine façon ce passage d'une époque primaire, où le travail était lié à la tâche, peu importe que l'heure de départ soit dépassée ou non, à une deuxième phase où le temps de travail lié à une mesure chiffrée est venu s'imposer comme nouvelle discipline.

Ce rapport disciplinaire au temps ne manque pas de présenter tous les inconvénients et souffrances que peuvent ressentir les salariés dans des entreprises industrielles aux statuts classiques<sup>14</sup>. Cependant, nos observations de la Fonderie mettent en évidence l'existence d'un usage détourné du temps de travail grâce à une souplesse organisationnelle assumée, nous livrant un exemple d'accommodement au temps de travail. Il n'est pas question ici de *résistance* à l'emprise du temps cadencé, puisque celui-ci reste la référence dominante dans l'organisation du temps de travail de la Scop et qu'il ne s'agit pas d'un refus d'obéir. Nous souhaitons plutôt mettre en évidence une sorte d'adaptation sociale aux demandes des salariés pour contrebalancer les nuisances liées aux rythmes du travail industriel. Nous prendrons deux exemples. Le premier se devine immédiatement par l'observation visuelle des entrées et sorties cadencées dans l'entreprise, tel un manège bien rodé. « Il existe autant d'horaires de travail que de personnes dans la Scop »<sup>15</sup> affirme un salarié, ce qui explique pourquoi, lorsqu'on essaie de se fixer des points de repères, l'on se sent vite désorienté. Les horaires des salariés sont en effet extrêmement variables et

---

<sup>13</sup> THOMPSON, Edward, Palmer, « Time, Work-Discipline, and Industrial Capitalism », *Past and Present*, n°38, 1967, pp.56 – 97.

<sup>14</sup> Voir par exemple DEJOURS, Christophe, *Travail vivant, tome 1, sexualité et travail*, Paris, Éd. Payot & Rivages, 2012, 224 p. et DEJOURS, Christophe, *Travail vivant, tome 2, travail et émancipation*, Paris, Éd. Payot & Rivages, 2012, 256 p.

<sup>15</sup> Entretien n°22.

répondent aux demandes personnalisées. Il existe d'abord la possibilité de travailler en équipe (3x7, 3x8, 4x7 par exemple) ce qui inclut du travail de nuit, plus laborieux mais mieux payé, ce qui est le choix de certains. Pour le travail de jour classique, les personnes arrivent et repartent au compte goutte, selon leurs contraintes ou préférences (déposer des enfants à l'école, préférence pour travailler le matin et avoir l'après-midi libre etc.). Le nombre d'heures par semaine est également variable selon que les personnes souhaitent travailler à temps complet, partiel, 80% ou autres. Le seul atelier qui est exclu de ce système souple est celui de la fonderie qui fonctionne exclusivement en équipes en raison des contraintes du métier (l'atelier fonctionne en continu, sauf le dimanche). En revanche, les entretiens soulignent à plusieurs reprises la flexibilité de la Scop face aux imprévus (besoin d'aller chez le médecin par exemple) et aux demandes de modification des horaires de travail, ce qui apparaît comme un grand changement pour les personnes ayant connu d'autres entreprises<sup>16</sup>. Le deuxième exemple qui illustre la souplesse institutionnalisée dans la gestion des temps de travail est celui d'une salariée ayant demandé la possibilité de travailler uniquement de nuit<sup>17</sup>. Cette personne, également engagée au Conseil d'Administration, se retrouve ainsi seule et à sa demande dans son atelier la nuit, sachant que les équipes de nuit des autres ateliers sont également présentes dans les locaux. Ces deux exemples démontrent comment la Scop tente de s'accommoder de la forte contrainte du temps liée aux entreprises industrielles pour offrir aux salariés la possibilité d'adapter leur temps de travail au contexte de leur vie extérieure. Cette pratique d'adaptation n'est certainement pas révolutionnaire, mais elle prend acte du fait que le travail n'est pas l'activité structurante d'une personne, et doit au contraire s'adapter dans la mesure du possible en fonction des besoins et des envies de chacun. Elle doit cependant être mise en perspective avec l'apparition du concept de « Responsabilité Sociétale des Entreprises » ou RSE, par lequel les entreprises classiques tentent elles aussi de s'adapter aux préoccupations sociales des salariés. Ce nouveau comportement éthique, qui a souvent été désigné lors du dernier Congrès National des Scop comme un nouveau sujet de préoccupation<sup>18</sup>, fait directement référence au risque de « récupération » des nouvelles expérimentations au travail par « l'idéologie managériale » dénoncé par Emmanuel Renault<sup>19</sup>.

## **II. Le temps, référence dominante au sein de la Scop, qui met en péril ses possibilités émancipatrices.**

L'une des conséquences de l'instauration d'un temps artificiel pour cadencer la production industrielle est de transformer le temps en unité de mesure et ainsi, bouleverser notre rapport à lui. Le temps auparavant relié aux événements concrets de la vie, s'en déconnecte pour devenir une *norme* durant laquelle une certaine quantité de production peut être réalisée. C'est en ce sens que Moishe Postone fait la distinction entre le « temps concret » et le « temps abstrait », ce dernier désignant la mesure standard de temps nécessaire à la production<sup>20</sup>. Le temps devenu unité de mesure a plusieurs implications. La première est qu'il peut être transgressé, puisque c'est une norme et qu'il n'est relié à aucun phénomène réel. La deuxième est qu'il offre une possibilité rapide et simple de comparer les tâches accomplies et les attitudes de chacun au travail. La comparaison est alors exclusivement quantitative puisque la diligence de chacun va être jugée à l'aune du temps de travail passé à l'atelier, qui représente lui-même une quantité de pièces industrielles produites. Il est dès lors difficile pour le travailleur de se distinguer par la qualité de

---

<sup>16</sup> Entretien n°25.

<sup>17</sup> Notes d'observations.

<sup>18</sup> Notes d'observations sur le Congrès National des Scop et Scic qui s'est déroulé à Strasbourg les 20 et 21 octobre 2016.

<sup>19</sup> Voir p.5.

<sup>20</sup> KEDING, Gesche, « Time Norms as Strong Evaluations – A Step Towards a Critique of Time Norms », *Constellations*, 23, n°3, 2016, p.450 et POSTONE, Moishe, *Time, labor, and social domination: a reinterpretation of Marx's critical theory*, Cambridge, Cambridge University Press, 440p.

son travail, et donc d'obtenir une forme de reconnaissance quant à ses aptitudes particulières<sup>21</sup>. La troisième implication est que si le temps est une norme quantitative, il devient également une ressource facilement mobilisable pour les travailleurs. Chaque heure de travail correspond à une quantité de biens produits, à un ensemble d'efforts physiques réalisés, à une somme d'énergie dépensée. Gagner une heure ou en perdre une peut avoir de fortes implications à la fois concrètes et symboliques.

L'une des particularités de la Scop dans son usage du temps comme unité de mesure est certainement le pouvoir symbolique puissant qu'elle accorde au principe du don de son temps. Cette thématique revient souvent dans les entretiens, notamment chez ceux qui portent de l'importance à « l'esprit coopératif » et qui sont de ce fait plus prompts à effectuer un don de temps. Car l'enjeu est bien là. L'une des valeurs souvent associées à la Scop est celle de la solidarité. Cela implique, pour les personnes concernées, d'accepter de donner de son temps disponible pour le bien collectif, notamment parce que l'entreprise coopérative soumise à une compétition mondiale peut rapidement être mise en difficulté dans son activité. Sa durabilité dépend pour beaucoup de la bonne volonté d'une partie des salariés qui s'imposent de rester plus longtemps par envie et par volonté de faire vivre le projet. Le don de temps ou « bénévolat » était une pratique commune chez les anciens qui ont directement participé à la création de la Scop. Sans autre alternative possible et avec l'envie de réussir ce projet au bout duquel se trouvait un emploi stable et de proximité, il était tout naturel de donner du temps sans compter. Par exemple, il était courant de venir en dehors des horaires de travail peindre les murs<sup>22</sup>, réparer certains outils le week-end<sup>23</sup>, finir des commandes le soir pour que les clients soient fournis dans les délais<sup>24</sup> ou encore être disponible en cas de problème le week-end<sup>25</sup>. Avec le développement de la Scop, il apparaît que ce don est devenu de plus en plus difficilement accepté, voire incompris chez certains nouveaux recrutés. Aujourd'hui, les entretiens montrent que le bénévolat dans l'entreprise est directement lié à une mesure subjective de l'implication de chacun dans le projet coopératif. Par exemple, certains vont affirmer « je ne pointe pas »<sup>26</sup>, « je viens travailler le samedi s'il faut »<sup>27</sup> ou décrire le cas d'une personne qui a fait le choix de ne pas habiter proche de l'entreprise pour éviter qu'on l'appelle en dehors des horaires de travail lorsqu'il y a un problème urgent à régler à la Fonderie<sup>28</sup>, ou encore celui d'une personne qui va laisser trois pièces dans son panier et ne pas le terminer car l'heure a sonné<sup>29</sup>. Il faut également noter que certains salariés ne se rendent pas à l'Assemblée Générale car celle-ci se déroule en dehors du temps de travail et constitue donc, de manière détournée, un don de temps à la coopérative. Il en va de même pour l'ensemble des initiatives menées pour faire vivre « l'esprit coopératif », comme des ateliers de réflexion, des moments conviviaux ou le fait d'assister au Congrès National des Scop qui se déroule tous les quatre ans : le point de conflit est toujours celui de savoir si ces projets sont effectués en dehors ou en dedans des heures de travail.

L'argument souvent employé par ceux qui déplorent le manque d'implication - mesurée à l'aune du bénévolat - est celui de la contrepartie financière indirecte dont bénéficieraient les personnes concernées. Le cheminement est le suivant : plus les associés consacreront du temps à l'entreprise, plus la production augmentera, plus la coopérative sera en bonne santé financière, plus les

---

<sup>21</sup> Voir la partie « Recognition » de KEDING, Gesche, « Time Norms as Strong Evaluations – A Step Towards a Critique of Time Norms », *Constellations*, 23, n°3, 2016, p.453 – 454.

<sup>22</sup> Entretien n°23.

<sup>23</sup> Entretiens n°5, 7 et 11.

<sup>24</sup> Entretien n°13.

<sup>25</sup> Entretien n°5 et notes d'observations.

<sup>26</sup> Entretiens n°8 et 23.

<sup>27</sup> Entretien n°5.

<sup>28</sup> Entretien n°8.

<sup>29</sup> Entretien n°8.

bénéfices partagés équitablement s'accroîtront, et plus les associés s'enrichiront. Une fois cette boucle bouclée, l'on comprend vite le cercle vicieux dans lequel les salariés risquent de tomber, si l'on décide de pousser la logique jusqu'au bout. Bien que le raisonnement semble attrayant et logique à première vue, puisque donner de son temps participe directement au bien-être de la Scop et donc aux intérêts de tous, il faut s'interroger sur ses limites. Le danger que présente l'assimilation des nouvelles formes de discipline au travail liées au temps telles que décrites par E.P. Thompson consiste justement en ce que le temps comme unité de mesure devienne la norme dominante et soit de fait parfaitement intégrée par les travailleurs. C'est ainsi que Hartmut Rosa met en garde contre le « caractère totalitaire » des normes de temps en ce qu'il est « presque toujours impossible d'en faire un objet de critique, de justification et de discussion »<sup>30</sup> car elles deviennent des données considérées comme naturelles. L'appel au don de temps à la Scop sur la base des retombées économiques collectives mais aussi de la viabilité du projet coopératif pose les jalons d'un mécanisme sans fin qui risque d'être précipité par l'accélération des processus de production et de la compétitivité mondiale.

Outre le principe du don du temps, il existe de nombreux exemples dans les entretiens menés qui traduisent l'impatience ressentie par certains associés quant à la perte de temps consciemment organisée par certains de leurs collègues. Faire durer les pauses, aller trop fréquemment aux toilettes ou fumer des cigarettes, faire des allers-retours dans l'atelier sans justification, parfois attendre pendant une minute devant la pointeuse le temps que l'horaire de départ soit respectée, sont autant de pratiques dénoncées par ceux qui déplorent un manque d'investissement dans le projet coopératif. Ainsi, il apparaît que le temps comme élément de comparaison est devenu une sorte d'outil de pression sociale sur les pairs. Le problème que nous souhaitons poser ici n'est pas le respect ou non des horaires de travail ou l'implication des salariés, mais comment le temps comme norme est venu progressivement structurer la Scop au point d'être l'élément dominant venant cristalliser les conflits internes. Les entretiens montrent que beaucoup de salariés, par leurs observations, ont une carte mentale claire des pratiques de leurs collègues selon le critère du temps : la propension de chacun à donner de son temps en dehors des horaires définies, et l'utilisation du temps obligatoire à bon escient. Par exemple, certains affirment « On les connaît, on sait qui c'est »<sup>31</sup>, ou « Tout le monde sait qui c'est, on les voit passer »<sup>32</sup> ou encore « ils ne font même pas semblant »<sup>33</sup>.

Pour les associés les plus motivés, la rigueur dans le temps de travail vient directement témoigner de l'implication de chacun. Si l'on inverse le point de vue, il est également possible de voir l'ensemble de ces pratiques d'évitement comme autant de « stratégies temporelles » à court terme témoignant d'une forme de « contestation sociale », pour reprendre les mots d'Hartmut Rosa<sup>34</sup>. L'idée serait de considérer ces pratiques comme des formes de résistance souvent inconscientes, c'est-à-dire pas expressément revendiquées ou militantes, face à l'emprise du temps. Ces deux types de comportements vis-à-vis de la Scop, celui des associés plutôt impliqués, et celui des associés plutôt moins concernés, ont des conséquences bien différentes. Pour les associés plutôt impliqués, l'on retrouve dans l'ensemble des entretiens un désaccord par rapport au comportement de la direction jugée trop « laxiste » ou « gentille » selon les personnes. La grammaire qui est exclusivement utilisée pour qualifier ce phénomène est le manque « d'autorité » et de « discipline » qui rétabliraient pourtant une forme de « justice ». Le déséquilibre est trop grand, selon eux, entre les personnes rigoureuses qui participent à la croissance du bénéfice

---

<sup>30</sup> ROSA, Hartmut in KEDING, Gesche, « Time Norms as Strong Evaluations – A Step Towards a Critique of Time Norms », *Constellations*, 23, n°3, 2016, p.448 – 458.

<sup>31</sup> Entretien n°8.

<sup>32</sup> Entretien n°20.

<sup>33</sup> Entretien n°23.

<sup>34</sup> ROSA, Hartmut. *Social Acceleration: A New Theory Of Modernity*, New York, Columbia University Press, 2013, p.12.



collectif et celles qui évitent de s'impliquer dans le projet coopératif mais profitent par effet de solidarité des résultats positifs de la Scop. Le recours au terme « d'autorité » fait ici écho, toute proportion gardée, aux dérives « totalitaires » du temps, tel que théorisé par Hartmut Rosa cité plus haut. Il est intéressant de noter cette aspiration systématique à plus d'autorité, même chez les personnes qui évoquent leur mal-être passé dans d'autres entreprises classiques aux cadences et horaires trop strictes voire inhumaines. Nous n'avons observé aucun conflit ouvert sur cette thématique, bien qu'elle soit très souvent abordée dans les entretiens. Cependant, il existe d'après le décryptage des récits, un profond sentiment d'injustice provoquée par l'inadéquation entre ceux qui s'investissent davantage au nom de « l'esprit coopératif » et ceux qui s'en tiennent au strict minimum, voire moins, selon leurs stratégies d'évitement. Ce sentiment d'injustice, qui est directement accentué par le mécanisme égalitaire de la Scop (tous les bénéfices sont répartis également) participe au malaise latent ressenti dans la coopérative.

Or, le pouvoir du temps comme norme dominante dépend essentiellement de l'autorité – entendu comme pouvoir, et de surcroît, pouvoir de se faire obéir – qui les impose. Nous reprenons ici l'analyse du philosophe Georg Henrik von Wright qui explique qu'il existe plusieurs catégories de normes, et qu'elles se différencient selon leur « pression normative », c'est-à-dire à la fois leur portée, leur signification et leur importance<sup>35</sup>. Pour ce qui est des normes temporelles au travail, leur « pression normative » dépend de l'autorité qui les émet. Si l'autorité qui met en place les règles du temps est absente ou effacée, les prescriptions temporelles ne sont plus investies de la même capacité d'agir. Dans notre cas, la philosophie de la direction est de laisser chacun se saisir du projet coopératif en fonction de sa motivation, car il est inutile, selon elle, d'imposer à des personnes un projet ou des valeurs<sup>36</sup>. Cela explique la multiplication des stratégies d'évitement et des transgressions des horaires fixés. Inversement, si l'on prend la perspective des associés plutôt moins concernés, la réduction de l'ensemble des pratiques à une norme temporelle conduit à une forme d'objectivation chiffrée de l'investissement dans la Scop. Cela mène inévitablement à la vision classique de l'aliénation au travail provoquée ici par la structuration de la coopérative selon la norme dominante du temps. Malgré les avantages que peuvent présenter une Scop (notamment l'appartenance des outils de travail aux salariés, la répartition égalitaire des bénéfices et la souplesse organisée dans les différents temps de travail), « l'esprit coopératif » est renié et ne pèse pas contre la ressource que peut représenter le temps pour les salariés. Si nous ne pouvons pas explorer davantage les raisons qui conduisent à la désunion des associés au sein de la Scop entre ceux qui sont plus ou moins impliqués, nous souhaitons insister sur l'emprise du temps comme norme dans ces choix.

Cet effet pervers, décelé lors du décryptage de nos entretiens, renvoie dans une certaine mesure à la théorie de l'accélération formulée par Hartmut Rosa<sup>37</sup> qui propose de penser l'ensemble des bouleversements traversés par la modernité (développement des techniques, changements sociaux et modifications des rythmes de vie) avec le temps et son accélération. L'expérience de la Scop, avec sa tentative de lancer les bases d'un nouveau projet solidaire remettant les salariés au cœur de l'organisation de l'entreprise, ne semble pas avoir échappé à cette inexorable accélération du temps. Les récits que nous avons pu collecter, qui retracent avec nos trois populations différentes, les 35 ans de la Fonderie, témoignent de l'emprise progressive du temps comme norme dans les pratiques et les esprits. Ce au point de délaissier pour certains les possibilités émancipatrices offertes par les Scop, devenues quasi-obsolètes quand le temps devient si compté.

---

<sup>35</sup> KEDING, Gesche, « Time Norms as Strong Evaluations – A Step Towards a Critique of Time Norms », *Constellations*, 23, n°3, 2016, p.449-450.

<sup>36</sup> Entretien n°29.

<sup>37</sup> ROSA, Hartmut. *Social Acceleration: A New Theory Of Modernity*, New York, Columbia University Press, 2013, 470p.

## Conclusion

Malgré les réticences qui peuvent exister aujourd'hui à continuer d'étudier la question du travail dans nos sociétés, nous avons fait le choix de nous intéresser aux alternatives qui souhaitent penser le travail autrement. Nous avons proposé d'observer et de décrypter une expérience coopérative dans laquelle s'est lancée une cinquantaine d'ouvriers il y a maintenant 35 ans, dans le but de comprendre et relayer cette aventure toujours vivante. Nous avons pour le moment peu de recul sur l'ensemble des nouvelles expérimentations au travail qui essaient avec le développement de l'économie sociale et solidaire. C'est pourquoi il nous a semblé particulièrement intéressant de nous interroger sur l'impact du temps sur l'entreprise coopérative, en nous basant sur nos séries d'entretiens qui recoupent les trois générations qui ont été associées à la Scop. Ce travail montre le véritable *pouvoir* du temps sur la Scop. Il est à la fois une matrice permettant de décrypter le fonctionnement de la Scop mais aussi une référence dominante sur laquelle vont se baser les salariés pour construire le projet coopératif. Il constitue un outil détourné d'adaptation aux logiques industrielles, mais peut également devenir un élément perturbateur mettant en péril les possibilités émancipatrices de la Scop et avec elles, « l'esprit coopératif ». Les récits resituant l'entreprise sur le long terme montrent que le temps comme structure normative n'a pas toujours été dominant dans le fonctionnement de la Scop. Il a existé une période de grâce durant laquelle le temps a pu être mis de côté. Son emprise s'est faite progressivement, avec la durée et probablement avec l'ensemble des bouleversements qu'ont connus parallèlement nos sociétés. D'après ces premiers éléments d'analyse, il nous semble que c'est bel et bien en partie à l'aune du temps qu'il est nécessaire aujourd'hui de réfléchir aux nouvelles expériences démocratiques et participatives.

## Bibliographie indicative

- BACQUÉ, Marie-Hélène et BIEWENER, Carole, *L'empowerment, une pratique émancipatrice ?*, Paris, la Découverte, 2015, 175 p.
- BOLTANSKI, Luc et CHIAPPELLO, Ève, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, 843 p.
- BOLTANSKI, Luc et FRASER, Nancy, *Domination et émancipation, pour un renouveau de la critique sociale*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 2014, 74 p.
- DEJOURS, Christophe, *Travail vivant, tome 1, sexualité et travail*, Paris, Éd. Payot & Rivages, 2012, 224 p.
- DEJOURS, Christophe, *Travail vivant, tome 2, travail et émancipation*, Paris, Éd. Payot & Rivages, 2012, 256 p.
- DUVERGER, Timothée, « L'émergence de l'économie sociale et solidaire. Une histoire de la société civile organisée en France et en Europe de 1968 à nos jours : groupements, discours et institutionnalisations », Thèse de doctorat en histoire contemporaine, sous la direction du Pr. Christine BOUNEAU, Bordeaux, Université Bordeaux Montaigne, 2015.
- FISCHBACH, Franck, *Le sens du social: les puissances de la coopération*, Montréal, Lux, 2015, 260 p.
- FRASER, Nancy, *Qu'est-ce que la justice sociale ? : reconnaissance et redistribution*, Paris, La Découverte, 2005, 178 p.
- GIDDENS, Anthony, *Social Theory and Modern Sociology*, Stanford, Stanford University Press, 1987, 310p.
- HARVEY, David, *A brief history of neoliberalism*, Oxford, Oxford University Press, 2005, 247 p.
- KEDING, Gesche, « Time Norms as Strong Evaluations – A Step Towards a Critique of Time Norms », *Constellations*, 23, n°3, 2016, pp.448-458.
- PIGENET, Michel et TARTAKOWSKY, Danielle (dir.), *Histoire des mouvements sociaux en France: de 1814 à nos jours*, Paris, la Découverte, 2014, 799 p.
- POSTONE, Moishe, *Time, labor, and social domination: a reinterpretation of Marx's critical theory*, Cambridge, Cambridge University Press, 440p.
- RANCIÈRE, Jacques, *La nuit des prolétaires: archives du rêve ouvrier*, Paris, Fayard, 2012, 451 p.
- RENAULT, Emmanuel, « Émanciper le travail : une utopie périmée ? », *Revue du MAUSS*, 2/2016, n° 48, p. 151-164.
- ROSA, Hartmut. *Social Acceleration: A New Theory Of Modernity*, New York, Columbia University Press, 2013, 470 p.
- TARRAGONI, Federico, « Émancipation », in CASILLO I. avec BARBIER R., BLONDIAUX L., CHATEAURAYNAUD F., FOURNIAU J-M., LEFEBVRE R., NEVEU C. et SALLES D. (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, GIS Démocratie et Participation, 2014, ISSN : 2268-5863. URL : <http://www.participation-et-democratie.fr/fr/dico/emancipation>
- TARRAGONI, Federico, « L'émancipation dans la pensée sociologique : un point aveugle ? », Séminaire « Théories et pratiques de l'émancipation : regards croisés », Université Paris 7-Denis Diderot, 9 janvier 2015.
- THOMPSON, Edward, Palmer, « Time, Work-Discipline, and Industrial Capitalism », *Past and Present*, n°38, 1967, pp.56 – 97.
- WEIL, Simone, *La condition ouvrière*, Paris, Gallimard, 1951, 373 p.