

## L'engagement au travail : entre militance effective et contraintes dissimulées

Quidora Morales La Mura

Number 72, Fall 2014

Utopies économiques

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1027215ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1027215ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Lien social et Politiques

ISSN

1703-9665 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Morales La Mura, Q. (2014). L'engagement au travail : entre militance effective et contraintes dissimulées. *Lien social et Politiques*, (72), 229–243.  
<https://doi.org/10.7202/1027215ar>

Article abstract

This paper investigates the tensions to which the employees of advocacy organizations, such as consumer protection associations, are exposed. Such groups, which help organize consumers to defend their interests, take a wide range of actions to achieve their ends, including representing consumers in the public sphere, keeping them informed and providing individual legal advice in the case of disputes. These actions require considerable expertise and continuous follow-up and monitoring, with association employees playing a significant role. The associative, advocacy context in which they perform their duties puts the issue of commitment at work at the centre of the tensions stemming from the delicate interlocking of work organization and the democratic functioning of these associations.

# L'engagement au travail : entre militance effective et contraintes dissimulées

QUIDORA MORALES LA MURA

Docteure en sociologie  
Laboratoire lorrain de sciences  
sociales  
Université de Lorraine

Les associations revendicatives se distinguent principalement des autres types d'associations par leur volonté de constituer un contre-pouvoir représentatif des personnes qu'elles organisent en leur sein. Aussi, elles affichent un positionnement politique qu'elles font valoir dans l'espace public en ouvrant leur répertoire d'action (Tilly, 1986) au-delà de la prestation de service, ce qui les rapproche des mouvements sociaux s'inscrivant dans ce que Lilian Mathieu nomme la « démocratie protestataire » (Mathieu, 2011). En cela, les associations de défense des consommateurs sont des organisations revendicatives (Morales La Mura, 2012) qui, tout en basant l'essentiel de leur activité sur la résolution de « litiges » (Pinto, 1989 : 65-81) en mobilisant le droit comme outil de défense au cas par cas (Gaïti et Israël, 2003 : 17-30), se font les porte-voix des consommateurs dans l'« arène publique » (Cefaï et Pasquier, 2003 : 24). Ainsi, ces structures associatives déploient un répertoire d'actions allant de la prestation de service à la représentation des consommateurs au sein de diverses instances institutionnelles, en passant par la publication de revues et de tracts informatifs, par la tenue de réunions publiques ou, de plus en plus rarement, par la mobilisation d'un répertoire ouvrier traditionnel : manifestation, sit-in, opération d'autoréduction et appel au boycott (Morales La Mura, 2013a : 229-243). Elles s'inscrivent alors pleinement au sein du mouvement de défense de consommateurs qui est loin d'être univoque sur la manière de concevoir la consommation. Parmi les courants qu'elles investissent, on trouve le courant familialiste, le courant syndical et le courant consumériste (Morales La Mura, 2013b : 93-104). Le courant familialiste, né de la volonté de la bourgeoisie chrétienne d'enrayer les organisations syndicales accusées de détourner les ouvriers de l'Église, se focalise, tout en participant à la production de politiques familiales, sur le pouvoir d'achat et le « mieux consommer » des familles (Lenoir, 1985, 1986, 1999). Le courant syndical a pour spécificité d'assurer la défense et la protection des travailleurs en dehors des rapports salariaux. Les rapports entre consommateurs et « professionnels » sont ici

envisagés comme étant au désavantage des travailleurs et nécessitant une action syndicale spécifique. Le courant consumériste, quant à lui, envisage la défense et la protection du consommateur pris dans son identité unique de consommateur. Ce courant, qui jouit d'une forme de monopole sur les questions de consommation, promeut une idéologie libérale des rapports de consommation<sup>1</sup>.

Comme pour de nombreuses associations, les actions associatives promues par ces organisations de défense de consommateurs ne sont pas le fait unique de militants et de bénévoles (Gaudron, 2009 ; Hély, 2008 : 125-148). En effet, au sein des structures associatives auprès desquelles nous avons enquêté, nous avons rencontré des salariés aux statuts divers et dont les missions et les actions au sein de leur structure employeuse interrogent avec force la notion d'engagement au travail. Du fait de la non-lucrativité de l'activité associative, mais aussi de son caractère revendicatif, ces salariés se trouvent enrôlés dans des organisations a priori envisagées comme des « utopies économiques » au sein desquelles le rapport au travail serait moins violent que dans les structures publiques ou privées lucratives. Cependant, d'un point de vue empirique, force est de constater qu'il existe, au sein de ces structures, des rapports de pouvoir parfois conflictuels entre salariés et dirigeants associatifs non salariés, une imprécision des missions des salariés, la nécessité ressentie par ces derniers de créer de l'activité pour maintenir un emploi souvent précaire, l'obligation plus ou moins tacite de porter publiquement le positionnement politique de l'association, ainsi que l'ambiguïté entre heures supplémentaires non rémunérées et temps volontairement consacré à l'association en tant que bénévole. Entre militance effective et injonctions latentes à faire la démonstration d'une implication au-delà des clauses du contrat de travail, les frontières sont floues.

L'objet du présent article est de montrer dans quelle mesure certains salariés associatifs peuvent dégager une position de force ou, a contrario, subir ces contraintes argumentées à partir d'un certain particularisme associatif. L'hypothèse ici proposée est la suivante : la manière dont ces ambivalences assez emblématiques du salariat au sein d'organisations revendicatives – et en l'occurrence au sein des associations de défense de consommateurs étudiées – sont vécues par les salariés dépend fortement du type de contrat de travail, du

---

1. Il est à noter que nous avons rencontré des structures associatives attenantes à une confédération dont l'histoire a traversé les trois courants du mouvement de défense des consommateurs et dont les conceptions de la consommation, du logement et de la société portées à un niveau local et national sont profondément antilibérales. Le choix de s'inscrire dans le courant consumériste est lié à la volonté de se rendre plus visible et de se développer numériquement. Cependant, cette confédération adhère au BEUC (Bureau européen des unions de consommateurs) ainsi qu'à Consumers International, dont le lobbying auprès des décideurs internationaux et européens est exclusivement basé sur l'idée d'une libre concurrence qui permettrait aux consommateurs de tirer un avantage dans les rapports de consommation.

poste occupé, du niveau d'expertise détenu, ainsi que du rôle assumé au sein de l'association. Ainsi, nous analyserons le fonctionnement associatif de ces structures, qui mêle division du travail et organisation démocratique des associations de défense de consommateurs, pour ensuite poser la question de l'engagement des salariés.

### Corpus empirique

Les analyses développées dans cet article s'appuient sur des enquêtes empiriques menées au sein de sept structures associatives locales et départementales employeuses directes ou indirectes de salariés situées en Moselle. Ces structures s'inscrivent dans différents courants du mouvement de défense des consommateurs, à savoir le courant familialiste, le courant syndicaliste et le courant consumériste. Le corpus empirique est composé d'observations directes, d'entretiens semi-directifs ainsi que de l'analyse des supports de communication internes et externes aux associations. En effet, nous avons observé de nombreuses heures de permanences et de réunions au sein de ces associations. Il s'est agi d'observer systématiquement les pratiques des acteurs associatifs, mais également la manière dont ils s'adressaient les uns aux autres : tonalité et contenus des discussions, tutoiement/vouvoiement. Ces observations, qui ont été l'occasion de s'entretenir informellement avec les acteurs associatifs, ont été mises en vis-à-vis avec une vingtaine d'entretiens semi-directifs longs, enregistrés et intégralement retranscrits auprès des dirigeants, des bénévoles, des militants et des salariés associatifs. Ces entretiens formels ont fait l'objet d'une analyse linéaire retraçant les trajectoires sociales des personnes interviewées, ainsi que d'une analyse thématique mettant en avant l'articulation difficile entre organisation du travail et fonctionnement démocratique, tout comme les différents rapports à l'engagement et au travail associatif dans son ensemble. Enfin, nous avons procédé à l'analyse thématique des supports de communication internes et externes aux associations. Parmi les supports de communication internes, nous avons analysé des comptes-rendus d'assemblées générales et de réunions des conseils d'administration ainsi que des lettres d'information ou des revues destinées exclusivement aux adhérents des associations. Quant aux supports de communication externes, nous avons priorisé l'analyse des revues produites par les associations – à l'échelle tant nationale que locale – à destination du « grand public » et analysé de manière plus secondaire les émissions radiophoniques et télévisuelles dans lesquelles communiquaient les associations étudiées.

---

FONCTIONNEMENT DÉMOCRATIQUE ET ORGANISATION  
DU TRAVAIL DES ASSOCIATIONS DE DÉFENSE DE  
CONSOUMMATEURS

Les associations de défense de consommateurs n'ont échappé ni à la professionnalisation ni à la salarisation accrue de l'ensemble du secteur associatif qui ont été l'objet de nombreuses recherches (Archambault, 1996 ; Barthélémy, 2000 ; Hély, 2005, 2009 ; Sinigaglia-Amadio, 2007 ; Ughetto et Combes, 2010), tant ces phénomènes questionnent à la fois les transformations structurelles du monde associatif et les rapports salariaux au sein de ces organisations. Ces analyses, qui se trouvent confirmées à l'épreuve de notre terrain, amènent à envisager les structures associatives en tant qu'« entreprises associatives » (Alix et Castro, 1990 ; Marchal, 1992 ; Hély, 2009) où les questions démocratiques cohabitent avec les questions managériales parfois difficilement assumées par les militants associatifs. Aussi, au cours de notre recherche, nous avons pu esquisser les contours d'un « modèle organisationnel »<sup>2</sup> (Linhart, 1993) partagé au sein des associations étudiées. Ce modèle se fonde sur le fonctionnement démocratique interne aux associations, les hiérarchies formelles et informelles ainsi que sur une division du travail associatif. Les observations et les entretiens menés auprès des acteurs associatifs nous ont permis d'esquisser les ajustements entre les « valeurs associatives » et la professionnalisation (Ughetto et Combes, 2010) ainsi qu'entre les règles de fonctionnement démocratique et les pratiques gestionnaires. Aussi, la présentation de l'organisation de travail au sein des associations de défense de consommateurs nous permet de mieux comprendre la place accordée aux salariés au sein des structures associatives.

*Structuration démocratique des associations*

La structuration démocratique des associations de défense de consommateurs en Moselle est quasi intégralement régie par la loi dite 1908, modifiée par la loi du 1<sup>er</sup> août 2003. Cette loi énonce notamment les règles de fonctionnement démocratique interne aux structures associatives. Ainsi, les associations doivent disposer d'une direction (le bureau) qui a un rôle de représentante légale de la structure, qui est élue par l'assemblée des membres adhérents et qui peut être révoquée par cette dernière. L'assemblée générale est convoquée par les dirigeants associatifs selon la fréquence définie par les statuts, lors de prises de décisions jugées extraordinaires, ou encore à la demande d'un dixième des adhérents de l'association. Pour être valables, les résolutions doivent être adoptées par la majorité simple

---

2. Danièle Linhart définit, à partir de l'étude du secteur industriel, un « modèle organisationnel » comme étant principalement l'articulation de trois champs : « celui du fonctionnement interne de l'entreprise, celui des relations sociales qui y prévalent et enfin celui de l'organisation du travail *stricto sensu* » (Linhart, 1993).

des adhérents présents à l'assemblée générale, et l'objet de celles-ci doit figurer à l'ordre du jour inscrit dans la convocation (Joho, 2005).

Concrètement, cela se traduit par l'élection, par les adhérents, d'un conseil d'administration et d'un bureau regroupant a minima un président, un secrétaire et un trésorier, et leurs adjoints le cas échéant, qui appliquent les grandes résolutions définies en assemblées générales ainsi que les orientations politiques et stratégiques du conseil d'administration. Force est de constater, au sein des associations étudiées, une très faible participation des adhérents – qui pour une grande majorité se positionnent en tant qu'usagers puisqu'il faut, d'un point de vue légal, adhérer à l'association pour pouvoir bénéficier de conseils juridiques en cas de litiges – ainsi qu'une défection assez fréquente des administrateurs, ce qui explique notamment le manque de renouvellement des dirigeants associatifs bénévoles, mais aussi le pouvoir qui leur est donné.

### *Hierarchisation des relations sociales*

Moins formalisés qu'au sein des structures traditionnelles à but lucratif ou au sein de la fonction publique, les rapports hiérarchiques n'en sont pas moins présents au sein du monde associatif. Aussi, la conceptualisation des rapports de domination élaborée par Max Weber nous paraît pertinente pour comprendre les rapports de domination observés. L'analyse discursive des entretiens menés montre la coexistence au sein des organisations de la domination « légale », « charismatique » et « traditionnelle » (Weber, 1995).

En effet, la domination légale se caractérise notamment par le fait que les bénévoles et les militants de l'association laissent aux membres du bureau, voire aux présidents, la responsabilité de prendre seuls les décisions et d'être les seules forces de proposition au sein des associations. On note ici la reproduction du modèle entrepreneurial au sein des associations par laquelle le président est considéré comme « chef » ou « patron » de l'association.

[...] Quand je passe la porte, ils disent « Attention, v'la le chef ! » et pourtant je suis juste le président, je ne suis pas chef. Ils ont besoin, c'est peut-être leur ancienne culture d'entreprise, ils se disent qu'ils ont besoin d'un chef pour fonctionner. Alors que je ne fonctionne pas comme ça, je ne fonctionne pas comme un chef. Au contraire, je leur demande de me faire des suggestions, de me donner leur avis quand j'ai une idée, et ils me répondent « c'est toi le chef c'est toi qui décides. [...] (Président bénévole, association syndicale 2.)

La domination traditionnelle, quant à elle, s'objective par l'analyse sociographique des présidents rencontrés. En effet, ce sont tous des hommes et, bien qu'ils ne soient pas systématiquement les plus âgés ou les plus anciens membres, tous oscillent entre cinquante et quatre-vingts ans, incarnant ainsi une figure patriarcale au sein de l'association.

La domination charismatique est rendue visible par la capacité de certains dirigeants associatifs à motiver les militants et bénévoles, et à créer une dynamique autour d'eux qui profite à l'association.

Enfin, se pose la question des rapports entre dirigeants bénévoles et salariés de l'association. Ces rapports sont caractérisés par la « domination légale rationnelle » au sens wébérien. Au cours des entretiens, la plupart des dirigeants bénévoles disent se refuser à « jouer les patrons » ou se décrivent comme de « très mauvais patrons » tout en soulevant la difficulté pour eux d'être des gestionnaires d'une main d'œuvre salariée dans un contexte associatif qui se voudrait « plus cool » avec les salariés que dans une entreprise lambda.

[...] C'est une relation professionnelle, mais je ne joue pas au patron. Je pense qu'il y a une distance quand même qu'il faut garder entre la salariée et nous, les bénévoles, parce que je pense qu'à un moment ou un autre, quand on va lui donner, pas un ordre, c'est peut-être un mot un peu trop fort, mais une tâche à faire, on va dire il faut qu'elle le fasse. Il faut bien que la boutique, elle tourne, et, on l'a vu, il y a des bénévoles qui tiennent pas la route, alors, ça aide pas à avancer le schmilblick, et on a des gens qui sont en attente d'un service qu'on doit leur rendre, il faut être professionnel, il faut de la réactivité, et on fonctionne un peu comme une entreprise. Donc quand on lui donne des tâches à faire, il faut qu'elles soient faites en temps voulu, et pas juste quand elle en a envie, on est obligé qu'il y ait une frontière entre le monde salarié et bénévole. Mais ça n'empêche pas de parler de la pluie et du beau temps à la fermeture. [...]

(Vice-président bénévole, association consumériste 1.)

La gestion managériale est intrinsèquement porteuse d'enjeu de pouvoir au sein des organisations. Y compris au sein des structures où les hiérarchies sont rendues floues par des rapports en apparence horizontaux – tutoiement mutuel, embrassades en guise de salutation, décontraction apparente – ces questions se posent, tant les emplois associatifs sont soumis à des variables extérieures qui pèsent sur l'organisation du travail et mettent les salariés associatifs sous pression.

### *Division sociale du travail associatif*

La division du travail au sein des associations est sujette à des remises en question permanentes du fait de la volatilité de la main-d'œuvre bénévole et de la cohabitation de bénévoles et de salariés. Nous avons pu observer de manière générale un découpage de l'activité globale de l'association en plusieurs tâches groupées de manière plus ou moins figée selon les associations : l'accueil des adhérents, les conseils juridiques aux adhérents, les enquêtes, la gestion administrative et financière, les activités liées aux cadres de vie, la communication, et la représentation de l'association au sein des instances participatives. Les bénévoles peuvent s'insérer dans plusieurs groupes de tâches selon leurs

compétences repérées et le temps qu'ils souhaitent mettre à disposition au sein de l'association.

Cette division du travail est nécessaire pour anticiper et optimiser l'action associative. Cette rationalisation de l'action associative vise la maîtrise du temps qui va de pair avec une gestion de managériale qui est loin de faire consensus sur son mode au sein des organisations en question.

### *Le salariat associatif comme gage de la qualité de service*

Inscrites dans un contexte concurrentiel – tant pour leur place au sein des instances institutionnelles de participation que pour le financement de leur action – fortement accentué par le développement des financements associatifs par appels d'offres et par projets, les associations doivent prouver que leur efficacité et leur technicité – essentiellement évaluées dans le cadre de la prestation de service – sont à la hauteur des attentes des financeurs. Aussi, le salariat associatif répond tout autant à un déficit de main-d'œuvre militante et bénévole dans des structures dont l'activité doit sans cesse se développer pour exister, qu'à l'exigence de technicité et de professionnalité. Dans ce contexte, les associations sont contraintes de développer leur activité en étendant leurs domaines de compétence afin de se rendre indispensables sur le territoire dans lequel elles sont implantées. Cet accroissement des types de prestation de service, associé à l'impératif de qualité, sous-tend une charge de travail importante qui dépasse, en volume horaire, le temps total investi par les bénévoles. La présence de salariés permet donc d'assurer la continuité de l'activité associative en compensant les incertitudes liées à la dimension aléatoire des engagements bénévoles. Le salariat associatif constitue à la fois un apport en matière de temps assuré à l'association, mais aussi de compétences professionnelles (Passaris et Raffi, 1984).

Outre le fait de garantir la continuité de l'action associative, certaines associations recrutent des salariés détenteurs d'une expertise, souvent juridique, afin de gagner en crédibilité au regard des financeurs, des partenaires locaux ainsi que des adhérents (Sinigaglia-Amadio, 2007). Les juristes recrutés au sein des associations de défense de consommateurs – qu'ils aient un statut de salarié ou de stagiaire gratifié – ont pour mission principale d'assurer les permanences de conseils individuels aux consommateurs en cas de litiges ainsi que l'animation d'ateliers thématiques autour des questions juridiques de consommation. En outre, ils jouent également le rôle de conseiller juridique au sein des associations pour lesquels ils travaillent, tant pour les questions inhérentes aux actions associatives que pour les questions liées au droit du travail.

[...] Je suis d'abord un conseiller juridique des associations adhérentes, donc je les conseille pour les adhérents qui viennent les voir. Et puis, il faut dire que maintenant toutes les associations se comportent comme des entreprises,



c'est vrai qu'il faut qu'elles aient des garanties. Donc, le conseiller est là aussi pour sécuriser l'association ; s'ils ont des gros projets ; ils sont obligés de venir me demander et je les conseille afin qu'ils ne soient pas hors la loi et pour diminuer les risques par rapport aux responsabilités engagées. C'est comme les entreprises : maintenant, dans les entreprises il n'y a pas de décision importante qui soit prise sans demander l'avis du juriste, parce que la législation est devenue tellement compliquée que même les juristes, parfois, il faut qu'ils ouvrent les codes pour savoir. Donc, maintenant, on parle toujours de sécuriser l'activité de l'association pour permettre la bonne continuation de l'activité et ne pas engager sa responsabilité, c'est ça, les enjeux. Donc, avant de prendre une décision, il faut qu'elle réponde aux contraintes légales afin de ne pas engager sa responsabilité. [...] (Salarié non militant, association familiale – Militant association consommériste 1.)

On voit ici combien les responsabilités légales influencent le fonctionnement associatif. Il en va de même des rapports que les associations entretiennent avec les pouvoirs publics qui leur attribuent des agréments, des subventions, mais aussi le droit de cité au sein d'instances participatives. Il est, par ailleurs, assez fréquent que ces salariés experts aillent représenter leur association employeuse dans ces commissions. Ceci s'explique à la fois par le manque de bénévoles disponibles aux créneaux horaires de ces commissions, par la défection d'un certain nombre d'entre eux dans ce genre d'action, ainsi que par un choix politique des dirigeants militants qui consiste à envoyer un expert au sein de ces commissions afin de gagner en crédibilité et de défendre au mieux leurs positions face aux institutionnels et aux élus.

Moi, j'interviens dans celle [commission] qui s'occupe du logement, notamment une importante qui est la relation entre locataires et propriétaires dans le cas de litiges, et on essaie de trouver un arrangement amiable entre le locataire et le propriétaire. Je suis également dans une commission de médiation, c'est une commission où il n'y a que les associations et des bailleurs des logements sociaux. Quand une personne faisait une demande de logement et qu'elle ne recevait pas de réponse des bailleurs sociaux au bout de 18 mois, on se réunissait pour voir pourquoi et convaincre le bailleur. J'interviens également au nom de [l'association familiale] à la maison de la Justice. Là, plusieurs associations interviennent chacune dans son créneau spécifique, moi, je fais de la consommation tout ce qui est banque, assurance, vente, achat. Les autres associations faisaient du logement, de l'aide aux victimes, c'est très varié. Donc [ici] on tient une permanence consommation et on fait partie du comité de pilotage de la maison de la Justice qui se réunit une ou deux fois par an. Il y a, dans ce comité, des associations, il y a le greffier, il y a le chargé de maison de Justice, des représentants, des avocats, c'est assez large quand même. On fait également partie du Conseil départemental d'accès au droit, c'est une instance qui est dirigée par le Président du Tribunal de grande instance et par le Procureur de la République et qui siège une fois par trimestre environ. C'est une instance, comme son nom l'indique, pour favoriser l'accès

au droit des citoyens, elle va mener des actions innovantes qui permettent aux gens d'accéder à leurs droits. [...] (Salarié non militant, association familiale – Militant association consomériste 1.)

L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL AU PRISME DE LA  
MULTIPLICITÉ DES POSITIONS DES SALARIÉS AU SEIN DE  
L'ASSOCIATION EMPLOYEUSE

Au sein des associations rencontrées, nous avons pu constater une multiplicité de types de contrats de travail avec une large prédominance de contrats précaires – que ce soit chez les cadres, les experts ou les exécutants – allant du salarié « sans statuts »<sup>3</sup> (Schnapper, 1989) au salarié à temps incomplet ou en contrat à durée déterminée. Cette fragilité des statuts peut expliquer en partie cette « volonté » des salariés de travailler au-delà des clauses du contrat de travail qui les lient à leur employeur. Bien que la question de l'engagement au travail se pose également en dehors du champ associatif (Flocco et Guyonvarch, 2011) avec son lot d'ambivalences et de contraintes, elle est particulièrement forte au sein des associations parce que celles-ci se fondent a priori sur des valeurs telles que l'engagement citoyen, l'altruisme, la logique du don (Mauss, 1966 ; Caillé, 1994, 2000 ; Godbout 1996 ; Godelier, 1996) et l'expression libre de la société civile. Si certains salariés associatifs revendiquent une forme de militance associative au sein de leur lieu de travail, cette revendication s'accompagne souvent d'une volonté de reconnaissance, par les bénévoles, de l'engagement au travail (Sinigaglia-Amadio, 2011) qui s'objective par des heures supplémentaires non rémunérées, la prise en main du « sale boulot » (Hughes, 1996) tel que l'entretien des locaux, l'acceptation d'un faible salaire comparativement au secteur privé lucratif et la représentation politique de l'association au sein de l'espace public, jusqu'à la prise de mandat au sein de l'association employeuse.

Par ailleurs, nous n'avons rencontré aucun salarié syndiqué au sein des associations étudiées. Cependant, compte tenu de la désyndicalisation de la masse salariale globale, du faible nombre de salariés au sein des associations locales (principaux lieux de nos enquêtes) rendant improbable la création d'une section syndicale d'entreprise, de la précarité des statuts qui peut dissuader les salariés de se syndiquer, ceci ne peut être considéré comme une pleine satisfaction des conditions de travail. Néanmoins, ceci est tout de même révélateur de l'état d'esprit de ces travailleurs associatifs qui incorporent la cause défendue par l'association bien plus qu'ils ne luttent pour l'amélioration de leurs conditions de salariés. Afin d'interroger le sens que les salariés donnent à leur

---

3. Pour reprendre l'expression de Dominique Schnapper « emploi sans statut », qui désigne les emplois issus de la solidarité.

travail, nous tentons ici d'esquisser les contours des pratiques professionnelles des permanents salariés ainsi que des salariés non militants.

### *Le permanent salarié*

Le permanent salarié est une figure assez classique du salarié au sein d'organisations revendicatives – qu'elles soient associatives, syndicales ou politiques. Il s'agit de militants ou de bénévoles dont l'activité associative a évolué en poste de salarié. La place de ces salariés au sein de la structure associative peut être éminemment stratégique lorsque ceux-ci sont connaisseurs, voire acteurs des enjeux politiques internes à l'association, puisqu'ils sont souvent les seuls à être en contact direct avec tous les acteurs associatifs. En effet, lorsque avant leur embauche, ces permanents salariés développaient une action militante au sein de l'association – autrement dit lorsqu'ils associaient leur bénévolat à une volonté politique de « pouvoir d'agir pour un changement de société » (Quéniart et Jacques, 2001 : 48) –, leur recrutement en tant que salariés leur permet désormais de développer une action continue et d'avoir une vue d'ensemble sur l'organisation associative. Cela est beaucoup moins le cas pour les permanents salariés qui agissaient en tant que bénévoles sans implication dans la politique de l'association.

Les rapports aux employeurs varient également selon les raisons avancées par les dirigeants associatifs quant à leur recrutement en tant que salariés. En effet, pour certains permanents salariés aux statuts précaires et entrant dans la catégorie des sans-statuts, les raisons invoquées sont liées à la volonté des dirigeants militants de gratifier l'engagement de ces bénévoles en les extirpant du chômage. Ceci crée chez ces salariés un sentiment de redevabilité vis-à-vis des employeurs, qui peut expliquer un engagement au sein de l'association bien plus intense que lorsqu'ils étaient bénévoles. En effet, ces salariés ont tendance à effectuer un volume horaire de bénévolat – ou, du moins, de travail associatif non comptabilisé dans le temps de travail prévu par le contrat – bien plus important que lorsqu'ils étaient bénévoles. Bien souvent, les heures de bénévolat succèdent aux heures salariées sans distinction, ce qui renforce l'idée de porosité entre l'engagement associatif et le travail gratuit, pour reprendre l'expression de Maud Simonet (Simonet, 2010) :

[...] Et moi, je suis un peu les deux (bénévole et salariée). Parce que je suis salariée, mais je n'ai pas arrêté d'être bénévole pour autant. Donc sur mon poste de salariée, je fais 35 h, et en tant que bénévole, c'est ce que je fais en dehors des horaires de travail. Notamment aux assemblées générales et aux réunions en dehors des heures de bureau. L'avantage que j'ai, c'est que comme je suis salariée et étant la trésorière de l'association, cela me permet de gérer la trésorerie sur mon temps de travail. J'ai la chance de pouvoir le faire. [...] Je passe de l'un à l'autre. Je ne compte pas vraiment mes heures de travail. On se réunit une fois tous les quinze jours avec les bénévoles et le président.

Là, le président préside cette réunion, il présente ce qui est fait sur Uckange, présente quelques chiffres, c'est ce qu'il y a de plus intéressant ; là, j'y vais en tant que bénévole, en tant que trésorière, et on a des réunions avec les salariés, que j'organise une fois par mois et en fonction des besoins de salariés ; s'il y a quelque chose qui ne va pas entre salariés, on peut faire une réunion extraordinaire, mais sinon c'est juste une fois par mois. Pour les salariés, ce n'est qu'une équipe d'animation, donc les réunions tournent autour des besoins en termes de matériel surtout. [...]» (Permanente salariée, association consumériste 2.)

De même, l'instabilité financière des associations conditionne la possibilité de reconduction des postes de salariés. Cette précarité de l'emploi associatif (Hély et Simonet, 2008) est fortement intériorisée par les permanents salariés qui se surinvestissent au travail afin de développer l'association, notamment pour maintenir leur poste.

[...] Donc là mon contrat c'est un CAE d'une durée de neuf mois, et normalement il devrait être d'une durée totale de trois ans. Et si, dans trois ans, l'association se développe, je pourrais rester jusqu'à ma retraite. Donc, j'ai intérêt à bosser pour développer l'association. [...] (Permanent salarié, association consumériste 1.)

### *Le salarié non militant*

Pour les salariés dont l'engagement ne précède pas l'embauche, la lecture de l'investissement temporel au-delà de ce qu'exige le contrat de travail pose ici la question abordée avec plus de précaution précédemment, à savoir celle du « choix ou de la contrainte » (Simonet, 2010 : 204) de l'action. Cette question, qui n'est pas propre au monde associatif (Flocco, 2006), est difficilement solvable, tant les contours des missions des salariés associatifs sont floues et tant le cadre de travail est ambivalent. En effet, les salariés rencontrés semblent tous a priori satisfaits du cadre de travail décrit comme « épanouissant », dans lequel ils se sentent « utiles à la société ». À ce titre, Gildas Loirand explique que « le salariat laisse très souvent exister au cœur même de la relation de travail des éléments de sujétion qui favorisent, voire exigent implicitement des salariés, un engagement qui va bien au-delà des termes mêmes des contrats signés et des limites proposées par l'application stricte du droit du travail. » (Loirand, 2003 : 204).

Paradoxalement, cet engagement implicitement exigé au salarié associatif peut lui être reproché lorsque celui-ci est jugé par les dirigeants militants « trop intense, trop présent et trop politique ». Dans ce cas de figure, on assiste à une lutte de pouvoir entre salariés et bénévoles pour l'appropriation de l'appareil associatif.

On arrive maintenant à quelque chose où maintenant le bénévole est un emmerdeur et qu'on nous met de côté et ils refusent la hiérarchie, ils refusent de voir qu'ils ont des administrateurs au-dessus d'eux, et c'est eux qui dirigent et ils cachent des choses aux administrateurs. Et quand les choses ressortent et

sont découvertes, c'est parfois trop tard et on arrive à la fin d'une association de cette façon-là. [...] Je dirais que les bénévoles sont fautifs dans l'affaire, car ils ont laissé faire certaines choses et ils ont laissé leur place d'administrateur, ils se la sont fait piquer car ils n'y étaient pas présents et, la nature ayant horreur du vide, les salariés ont pris ces places-là. [...] (Secrétaire adjointe bénévole, association familialiste.)

La défection des bénévoles et des militants associatifs vis-à-vis de certaines activités associatives renforce cette « lutte des places »<sup>4</sup> au sein des associations. Conjointement, comme nous avons pu le montrer, les salariés assurent une présence continue dans les locaux associatifs et se voient déléguer des responsabilités administratives, mais parfois aussi politiques. Ce rapport de force est d'autant plus notable lorsque les salariés se rendent indispensables au développement de l'association, et notamment lorsqu'ils tiennent une posture d'expert au sein de l'association due à la détention de connaissances très précises dans des domaines clefs tels que le droit et le développement de projets.

#### CONCLUSION

Interroger l'engagement au travail des salariés au sein de structures revendicatives révèle les tensions multiples de ces organisations tiraillées entre « professionnalisation et politisation de l'action associative, [mais aussi] fonctionnement gestionnaire et fonctionnement démocratique » (Morales La Mura, 2012 : 24). Dans ce contexte, les salariés associatifs – loin d'être protégés des rapports sociaux qui traversent l'ensemble des mondes du travail – sont particulièrement sujets aux ambivalences liées à la porosité des frontières entre participation militante et travail salarié. En outre, une majorité de ces salariés ont, par rapport à l'emploi, un statut précaire qui les fragilise considérablement. Lorsque ces derniers font preuve d'un investissement au travail qui dépasse le cadre contractuel dans lequel ils s'inscrivent, c'est souvent pour montrer le caractère indispensable de leur présence continue au sein de l'association employeuse.

Par ailleurs, le caractère constant de leur activité leur donne une vision globale et privilégiée de l'action associative. En outre, ces salariés permettent une forme de régulation sociale en assurant l'interface entre les bénévoles, les militants, les membres du bureau ainsi que les adhérents. Ils sont également souvent amenés à représenter l'association, que ce soit face aux adhérents lors des permanences, au sein des institutions ou encore des médias, du fait de leur expertise et de leur capacité à rendre cohérente l'action associative. Ainsi, ils sont tenus d'incorporer – ne serait-ce que le temps de la représentation – un positionnement de militant associatif, ce qui interroge la frontière entre l'implication au travail et l'engagement militant volontaire, ou plus ou moins prescrit

4. Pour reprendre l'expression de Vincent de Gaulejac et Taboada Léonetti (1994).

par l'association employeuse. Cette posture qu'ils occupent, conjuguée à la désaffection des adhérents, des bénévoles et des militants, peut parfois être contestée par ces derniers pour des raisons de fonctionnement démocratique interne. Ces contradictions se trouvent renforcées lorsque les dirigeants militants, qui tentent de fabriquer une gestion de la main-d'œuvre alternative au modèle économique dominant, redoutent une appropriation de l'appareil politique de l'association par les salariés. Ces derniers font alors face à des injonctions paradoxales entre sollicitation d'engagement et de don de soi, et appel à une position de retrait et de simple mise en œuvre des projets politiques de l'association.

#### RÉSUMÉ | ABSTRACT

L'article propose d'interroger les tensions auxquelles sont soumis les salariés associatifs au sein d'organisations revendicatives telles que les associations de défense de consommateurs. Ces associations, qui ont pour particularité d'organiser des consommateurs pour la défense de leurs intérêts, déploient un répertoire d'actions varié qui passe par la représentation des consommateurs dans l'espace public, leur information et les conseils juridiques individuels en cas de litiges. Ces actions appellent une expertise certaine et une continuité de l'activité dont les salariés sont des acteurs non négligeables. Le contexte associatif et revendicatif dans lequel ils agissent place la question de l'engagement au travail au centre des tensions liées à l'imbrication délicate de l'organisation du travail et du fonctionnement démocratique de ces associations.

*This paper investigates the tensions to which the employees of advocacy organizations, such as consumer protection associations, are exposed. Such groups, which help organize consumers to defend their interests, take a wide range of actions to achieve their ends, including representing consumers in the public sphere, keeping them informed and providing individual legal advice in the case of disputes. These actions require considerable expertise and continuous follow-up and monitoring, with association employees playing a significant role. The associative, advocacy context in which they perform their duties puts the issue of commitment at work at the centre of the tensions stemming from the delicate interlocking of work organization and the democratic functioning of these associations.*

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alix, Nicole et Sami CASTRO. 1990. *L'entreprise associative*. Paris, Économica.
- ARCHAMBAULT, Edith. 1996. *Le secteur sans but lucratif. Associations et fondations en France*. Paris, Économica.
- BARTHÉLÉMY, Martine. 2000. *Associations : un nouvel âge de la participation ?* Paris, Presses de Sciences Po.
- CAILLÉ, Alain. 1994. *Don, intérêt, désintéressement*. Paris, La Découverte.
- CAILLÉ, Alain. 2000. *Anthropologie du don*. Paris, Desclée de Brouwer.
- CEFAÏ, Daniel et Dominique PASQUIER. 2003. « Les sens du public. Introduction », dans Daniel CEFAÏ et Dominique PASQUIER (dir.). *Les sens du public. Publics politiques, publics médiatiques*. Paris, PUF : 13-59.

- FLOCCO, Gaëtan. 2006. «Du "tout-acteur" à l'analyse des médiations de la contrainte», *L'Homme et la société*, 2006/04, 162 : 79-95.
- FLOCCO, Gaëtan et Mélanie GUYONVARCH. 2011. «Entre adhésion et détachement. L'engagement au travail des salariés qualifiés en situation de routine et en situation de crise», dans Lionel JACQUOT (dir.). *Travail et dons*. Presses universitaires de Nancy.
- GAÏTI, Brigitte et Liora ISRAËL. 2003. «Sur l'engagement du droit dans la construction des causes», *Politix*, 16, 62 : 17-30.
- GAUDRON, Guillaume. 2009. «L'économie sociale emploie un salarié sur dix en 2006», *INSEE*, 1224.
- GAULEJAC (de), Vincent et Taboada LÉONETTI. 1994. *La lutte des places*. Paris, Desclée de Brouwer.
- GODBOUT, Jacques T. 1996. *Le langage du don*. Québec. Éditions Fides.
- GODELIER, Maurice. 1996. *L'énigme du don*. Paris. Flammarion.
- HÉLY, Matthieu. 2005. *Le travailleur associatif. Un salarié de droit privé au service de l'action publique*. Thèse de doctorat de sociologie, EHESS.
- HÉLY, Matthieu. 2008. «À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire», *Sociétés contemporaines*, 69, janvier : 125-148.
- HÉLY, Matthieu. 2009. *Les métamorphoses du monde associatif*. Paris, PUF, collection Le lien social.
- HÉLY, Matthieu et Maud SIMONET. 2008. «Splendeurs et misères du travail associatif», *Les mondes du travail*. Amiens, 5.
- HUGHES, Everett C. 1996. *Le regard sociologique*. Paris, Éditions de l'EHESS.
- JOHO, Jean. (1983) 2005. *Guide pratique des associations d'Alsace-Lorraine*. Colmar, Éd. Jean Joho.
- LÉNOIR, Rémi. 1985. «Transformations du familialisme et reconversions morales», *Actes de la recherche en sciences sociales*, 59 : 3-47.
- LÉNOIR, Rémi. 1986. «Groupes de pression et groupes consensuels», *Actes de la recherche en sciences sociales*, 64, 1 : 30-39.
- LÉNOIR, Rémi. 1999. «Politique familiale et mode de gestion technocratique», dans Vincent DUBOIS et Delphine DULONG. *La question technocratique. De l'invention d'une figure aux transformations de l'action publique*. Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, collection Sociologie politique européenne : 155-168.
- LINHART, Danièle. 1993. «À propos du post-taylorisme», *Sociologie du travail*, XXXV, 1 : 63-74.
- LOIRAND, Gildas. 2003. «Des relations "d'homme à homme" au contrat de travail», dans Jean-Pierre CHAUCHARD et Anne Chantal HARDY-DUBERNET (dir.). *La subordination dans le travail*. Paris, Cahier Travail et Emploi, DARES-La documentation française : 129-148.
- MARCHAL, Emmanuelle. 1992. «L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement», *Revue française de sociologie*, XXXIII, 3 : 365-390.
- MATHIEU, Lilian. 2011. *La démocratie protestataire. Mouvements sociaux et politique en France aujourd'hui*. Paris, Presses de Sciences Po, collection Nouveaux débats.
- MAUSS, Marcel. (1950) 1966. «Essai sur le don», dans *Sociologie et Anthropologie*. Paris, PUF.

- MORALES LA MURA, Quidora. 2012. *Contre-pouvoir, technicité et action associative. Fonctionnements et engagements associatifs au sein d'organisations de défense des consommateurs en France et au Chili*. Thèse de doctorat de sociologie, Université de Lorraine.
- MORALES LA MURA, Quidora. 2013a. «Ambivalence des relations entre ONG de consommateurs et pouvoir politique», dans Nicole KERSCHEN, Monique LEGRAND et Michel MESSU (dir.). *La symphonie discordante de l'Europe sociale*. Paris, L'aube, collection Essai : 229-243.
- MORALES LA MURA, Quidora. 2013b. «De l'information du consommateur à la modélisation du "consommateur malin". Le rôle des organisations de consommateurs», dans Fabrice CLOCHARD et Dominique DESJEUX (dir.). *Le consommateur (malin?!) face à la crise*. Paris, L'Harmattan, collection Dossiers Sciences humaines et sociales : 93-104.
- PASSARIS, Solange et Guy RAFFI. 1984. *Les associations*. Paris, Éditions La découverte, collection Repères.
- PINTO, Louis. 1989. «Du "pépin" au litige de consommation», *Actes de la recherche en sciences sociales* : 76-77, collection Droit et expertise : 65-81.
- QUÉNIART, Anne et Julie JACQUES. 2001. «L'engagement politique des jeunes femmes au Québec : de la responsabilité au pouvoir d'agir pour un changement de société», dans *Lien social et politiques - RIAC*, «La responsabilité : au-delà des engagements et des obligations», 46 : 45-53.
- SCHNAPPER, Dominique. 1989. «Rapport à l'emploi, protection sociale et statuts sociaux.», *Revue française de sociologie*, 30, 1 : 3-29.
- SIMONET, Maud. 2010. *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit?* Paris, La dispute, collection Travail et salariat.
- SINIGAGLIA-AMADIO, Sabrina. 2007. *Une approche sociologique du travail associatif dans les quartiers dits sensibles. De l'expérience à l'expertise*. Thèse de doctorat de sociologie. Metz, Université Paul-Verlaine.
- SINIGAGLIA-AMADIO, Sabrina. 2011. «Travail salarié et don dans le secteur associatif : des réalités qui divisent?», dans Lionel JACQUOT (dir). *Travail et dons*. Presses universitaires de Nancy : 295-312.
- TILLY, Charles. 1986. *La France conteste. De 1600 à nos jours*. Paris, Fayard, collection Espace du politique.
- UGHETTO, Pascal et Marie-Christine COMBES. 2010. «Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant?», *Socio-logos. Revue de l'association française de sociologie*, 2010/05, mis en ligne le 13 avril 2010. <http://socio-logos.revues.org/246>. Page consultée le 29 mai 2014.
- WEBER, Max. (1922) 1995. *Économie et société 1. Les catégories de la sociologie*. Paris, Plon, collection Agora les classiques.