

INJEP NOTES & RAPPORTS RAPPORT D'ÉTUDE

■ Décembre 2020  
■ INJEPR-2020/16

# Relations et conflits au travail dans les petites entreprises associatives

SIMON COTTIN-MARX

■ Postdoctorant au laboratoire Techniques, territoires et sociétés (LATTS) - UMR 8134 CNRS



# **Relations et conflits au travail dans les petites entreprises associatives**

*Simon Cottin-Marx, postdoctorant au LATTS - UMR 8134 CNRS*

Projet de recherche mené avec le soutien de l'INJEP  
et de l'Institut français du monde associatif

**Pour citer ce document**

COTTIN-MARX S., 2020, *Relations et conflits au travail dans les petites entreprises associatives*, INJEP Notes & rapports/Rapport d'étude

---

# TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>5</b>
---------------------------	----------

<b>PARTIE 1. TRAVAILLER DANS UNE ASSOCIATION : DES SALARIÉS ENTRE ENGAGEMENT ET SALARIAT</b> .....	<b>7</b>
--	----------

<b>1. Les conditions de travail des salariés du monde associatif</b> .....	<b>8</b>
Des salaires plus faibles que dans le public ou le privé lucratif .....	8
Mais un environnement de travail émancipateur .....	8
Des conditions de travail dépendantes des secteurs professionnels .....	9
<b>2. Travailler « pour une cause »</b> .....	<b>10</b>
Des salariés intrinsèquement motivés ? .....	10
Les limites de la « théorie du don » .....	10
Travailler dans le monde associatif, un « faux choix » professionnel ? .....	11
Les associations comme « refuge professionnel » .....	12
<b>3. Travailler avec des bénévoles</b> .....	<b>13</b>
Le travail bénévole est historiquement présent dans les associations .....	13
Travailler dans une association c'est (souvent) travailler avec des bénévoles .....	13
<b>4. Travailler pour des employeurs bénévoles</b> .....	<b>15</b>
Qui est l'employeur ? .....	15
Salarisation et professionnalisation .....	16
Être employeur bénévole, une responsabilité inattendue .....	17
La difficile prise en charge de la fonction employeur par les dirigeants bénévoles .....	18
Des employeurs dans le « déni » de leur fonction .....	21

<b>PARTIE 2. LES CONFLITS DU TRAVAIL RÉVÉLATEURS DES ATTENTES DES SALARIÉS ASSOCIATIFS</b> .....	<b>23</b>
--	-----------

<b>1. Présentation de trois conflits du travail en entreprises associatives</b> .....	<b>24</b>
L'association Droit Handicap .....	25
L'association Formation pour adultes .....	27
L'association « La France écologiste » .....	29
<b>2. Décalage entre espérances des salariés et pratiques</b> .....	<b>31</b>
La hauteur des espérances des salariés associatifs .....	31
<b>3. À qui appartient le projet ?</b> .....	<b>33</b>
Le projet associatif « accaparé » .....	33
Organisations de membres, organisations politiques .....	35

<b>CONCLUSION</b> .....	<b>37</b>
-------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>39</b>
----------------------------	-----------



## Introduction

---

« L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations. » Art.1, loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association

La loi 1901 relative au contrat d'association est une loi libérale au sens politique du terme. Elle a offert à la société civile un moyen de s'organiser librement, avec assez peu de contraintes. Très souple, l'article 1 définit l'association avec trois grands principes. Une association a un but : elle poursuit un projet. Elle est un contrat entre plusieurs personnes : elle est collective. Enfin, elle ne cherche pas le partage des bénéfices : elle est non lucrative.

Si historiquement, les associations ont été pensées comme un lieu d'engagement, d'organisation de la société civile, la loi ne leur a pas interdit d'avoir des activités économiques, d'offrir ou de vendre des prestations ou des services. Elles ne s'en sont pas privées. Sur certains territoires et dans certains secteurs, elles sont même devenues indispensables, palliant les défaillances du service public et l'absence des entreprises lucratives. Avec un budget cumulé de plus de 110 milliards d'euros (Tchernonog, Prouteau, 2019), il n'est ainsi pas étonnant qu'elles aient été reconnues comme faisant partie de l'économie sociale et solidaire (ESS). Si nous les saisissons comme un tout, il apparaît indéniable que les associations sont entrées en économie. Certaines sont même devenues de véritables « entreprises associatives » (Marchal, 1992 ; Hély, 2009) employant des salariés. En 2017, Viviane Tchernonog et Lionel Prouteau (2019) évaluaient à 156 000 le nombre d'entreprises associatives (sur 1,5 million) et à 1,8 million le nombre de salariés associatifs.

Derrière ces chiffres impressionnants se cache une grande hétérogénéité de situations d'emploi et de travail. Le monde associatif est marqué par une grande diversité, de secteurs d'intervention, de taille, de poids économique, de territoire, d'organisation et de prise de décision, etc. Malgré cette grande diversité, comme nous l'avons déjà fait (Cottin-Marx, 2016 et 2019), nous faisons le choix d'aborder le monde associatif de manière transversale. De regarder les spécificités communes au « monde associatif ».

Dans ce rapport, ce qui nous intéressera c'est le travail, plus précisément, la spécificité de la relation de travail dans les entreprises associatives. Peut-on repérer des particularités du travail associatif ? Et, pour tirer le fil de cette question, nous proposerons de nous intéresser aux conflits du travail dans ces structures. Que nous permettent-ils de dire de la spécificité du salariat associatif ? Les salariés associatifs sont-ils des salariés comme les autres ?

Pour répondre à ces questions, nous avons fait le choix de nous intéresser aux petites entreprises associatives, de moins de 50 salariés, qui regroupent en France 36 % de l'emploi associatif (Tchernonog, Prouteau, 2019), soit environ un peu plus de 600 000 salariés. Nous écartons ainsi de notre étude les structures les plus « professionnalisées » (Cottin-Marx, 2016) et les entreprises associatives « gestionnaires » (Hély, 2009) qui sont gérées comme des administrations ou des entreprises.

Dans la première partie de ce rapport, à partir de l'étude de la littérature et de notre enquête, nous repérerons les principales spécificités du travail associatif. Dans la seconde partie, nous nous intéresserons à l'étude de conflits du travail dans les petites entreprises associatives et à ce que cela nous dit du salariat au sein de celles-ci.

## ENCADRÉ MÉTHODOLOGIQUE

Pour réaliser ce rapport, nous nous sommes appuyé sur l'analyse de la littérature scientifique existante, mais aussi sur une enquête de terrain lors de laquelle 45 entretiens ont été réalisés entre septembre 2019 et mars 2020.

Trente entretiens semi-directifs ont été menés avec des salariés de petites entreprises associatives qui ont répondu à un appel à témoignage lancé *via* des listes de discussion « associatives » (listes privées d'échanges mails entre salariés associatifs), mais aussi syndicales (Asso et CFDT). La plupart des salariés rencontrés étaient âgés d'une trentaine d'années, mais le panel se situe entre 26 et 49 ans. Nous avons également réalisé une quinzaine d'entretiens avec des employeurs associatifs, pour la plupart membres d'un syndicat employeur. Pour arrêter notre terrain, nous avons fait le choix de suivre le principe de « saturation » : nous avons interrompu nos investigations lorsque les données recueillies lors des entretiens n'apportaient plus d'informations nouvelles.

Suivant une logique d'étude transversale du monde associatif, nous avons veillé à avoir une diversité de secteurs d'activités représentés. Les personnes interrogées appartiennent principalement au secteur de la défense des droits et des causes (30 %), à l'humanitaire, social, santé (24 %), au secteur des loisirs (19 %) et au secteur de l'éducation, de la formation et de l'insertion (14 %), culture (8 %). Par ailleurs, les interviewés travaillent ou dirigent des structures de moins de 5 salariés (40 %), entre 5 et 10 salariés (8 %), entre 10 et 20 (32 %), et entre 20 et 50 (20 %). Une seule structure (dans laquelle deux salariés ont été interrogés) avait plus de 50 salariés, mais ceux-ci étaient répartis dans des établissements de petite taille (<10).

Pour compléter notre travail, nous avons par ailleurs réalisé six d'entretiens avec des syndicalistes présents dans des entreprises associatives (Solidaires, CGT, FO, CFDT). Enfin, nous avons mené quelques entretiens exploratoires (8) avec des salariés travaillant pour des « causes », en l'occurrence des salariés de syndicats, des assistants parlementaires.

### Le questionnement lors des entretiens

Les thèmes abordés lors des entretiens portaient sur l'association (et son projet) dans laquelle ils et elles ont travaillé, sur leur parcours, fonctions, métiers occupés, et activités réalisées. Nous les avons également questionnés sur leurs conditions de travail, le rapport à la hiérarchie, à l'équipe (dont les bénévoles), avec un focus sur le conflit (nous reviendrons sur cet aspect dans la partie 2 de ce rapport).

Pour préserver l'anonymat des personnes et des associations, nous avons modifié les noms des personnes et des structures, sauf lorsque ceux-ci ont donné leur accord pour lever l'anonymat.



## Partie 1. Travailler dans une association : des salariés entre engagement et salariat

---

Certains théoriciens et idéologues de « l'économie sociale et solidaire », et avant eux du « tiers secteur », voient dans les associations (les coopératives et les mutuelles), une « troisième voie entre la logique de l'économie marchande, fondée sur le profit, et la logique étatique » (Chevallier, 1986). Pour les tenants et promoteurs du « mythe » de l'économie sociale et solidaire, ces structures font « autrement ». Ils soulignent leur autonomie, leurs capacités d'innovation, leurs modes de gestion et de travail spécifiques, etc.

Les sociologues ont questionné ce « mythe », ont porté un regard « désenchanté » sur celui-ci et ont montré que les associations, et l'économie sociale et solidaire, étaient un espace sous influence du marché et de la puissance publique (*ibid.*). Ainsi, pour commencer ce rapport sur le travail associatif, il est important de rappeler que celui-ci est conditionné par d'une part les contraintes des marchés sur lesquels opèrent les « entreprises associatives » et d'autre part par la puissance publique.

Prenant l'exemple du service à la personne, Sébastien Darrigrand, délégué général de l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES), remarque ainsi que « si les salaires sont bloqués dans ce secteur, c'est qu'on est soumis aux contraintes de l'État et des collectivités. C'est eux qui décident du taux horaire. » Pour ce représentant patronal associatif, mais aussi pour les sociologues du travail associatif (Hély, 2009 ; Simonet, 2010), le rôle et l'influence de la puissance publique sur le monde associatif sont indéniables (Cottin-Marx *et al.*, 2017). Ce sont eux qui façonnent l'univers réglementaire, encadrent les activités et leurs financements. Le monde du travail associatif est sous influence de l'État et des collectivités locales qui restent ses principaux financeurs, puisque 44 % de ses finances viennent directement de la puissance publique (Tchernonog, Prouteau, 2019), ce à quoi il faut ajouter les financements publics qui solvabilisent les usagers des associations.

Ces dernières années, cette influence sur le monde associatif a été marquée, comme le montre très bien Michel Chauvière (2009) sur le secteur sanitaire et social, par le développement d'une logique gestionnaire. Plus généralement, la mutation des modalités de financement public à destination des associations est passée d'une logique de subvention à une logique de commande publique (Tchernonog, Prouteau, 2019). Une « marchandisation » (Cottin-Marx, 2016) qui a des conséquences sur les associations et sur le travail au sein de celles-ci, amenuisant notamment l'autonomie des travailleurs associatifs (Cunningham, 2001 et 2008 ; Baines *et al.*, 2013).

Ce rapide exposé n'épuise pas le sujet, que nous avons développé par ailleurs (Cottin-Marx *et al.*, 2017 ; Cottin-Marx, 2019). Dans ce rapport, nous mettons donc de côté les transformations du travail entraînées par les mutations de l'environnement économique, institutionnel et réglementaire des associations pour nous intéresser aux spécificités du travail dans les associations. Si celles-ci ne sont évidemment pas indépendantes des mutations de l'environnement associatif, nous faisons l'hypothèse que nous pouvons repérer des spécificités propres aux petites entreprises associatives. Ainsi, dans cette partie nous commencerons par faire un état de la littérature sur les conditions de travail dans le monde associatif (1), avant de présenter les spécificités repérées : le fait que les salariés travaillent « pour la cause » (2), avec des bénévoles (3) et pour des bénévoles (4).

## 1. Les conditions de travail des salariés du monde associatif

Depuis quelques années, les sociologues du travail associatif pointent une particularité du monde associatif : dans ce marché du travail, c'est le salariat « atypique » qui est typique (Hély, 2008a). Comparés aux secteurs privé et public, les salariés du monde associatif sont fortement touchés par la précarité, c'est-à-dire par la discontinuité associée à la carence du revenu, ou à la carence des protections. Les sociologues Matthieu Hély (2009) et Lionel Prouteau (2015) y constatent des conditions de travail dégradées avec un recours important aux CDD, aux horaires atypiques, au temps partiel, etc.

### Des salaires plus faibles que dans le public ou le privé lucratif

L'observation des pratiques de rémunération dans le monde associatif conforte également sa singularité et révèle même l'une des particularités les plus frappantes de ce secteur : à emploi égal, le salaire perçu diffère sensiblement de ce qu'il pourrait être dans le cadre d'une entreprise privée à but lucratif. Matthieu Hély (2008a) souligne « qu'à catégorie professionnelle équivalente, travailler pour une association entraîne une baisse de la rémunération perçue d'environ 18 % » pour des personnes travaillant à temps plein. Un phénomène renforcé par le temps partiel, le morcèlement des emplois. Une « médiocrité » de l'emploi qui est en définitive, dans ce monde du travail très féminin (presque 70 % des salariés sont des salariées), principalement supporté par les femmes (Dussuet, Flahault, 2012).

Dans leur manuel sur *L'économie politique des associations*, Anne Le Roy, Emmanuelle Puissant, François-Xavier Devetter et Sylvain Vatan (2019) rappellent que ces écarts salariaux avec le public et le privé lucratif ne sont pas une spécificité française, mais se retrouvent en Italie (Mosca, Pastore, 2009), au Royaume-Uni, aux États-Unis (Ben-Ner *et al.*, 2011), etc. Plusieurs études internationales sur le monde associatif observent ainsi des « pénalités salariales non négligeables comprises entre 13 % (Hallock, 2000) et 18 % (Legros, Narcy, 2004) et dépassant même 20 % pour les seuls cadres (Narcy, 2006) » (Le Roy *et al.*, 2019, p. 127).

### Mais un environnement de travail émancipateur

Si, dans l'ensemble, les salaires dans le secteur non marchand apparaissent moins bons que dans le secteur public et privé marchand, il est remarquable que les emplois associatifs « se rapprochent du secteur public en termes de travail émancipateur » (Devetter *et al.*, 2017). À partir de l'exploitation des données de l'enquête Conditions de travail 2013 de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), le rapport dirigé par François-Xavier Devetter montre que globalement « les travailleurs (associatifs) ont encore plus de possibilités de prendre part aux décisions et d'être fiers de leur travail que les travailleurs du public. Les associations apportent également à leurs travailleurs des rythmes de travail moins excessifs et des horaires moins fréquemment atypiques et plus conformes aux attentes en termes de conciliation vie familiale et vie professionnelle. »

## Des conditions de travail dépendantes des secteurs professionnels

Dans leurs travaux, les économistes François-Xavier Devetter (*et al.*, 2017), Anne Le Roy *et al.* (2019) soulignent aussi l'importance de prendre en compte l'hétérogénéité du monde associatif pour questionner la qualité de l'emploi. Car « loin d'être un espace cohérent de l'emploi, il agrège des situations diverses. » (Le Roy *et al.*, 2019, p. 129) Pour ces auteurs, la qualité de l'emploi reste très dépendante des secteurs d'activité.

L'analyse des données de l'enquête Conditions de travail 2013 de la DARES fait clairement apparaître que la « médiocrité » des conditions de travail tient davantage aux domaines d'activités dans lesquels sont présentes les associations qu'à une spécificité associative. Les domaines d'activités où opèrent les associations étant « marqués par des cumuls de pénibilité non négligeables (Le Roy, *et al.*, 2019, p. 43). Pour Devetter *et al.* (2017), si les résultats « moyens » du monde associatif apparaissent globalement comme moins bons que dans le public et le privé lucratif, c'est que le secteur de la santé et plus encore celui du secteur médico-social impriment leur marque. Dans ce dernier secteur, le salariat « se rapproche davantage d'un fonctionnement de type "service public", mais offre des niveaux de rémunération plus bas renvoyant alors à une forme de "sous-salariat" subi » (Le Roy *et al.*, 2019, p. 129). Ces auteurs prennent alors l'exemple de l'aide à domicile comme cas emblématique. « Son développement massif (passage de 250 000 aides à domicile en 2002 à 600 000 en 2017) s'est fait durant une période de contraction des dépenses publiques et les différents choix politiques ont clairement conduit à déléguer ce qui aurait pu relever du service public à des associations dont les moyens financiers sont limités et très dépendants des pouvoirs publics. Ainsi, les aides à domicile employées par les associations gagnent-elles en moyenne annuelle 30 % de moins que leurs consœurs travaillant dans les CCAS (Devetter *et al.*, 2017). » À l'instar de Matthieu Hély (2019), nous pouvons voir, dans ces associations qui remplissent des missions de service public, une « quatrième fonction publique » qui ne dit pas son nom.

Outre l'exemple de l'aide à domicile, Devetter remarque que, à domaine d'activité donné, les résultats obtenus par les secteurs associatifs et publics semblent nettement positifs : « [...] des rémunérations qui n'apparaissent plus spécifiquement faibles (mais par contre moins dispersées), des conditions de travail légèrement moins pénibles et surtout des environnements de travail plus émancipateurs. » (Devetter *et al.*, 2017, p. 43.)

## 2. Travailler « pour une cause »

« Les entreprises durablement prospères sont du reste celles ayant une "raison d'être", en laquelle [les salariés] peuvent se reconnaître, car c'est elle qui confère à leur travail un sens. Il faut en effet que ce sens soit clairement perçu par ceux qui y travaillent pour qu'une œuvre soit réussie. » Alain Supiot (2019)

Les associations sont souvent présentes dans des secteurs qui impliquent des conditions de travail « atypiques », comme le domaine des services à la personne, de l'action sociale, du médico-social, du sport-culture-loisirs, etc. Mais, si les conditions de travail sont globalement plus dégradées que dans le privé ou le public, pourquoi ces emplois trouvent-ils preneurs ?

### Des salariés intrinsèquement motivés ?

Les sociologues répondent à cette question en soulignant que les salariés « adhèrent » à la cause défendue par l'association (Dussuet *et al.*, 2007). Auréline Cardoso (2019) par exemple, montre bien comment les salariés d'une antenne du Planning familial voient leurs emplois comme un moyen « de vivre de et pour la cause » (Herman, 2013).

Pour Anne Preston (1989), les conditions de travail moins bonnes du monde associatif, par rapport au secteur privé, sont compensées par les bénéfices sociaux produits par les organisations dans lesquelles les salariés travaillent. Le fait de travailler pour des structures œuvrant pour l'intérêt général apporte une satisfaction morale au travailleur, est source « d'externalités positives ». Ainsi, pour Preston, les salariés associatifs sont « intrinsèquement motivés » (Preston, 1989 ; Narcy, 2009) et disposés à faire « don de travail ». Ils acceptent des salaires réduits, car travailler pour le bien commun offre une compensation en rétribution symbolique. Une idée qui souligne le fait que le salaire ne constitue pas le critère principal de la reconnaissance professionnelle et que d'autres éléments, comme la satisfaction morale d'accomplir un projet d'utilité sociale, viennent compenser une rémunération plus faible. Pour Matthieu Hély (2008a), une partie des travailleurs associatifs seraient ainsi porteurs d'un « éthos du bénévolat ».

### Les limites de la « théorie du don »

Dans leur travail sur la Croix Rouge française, Monique Combes-Joret et Laëtitia Lethielleux (2012) s'interrogent : l'acceptation d'un salaire plus faible, est-ce le « résultat d'un supplément d'âme ou une fatalité » ?

Ces chercheuses montrent qu'à la Croix Rouge française les salaires sont plus faibles que dans d'autres structures du secteur privé, mais « malgré cet écart de rémunération, le choix de rester dans la structure était consenti par certains salariés, voire clairement revendiqué (par deux comptables et une infirmière) comme témoin d'engagement altruiste et comme gage d'un "supplément d'âme" ». Pour certains salariés, l'acceptation de salaires faibles est compensée par le fait de travailler « pour la cause (aider les autres, être utile) », ce qui rejoint l'analyse d'Anne Preston ; cependant, le différentiel de salaire n'apparaît jamais comme recherché par les salariés. Pour certains, c'est même une « fatalité ». Ainsi, le rôle des rétributions symboliques ne doit pas faire oublier que l'acceptation d'un emploi est aussi liée à des contraintes économiques (comme la nécessité d'avoir un salaire), familiales (comme la mutation du

conjoint) [Combes-Joret, Lethielleux, 2012]. Cela peut aussi être lié à la structuration du marché de l'emploi : le choix d'un emploi pouvant être contraint par le manque d'offres ou par l'employabilité de la personne. C'est le cas en particulier du cadre quinquagénaire pris en exemple par l'auteur de *L'économie sociale et solidaire n'existe pas* (Hély, 2008b). À la suite d'un licenciement, il décide de fonder une épicerie sociale, en utilisant pour les besoins de la cause le carnet d'adresses constitué pendant sa carrière dans le privé, pour être « utile à la société », mais aussi pour trouver une forme honorable de reconversion professionnelle.

Aussi, il est important de noter que, si travailler dans une association offre des rétributions symboliques, qui viennent « compléter » la rémunération pécuniaire, celles-ci n'ont pas la même valeur pour l'ensemble des salariés de la structure. C'est le cas dans cette association du secteur environnemental « Environnement Ensemble » que nous avons rencontrée. Dans cette structure, nous pouvons distinguer deux idéaux-types de salariés. Le premier est composé des chargés de mission de l'association, dont le métier est l'animation du réseau et la réalisation de plaidoyer. Dans ce groupe, comme l'explique un salarié de la structure, certains employés se revendiquent « militants » et ne veulent pas compter leurs heures, car « cela ferait trop d'heures à récupérer ». Dans le deuxième groupe de salariés, nous retrouvons des employés aux métiers plus administratifs (secrétariat, comptabilité). Pour ces salariés, le rapport à la structure et à son projet est différent, leur métier les amène moins à porter le projet de la structure puisqu'ils ne travaillent pas sur sa dimension politique et symbolique. Ils travaillent certes pour une structure aux missions d'intérêt général, mais pour eux cet aspect est moins essentiel (« Je fais ça pour vivre », « pour payer mon loyer »). Les rétributions symboliques, si elles ne sont pas absentes, ne viennent pas compenser la faiblesse de la rémunération monétaire, elles apparaissent en quelques sortes comme démonétisées.

## Travailler dans le monde associatif, un « faux choix » professionnel ?

L'exemple de l'association Environnement Ensemble rejoint celui de la Croix Rouge française, étudié par Combes-Joret, Lethielleux (2012). Comme l'écrivent les autrices de l'article, « dans certaines localités économiquement sinistrées où [elles se sont] rendues, plusieurs témoignages convergent pour relever que les choix de certains salariés occupant des postes à faibles responsabilités (comme des secrétaires dans de petites délégations locales ou encore des assistantes maternelles dans des crèches) sont plus dictés par des raisons économiques et l'absence d'alternative sur le marché du travail local que par une adhésion à la cause de la CRF. Pour ces personnes peu qualifiées, le fait de travailler pour une association, et plus particulièrement pour la Croix Rouge française, n'est pas le résultat de préférences individuelles, mais bien la conséquence directe d'un marché de l'emploi (local) dégradé ».

Anne Le Roy *et al.*, (2019, p.128) rejoignent cette analyse. Pour ces auteurs, « le "don de travail" effectué par des travailleurs dont le niveau de vie est proche du seuil de pauvreté peut apparaître moins évident que celui de cadres sensiblement mieux rémunérés. Ensuite, la nature des emplois et la reconnaissance sociale associée ne sont pas non plus comparables : entre des professions reconnues dans le secteur humanitaire et des emplois non qualifiés d'entretien et d'aide aux personnes, les motivations intrinsèques ne peuvent être jugées équivalentes. Enfin la théorie du don de travail repose sur l'hypothèse centrale d'un choix conscient du type d'employeur. Or, si cette idée semble acceptable pour les travailleurs qualifiés n'ayant pas de difficulté d'insertion professionnelle, elle semble assez difficilement défendable pour des salariées non qualifiées des services à la personne par exemple. » L'analyse des données

Conditions de travail 2013 de la DARES (Devetter *et al.*, 2017, p. 298) va dans le même sens et fait apparaître que, « en ce qui concerne les salariés peu qualifiés et contrairement aux cadres, le statut de l'employeur n'est en rien déterminant dans leurs choix originels (d'y travailler). » Cependant, Devetter et ses co-auteurs constatent qu'au cours de l'activité professionnelle, l'importance de la « fierté de travailler » dans des structures associatives grandit pour ces salariés peu qualifiés et participe à leur motivation « pro-sociale ».

## Les associations comme « refuge professionnel »

Comme nous l'avons vu, travailler dans le monde associatif n'est pas forcément un choix, ce qui nous invite à relativiser la théorie du « don » d'Anne Preston. Cependant, les économistes auteurs du manuel *d'Économie politique des associations* (Le Roy *et al.* 2019) nous invitent à ne pas voir ce phénomène uniquement comme le résultat d'un « faux choix professionnel ». Ils écrivent : « Au sein même de la population plus qualifiée des cadres, des travaux sociologiques ont montré que pour des personnes ayant un plus faible capital scolaire, le secteur associatif pouvait constituer un refuge permettant, dans une certaine mesure, une mobilité sociale ascendante (Hély, 2008a). Ainsi les pénalités salariales ne seraient en rien "choisies", mais tout au plus acceptées faute de mieux et "l'idéologie du secteur associatif, fondé sur l'invocation du désintéressement et du don de soi et dont souvent les bénévoles sont les gardiens du temps, peut parfois servir d'alibi pour occulter la violence inhérente aux rapports salariaux (Hély, 2008a) ». Pour certains salariés associatifs, travailler pour une structure loi 1901 peut donc tout autant apparaître comme un « faux choix » que comme un « refuge ».

En n'en restant pas à l'analyse des trajectoires professionnelles individuelles, et en remettant « l'État dans l'analyse » (Simonet, 2010), la sociologie du travail associatif nous permet de mieux comprendre cet aspect paradoxal. En effet, depuis les années 1970, les gouvernements successifs ont multiplié les contrats aidés (auxquels nous pouvons associer les services civiques volontaires). L'État a fait des associations un lieu d'insertion professionnel, une véritable « variable d'ajustement des politiques de l'emploi » (Cottin-Marx, 2017). Ainsi, contrairement au secteur marchand, le niveau de l'emploi dans le secteur non marchand ne dépend pas de la conjoncture économique, la création d'emplois subventionnés étant plus active lorsque le chômage est plus élevé (Guitton, 1999). Pour résumer, plus le chômage augmente, plus le monde associatif a été sollicité par les pouvoirs publics pour créer de l'emploi. Le monde associatif apparaît alors bien comme un « refuge », soutenu par la puissance publique, pour les « surnuméraires » du marché du travail (Castel, 2009). Mais, attention à une lecture trop unilatérale, les associations ne sont pas de simples réceptacles des politiques de l'emploi, elles prennent parfois aussi à bras le corps la question de la création d'emploi, comme l'a fait l'association ATD Quart Monde, avec l'expérimentation des « Territoires Zéro chômeur de longue durée » (Fretel, Jany-Catrice, 2019).

### 3. Travailler avec des bénévoles

« Dans la plupart des associations, le travail bénévole est premier. L'embauche de salariés n'intervient en effet que dans un second temps et d'une façon qui semble induite par les circonstances. » (Dussuet, Flahault, 2010) Les bénévoles et le travail qu'ils réalisent (Simonet, 2010) priment à double titre. Ils sont théoriquement forcément là en amont d'un projet, puisque deux bénévoles (au moins) sont nécessaires pour créer une association (qui deviendra, ou pas, ensuite employeuse). Ils sont aussi premiers historiquement : le monde associatif ayant d'abord été un monde de bénévoles.

#### Le travail bénévole est historiquement présent dans les associations

Pour Anne Le Roy *et al.* (2019, p. 66), « la figure du travail salarié a été tardive et les salariés ont longtemps été considérés comme des bénévoles, puis des bénévoles indemnisés, motivés avant tout par le projet de l'association et le service aux usagers, et moins par les revenus issus de ce travail ». Pour illustrer leur propos, ces auteurs mobilisent l'exemple de l'aide à domicile. Ils rappellent que jusque dans les années 1970, le modèle domestique et bénévole prévalait. La salarisation de ce secteur va surtout s'opérer à partir des années 1980, durant lesquelles les associations sont mobilisées dans la lutte contre le chômage et se mobilisent pour répondre aux besoins sociaux croissants.

De nombreux secteurs associatifs ont connu des histoires de développement similaires, d'univers bénévoles se professionnalisant progressivement. C'est par exemple le cas du secteur de l'animation qui est historiquement né « mouvement social fondé sur le bénévolat et le militantisme et animé par des instituteurs, des prêtres, des dames patronnesses, des syndicalistes, des militants politiques et autres acteurs de l'intermédiation. » (Augustin, Gillet, 2000, p. 16). Elle va progressivement se transformer et devenir un secteur professionnel. Cette évolution résulte en grande partie du développement des politiques publiques de la jeunesse (Augustin, Ion, 2017), notamment à partir des années 1960 où l'État va financer le développement des équipements sportifs et socio-éducatifs (comme les maisons des jeunes et de la culture [MJC] par exemple) [Besse, 2008]. Cette politique volontariste de « multiplication » des infrastructures à laquelle s'ajoute un soutien financier apporté aux acteurs associatifs et la création de « diplômés sous l'autorité de l'État et du monde associatif », va progressivement faire des animateurs socioculturels un groupe professionnel reconnu. (Mignon, 1998 ; Lebon, 2009). Ainsi, en 1980, l'INSEE estime entre 25 000 et 33 700 le nombre d'animateurs salariés permanents. Depuis les années 2000, ils seraient plus de 100 000 animateurs professionnels, sans compter les plusieurs centaines de milliers de jeunes qui animent les centres de loisirs et les centres de vacances (Lebon, 2009).

#### Travailler dans une association c'est (souvent) travailler avec des bénévoles

Si le bénévolat est souvent « premier » historiquement, il l'est aussi dans les projets. À l'origine d'une association, deux personnes au moins sont nécessaires pour déposer les statuts et définir l'objet de l'association. La loi 1901 prévoit ainsi la présence de bénévoles, même si l'esprit de la loi est parfois détourné, comme dans les associations « unipersonnelles » (Hély, 2009), où les bénévoles sont absents ou « fantômes », ou dans les associations « gestionnaires », où ils ne sont que de pure forme.

C'est une des spécificités du travail au sein des entreprises associatives : pour les salariés, cela implique souvent de collaborer avec des bénévoles. Or, la frontière est parfois floue entre employeurs travaillant gratuitement et salariés du monde associatif (Hély, Simonet, 2008). Cette « confusion » est alimentée par plusieurs facteurs. Le continuum biographique entre bénévolat et salariat (Dussuet *et al.*, 2007 ; Cardoso, 2019) : c'est-à-dire le passage de certains travailleurs du statut de bénévole à salarié (et inversement) (Dussuet, Flahault, 2010, p. 41). Ou encore la similarité des tâches et des missions que réalisent les bénévoles et les salariés.

Cette proximité entre bénévoles et salariés, la substituabilité du travail bénévole au travail salarié, n'est pas neutre pour les salariés. Tout d'abord, puisque les bénévoles s'engagent sans compter leur temps, au nom de « l'esprit associatif », une part de travail bénévole des salariés associatifs « va de soi ». Elle constitue aussi un risque de dénégation de la qualification : si les bénévoles mettent en œuvre gratuitement les mêmes compétences que les salariés, une rémunération élevée de ces derniers semble inutile, voire injuste, puisque « n'importe qui », avec « un peu de bonne volonté », peut effectuer le travail. Dans leur étude sur le Secours populaire, Pascal Ughetto et Marie-Christine Combes (2010) décrivent ainsi les associations comme des « lieux de travail », où les tâches réalisées par les bénévoles ne se distinguent pas nettement de celles réalisées par les salariés. Les salariés associatifs, travaillant avec des bénévoles non rémunérés, ont ainsi des difficultés à obtenir une reconnaissance et même une légitimité professionnelle (Hély, 2009).

Pour illustrer ce manque de reconnaissance professionnelle, nous pouvons mobiliser une partie de l'entretien réalisé avec Alain Pellé, syndicaliste du SMA-CFDT, habitué à défendre les salariés associatifs non couverts par une convention collective :

« Les associations sur lesquels j'interviens, les employeurs sont très peu organisés. Et du côté des textes collectifs [...] c'est peu structuré, et souvent ce qui est structurant c'est l'absence de référentiel métier. [...] et sur ce problème il y a une vraie attente des salariés, une vraie frustration des salariés par rapport à leur reconnaissance professionnelle. [...] des "chargés de mission", des "chargés de projet" j'en ai à la pelle, sauf que d'une structure à l'autre ça recoupe des réalités professionnelles, en termes de compétences et même en termes de statut qui n'ont rigoureusement rien à voir. On jongle avec des intitulés qui sont des coquilles vides. [...] Il y a un vrai enjeu sur la reconnaissance des métiers : ce qui veut dire aussi sur les carrières. Si un jour un salarié veut aller ailleurs que dans le monde associatif, ça serait mieux qu'il ait un référentiel qui parle à l'extérieur. »

Cet extrait d'entretien souligne un fait récurrent dans les petites entreprises associatives, en particulier celles qui ne sont pas régies par une convention collective (qui indique les métiers et qualifications présentes dans l'organisation du travail) : du fait du « travail bénévole » dans la structure, même si celui-ci n'est plus qu'un héritage, les structures ne sont pas toujours professionnalisées, les métiers sont rarement qualifiés et reconnus.



## 4. Travailler pour des employeurs bénévoles

Les salariés associatifs travaillent « avec » des bénévoles, ils travaillent aussi « pour » des bénévoles. Pour être exact, ils travaillent pour l'association et celle-ci est dirigée par des bénévoles.

C'est une des spécificités des « entreprises associatives ». Contrairement aux entreprises privées lucratives, elles ne sont pas dirigées par des détenteurs de capitaux, mais par des bénévoles. Dans ce que Jean-François Draperi (2010 ; Cottin-Marx, Hély, 2005) qualifie de « groupement de personnes », ce sont les bénévoles qui composent les instances (bureau, conseil d'administration, assemblée générale, etc.) de l'organisation. Le représentant légal de l'association (généralement le président) a le pouvoir d'ester en justice et de signer les contrats au nom de l'association. C'est lui qui a le pouvoir de signer les contrats de travail, c'est lui qui occupe la « fonction employeur ». Les responsabilités de l'employeur « sont multidimensionnelles. Elles peuvent être d'ordre social et sanitaire, budgétaire, financier, salarial... mais ont toutes pour conséquence de complexifier l'activité et de penser une nouvelle structuration de la fonction employeur. » (Le Roy *et al.*, p. 66.) Celle-ci peut alors, et est souvent, partagée ou déléguée, notamment à certains salariés (directeur-trice, DRH, etc.). Ces transferts de responsabilités peuvent être plus ou moins complets, plus ou moins contrôlés suivant la taille de l'association, mais aussi son secteur, son histoire, le parcours de ses dirigeants bénévoles, etc..

### Qui est l'employeur ?

Qui est l'employeur dans les associations ? Qui exerce la fonction employeur ? Les bénévoles ou les salariés ? À partir d'une enquête réalisée auprès d'organisations de l'économie sociale et solidaire, Matthieu Hély, Sophie Rétif et Maud Simonet (2015) montrent que le statut des répondants est fortement dépendant de la branche professionnelle de l'entreprise. « Ainsi, plus de 90 % des répondants dans le sport sont des dirigeants bénévoles alors qu'ils sont tous salariés dans le logement social et le tourisme social et familial. » Nous avons constaté des résultats similaires lors de notre travail de thèse (Cottin-Marx, 2016). Si le secteur influe sur le statut de la personne qui occupe la fonction employeur, le nombre de personnes employées apparaît également comme un facteur déterminant. En effet, en moyenne, dans les entreprises associatives (tous secteurs confondus) au-delà de 4 salariés, le dirigeant effectif de la structure est plus souvent un salarié qu'un bénévole. Une tendance qui se renforce avec le nombre de salariés dans la structure. Cela ne signifie pas que les présidents, et plus largement les bénévoles, ne jouent plus aucun rôle dans la prise en charge de la fonction employeur dans les entreprises associatives de plus de 4 salariés, mais ce sont plus souvent des salariés que des bénévoles qui sont centraux dans sa gestion.

Ces enquêtes permettent de repérer le statut de la personne centrale dans la gestion de la fonction employeur, il est cependant nécessaire de ne pas en tirer de conclusion trop stricte. Comme l'explique la directrice d'une structure de quatre salariés, œuvrant dans le secteur social, « le partage des rôles [entre elle et le conseil d'administration de la structure] n'est pas toujours clair ». La « fonction employeur » n'est pas toujours confiée de manière claire et formelle. Elle est parfois partagée entre un ou plusieurs bénévoles, avec un ou plusieurs salariés. Il existe une multitude de configurations. La directrice que nous avons citée ci-dessus doit, par exemple, selon les tâches et les périodes, composer avec son conseil d'administration, plus ou moins présent, plus ou moins volontaire. Lors d'un entretien,

Robert Baron, aujourd'hui conseiller prudhomme et qui fut à la tête du syndicat employeur de l'animation (CNEA), constate que dans les petites entreprises associatives, « il y a un mélange des genres » :

« Quand il y a un directeur, il est un peu coincé entre le CA et les salariés. Il participe, et écrit même souvent le projet. Il est partie prenante du projet politique. [...] en même temps on lui délègue la gestion des ressources. Et il lui faut une certaine indépendance, pour recruter, sanctionner, etc. Mais ce n'est pas toujours respecté, ça crée des conflits. Souvent le mandat qui lui est donné n'est pas très clair. »

Dans les associations, la « division du travail », la répartition de la fonction employeur, n'est pas « naturelle ». On observe, en particulier dans les petites entreprises associatives, un flou sur les responsabilités de chacun, des transferts de compétences plus ou moins formalisés. Une particularité qui a tendance à s'atténuer avec la salarisation ayant entraîné une professionnalisation, entendue au sens du développement des outils de gestion et du souci de l'emploi (Cottin-Marx, 2016).

## Salarisation et professionnalisation

Prenant l'exemple de l'aide à domicile, qui a été marquée par une importante salarisation ces vingt dernières années, Anne le Roy *et al.* (2019) écrivent « les transferts de responsabilité sont tellement nombreux et diversifiés que la fonction employeur est incarnée par une pluralité de fonctions et d'individus : l'employeur associatif est ainsi par nature "éclaté" en interne (par la multiplication des fonctions supports) et conditionné en externe (par le renforcement de ses liens tutélaires) ». Comme ces auteurs l'expliquent, cet « éclatement interne » n'est pas propre aux associations. Les fonctions traditionnelles d'un employeur sont aussi éclatées dans les entreprises lucratives, entre direction générale, directeurs de ressources humaines, actionnaires, managers, etc. « En revanche, les modalités de l'éclatement dans les associations sont spécifiques. Le statut associatif présente la particularité de fonctionner avec des employeurs bénévoles et collectifs, puisque juridiquement, l'employeur responsable est le conseil d'administration. Le compromis entre bénévolat (CA) et le salariat (direction, encadrement intermédiaire et salariés d'exécution) est constitutif du fonctionnement associatif : c'est le CA qui fixe les orientations et prend les décisions, ensuite mises en œuvre par les salariés. » (*ibid.*, p. 66-67). Cependant, la professionnalisation du monde associatif, le développement de la réglementation, les exigences de tutelles publiques viennent bousculer ce modèle. « Dans ce contexte la professionnalisation s'est accompagnée du développement du pouvoir des techniciens salariés, parfois aux dépens des militants bénévoles créateurs de l'association. » C'est le cas notamment dans le médico-social, qui compte les entreprises associatives les plus grosses, les dirigeants salariés ont acquis une position centrale dans ces organisations, « faisant généralement écran dans le système relationnel de l'association entre les salariés et les bénévoles du CA. Ce sont eux qui ont réellement en charge la continuité de l'action. Ils tendent donc à devenir les véritables porteurs et défenseurs des valeurs du projet, souvent au prix d'un détachement des administrateurs bénévoles. » (*ibid.*, p. 67.)

Dans les parties qui vont suivre, nous allons nous intéresser aux spécificités du travail des salariés liées au fait d'avoir des employeurs bénévoles. Pour cette partie, nous mobiliserons davantage que précédemment les matériaux récoltés lors des entretiens avec les salariés et les employeurs de petites entreprises associatives, où le « flou » sur la fonction employeur est généralement présent.

## Être employeur bénévole, une responsabilité inattendue

Dans leur « Manifeste pour un entrepreneuriat d'intérêt général, citoyen et sans frontières », Didier Jacquemain et David Cluzeau, respectivement président et délégué général du syndicat employeur CNEA (Conseil national des employeurs d'avenir – représentatif dans la branche de l'animation, des foyers de jeunes travailleurs, du sport, et du tourisme social et familial) qui rassemble essentiellement des structures de moins de 10 salariés, écrivent : « Nous n'entrons, le plus souvent, pas en association pour générer une activité économique productive, mais pour répondre à des besoins sociaux. L'intention se veut donc davantage altruiste que lucrative. *A fortiori*, la question de l'emploi n'est pas envisagée en premier lieu<sup>1</sup>. » Pour le CNEA, les bénévoles dirigeants associatifs n'entrent pas en association pour être employeurs, mais pour conduire un projet. Une analyse similaire à celle du Syndicat des Mouvements et Associations (SMA-CFDT) qui défend pour sa part les intérêts des salariés. Pour son secrétaire général, Alain Pellé, « les bénévoles des petites associations n'ont pas envie de s'occuper du personnel. Ce sont des militants du projet, les charges qui leur incombent, ils s'en désintéressent en général<sup>2</sup>. »

### ***Des employeurs qui s'engagent pour conduire un projet et non pour être employeurs***

Les bénévoles qui deviennent présidents ou présidentes d'associations découvrent parfois brutalement le rôle « d'employeur » qui leur échoit. C'est le cas par exemple de cette bénévole, qui vient tout juste de prendre la tête d'une entreprise associative sportive et qui « se retrouve avec un prud'homme ». Elle se dit « démoralisée » par cette situation inattendue. En s'engageant bénévolement dans la structure et en prenant sa présidence, elle n'avait pas pris la mesure des responsabilités qui lui incombent : être la représentante de l'association, même devant les tribunaux.

Comme l'écrivent Matthieu Hély, Sophie Rétif et Maud Simonet (2015) « la fonction employeur dans le contexte associatif n'est pas complètement assumée et, parfois même, "douloureuse" à incarner, notamment pour les militants de la première heure, désormais dans l'obligation d'incarner une réelle fonction d'employeur alors qu'ils s'étaient engagés par adhésion au projet associatif. [...] Les employeurs associatifs sont souvent des militants qui ont choisi ou accepté d'endosser les responsabilités d'employeur pour mieux défendre leur "cause", sans toujours avoir conscience qu'ils pourraient rendre compte de leurs pratiques devant le Conseil des prudhommes. Ils militaient parfois dans le même syndicat que "leurs" salariés et se trouvent brusquement en situation d'un "patron" qui doit sanctionner, arbitrer et régler les pratiques des salariés. Paradoxalement, si être administrateur d'une association est en général un choix, être employeur ne l'est pas souvent. » Patronat, syndicat et sociologues s'accordent sur ce constat : pour les bénévoles employeurs, l'emploi n'est pas la préoccupation initiale à leur engagement. La fonction employeur vient même en creux de leur engagement pour le projet. Ces responsabilités ne « vont pas de soi » (Cardoso, 2019), apparaissent souvent comme inattendues et sont rarement une priorité.

Lors d'un colloque, organisé par le CNEA en novembre 2019, Olivier Hindermeier, administrateur à Léo-Lagrange, expliquait : « Je ne suis patron de rien, je ne suis propriétaire de rien. Je suis employeur mandaté. [...] c'est l'association qui est employeur. » Cette citation fait écho à celle d'un dirigeant associatif de l'animation, que cite Sébastien Fleuriel (2016) : « Je suis employeur, mais pas patron, je n'ai pas d'action en

1 CNEA, 2018, *Le Manifeste. Pour un entrepreneuriat d'intérêt général, citoyen et sans frontières*, Éditions Novembre.

2 Pascale-Dominique Russo, 2020, *Souffrance en milieu engagé*, Paris, Éditions du faubourg, p. 147.

bourse. » Nous y reviendrons dans la deuxième partie de ce travail. Si la fonction employeur est « inattendue », elle l'est d'autant plus que les dirigeants bénévoles ne sont pas propriétaires de la structure.

## La difficile prise en charge de la fonction employeur par les dirigeants bénévoles

La « fonction employeur » est souvent inattendue par les bénévoles qui deviennent présidents ou présidentes d'entreprises associatives. Un second constat est partagé et semble faire l'unanimité. Il y a aussi globalement une méconnaissance des obligations de l'employeur.

### **Méconnaissance des obligations de l'employeur**

Les dirigeants bénévoles des entreprises associatives ne sont pas forcément des professionnels de l'encadrement et de la gestion. Même si une grande partie des présidentes et présidents ont cette expérience, puisque les cadres moyens et supérieurs représentent tout de même 40 % des présidentes et présidents d'entreprises associatives et les chefs d'entreprise 7,5 % (Tchernonog, Prouteau, 2019), ce ne sont pas forcément des professionnels des secteurs d'activité dans lequel ils s'engagent. Ainsi, s'ils ne sont évidemment pas dénués de compétences et d'expériences, celles-ci ne sont pas forcément adaptées au monde professionnel de l'entreprise associative qu'ils dirigent.

En résulte une relative méconnaissance des obligations de la fonction employeur ; celle-ci n'est pas l'apanage des dirigeants bénévoles<sup>3</sup>. Dans les petites entreprises associatives, il n'est pas rare de rencontrer des directeurs·trices, à qui est déléguée tout ou partie de la fonction employeur, qui méconnaissent complètement le droit du travail. C'est le cas dans cette ONG de 5 salariés où le créateur et directeur salarié de la structure déclare : « Au moment de mon entretien de rupture conventionnelle, c'est moi qui ai expliqué le process au patron. »

### **Manque de temps à occuper la fonction employeur**

L'enquête fait aussi apparaître que les dirigeants bénévoles des entreprises associatives n'ont pas forcément le temps de se former et de remplir pleinement la fonction employeur, d'autant plus que cette dernière peut être particulièrement chronophage.

Dans une association environnementale qui se réclame de l'éducation populaire (10<20 salariés), où le conseil d'administration joue un rôle important dans l'organisation du travail malgré la présence d'un directeur, un salarié, délégué du personnel syndiqué à ASSO constate : « Les bénévoles du conseil d'administration ne sont pas formés à être employeurs. Ce n'est pas facile de leur dire qu'ils se forment. [...] Former les bénévoles sur plusieurs jours c'est compliqué. C'est déjà difficile de les mobiliser sur les projets de l'association, alors leur demander de dégager des jours pour se former aux questions salariales et de temps de travail... » Pour ce salarié, demander aux employeurs bénévoles de se former, de donner du temps pour la fonction employeur, c'est prendre le risque de les décourager, qu'ils préfèrent se désengager de la structure alors qu'il « est déjà difficile de renouveler le CA de [leur] structure. »

---

<sup>3</sup> Plusieurs témoignages ont été publiés dans le numéro « Qui est le patron des associations ? » (Cottin-Marx, Grisoni, Roueff, 2015) de la revue *Mouvements*, notamment Brulavoine *et al.*, 2015.)

### ***La fonction employeur : de lourdes tâches qui alimentent le découragement***

Les dirigeants bénévoles s'engagent pour mettre en œuvre le projet de leur association. C'est l'un des moteurs de leur engagement, qui plus est pourvoyeur de rétributions symboliques (Gaxie, 2005). À l'inverse, la prise en charge de la fonction employeur se révèle plutôt comme un frein. Le syndicaliste d'ASSO, cité précédemment, est en bien conscient : insister auprès des bénévoles pour qu'ils s'investissent davantage sur la question salariale, c'est prendre le risque de les décourager.

La prise en charge de la fonction employeur par les bénévoles apparaît lourde et peut aller jusqu'à entraîner une « perte de sens » chez les bénévoles. Dans leur travail sur les associations féministes, Erika Flahault et Dominique Loiseau (2008) montrent comment l'arrivée de salariées dans l'association transforme l'organisation. « Dans certaines associations, on assiste alors à une démission des militantes qui fuient à la fois un climat tendu et une organisation dans laquelle elles ne se retrouvent plus, ni sur le plan des valeurs défendues ni sur celui de la pratique, notamment lorsqu'elles sont confrontées à la nécessité de gérer des salariées sans y avoir été préparées. Certaines regrettent l'affaiblissement, voire la perte, de la dimension conviviale, et considèrent que les fondements de l'association sont battus en brèche. Celles qui restent regrettent parfois d'être accaparées par les tâches de gestion au détriment de la réflexion féministe sur les missions et les pratiques de l'association. En effet, avec le salariat, la recherche de financements – avec notamment la perpétuelle obligation de renouvellement des projets – devient une hantise que partagent dans des proportions variables direction salariée et encadrement militant. »

La position « d'employeur » est aussi parfois mal vécue par les dirigeants bénévoles. C'est ce qu'explique le délégué du personnel, adhérent du syndicat ASSO :

« Dans mon association, les entretiens DP (avec le directeur et des membres du bureau – composé de syndicalistes) sont compliqués. Ils nous reprochent d'être trop formel, de mettre les administrateurs en position de "MEDEF"... Ils vivent ça trop fort, et on doit doser ce que l'on peut dire ou pas. »

### ***Des dirigeants bénévoles qui transposent leur monde professionnel***

Le monde des présidentes et présidents d'association sans employés est sélectif. Celui des entreprises associatives l'est plus encore comme le montrent les travaux de Viviane Tchernonog et Lionel Prouteau (2019). L'âge de la personne qui occupe la présidence augmente avec le nombre de salariés, et comme « le rôle de l'expérience et de la qualification semble toujours aussi prégnant à la tête des grandes associations » (Tchernonog, Prouteau, 2019), cette personne a donc la plupart du temps une expérience professionnelle, ce qui n'est pas neutre sur sa manière d'occuper la fonction employeur ainsi que l'explique David Cluzeau, du syndicat employeur CNEA :

« Quand on entre en association, on entre pour conduire un projet, pas pour être employeur. Donc l'emploi n'est pas la préoccupation initiale. C'est pourquoi les employeurs associatifs peuvent être de mauvais employeurs. Et ceux qui ont la fibre employeur, ne sont pas forcément meilleurs, car ils ont tendance à transposer leur monde professionnel. »

Une analyse que notre enquête de terrain nous amène à rejoindre : les employeurs bénévoles ont tendance à projeter leur expérience salariale ou patronale sur les associations qu'ils dirigent.

Cette « transposition du monde professionnel » des dirigeants bénévoles peut-être aussi illustrée à travers l'exemple de deux salariées travaillant pour l'association « Un toit pour tous » qui joue le rôle de syndicat de locataires (< 5 salariés). Pour ces deux jeunes diplômées (bac+5), il s'agit de l'une de leurs

premières expériences professionnelles.

« J'ai été recrutée à la sortie de mes études. En CDI et à plein temps. Le salaire était bas [1 280 euros], mais j'étais heureuse d'avoir trouvé un boulot à la sortie de mes études, et en plus c'était un boulot vraiment militant. [...] Le gros du travail c'était d'accompagner les collectifs de locataires, de faire de la défense des droits, de siéger avec les bénévoles dans les instances aussi. [...] On aidait les gens à s'organiser. C'était stimulant, il y avait une grande diversité de tâches). L'organisation était presque autogestionnaire [...] avec un conseil d'administration [composé] d'ouvriers, souvent engagés à la CGT, qui prolongeait leur engagement syndical après la retraite. [...] Les jours de grève nationale, on faisait grève, mais on était payé. »

Un conflit va éclater entre le CA et les salariés de l'association :

« On comptait nos heures, mais il y avait un flou sur les heures supplémentaires. On ne les majorait pas. [...] il y a eu un conflit sur la question de la majoration des heures. Il y avait une collègue qui avait des enfants et qui disait : moi ça ne vaut pas 1, car si je fais des heures le soir je ne vois pas mes enfants : ce n'est pas la même valeur ces heures. [...] On voulait négocier avec le CA, mais la réponse, ça a été : on va vous empêcher de faire des heures sup, car vous en générez trop... mais ça ne nous allait pas, car le travail nécessitait que l'on travaille le soir. La situation n'allait à personne, être carré à ce point. Ça ne correspondait pas à notre façon de travail. [...] Et la souplesse qu'on avait dans les horaires, ça dérangeait certains bénévoles... Quand on arrivait à 10 h (au lieu de 9 h 30) ils hallucinaient "la belle vie" alors qu'on avait fini tard la veille... »

Suite à ce conflit, comme l'explique la seconde salariée, le CA va remettre en cause l'autonomie dans le travail des salariés : « ils voulaient que l'on devienne leur secrétaire particulier ». Dans ce cas, les bénévoles ont des difficultés avec l'autonomie dont disposent les salariés. Habités à des liens de subordination plus resserrés, c'est ce référentiel qu'ils transposent.

Nous pouvons illustrer cet aspect par un autre exemple, celui d'une association de défense du milieu agricole :

« Ce qui est particulier par rapport à nos employeurs (bénévoles), c'est que c'est des agriculteurs. Certains n'ont jamais été salariés, d'autres sont employeurs. Ils ont souvent un rapport lointain au salariat, encore plus lointain quand il s'agit d'occuper la fonction employeur. Ils nous disent souvent : "Nous on est bénévole, on prend du temps sur nos fermes, si c'est relou on ne viendra plus s'occuper de vous." [...] après il y a aussi la question du temps de travail. Les agriculteurs travaillent 70 heures par semaine, et nous, quand on demande à compter nos heures, ça à l'air mesquin ». (Salarié, association de défense du milieu agricole.)

Ce cas est intéressant, car la projection de l'expérience professionnelle ne se fait pas forcément directement ni n'est forcément explicitée. Dans ce cas c'est le salarié qui prend en compte l'expérience professionnelle de ses employeurs bénévoles.

### ***L'engagement des dirigeants bénévoles : un référentiel calqué sur l'organisation du travail***

Dans la partie précédente, nous avons vu que les dirigeants bénévoles avaient tendance à projeter leur expérience professionnelle sur l'organisation du travail. L'enquête montre qu'ils ont aussi leurs pratiques d'engagements comme référentiel. Face aux salariés, il n'est pas rare qu'ils rappellent consacrer du temps et de l'énergie gratuitement (Ughetto, Combes, 2010), ce qui d'ailleurs, comme nous l'avons vu précédemment, peut peser sur les salariés comme une « injonction à s'engager sans compter son temps » (Hély, 2008a, p. 138).

Pour illustrer cet aspect, nous pouvons mobiliser l'exemple de l'association Tourisme et Travail (TT). Dans un article de la RECMA, Sylvain Pattieu (2010) explique que, dans les années 1950, l'animateur idéal se devait d'être « un militant ». Il décrit un hommage rendu au dévouement des salariés des centres de TT montrant bien comment est entretenue, par les employeurs, la confusion entre militantisme et professionnalisation. Un adhérent enthousiaste leur adresse par exemple un discours en 1958 : « Vous n'êtes pas des employés venus ici gagner leur croûte, mais des copains qui se mettent en quatre pour que nous profitons au maximum de ce séjour, de la neige, de cette maison qui est la nôtre. » À travers cet exemple historique, Sylvain Pattieu montre que les salariés de cette association se devaient d'être « engagés », car ils partagent avec les membres de l'association dans laquelle ils travaillent, le même projet. Les salariés ne sont pas de simples travailleurs : une part de travail bénévole est attendue d'eux.

Lors de notre enquête, nous avons rencontré la salariée d'une association humanitaire, dont le directeur était aussi créateur de l'entreprise associative. Enthousiaste lors de sa prise de poste, elle a vite déchanté :

« Le respect du droit du travail, c'était toujours remis en question. Comme si l'accès aux droits était une faveur. [...] Par exemple, j'ai commencé à travailler plus d'un mois avant le début de mon contrat. Mais trois mois après, quand j'ai demandé si je pouvais avoir des congés entre Noël et le jour de l'an, il y a eu un grand silence, comme si je demandais quelque chose d'extraordinaire. Et je me suis senti obligé de me justifier, que j'avais fait un an sans vacances. Le directeur m'a répondu "ma pauvre", sous-entendu que lui faisait des sacrifices depuis plusieurs années pour monter son association et que je devais faire pareil. [...] Petit à petit, je me suis mise à travailler comme eux : 9 h-20 h. [...] Le vendredi soir on faisait des réunions, et ils demandaient une note pour le lundi. Je faisais du mimétisme, pour m'intégrer dans cette boîte où l'on travaillait comme des malades. [...] De la part des employeurs, il y avait une forme de culpabilisation : Ils disaient: "Nous on ne compte pas nos heures, car le projet nous plait, on sauve le monde." Et ils faisaient sentir aussi que si ce n'était pas moi qui travaillais ce week-end, ils n'allaient pas s'en sortir, qu'ils étaient déjà submergés, et que lui il travaille déjà tout le temps et ne va pas tenir. Il y avait des regards lourds si les gens partent à 18 h. »

## Des employeurs dans le « déni » de leur fonction

Nous avons vu précédemment que les responsabilités découlant de la fonction employeur sont souvent inattendues pour les dirigeants bénévoles. Que sa prise en charge s'avère aussi difficile. Pour Alain Pellé, du syndicat SMA-CFDT, certains employeurs refusent même cette fonction, pour lui, il y a un « un déni de la situation d'employeur.<sup>4</sup> » Amer, lors d'un entretien, il ajoute :

« Ils savent très bien s'organiser en collectif pour faire pression pour faire des campagnes de communication. Par contre quand il s'agit d'assumer la fonction employeur et de se penser dans les termes d'une chambre patronale. Alors là, il n'y a plus personne. »

Pour ce syndicaliste, bon connaisseur du monde associatif, certains employeurs associatifs sont dans le « déni » de leur fonction, certains employeurs ne se reconnaissent pas comme tels. Une situation que nous avons pu constater lors de notre enquête auprès de petites entreprises associatives. Dans ces structures où les régulations sont souvent affinitaires et informelles, certains employeurs sont mal à l'aise dans la relation de subordination avec leurs salariés, et peuvent faire comme si les hiérarchies salariales avaient disparu. Ce d'autant plus que dans ces structures parfois « militantes », la séparation entre bénévoles et salariés n'est pas toujours nette. Certaines personnes passent d'un statut à l'autre,

<sup>4</sup> Pascale-Dominique Russo, 2020, *Souffrance en milieu engagé*, Paris, Éditions du faubourg, p. 13

d'employeur à salarié, de salarié à bénévole. Dans ces organisations de personnes, la proximité est parfois grande comme le raconte ce salarié associatif : «J'allais manifester le samedi avec [le directeur], et je le revoyais le lundi comme employeur. »

Entre « camarades », c'est parfois difficile de s'assumer comme « patron ». C'est le cas par exemple, dans une petite entreprise associative (environ 10 salariés) du secteur de la solidarité internationale. Le directeur, qui se dit « coordinateur » malgré son titre officiel de « directeur » et les responsabilités qui lui ont été déléguées (notamment en gestion du personnel), éprouve des difficultés à assumer officiellement la posture de chef, d'employeur, tout en étant parfois dans des prises de décision descendantes et non concertées :

« Tout de suite quand on n'est pas d'accord avec le directeur, il le prend personnellement. Il ne supporte pas qu'on ait une mauvaise image de lui, car c'est un patron de gauche. T'es militant de gauche... c'est identitaire... tout est très émotionnel. Car ça remet en question la personne qu'il est, le militant qu'il est. » (Salarié, association de solidarité internationale.)

Ainsi, travailler dans une entreprise associative, c'est travailler pour la cause et avec des bénévoles. C'est aussi travailler « pour » les bénévoles pour qui la fonction employeur n'a rien d'évident – chronophage, nécessitant des compétences, etc. –, celle-ci est souvent inattendue et rarement souhaitée. Autant d'éléments, de spécificités associatives, qui alimentent des conflits du travail marqués par l'ambivalence qu'introduit l'engagement dans la relation de travail.



## Partie 2. Les conflits du travail révélateurs des attentes des salariés associatifs

Les rares rayons de librairies consacrés au monde associatif sont le plus souvent remplis d'ouvrages de témoignages ou d'analyses qui soulignent ses apports, ses solutions, les présentent comme un lieu de vivre ensemble, d'innovation sociale. Les livres plus mesurés, voire critiques, sont plus rares. Cependant, ces dernières années quelques ouvrages de salariés associatifs, de « l'économie sociale et solidaire », sont venus offrir de nouvelles perspectives de lecture plus « critiques ».

### Les entreprises associatives, lieux de conflits du travail

En 2005, des syndicalistes de l'Union des syndicats des personnels de l'animation et des organisations sociales sportives et culturelles (USPAOC-CGT) publiaient pour leur part *Le livre noir de l'animation socioculturelle*<sup>5</sup>, qui dénonçait les conditions de travail dans ce secteur. En 2017, d'anciens salariés de Kokopelli rassemblent des témoignages sur le travail dans cette association environnementale. Dans cet ouvrage publié en 2017 sous le titre, *Nous n'irons plus pointer chez Gaïa*<sup>6</sup>, ils décrivent un management autoritaire et taylorisé, où les salariés sont « exploités » au nom d'une cause, mais aussi une association où les pratiques commerciales et de production correspondent peu au projet affiché. Plus récemment encore, en 2020, deux livres sont sortis sur le sujet. Le premier est titré *Te plains pas, c'est pas l'usine*, sous-titré *L'exploitation en milieu associatif*<sup>7</sup>. Le second est écrit par une journaliste spécialiste de l'ESS et annonce la couleur dans son titre : *Souffrance en milieu engagé*<sup>8</sup>.

Ces ouvrages, qui offrent des regards documentés et des témoignages saisissants sur les conditions de travail, viennent rappeler qu'il ne faut pas idéaliser l'organisation du travail associatif. Les entreprises associatives sont des « lieux de travail comme les autres », dans le sens où, malgré l'absence de capital au sens marxiste du terme, la conflictualité au travail n'a pas disparu. Malgré l'absence de propriétaires « des moyens de production », le monde du travail associatif est aussi un lieu de conflit. Comme dans le privé lucratif et le public, les rapports professionnels sont traversés de crises, de conflits.

### Étudier les conflits sociaux dans les associations

En novembre 2011, Yves Lochard, Arnaud Trenta et Nadège Vezinat consacrent un dossier de *La vie des idées*, au conflit comme « impensé du monde associatif »<sup>9</sup>. Ils constatent que, « dans les sciences sociales comme dans les représentations communes, la dimension conflictuelle des associations est davantage référée à leur fonction tribunitienne, autrement dit leur capacité de protestation et de revendication ». Dans la continuité de ces auteurs, nous pensons que si les conflits entre associations et pouvoirs publics sont étudiés et commentés par les acteurs et les médias, les conflits entre associations et dans les associations le sont beaucoup moins.

5 Marion Peyre, 2005, *Le livre noir de l'animation socioculturelle*, Paris, L'Harmattan.

6 Le Grim, 2017, *Nous n'irons plus pointer chez Gaïa, jour de travail chez Kokopelli*, Le Mas d'Azil, Les Éditions du bout de la ville.

7 Lily Zalzett, Stella Fihn, 2020, *Te plains pas, c'est pas l'usine*, Le Mas d'Azil, Niet! éditions.

8 Pascale-Dominique Russo, 2020, *Souffrance en milieu engagé*, Paris, Éditions du faubourg.

9 <https://laviedesidees.fr/Le-conflit-impense-du-monde.html>

Pourtant, l'étude des conflits du travail est heuristique (Giraud, 2009). Elle permet de « mettre à jour la multiplicité des acteurs et des représentations qui fondent le monde. [...] le conflit peut avoir une dimension fondamentalement positive, tant dans la constitution d'identités que dans la reconnaissance de l'autre, ou encore dans la dynamique du changement. [...] le conflit n'est pas nécessairement dysfonctionnel, il peut permettre le dépassement de situations de crise et déboucher sur une nouvelle cohésion. » (Lochard *et al.*, 2011)

Le premier constat que nous pouvons avancer, c'est que même si elles sont des lieux d'engagement, de convivialité, de lien social, les associations sont aussi des lieux de luttes de pouvoir et de conflits de personnes. Elles ne sont pas préservées des dimensions conflictuelles qui traversent toutes les autres institutions sociales. Le travail associatif ne fait pas exception dans l'association : « Statut n'est pas vertu. » En effet, le régime de l'entreprise « ne garantit rien quant au recul de l'oppression » (Clot, 2019). On y retrouve comme ailleurs des pratiques de harcèlement (Dejours, 2005), du sexisme, du racisme, des organisations du travail défailtantes, épuisantes et délétères pour la santé des salariés. Mais attention, dire que ces pratiques existent ne signifie pas non plus qu'elles sont généralisées. Le fait qu'elles existent, comme ailleurs, n'en fait heureusement pas la norme. Nous mettons ainsi en garde le lecteur contre une lecture trop pessimiste de ce que nous allons présenter. Et ce d'autant plus que, comme l'écrivent Devetter *et al.* (2017) à secteur et activité égale, c'est important, « la qualité des emplois offerts semble légèrement, mais significativement meilleure par rapport à ceux offerts par les structures lucratives ».

Dans cette partie, nous commencerons par présenter trois conflits du travail à partir de témoignages (1). À partir de ces témoignages, et de notre enquête de terrain sur les conflits du travail dans le monde associatif, nous présenterons les principaux enseignements que nous pouvons en tirer : qu'il existe un important décalage entre espérances des salariés et pratiques associatives (2), que les projets associatifs sont parfois accaparés (3).

## 1. Présentation de trois conflits du travail en entreprises associatives

Lors de notre enquête de terrain, les salariés et employeurs nous ont fait part des conflits sociaux dont ils ont été les protagonistes. Ces expériences ont souvent été très dures, ont laissé des traces psychiques, certains salariés ont été plongés dans de graves états dépressifs, certains employeurs ont abandonné leur engagement. Il s'agit ici de faire une analyse des situations du travail entendues, mais en croisant ces témoignages avec d'autres, d'essayer de monter en généralité et de repérer si les conflits ont des ressorts communs et spécifiques aux particularités associatives.

Dans cette partie, nous présenterons les conflits du travail ayant eu lieu au sein de trois entreprises associatives (« Droit Handicap », « Formation pour adulte », « La France écologiste »), dont nous mobiliserons les exemples dans les parties suivantes. Ici, nous livrerons les principaux matériaux d'enquête à notre disposition concernant ces associations, que nous avons choisies, car permettant d'illustrer des situations caractéristiques observées ailleurs. Pour préserver l'anonymat des personnes, le nom des structures et des interviewés ont été changés.

## L'association Droit Handicap

L'association Droit Handicap est active dans le secteur du handicap. Créée et dirigée par une figure de la lutte pour le droit des personnes porteuses d'un handicap, l'association emploie 4 personnes. Cet exemple illustre le fait que le monde du travail associatif n'est pas à l'abri de mauvaises pratiques managériales (Dejours, 2005) portant atteinte à la santé des salariés, mais aussi qu'une association peut être « accaparée » par une seule personne. Nous livrons ici, consécutivement, deux extraits d'entretiens réalisés avec des salariées.

Sarah a 30 ans lorsqu'elle rentre dans l'association Droit Handicap. L'association qui fonctionnait depuis plusieurs années grâce à des bénévoles ou des stagiaires embauche quelques salariées suite à l'obtention de subventions. Diplômée d'un bac + 5, Sarah a eu quelques expériences professionnelles et politiques. Elle rejoint l'association comme chargée de la communication et du développement :

« C'était un CDD de 6 mois. L'association avait de grandes ambitions, la directrice voulait en faire un SOS racisme du handicap. [...] Quand je suis arrivée, j'ai tout de suite eu la tête dans le guidon. Sur mon poste il y avait tout à faire. La communication était à l'abandon. »

### **Une organisation « centralisée » et des pratiques de harcèlement**

« On était censé faire une réunion d'équipe par semaine », avec les différents « travailleurs » de l'association : salariés, volontaires en service civique, bénévoles très présents (jusqu'à 3 jours par semaine), etc. L'équipe est aussi composée d'un trésorier, dénommé « directeur adjoint », « qui est le meilleur ami d'enfance de la directrice », « Je demandais des réunions avec l'équipe permanente, mais on a toujours fait des réunions en tête à tête. »

« [La directrice] centralise tout. J'essaye de mettre en place un agenda d'équipe, de croiser les informations, mais je n'y arrive pas. À un moment on doit monter un gros événement à l'étranger. Je préviens que c'est beaucoup d'organisation, il faut des passeports, faire beaucoup de travail en amont [...] je dois faire la plaquette de communication. Pour ça il y a une graphiste, la cousine de la directrice. Mais je n'ai pas son contact mail. [...] J'ai finalement réussi à l'obtenir, mais quand je veux modifier le site internet je me rends compte que je n'ai pas les accès admin. »

Sarah raconte sa difficulté à travailler « en mode projet », elle a l'impression d'être « évincée » du projet sur lequel on lui a demandé de travailler. Plusieurs projets qui lui avaient été initialement confiés lui sont retirés brutalement et sans explication. « J'ai fait le constat que j'ai été empêchée de mener à bien mes missions ». À un moment, la directrice demande aux deux salariés de rédiger un document, mais celui-ci ne convient pas : « On travaille dans un coworking [...]. Elle répète la consigne plusieurs fois, mais on ne comprend toujours pas [...]. Elle m'a crié dessus, elle tape sur la table. » Suite à cet incident, qui résonne littéralement dans les locaux où sont présentes d'autres associations « militantes », Sarah prend la décision de se « mettre en arrêt maladie [...] et [...] lui demande qu'on fasse un point pour parler des tensions. Mais on [lui] répond qu'elle doit se reposer, qu'il y a déjà trop de réunions et qu'elle n'avait pas le temps d'en parler. »

Lors de l'entretien, Sarah décrit plusieurs pratiques de harcèlement moral sur lesquels il n'est pas nécessaire de s'attarder. Ce harcèlement va avoir des effets concrets sur sa santé (perte de poids, stress, anxiété). Sarah va se syndiquer et être accompagnée par un syndicat pour mettre fin à son contrat. Pour la directrice, le départ de Sarah est « un choix personnel ».

### **Arrivée d'une seconde salariée et persistance du harcèlement**

Sarah va être rapidement remplacée par une autre salariée : Marie, diplômée d'un bac + 5. C'est sa première expérience professionnelle :

« Je ne connaissais rien au monde associatif, ni au handicap, mais je trouvais le projet hyper intéressant. [...] J'avais trouvé l'offre d'emploi sur le site de ma fac. Ils m'ont dit qu'ils m'ont pris soi-disant parce qu'ils avaient eu un coup de cœur lors de l'entretien. Ils avaient vu 40 personnes avant moi... je me suis posé des questions, car ils avaient vu des avocats, des gens avec de l'expérience. Mais c'est moi qu'ils ont choisie. Ils m'ont pris parce que j'étais jeune, que je n'avais jamais travaillé avant et qu'ils pensaient que j'étais plus malléable. [...] Dans l'équipe [de 4 personnes] on avait tous 35 ans au maximum, sauf la directrice. »

Marie va aussi subir le même sort que Sarah :

« [La directrice] ne supportait pas d'être contredite, avait des accès de colère, était désagréable. Elle donnait des directives, mais le travail n'était jamais bien. Et c'était impossible d'avoir un soutien du directeur adjoint ni de personne du CA pour régler le problème. [...] On était quatre salariés, dont elle. Elle avait des relations moins conflictuelles avec les autres, même si elle était blessante avec tout le monde, même avec nos partenaires. »

Lors de l'entretien que nous avons réalisé avec elle, Marie raconte plusieurs situations de harcèlement ou d'humiliation en public :

« [...] mes idées étaient toujours mauvaises. [Un jour] elle m'a mis sur un projet. Mais je n'avais jamais été chef de projet. Et elle est partie en vacances... Quand elle est revenue de ses congés, après plusieurs mois, et il fallait tout recommencer. Elle me dit : "C'est toi le problème." »

Le résultat sur la santé de Marie ne se fait pas attendre :

« Je venais tous les jours au travail avec la boule au ventre.  
[...] J'ai été embauché en CDI, mais ma période d'essai a été renouvelée. [...] Alors qu'ils me disaient que tout allait bien, qu'ils étaient satisfaits de mon travail, j'ai entendu une conversation de la directrice où elle disait l'inverse. Au bout de 6 mois, ils ont annoncé qu'il ne transformait pas le contrat en CDI. J'en pouvais plus, c'était la meilleure solution. Donc quand elle m'a annoncé ça, j'étais soulagée. »

### **Aucun contre-pouvoir**

Si la directrice apparaît incapable d'être employeuse, d'assumer ses fonctions d'encadrement, son employeur que sont les instances de gouvernance de l'association ne joue pas le rôle de contrôle de son action. Sarah explique :

« Le reste du bureau je ne les connais pas. Je ne les ai jamais vus. Je les ai contactés, mais très peu ont répondu. La présidente est X. [une femme connue], mais je ne l'ai jamais vue. En réalité c'est une association qui repose uniquement sur la directrice. Tout le fonctionnement repose sur elle. Pour moi c'est une vulnérabilité pour le projet. »

Ce constat rejoint celui de Marie : dans cette structure, « le bureau est fantôme. Ils ne sont au courant de rien. »

[...] Ils devaient faire un CA en octobre, mais je ne suis pas sûr qu'il ait eu lieu [...] Et le bureau, ce n'est que des amis à elle, des gens de sa famille, avec qui parfois on doit travailler. Ils ne se posent pas trop de questions.

[...] La directrice m'a parlé de Sarah. Elle m'avait dit que Sarah avait osé se syndiquer. C'était le drame, une honte de se syndiquer. Elle disait que c'était mal. Ça ne leur a pas plu qu'elle se protège (alors que l'association fait des actions de défense juridique des personnes porteuses de handicaps). C'était comme si elle était contre l'association. [...] Aujourd'hui ça fait peur d'aller dans le monde du travail, ça m'en a dégouté. J'étais heureuse de pouvoir parler avec Sarah, pour voir que ce n'était pas moi le problème. »

Lors de la réalisation de ces entretiens, début 2020, une troisième salariée se retrouve dans la même situation que les deux précédentes. L'exemple de l'entreprise associative Droit Handicap montre ainsi que dans les entreprises associatives, tout comme dans les entreprises lucratives ou dans l'administration, les salariés ne sont pas à l'abri des mauvaises pratiques managériales.

## L'association Formation pour adultes

Pierre est employé depuis plus de 5 ans dans une association d'éducation populaire dont l'une des principales tâches est de faire de la formation. Sa structure est composée d'une quarantaine de salariés et d'une dizaine de personnes ayant des statuts variés (volontaires, stagiaires, intervenants en contrat d'engagement éducatif). Il occupe pour sa part un poste technique à plein temps et est syndiqué au syndicat ASSO.

« On a une culture de boîte où les gens ont du mal... on est beaucoup dans un rapport affectif à la structure et à la direction. Et on a du mal à être dans un rapport salarié. On fait beaucoup de négociations interindividuelles, chacun discute avec la direction en fonction de sa situation personnelle. Il y a peu d'espaces formels. C'est assez difficile de ce point de vue-là. [...] Lorsqu'on a officialisé la création du syndicat dans la structure, on a eu des réactions hostiles de la part de certains collègues [...] certains étaient membre du conseil d'administration et sont maintenant salariés. C'est le cas de l'ancien président. Il a eu une réaction bizarre... c'était notre employeur il n'y a pas longtemps. Leur réaction est liée au manque de séparation entre la casquette de salarié et celle qu'ils ont pu avoir avant. [...] Mais la réaction la plus surréaliste ça a été celle de l'actuelle direction : "Il faudrait surtout se poser la question des bénévoles, car on parle des salariés, mais les bénévoles font beaucoup de travail." »

La direction de la structure défend l'idée d'un fonctionnement collégial, horizontal, où chacun a sa place. Elle défend l'idée de ne pas être dans une relation salariale classique. Mais pour Pierre « il y a bien une direction qui rend les orientations stratégiques. Les salariés ne sont pas consultés au quotidien. » Les salariés ont leur place au sein du conseil d'administration, non pas pour participer à la décision, mais en tant qu'observateurs.

« Mais après... il y a plein de salariés présents dans les instances mais pas en tant que salariés, avec leur casquette militant bénévole. À chaque fois qu'on veut parler en tant que salarié, dans les instances, on nous dit qu'on le fait déjà en tant que bénévole... il n'y a pas de reconnaissance des salariés en tant que collectif.

[...] Et sur la question de l'horizontalité... on a un directeur depuis plus de 10 ans, qui a une place énorme dans la structure, sur les orientations... et moi je trouve qu'on n'est pas dans un espace démocratique où les décisions sont prises collectivement. Les décisions importantes sont prises à très peu, et surtout par le directeur. [...] Mais par contre, quand on parle de ça, on nous dit : "Non, il y a des espaces démocratiques." »

### **Des employeurs qui calquent leur engagement sur le travail des salariés**

Pour Pierre, la structure est victime d'un gros *turn over* :

« Il y a des gens qui partent très vite. Car c'est un rythme assez soutenu. On a une direction qui travaille beaucoup trop. Le directeur et directrice adjointe. C'est des gens qui travaillent facilement 70 heures par semaine... et du coup l'attente c'est qu'on travaille beaucoup. Ce n'est pas formalisé directement, explicitement. Mais l'attente est là. Et on est quelques personnes à vouloir les respecter nos heures [...] mais la plupart des personnes qui arrivent se font absorber et passent leur temps à travailler. Et du coup, c'est un attendu. Les gens qui n'ont pas envie de ça se trouvent à partir... et en plus, pression financière globale et tendance à individualiser cette pression-là. [...] Quand les gens partent, la direction parle de "personnes fragiles", ils psychologisent les choses, [...] alors qu'en réalité ces personnes étaient confrontées à des postes de travail intenable, très difficiles.

[...] On est dans une gestion hyper à l'affectif. Sur deux niveaux. Les problèmes ne sont jamais nommés comme institutionnels, mais comme des problèmes de personnes. Et quand on renvoie ces choses à la direction, ils renvoient sur la dimension affective : "Je fais ce que je peux." Alors qu'on ne lui parle pas en tant que personne, mais en tant que directeur... "Je travaille déjà beaucoup." Mais ce n'est pas le débat. Cette question de l'affectif est forte et je pense c'est lié, car structure militante, les gens sont attachés à la structure, c'est important ce que l'on fait, c'est utile... il y a tous les mécanismes de justification. Et ça marcherait moins si les gens n'étaient pas attachés à la structure. [...] Beaucoup de collègues (sauf les postes techniques et administratifs) sont des anciens bénévoles, des personnes qui sont devenues salariées, qui font des allers-retours entre les deux. Avec un rapport toujours ambigu à ça. [...] Actuellement, dans mes collègues, il y a l'ancien président de la structure, une personne qui est en couple avec un membre du CA. Il y a aussi deux anciens membres du CA. Ils sont nombreux à changer de casquette. »

### **Un directeur qui « incarne » la cause**

« Le directeur est là depuis longtemps, depuis 10 ans. Et il est militant dans la structure depuis plus de 30 ans. Il est là depuis plus longtemps que la plupart des gens de la structure. Il y a un capital social assez fort. Il est charismatique. C'est une personne impressionnante et peu de gens lui disent les choses en face. [...]

Les heures supplémentaires ne sont pas payées, mais on les compte et on les récupère. Sauf qu'en pratique les gens font trop d'heures et disent : "Je fais ça sur mon temps militant, ça ne compte pas." Et en général, les récupérations ne sont pas prises avant la fin du contrat... et elles passent à l'as. [...] Et globalement l'employeur n'alerte jamais les gens sur les horaires de travail. Si tu veux travailler trop, personne ne te dira jamais rien. [...] Pour moi ça reflète bien ce que sont les structures "militantes". Vu que les gens ne sont pas à l'aise avec leur fonction patronale, il y a un déni de la fonction et des responsabilités inhérentes à la fonction. C'est le cas pour le temps de travail, mais pas seulement. Il y a aussi des conflits entre salariés, car on se met la pression entre nous, et le CA refuse d'intervenir là-dessus. Ils ne veulent pas faire de la RH : "C'est compliqué, telle personne dit ça, l'autre ça"... Et les conflits s'enveniment, car il n'y a pas de tiers qui intervient. Le CA a du mal à se vivre comme employeur. Ils font comme si les gens ne s'aimaient pas. Mais les postes, et les conflits liés à ces postes, c'est leur responsabilité. C'est eux qui les ont mis en place. Et on est beaucoup là-dedans. »

L'exemple de « Formation pour adulte » illustre plusieurs choses : comme dans le cas précédent, que l'entreprise associative peut-être « accaparée » par une personne, une figure de l'association (même si celle-ci n'en est pas propriétaire), mais aussi que dans les petites entreprises associatives, les relations sont affinitaires, que la frontière entre engagement et travail est floue. Autant d'éléments qui déstabilisent la relation de travail.

## L'association « La France écologiste »

La France écologiste est une association particulière, puisqu'en tant que « parti politique », elle participe aux élections. Comme d'autres partis politiques, cette association un peu particulière est aussi employeuse. Et comme d'autres partis politiques, les déboires électoraux et la perte de financements publics associés à ses résultats, l'ont contrainte, à plusieurs reprises, à réaliser des licenciements. Ainsi, suite aux élections législatives de 2017, le journal *L'Obs* titrait « Le siège de La France écologiste perd les deux tiers de ses salariés ». C'est au conflit social, résultant de cette crise « économique » que nous allons nous intéresser. L'exemple fait apparaître avec acuité, une particularité du monde associatif : les salariés d'une association peuvent être aussi adhérents de celle-ci, et un conflit social peut se transformer en conflit politique (interne).

### **Une organisation du travail « sans gestion » ?**

Au sein de La France écologiste, la fonction employeur n'a pas toujours été clairement attribuée. Elle a pu être prise en charge collectivement par le bureau exécutif (BE), composé des principaux élus du parti politique, par le secrétaire national (qui est à la tête du BE), ou confiée à un directeur. Entre 2016 et 2019 (au moment de l'entretien), un mandat a été confié au trésorier que nous avons rencontré. Celui-ci explique, lors de l'entretien en octobre 2019, les spécificités de l'organisation du travail à La France Écologiste :

« La spécificité de notre organisation employeuse, c'est que de tout temps (sauf au moment de quelques tentatives (de la part de la direction), on prône à la fois l'autogestion et l'horizontalité. On ne veut pas de chef. Par le passé, il y a eu des personnes avec le titre de directeur du siège, mais il n'avait pas d'autorité sur les salariés. En 2012-2013, le secrétaire national de l'époque avait décidé de recruter un directeur administratif et financier, ainsi qu'un directeur de communication. Il y avait eu un rejet fort de la part des salariés. »

Pour le trésorier, ce rejet s'explique par la culture du travail, mais aussi par de légitimité de ces personnes aux yeux des salariés : « Il y a cette idée que l'organisation appartient aux militants. La légitimité vient de là. »

Outre le « rejet » d'une hiérarchie, il remarque, lorsqu'il devient trésorier, qu'un certain nombre « de petits arrangements se sont faits progressivement et se sont sédimentés. Et quand [il est] arrivé, [il a] constaté que c'était dysfonctionnel. »

Enfin, une troisième spécificité est notable :

« Certains salariés étaient là depuis plus de vingt ans. Ils ont la mémoire. Et le sentiment, contre lequel j'ai dû lutter, c'est qu'ils étaient légitimes et que je ne l'étais pas. Car la direction est éphémère. Forcément. »

Comme le souligne un salarié, présent dans la structure depuis plusieurs années, la direction du parti politique est marquée par un fort *turn over* : « Six mois avant le congrès on ne les voit plus. Les six mois après le congrès, ils sont là souvent et sympas, et après ça se dégrade ». Comme le notent aussi bien des salariés que le trésorier, la direction (le BE) est par nature « éphémère ». Un salarié ajoute que, pour certaines directions, la gestion du personnel était plus une contrainte que le moteur de leur engagement : « Quand il y avait des réunions d'équipe, on voyait bien que le secrétaire national animait les réunions d'équipe par obligation, ça l'ennuyait. »

### **Crise économique, crise salariale**

En 2015, le parti se voit contraint de procéder à des coupes budgétaires, comme l'explique un responsable financier du parti : « La banque a dit stop. Que l'on n'aurait pas une ligne de découvert supplémentaire. » La France Écologiste doit alors vendre le bâtiment qui sert de siège au parti, la « chocolaterie ». Comme l'explique le trésorier, la vente de l'immeuble s'inscrit dans un plan d'économies plus large. Car, outre la nécessité de limiter ses dépenses et de rembourser les dettes contractées (notamment au moment de la campagne présidentielle de 2012), en 2015, le parti anticipe le fait que les résultats des élections législatives de 2017 (qui conditionnent le montant des financements publics) seraient moins bons qu'en 2012.

C'est ce qu'explique le trésorier :

« Mes prédécesseurs avaient anticipé le fait que les résultats de 2017 seraient moins bons que 2012 et que l'on aurait des difficultés financières. Ils avaient fait voter un plan d'économie par le conseil fédéral (CF - le Parlement du parti). D'abord parce que l'on avait une dette exigible, et ensuite parce qu'ils anticipaient une baisse des recettes. [...] le plan prévoyait une baisse de 30 % de la masse salariale. [...] Il fallait clairement avancer sur le plan d'économies, le renforcer, car on allait dans le mur. On a baissé le budget de fonctionnement et les indemnités du bureau de 30 % (pour montrer l'exemple). Plus de téléphone, plus d'avion. Le budget hors indemnités est passé de 98 000 euros à 28 000. [...] On a fait pression sur les fournisseurs, et on a lancé un plan de départs volontaires. »

Début 2017, il ne restait ainsi plus que 9 salariés, contre 16 un an plus tôt.

Suite aux élections législatives de 2017, le parti se retrouve dans une situation économique dégradée. La part des financements publics, indexée sur le nombre de voix aux élections législatives, passe de près de 2,8 millions d'euros à 1,4 million. Aucun député n'ayant été réélu sous l'étiquette La France Écologiste, le parti, perd là aussi environ 53 000 euros par élu/an – ils étaient 18 après les élections de 2012). Enfin, le nombre d'adhérents et de cotisations était également en berne : 4 200 alors que le budget prévisionnel tablait sur 7 000 adhérents, ce que le trésorier déplore :

« J'ai mis les chiffres dans le tableau et j'ai tout vu clignoter en rouge. [...] Il y a eu une réunion de crise du bureau, j'ai émis des hypothèses chiffrées. On a regardé combien coûtait chaque poste, les organes vitaux et comment on pouvait s'organiser pour se passer des autres. Et on a décidé que sur les neuf on ne pouvait en garder que quatre. »

### **Conflit social, conflit politique**

Le BE décide alors de licencier 5 salariés, qui sont aussi ceux ayant le plus d'ancienneté. Dans le communiqué de presse publié, en juillet 2017, par les salariés alors menacés de licenciement, ceux-ci dénoncent le manque de dialogue social : « Nous n'avons jamais été concertés sur les solutions envisagées par le trésorier ni sur les pistes d'économies possibles liées à la situation financière. » Ils regrettent également que les licenciements aient été annoncés de manière « précipitée », « en pleines vacances (estivales), sans accompagnement et en "moins de 30 jours" des personnes loyales et dévouées qui travaillent pour La France Écologiste depuis plus de 20 ans en moyenne. » Dans leur communiqué, les cinq futurs « anciens salariés » demandent « le gel immédiat de la procédure de licenciement économique "sous 30 jours" ; un audit financier externe ; la mise en place d'une commission paritaire interne (3 membres du BE + 3 membres du CF + 3 salariés) pour étudier ensemble TOUTES les pistes d'économies budgétaires et solutions possibles (2) ; Un débat et un vote formels du Conseil fédéral



sur les conclusions de cette commission paritaire et de l'audit financier externe. »

Ce qui nous intéresse ici c'est que, pour se défendre, les salariés vont utiliser plusieurs répertoires d'action (Tilly, 1984). Le premier est celui des moyens salariaux et syndicaux. Ils vont ainsi mobiliser syndicats, avocats du travail et saisir l'inspection du travail concernant les licenciements des délégués du personnel.

Ils vont aussi mobiliser des ressources militantes et politiques, liées à leur organisation dont ils sont également militants. Ainsi, deux salariés licenciés, également adhérents du parti, vont faire un recours au conseil statutaire pour contester la décision du BE et sa capacité à décider de la gestion du personnel. Ils vont aussi lancer une pétition, « l'appel des 5 », que vont signer de nombreux militants (en particulier ceux n'étant pas du même courant politique que celle composant majoritairement le BE). Comme l'explique un salarié non licencié : « Comme ils étaient très politisés, ils ont facilement trouvé du soutien dans le parti. » Enfin, ils vont obtenir une médiation, réalisée par des militants. Comme l'explique le trésorier, « les médiateurs étaient des militants du parti. Certains se sont positionnés, et s'assumaient, comme des avocats internes des salariés. »

Selon Jean-François Draperi (2010), les entreprises associatives sont en effet des « regroupements de personnes ». Elles ne sont pas détenues par les propriétaires du capital, mais par les adhérents. Or, dans le cas de La France écologiste, certains salariés sont adhérents de la structure. Ainsi, ils contestent non seulement leurs licenciements du point de vue salarial, mais aussi du point de vue politique, en tant que membres de la structure ayant leur mot à dire sur les décisions de celle-ci.

## 2. Décalage entre espérances des salariés et pratiques

Un fait marquant, que nous avons pu voir dans notre enquête et apercevoir dans les témoignages que nous venons de présenter, c'est que, pour les salariés, il y a un décalage important entre leurs espérances et les pratiques associatives.

Si, comme le rappelle Yves Clot, les salariés qui ont « le travail à cœur » (Clot, 2010), mettent généralement un fort investissement affectif dans le travail, ceux qui sont employés dans des associations ne font pas exception. Ils apparaissent eux aussi attachés au « travail bien fait », qui permet d'être reconnu par ses collègues et de se reconnaître dans ce que l'on fait. La dimension militante de leur métier fait apparaître qu'ils sont non seulement attachés à leur travail, mais aussi au « projet associatif bien fait ».

### La hauteur des espérances des salariés associatifs

Les entretiens que nous avons réalisés, et nous l'avons bien vu dans les exemples précédemment cités, font apparaître que les salariés associatifs ont d'importantes attentes vis-à-vis de leur emploi, vécu en partie comme un engagement, notamment en termes de réalisation de soi (un aspect qui tient certainement en partie au panel des personnes interrogées : de jeunes salariés diplômés au début de leur carrière professionnelle). Pour illustrer cette idée, nous pouvons mobiliser plusieurs nouveaux témoignages marqués par une grande réflexivité.

Dans son mémoire universitaire, Anne-Laure<sup>10</sup> revient sur son expérience au sein d'une association « d'éducation populaire » d'une trentaine de salariés :

« Il s'agit de mon premier "vrai emploi", c'est-à-dire un travail à temps plein sur une longue période, avec une fiche de poste et un salaire qui tombe tous les mois. [...] Je suis arrivée sur ce poste par la voie classique, en contrat aidé, avec la certitude que l'éducation populaire était le seul domaine dans lequel j'avais envie de travailler, et que cette expérience de salariat me donnerait un espace d'émancipation personnelle. J'y voyais en effet une opportunité de contribuer au développement de mes valeurs, d'œuvrer au quotidien pour une société plus solidaire, démocratique et participative. Avant de venir à mon entretien d'embauche, j'ai lu le projet éducatif de l'association, et j'ai été marquée par la puissance du slogan : "Pour une société solidaire, démocratique et participative." J'ai alors été convaincue que cette expérience me conviendrait, puisque l'association, comme moi, allions dans le même sens. »

### **Des salariés qui « tombent de haut »**

Alors qu'Anne-Laure attendait que cette structure soit « démocratique », fidèle aux valeurs affichées, son expérience de salarié va être tout autre. Elle décrit une structure au management vertical, à la communication descendante, où les décisions sont prises par des deux salariés de la tête de réseau. Qui plus est, « les deux dirigeants de l'association sont des hommes, et plus on descend dans l'échelle hiérarchique, plus on retrouve des femmes. [Elle s]’interroge donc sur les intentions de transformations sociales au sein de l'association. » Pour Anne-Laure, « la contradiction est donc forte entre d'un côté le fait que l'on prône un système démocratique et d'un autre que les salariés, qui sont dans la réalité au cœur de l'application des décisions n'intègrent pas les espaces d'expression. Bien souvent, les salariés qui souhaitent de la transformation au sein de leurs structures se heurtent à un mur, n'arrivent pas à voir leurs efforts aboutir, et finissent par "quitter le navire". »

Dans son analyse, Anne-Laure ne remet pas en cause le fait que l'association réalise ses finalités : elle constate même que les actions que propose la structure « sont de réels espaces d'éducation populaire ». Cependant, elle est déçue par cette expérience professionnelle. Et même plus que déçue, comme elle l'explique en entretien deux ans après cette expérience professionnelle : « À 25 ans j'étais en surmenage, ça craint. C'est fou que ça casse à ce point-là. Ce métier je ne peux plus le faire. » C'est le résultat d'un grand-écart entre, d'une part, le projet et les valeurs affichées, et d'autre part, la réalité du travail et les moyens afférents.

L'exemple d'Anne-Laure rejoint celui des salariés de l'association, de « protection de la biodiversité<sup>11</sup> », Kokopelli. « Qui ne rêve pas d'avoir un travail en rapport avec ses convictions ? » questionnent les auteurs du livre *Nous n'irons plus pointer chez Gaïa*<sup>12</sup> :

« L'idée selon laquelle travailler dans le milieu associatif militant permettrait d'atteindre un idéal d'accomplissement personnel, de se réaliser dans un emploi salarié qui ne serait plus séparé de ses convictions, est très répandue. En travaillant pour une "Cause" qui nous dépasse, nous pourrions donner un sens politique à notre activité salariée, prolonger nos engagements militants et travailler dans un esprit de camaraderie avec des gens qui partagent notre passion ou notre colère. La frontière

10 Anne-Laure P., *De la visée émancipatrice à la désillusion : le salariat dans une association d'éducation populaire*, Mémoire du DU Éducation populaire et transformation sociale, Université de Rennes, 2018.

11 <https://kokopelli-semences.fr/>

12 Le Grim, *op. cit.*

entre travail et militantisme devient floue, les espaces et les temps ne sont plus séparés. Le salaire devient presque une question annexe. Lors des embauches, l'engagement militant est présenté par l'employeur comme la raison d'être et la finalité de l'emploi. Mais le milieu associatif militant n'échappe pas aux rapports de pouvoir et de domination, tant économiques que sociaux, qui traversent et structurent notre société. »

Et Laura, chargée de campagne à Kokopelli, écrit que « sa désillusion sera à la hauteur de ses espérances<sup>13</sup> » comme en témoigne aussi Julie, qui était préparatrice de commande dans la même association :

« Ce qui m'a frappée en entamant mon CDD à Kokopelli, c'est la définition originale de l'association à but non lucratif que l'on y découvre. Je pensais naïvement, qu'outre gagner ma vie, je trouverais là le prolongement des engagements militants qui structurent ma vie [...] mes collègues et moi sommes manutentionnaires. Nous travaillons debout toute la journée. Aucune possibilité de nous asseoir n'est prévue, même brièvement. Aucune pause n'est instituée, pas même pour nous soulager des longues matinées de travail.<sup>14</sup> »

Ce qui est frappant dans ces témoignages, et nous l'avons rencontré aussi lors des entretiens que nous avons réalisés, c'est que les salariés sont investis dans leur travail, mais aussi pour le projet. Cette dimension « militante » de leur emploi est présente chez eux. Ils portent le projet, le prennent en charge (ce qui les amène à parfois faire du travail bénévole). Ils croient dans les valeurs affichées. Ils ne sont pas simplement des salariés subordonnés à l'association, ils portent la « raison d'être » de l'association.

Alors quand ils se retrouvent face à d'importants écarts entre la valeur et les pratiques, à un important décalage entre le discours de l'employeur et ses pratiques, ils sont désillusionnés. Ils sont exposés à une double perte de sens, de leur travail et de l'association. La forte contradiction entre croyances et pratiques qui résulte de ces situations entraîne une importante souffrance psychique, en plus des souffrances directement causées par ces pratiques. Comme l'écrivent Michel Gollac et Marceline Bodier (2011) dans leur rapport sur les facteurs de risques psychosociaux au travail, ces conflits de valeurs et d'éthique sont source de malaises, dégradent l'image du métier aux yeux des salariés, alimentent le sentiment d'inutilité du travail... bref, ont malheureusement des effets importants sur la santé mentale des subordonnés.

### 3. À qui appartient le projet ?

L'étude des « écarts » est classique en sociologie. Précédemment nous avons analysé l'écart entre éthique et pratiques, entre les attentes des salariés et les pratiques des entreprises associatives. Dans cette partie, c'est un autre écart qui nous intéresse, collectif ou individuel : à qui appartient le projet associatif ?

#### Le projet associatif « accaparé »

Pour Jérôme Saddier, président d'ESS France et vice-président délégué du Crédit coopératif, « la spécificité de l'ESS [dont font partie les associations] c'est deux choses : la propriété collective et la gouvernance [la démocratie découle de la propriété collective]. Ça doit générer un type de management

13 Le Grim, *op. cit.*, p. 33.

14 Le Grim, *op. cit.* p. 20.

qui ne peut pas personnaliser l'affaire. » Cependant, comme le note celui qui est aussi président de l'AVISE, cette situation « théorique » n'est pas toujours la situation « réelle ». Pour lui, « un des dangers qui guette l'ESS c'est l'appropriation, notamment symbolique, c'est le "c'est mon projet" [...] l'appropriation [de l'association] par une personne ».

Lors des entretiens (« Droit Handicap », « Formation pour adulte »), nous avons bien repéré cette particularité. Certaines associations sont bien appropriées, ou plutôt « accaparées », dans le sens où le processus de décision peut être monopolisé par une personne au détriment d'autres ayant-droits.

Dans notre enquête sur les spécificités du travail associatif, poser la question de savoir à qui appartient l'association, c'est poser la question du collectif, de la place des salariés au sein de celui-ci, mais aussi de la démocratie. Les associations ne sont pas par essence démocratiques, certaines ont même des fonctionnements « autoritaires » et « autocratiques » (Jaubert, 2019). Qui plus est, la démocratie associative n'est pas une évidence (Tétard *et al.*, 2006), elle a plusieurs formes et celles-ci suscitent de nombreuses controverses ; nous avons pu constater qu'elle est parfois inexistante et/ou qu'elle peut être qu'une « démocratie de papier ». Les salariés que nous avons rencontrés regrettent souvent, comme à Kokopelli, les « parodies d'assemblées générales », le fait que la démocratie associative soit souvent seulement formelle. Ce constat n'est pas uniquement celui des salariés. Un président d'une association d'insertion explique par exemple, « en off », un peu embarrassé après avoir vanté l'économie sociale et solidaire et ses aspects démocratiques, qu'il « n'a jamais ressenti dans aucune des structures [qu'il a] montées, comme légitime de pouvoir [se] faire virer par un fonctionnement démocratique » :

« Ça me dérange que ça soit possible. Je n'arrive pas à me convaincre de ça [...] je trouve ça curieux en termes psychologique, de monter un truc et de prendre le risque de s'en faire virer. [...] Quel que soit le statut, fondamentalement elles ne seront jamais totalement démocratiques.

– *L'association t'appartient ?*

– Oui, d'une certaine manière. [...] Mon association j'en ai verrouillé la gouvernance [...] Je suis très à cheval sur l'intérêt de la structure, je veux qu'elle soit utile. Je veux de la justice sociale, des rémunérations raisonnables. Je suis rigoureux là-dessus. Sur le partage du pouvoir, je cherche le consensus, mais fondamentalement, je n'accepte pas la prise de pouvoir. »

Ces témoignages ont pour intérêt de nous aider à ne pas essentialiser les associations. Si la loi prévoit qu'elles soient des structures collectives, appartenant à des personnes « associées », elles ne sont pas par essence « démocratiques ». Comme l'écrivent Francis Lebon, Jean-Claude Richez et Françoise Tétard (2006) « une association a le statut qu'elle se donne », « théoriquement, chaque association fait ses propres choix quant aux exigences démocratiques qu'elle se donne et ses manières de faire, de prendre des décisions, d'élire ses représentants lui appartient. ».

### **Association « justice climatique »**

Nous pouvons citer d'autres exemples, comme celui de l'association « Climat pour toi ». Olivier travaille dans cette association militant pour « la justice climatique » : « Quand je suis arrivé, il n'y avait qu'une directrice. J'étais le deuxième salarié. » Au début, le travail lui plait : « C'était génial, j'ai appris beaucoup de choses [...] c'était mon premier emploi ». Dès le début de son contrat, il réalise de longues journées de travail : « Je travaillais souvent de 9h à 21h [...] et je faisais parfois des événements le samedi et le dimanche... elle ne m'a dit qu'une fois de prendre mon lundi ». Pour autant, malgré ces grosses journées, Olivier explique n'avoir « aucune considération pour le travail, aucun retour sur [son travail] » de la part

de la directrice : « J'ai mis 6 mois à comprendre que je devais faire, personne ne me l'avait expliqué. » Il regrette notamment d'avoir peu d'occasions pour discuter avec la directrice de l'organisation du travail. Souvent en déplacement, sa présence dans les locaux de l'association où travaille Olivier est rare. Résultat la plupart des réunions avec la directrice sont réalisées par vidéoconférence, « par Skype ». Cette organisation du travail n'est pas sans conséquence sur la santé de Olivier : « J'étais stressé, j'ai commencé à faire des crises nocturnes. J'ai perdu beaucoup de poids. »

Que l'organisation du travail ait des conséquences néfastes sur la santé des travailleurs n'est pas une spécificité des entreprises associatives (Dejours, 2005). Ce qui nous intéresse ici, c'est que face à cette « directrice capricieuse qui cultivait un véritable culte de la personnalité », il n'y avait aucun contre-pouvoir. L'aspect collectif, prévu par la loi 1901, ne le garantit pas.

« Le bureau de l'association était fantoche, la directrice était présidente et directrice à la fois. Personne au bureau ne jouait le rôle de référent RH. [...] au bureau, il y avait des potes à elle, dont une qui est syndicaliste [dans le monde associatif]. Mais elle n'est pas intervenue une seule fois. [...] La directrice se revendique de gauche, mais elle n'était pas de gauche dans sa manière de gérer l'humain. Elle n'avait aucune considération pour nous, pour le travail que l'on faisait. Pour donner un exemple concret, on devait avoir des points semestriels pour faire le point sur le travail et avoir un retour dessus. Elle les annulait... J'ai dû relancer de nombreuses fois et quand on les faisait ce n'était jamais en présentiel, toujours pas Skype. »

Cet exemple rejoint notamment celui de l'association « Droit Handicap » où l'association semble « accaparée » par une seule personne, par une figure charismatique. La séparation entre la directrice et le projet n'est pas claire. Ce sont ces directrices qui incarnent, dans les deux cas, le projet.

Dans ces associations « accaparées », il n'y a pas de contrepoids au dirigeant (qu'il soit bénévole ou salarié). Le collectif ne joue pas son rôle de régulation ou de médiation. Comme le raconte une salariée de Kokopelli, « la "cause" compromet grandement les chances d'être soutenue à l'extérieur de l'entreprise » : « Nous avons déjà fait l'expérience d'interlocuteurs se bouchant à toute force les oreilles dès que nous commençons à raconter ce que nous avons vécu.<sup>15</sup> »

## Organisations de membres, organisations politiques

Face aux employeurs bénévoles, les salariés n'ont-ils aucune ressource associative ? Sont-ils pour autant dépourvus de leviers ?

Dans les structures d'au moins 11 salariés (en équivalents temps plein), les associations doivent, comme dans les entreprises du secteur privé mettre en place un comité social et économique (CSE). Cette instance représentative du personnel a pour mission de présenter à l'employeur les réclamations individuelles ou collectives des salariés (relatives aux salaires, à l'application du code du travail, etc.). C'est le lieu où peut s'exprimer un dialogue social entre la direction et salariés. Outre les ressources qui découlent de l'auto-organisation des travailleurs (les syndicats), ou du CSE, les salariés associatifs ont-ils d'autres ressources découlant du régime spécifique de leur employeur ?

Mobiliser l'exemple de « La France écologiste » est intéressant, car il permet de souligner que les

<sup>15</sup> Le Grim, *op. cit.* p. 54.

associations sont des organisations « politiques », elles ne sont pas imperméables aux luttes de pouvoir. Non pas au sens où elles cherchent à conquérir le pouvoir par les urnes, mais parce que les membres des associations ont des droits (statutaires) et qu'ils peuvent les faire valoir, parce qu'un conflit salarial peut se transformer en conflit politique. Dans le cas de La France écologiste, nous ne sommes pas face à une association « accaparée ». La direction est collective, et d'ailleurs plusieurs « tendances » politiques siègent au bureau exécutif. Ce qui est remarquable dans ce cas c'est que certains salariés, sous le coup d'un licenciement, qui sont également adhérents de l'association vont mobiliser le répertoire d'action (Tilly, 1984) afférent à ce statut. Ils vont utiliser les leviers de la démocratie interne, les instances réservées aux adhérents (ce qu'ils sont aussi) pour essayer de changer les décisions prises. Les salariés vont alors recevoir notamment le soutien d'opposants internes à la majorité en place, le conflit va être politisé, utilisé dans la conquête du pouvoir interne.

Pour conclure, l'étude des conflits du travail dans les entreprises associatives nous permet d'explorer plus en avant les spécificités du travail associatif. Elle nous permet de retrouver l'ambivalence de ces salariés, entre travail et engagement, entre salariat et citoyenneté. Mobiliser cette dernière notion nous paraît utile pour terminer cette partie. Elle nous permet de mieux cerner les « attentes » des salariés associatifs, de souligner le fait que travailler dans ces structures, travailler pour la cause, c'est aussi attendre d'être plus qu'un simple salarié, d'être considéré du point de vue de ses droits politiques : comme une partie prenante. Mobiliser cette notion permet de souligner cette attente de travailler « autrement ».

## Conclusion

---

Notre enquête auprès des salariés associatifs, sur les spécificités du travail et de la relation de travail dans les entreprises associatives, nous a permis d'observer que ces salariés travaillent « pour la cause », « avec » et « pour » des bénévoles. Étudier le « monde du travail associatif » (Hély, 2009) c'est observer que, comme les entreprises associatives dans lesquelles ils travaillent, elles et ils ont une posture ambivalente, entre travail et engagement (Hély, Simonet, 2013) et que cette ambivalence marque la relation de travail, aussi bien la posture des salariés que celle des employeurs. Pour ces derniers qui, comme nous l'avons vu, s'engagent en association d'abord pour le projet, la fonction employeur est parfois inattendue, souvent chronophage, nécessitant des compétences, etc., et difficile à occuper.

Ainsi, dans la continuité des travaux de Maud Simonet (Simonet-Cusset, 2004), qui propose de regarder les bénévoles comme des travailleurs, nous avons regardé les employeurs bénévoles comme des « patrons » (Offerlé, 2017). Cette approche apparaît particulièrement féconde, et c'est l'un des principaux apports de ce rapport. C'est aussi un travail à poursuivre, car sur cet aspect notre travail est largement insuffisant. Il mériterait d'être poursuivi pour comprendre ce qui amène ces employeurs à prendre ces responsabilités, comment cet engagement s'inscrit dans leur carrière bénévole, les difficultés qu'ils rencontrent, comment ils s'organisent, comment ils mènent le « métier » de patron associatif.

Dans la deuxième partie de ce rapport, nous avons aussi vu que l'ambivalence, entre travail et engagement, qui caractérise les acteurs et les entreprises associatives marque et alimente aussi les conflits du travail. En étudiant certains d'entre eux, nous avons tout d'abord constaté que les entreprises associatives n'étaient pas à l'abri des conflits du travail, et qu'elles sont de ce point de vue-là un monde du travail comme les autres. Nous avons aussi vu que ces salariés qui travaillent pour « la cause » peuvent avoir des attentes spécifiques : travailler « autrement », être, d'une certaine manière, citoyens dans l'entreprise. Mais aussi que ces structures sans « propriétaires » sont parfois « accaparées » par quelques-uns. Le travail que nous avons mené, en particulier dans cette seconde partie, est exploratoire. S'il confirme le caractère heuristique de l'étude des conflits du travail, il mériterait cependant d'être, lui aussi, approfondi (ce qui n'a pu être le cas en raison de la crise sanitaire qui a débuté en 2020).

Étudier le monde du travail associatif par les conflits qui le traversent offre un regard désenchanté sur celui-ci. Il propose aussi un tableau que nous pouvons, sans exagérer, qualifier de pessimiste. Pour conclure, nous souhaitons non pas réenchanter le travail associatif, mais ouvrir des perspectives. Car si les spécificités du travail associatif peuvent apparaître comme des obstacles à la qualité du travail, elles nourrissent aussi l'autonomie des travailleurs, la créativité organisationnelle et décisionnelle, etc. Comment les associations pourraient-elles pousser cet avantage ? Être des lieux de réinvention du travail et offrir un cadre de travail émancipateur (Bellaoui, Lamy, 2015)

Différentes institutions du monde associatif, ou qui s'y intéressent, portent quelques rares et timides initiatives sur la question. En 2015 et 2016, Le Mouvement associatif, l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES), la mutuelle Chorum et le Fonds de coopération de la jeunesse et l'éducation populaire (FONJEP) ont ainsi décerné un prix « pour l'emploi de qualité ». Chorum et l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) délivrent quant à elles les « Trophées ESSaimer la santé ». Ces initiatives mettent l'accent sur la nécessaire expression des salariés à propos

de leur travail, sur l'importance de plans d'action pour la santé, sur la qualité de vie au travail, etc.

Le débat et la réflexion sur le travail apparaissent comme balbutiants dans le monde associatif. Pourtant l'enjeu est de taille. Les questions sont stimulantes et ne manquent pas. Quelle place pour les salariés dans l'organisation du travail ? Dans les prises de décisions ? Quel dialogue professionnel dans les associations ? Quelle place pour les « contre-pouvoirs », qu'ils soient syndicaux, comité social et économique (CSE), ou bénévole ? Comment permettre le respect du code du travail sans que cela soit un obstacle à l'engagement des salariés et des bénévoles ? Autant de questions de recherches à mener, d'actions à trouver pour associer les différentes parties prenantes des associations.



## Bibliographie

---

Augustin J-P., Gillet J-C., 2000, *L'animation professionnelle. Histoire, acteurs, enjeux*, Paris, L'Harmattan, coll. « Débats Jeunesses ».

Augustin J-P., Ion J., 2017, *Loisirs des jeunes. 120 ans d'activités éducatives et sportives*, Paris, La Documentation française.

Baines D., Charlesworth S., Cunningham I., 2013, « Fragmented outcomes: International comparisons of gender, managerialism and union strategies in the nonprofit sector », *Journal of Industrial Relations*, p.1-19.

Bellaoui N., Lamy M., 2015, « Les associations, lieu de réinvention du travail ? », *Mouvements*, n° 81, p. 71-76.

Ben-Ner A, Ren T., Paulson D.F., 2011, « A sectoral comparison of wage levels and wage inequality in human service industries », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, n° 4, vol. 40, p. 608-633.

Besse L., 2008, *Les MJC. De l'été des blousons noirs à l'été des Minguettes, 1959-1981*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

Brulavoine T., Marquis L., Patouche, Hanssens P., Cottin-Marx S., Julien S., 2015, « Travailler dans les associations est un sport de combat », *Mouvements*, n° 81, p. 90-106.

Cardoso A., 2019, « Quand les patronnes sont bénévoles : conflictualités au Planning Familial », *La nouvelle revue du travail* [en ligne], n° 15.

Castel R., 2009, *La montée des incertitudes*, Paris, Le Seuil.

Chauvière M., 2008, *Trop de gestion tue le social*, Paris, La Découverte.

Chevallier J., 1986, « Économie sociale et société civile », in *La société civile*, Paris, Presses universitaires de France.

Clot Y., 2010, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.

Clot Y., 2019, *Le travail : un objet politique sans sujet ? In : Mondialisation ou globalisation ? Les leçons de Simone Weil*, Paris, Collège de France.

Combes-Joret M., Lethielleux L., 2012, « Le sens du travail à la Croix-Rouge française. Entre engagement pour la cause et engagement dans le travail », *RECMA*, n° 323, p. 64-81.

Cottin-Marx S., 2016, *Professionaliser pour « marchandiser » (et inversement)*, Thèse de doctorat de sociologie, Université Paris Est.

Cottin-Marx, S., 2017, « Les associations au service des politiques de l'emploi : genèse du dispositif local d'accompagnement », *Revue française d'administration publique*, n° 163, p. 557-570.

Cottin-Marx, S., 2019, *Sociologie du monde associatif*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

Cottin-Marx S., Grisoni A., Roueff O., 2015, « Qui est le patron des associations ? », *Mouvements*, n°81, La Découverte, Paris.

Cottin-Marx S., Hély M., 2015, « Le projet de l'économie sociale et solidaire : fonder une économie acapitaliste. Entretien avec Jean-François Draperi », *Mouvements*, n° 81, p. 38-50.

Cottin-Marx S., Hély M., Jeannot G., Simonet M., 2017, « La recomposition des relations entre l'État et les associations : désengagements et réengagements », *Revue française d'administration publique*, n° 163, p. 463-476.

Cunningham I., 2001, « Sweet charity! Managing employee commitment in the UK voluntary sector », *Employee Relations*, n° 3, vol. 23, p. 226-240.

Cunningham I., 2008, « A Race to the Bottom? Exploring Variations in Employment Conditions in the Voluntary Sector », *Public Administration*, vol. 86, p.1033-1053.

Dejours C., 2005, « Préface », in Peyre M. (dir.), *Le livre noir de l'animation socioculturelle*, Paris, L'Harmattan.

Devetter F-X. (dir.), Abasabanye P., Bailly F., Barrois A., Brolis O., Chapelle K, Dussuet A. *et al.*, 2017, *Les salariés du secteur associatif : des conditions de travail et de relations de service spécifiques ?*, Rapport final pour la DARES, Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques.

Drapéri J.-F., 2010, « Économie sociale et entrepreneuriat social », *RECMA*, n° 315, p. 4-5.

Dussuet A., Flahault E., Loiseau D., 2007, *Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation, la place du travail dans les associations*, DIISES, Rapport pour l'innovation sociale et le développement en économie sociale et solidaire.

Dussuet A., Flahault E., 2010, « Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ? », *Formation emploi*, n° 111, p. 35-50.

Dussuet A., Flahault E., 2012, « Des emplois soutenables dans les associations ? la part du genre. Travail, organisations et politiques publiques : quelle "soutenabilité" à l'heure de la mondialisation ? », *Cahiers du CIRTES*, Presses Universitaires de Louvain, hors-série n°2, p. 159-172.

Flahault E., Loiseau D., 2008, « Que fait le salariat au militantisme dans les associations féministes ? », *Amnis [en ligne]*, n° 8.

Fleuriet S., 2016, « Le sport professionnel saisi par sa convention collective : genèse d'une définition singulière (France, 1995-2014) », *Le mouvement social*, n° 254, p. 133-144.

Fretel A., Jany-Catrice F., 2019, *Une analyse de la mise en œuvre du programme expérimental visant à la résorption du chômage de longue durée dans le territoire urbain de la Métropole de Lille*, Rapport intermédiaire, version du 11 juin.

Gaxie D., 2005, « Rétributions du militantisme et paradoxes de l'action collective », *Swiss Political Science Review*, n° 1, vol. 11, p. 157-188.

Giraud B., 2009, « Des conflits du travail à la sociologie des mobilisations : les apports d'un décloisonnement empirique et théorique », *Politix*, n° 86, p. 13-29.

Guitton C., 1999, « Emplois-jeunes, La professionnalisation en débat », *CEREQ Bref*, n° 158, 4 p.

Gollac M., Bodier M., 2011, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du ministre du travail, de l'emploi et de la santé* ([https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_SRPST\\_definitif\\_rectifie\\_11\\_05\\_10.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf)).

Hallock K., 2000, « Compensation in nonprofit organizations », *Research in Personnel and Human Resources Management*, n° 19, p. 243-294.

Hély M., 2008a, « À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire », *Sociétés contemporaines*, n° 69, p. 125-147.

Hély M., 2008b, « L'économie sociale et solidaire n'existe pas », *La Vie des idées [en ligne]*, 11 février.

Hély M., 2009, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, Presses universitaires de France.

Hély M., Simonet M., 2008, « Splendeurs et misères du travail associatif », *Les mondes du travail*, n° 5.

Hély M., Simonet M. (dir.), 2013, *Le travail associatif*, Nanterre, Presses universitaires de Paris Nanterre.

Hély M., Rétif S., Simonet M., 2015, « Figures de l'employeur et formes du "dialogue social" dans les entreprises de l'ESS », *Mouvements*, n° 81, p. 116-125.

Hély M., 2019, « Genèse de "l'entreprise de l'ESS" et désétatisation de l'intérêt général », *Informations sociales*, n° 199, p. 88-94.

- Herman E., 2013, « Militer en travaillant contre les violences conjugales », *Cahiers du genre*, n° 55, p. 65-87.
- Jaubert G., 2019, « Histoire du principe démocratique dans une association-gestionnaire du médico-social : des bénévoles autoritaires aux managers démocratiques », *Informations sociales*, n°199, p. 96-104.
- Lebon F., 2009, *Les animateurs socioculturels*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».
- Legros D. Nancy M., 2004, « Différentiel de salaire entre secteur sans but lucratif et secteur privé en France », in D. Girard (dir.), *Solidarités collectives. Famille et solidarités*, (Tome 1), Paris, L'Harmattan, p. 215-230.
- Le Roy A., Puissant E. (coord.), Devetter F-X., Vatan S., 2019, *Economie politique des associations*, Paris, De Boeck.
- Lochard Y., Trenta A., Vezinat N., 2011, « Le conflit, impensé du monde associatif », *La Vie des idées* [En ligne], 22 novembre.
- Marchal E., 1992, « L'entreprise associative, entre calcul économique et désintéressement », *Revue française de sociologie*, n° 3, vol. 33, p. 365-390.
- Mignon J-M., 1998, *La lente naissance d'une profession : les animateurs, de 1944 à 1988*, Thèse de doctorat d'histoire contemporaine, Université Michel-de-Montaigne Bordeaux III.
- Mosca M., Pastore F., 2009, « Wage effects of recruitment methods: the case of the Italian social service sector », in Musella M., Destefanis S. (eds), *Paid and Unpaid Labour in the Social Economy*, Heidelberg, Physica, 2009, p. 115-141
- Narcy M., 2009, « Les salariés du secteur associatif sont-ils davantage intrinsèquement motivés que ceux du secteur privé ? », *Économie & prévision*, n° 188, p. 82-99.
- Offerlé M. (dir.), 2017, *Patrons en France*, Paris, La Découverte.
- Pattieu S., 2010, « Une association de tourisme social face à la professionnalisation du secteur : Tourisme et Travail », *RECMA*, n° 318, p.90-103.
- Preston A-E., 1989, « The nonprofit worker in a for-profit world », *Journal of Labor Economics*, n° 4, vol. 7, p. 438-463.
- Prouteau L., 2015, « Les emplois occasionnels dans les associations d'économie sociale », *RECMA*, n° 338, p. 23-39.
- Simonet-Cusset M., 2004, « Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail », *Revue de l'IRES*, n°44.
- Simonet M., 2010, *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?*, Paris, La Dispute.
- Supiot A., 2019, *Le travail n'est pas une marchandise, Contenu et sens du travail au XXI<sup>e</sup> siècle*, Leçon de clôture prononcée le 22 mai 2019, Paris, Collège de France.
- Tchernonog V., Prouteau L., 2019, *Le Paysage associatif français*, Paris, Dalloz.
- Tétard F., Richez J.-C., Lebon F., 2006, « La démocratie associative ? Perspectives historiques », *Agora débats/jeunesses*, n° 40, p. 4-7.
- Tilly C., 1984, « Les origines du répertoire d'action collective contemporaine en France et en Grande-Bretagne », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n° 4, p. 89-108.
- Ughetto P., Combes M., 2010, « Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant ? », *Socio-logos* [en ligne], n° 5.

## RELATIONS ET CONFLITS AU TRAVAIL DANS LES PETITES ENTREPRISES ASSOCIATIVES

Le monde associatif est-il un monde du travail comme les autres ? Pour répondre à cette question, ce rapport s'est intéressé aux spécificités du travail associatif dans les petites « entreprises associatives ». Plus précisément, l'auteur a interrogé plus d'une quarantaine de salariés et d'employeurs sur les spécificités des relations et des conflits du travail dans leurs petites structures employeuses (<50 employés).

En regardant tour à tour ce que l'engagement fait aux salarié-e-s et ce que le salariat fait à l'engagement des employeur-euse-s bénévoles, ce travail a permis de tirer plusieurs analyses. L'auteur a observé que pour les salarié-e-s associatifs, travailler dans ces structures loi 1901, c'est (souvent) travailler « pour la cause ». Les salarié-e-s associatifs apparaissent « intrinsèquement motivés » et disposés à faire « don de travail ». L'auteur a aussi constaté qu'ils travaillent « avec » des bénévoles, ce qui participe à déstabiliser la posture salariale, mais aussi « pour » des bénévoles, pour qui le rôle d'employeur est une responsabilité souvent inattendue et difficile à prendre en charge. Autant de spécificités qui marquent les relations de travail dans les petites entreprises associatives et déstabilisent aussi bien la posture salariale que la posture employeur.

L'étude de conflits associatifs a permis de voir que les salarié-e-s associatifs ont comme la plupart des salariés « le travail à cœur », mais aussi qu'ils adhèrent (souvent) au projet de la structure. Ils ne sont pas simplement des salarié.es subordonnés, ils portent aussi la « raison d'être » de leur association. Ainsi, lorsqu'ils se retrouvent face à d'importants écarts entre la valeur et les pratiques, à un fort décalage entre le discours de l'employeur et ses pratiques, ils sont exposés à une double perte de sens, vis-à-vis de leur travail et de l'association. Par ailleurs, l'étude des conflits confirme le fait que la « démocratie » associative n'est pas une évidence, que les structures associatives peuvent être « accaparées » par une personne, même si elles n'ont statutairement pas de propriétaire au sens strict du terme.

