



HAL
open science

Les dessous des parcours d'engagement

Emmanuelle Leclercq

► **To cite this version:**

Emmanuelle Leclercq. Les dessous des parcours d'engagement. Emmanuelle Leclercq; Laëtitia Lethielleux. Parcours d'engagement, EPURE Editions et presses universitaires de Reims, pp.9-21, 2016, RESSOR, ISSN 2740-0441, 978-2-37496-026-5. hal-02545693

HAL Id: hal-02545693

<https://hal.science/hal-02545693>

Submitted on 1 Nov 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

Introduction

Les dessous des parcours d'engagement

par Emmanuelle Leclercq

Toute forme de travail est une figure de l'engagement si l'on se réfère à la notion de *commitment* chez Hughes (Hughes, 1996) comme configuration d'implication pour une activité. Cependant la notion même d'engagement porte en elle la promesse d'éléments réfléchis et défendus, qui traduisent un supplément de force dans les pratiques professionnelles comme dans les valeurs mobilisées. Elle nous renvoie à ce que l'on fait, sa mesure symbolique, ses formes de reconnaissance. Lorsque l'on parle d'engagement dans le travail, on se réfère souvent à la question du bénévolat et du salariat, la reconnaissance des formes d'expertise, l'engagement par rapport à des valeurs ou des causes militantes. Mais l'engagement se conjugue également en termes de carrières et de parcours sociaux. Comment faire carrière dans des environnements militants, bénévoles ? Comment articuler vie professionnelle et vie sociale lorsque l'on présuppose un investissement fort par rapport à son activité ? Les parcours ne sont ni rectilignes, typiques, définitifs par rapport à l'activité exercée, ils reflètent l'expérience acquise dans des contextes professionnels et sociaux. Les parcours d'engagement relèvent tout à la fois de choix – qui seront à discuter – à un moment donné dans le sens de la pente d'une carrière et les formes de mobilisation tout autant de savoirs, de compétences et de valeurs.

L'engagement a cependant une intensité qui peut varier. « L'engagement est un processus qui naît, se développe ou non, se transforme et fluctue dans son intensité, peut s'interrompre et se relancer », annoncent Patrick Mayen et Jean-Paul Pin (2013, p. 14), ce qui nous laisse percevoir une face sombre de l'engagement qui serait celle de l'abandon. L'engagement interroge également la cohérence de celui-ci dans le temps, au regard d'éléments de contexte fluctuants.

L'engagement dans l'approche d'Howard Becker fonctionne comme un « *concept descriptif pour souligner une forme d'action caractéristique de groupes ou de personnes spécifiques* » (Becker, 1996, p. 345). Il permet de mieux comprendre les systèmes d'attachement, de valeurs, les discours et les pratiques qui amènent des individus ou des groupes d'individus à être impliqués dans une activité et pas une autre.

Pour autant les formes d'engagement professionnel interrogent ce qui est mobilisé dans l'activité de travail. Des valeurs singulières sont mises en avant dans l'exercice de l'activité comme par exemple le *don* comme le montrent Marc Falcoz et Emmanuelle Walter lorsqu'ils abordent les trajectoires professionnelles des salariés dans les associations sportives (Falcoz, Walter, 2009). Ces analyses montrent justement les incidences des effets de l'évolution institutionnelle des réalités professionnelles qui vont en définir des règles d'entrée et les particularités d'exercice individuelles et collectives. Ces approches font la part belle à la configuration symbolique des valeurs échangées, les modes de production et de réalisation des rapports sociaux dans l'exercice du métier.

De plus, de nombreuses associations pour asseoir leur position se fondent sur des savoirs experts, des savoirs experts propres, comme forme de contre-pouvoir, comme dans le cas du sida par exemple (Lochard, Simonet, 2009). Ces parcours de profane participent à l'« expertisation » d'un secteur et parfois à sa professionnalisation. Dans d'autres cas le refus de la professionnalisation d'un secteur aura des conséquences sur les parcours des personnes qui voudraient s'y engager comme pour le planning familial (Flahault, 2013). Certaines de ces configurations seront évoquées dans cet ouvrage.

Mais l'engagement se conjugue également en termes de carrière. Laurent Willemez montre, en ce qui concerne les conseillers prud'homme, que la professionnalisation militante rentre dans un processus de reconversion et de réutilisation des savoirs, savoir-faire et des compétences acquises par ailleurs. Il se joue dans cette activité diverses formes de rattrapage comme d'ascension sociale tout en montrant également que cette activité reste un moment ou une étape dans la carrière des personnes enquêtées. Cette activité mettant en jeu le

professionnel et le profane redéfinit en permanence les jeux de pouvoir sur la bonne place à avoir, processus qui se trouve renforcé par l'usage de savoirs, ici plus ou moins experts (Willemez, 2009).

Cet ouvrage sera articulé autour de trois parties, chacune d'elles reprenant un angle d'approche spécifique.

La première partie reviendra sur des parcours où l'engagement renvoie à une ligne de conduite de vie. Seront posés, rien que moins, le sens donné à la vie et la part de l'activité professionnelle dans cette réflexion. Il s'agira d'interroger des lignes de conduite, des engagements en termes de valeurs, des défenses de conviction politiques et humanistes. Dans ce processus, quelles sont les formes de cohérence entre parcours professionnels et parcours sociaux ? Où se trouvent les formes de cohérence pour l'individu ? Quelles sont les tensions entre convictions personnelles et pratiques professionnelles ? Où se trouvent les formes de satisfaction personnelles, collectives ?

La deuxième partie sera consacrée aux mutations profondes du monde associatif ces dernières années impactant les parcours. Les parcours professionnels « militants » seront analysés au prisme de l'activité et des processus de professionnalisation. Les spécificités de l'activité : le sacrifice, l'épuisement, les formes de satisfaction individuelles comme collectives. Comment cette cohérence entre valeurs individuelles et collectives tient ou, selon les contextes et les circonstances, ne tient plus. Comment le processus de professionnalisation vient transformer ces formes d'engagement ? Peut-on isoler certaines figures ? Seront analysées les continuités et les ruptures dans l'activité, le rapport aux valeurs.

La troisième partie, au regard de ces mutations profondes, interrogera l'engagement au travers des notions de passion et de don. Les carrières militantes seront abordées comme processus. Quelles sont les formes de carrière repérables lorsque l'activité est réalisée dans un domaine de bénévolat ? Dans une association spécifique ou dans un mouvement social et/ou politique ? Ces carrières reposent-elles sur des principes

de désobéissance/renoncement par rapport aux normes sociales de la carrière ou, à l'inverse, sur un surinvestissement symbolique ? En quoi et comment se caractérisent-elles, comment en définir la cohérence ? Sont-elles fondées sur d'autres logiques (conversion) ?

Les parcours d'engagement comme sens donné à sa vie

La première partie de cet ouvrage comprend quatre textes.

Décider d'ouvrir ce livre par le texte d'une philosophe apparaît comme évident et permet de prendre de la distance face à des notions complexes. En effet, Véronique Le Ru revient sur la définition et la mise en perspective de la notion d'engagement. Faisant référence à Sartre et à Pascal, l'auteure insiste sur l'idée que chacun est « embarqué » dans le jeu et la réalité sociale. De fait, l'engagement peut prendre à la fois le sens d'une mise en gage, d'être redevable mais également un sens plus moral de défense d'une cause renvoyant à une dimension plus politique. Comme nous le verrons, cet ouvrage n'aura de cesse de répondre à ces deux acceptions : l'une portée sur le don et la redevabilité ; et l'autre plus politique de défense d'une cause. Véronique Le Ru nous invite ensuite à relire ces deux approches à la lumière de la vie et du parcours de Socrate. En effet, le philosophe a vécu sa vie durant au regard du sens moral et politique de l'engagement au service de la quête de la sagesse, au travers de la maxime bien connue « connais-toi toi-même ». Socrate adopte la méthode du questionnement afin de faire naître la vérité en chacun dans les dialogues. Il réfléchit par ailleurs à la notion de justice dans la société, faisant des analogies avec le traitement médical et celui de la société pour la rendre plus humaine et moins dominatrice. La vie et la mort de Socrate découlent entièrement de son engagement à ouvrir les yeux des citoyens, à écouter leur âme et à bannir les effets dévastateurs de la quête du pouvoir et de l'injustice. Il refuse l'évasion lors de sa condamnation pour ne pas trahir son engagement de sa philosophie de vie qu'il incorpore, incarne et renvoie aux autres. La vie et l'engagement de Socrate montrent comment il a donné sens à sa vie. Il aborde la mort sereinement.

Le texte de Nassira Hedjerassi illustre parfaitement cet engagement incorporé, incarné dont le but de la vie est le rayonnement autour de soi par l'engagement militant, politique. Nassira Hedjerassi revient sur la construction de deux parcours de femmes militantes féministes que sont Angela Davis et bell hooks, par une analyse sociobiographique, voire de « biomythographie » pour bell hooks. Cette contribution montre à la fois la construction de deux parcours resitués dans une époque où l'auteure croise des rapports sociaux de sexe, de classe et de race. Les supports analysés montrent clairement pour les deux intellectuelles leur vocation politique dans le but de décrier la situation des noir-e-s américain-e-s et particulièrement celle des femmes.

Nassira Hedjerassi montre, à la lecture de ces deux parcours de femmes militantes, que la dimension politique se forge dans l'environnement social, géographique et familial, bien que de manières bien différentes entre les deux intellectuelles. Cependant, toutes deux investiront avec conviction leur rôle d'intellectuelle, par leur engagement dans l'enseignement universitaire et la diffusion de leurs travaux de recherche. Mais plus encore, leur engagement gagnera également la sphère sociale et la scène publique dans le but de diffuser amplement leurs idées. Ces deux parcours d'intellectuelles sont une illustration remarquable de parcours d'engagement au sens politique du terme, où ce qui a animé et anime toujours l'essence de leur vie est de faire évoluer et avancer les combats sociaux. Plus que de donner sens à leur vie, comme Véronique Le Ru nous le montre avec l'exemple de Socrate, par la connaissance de soi, elles ont pour leur part poussé jusqu'au bout l'élaboration de leurs logiques et moyens d'action vers et pour le collectif, au risque d'oublier parfois un peu de sagesse et de modération.

La contribution d'Emmanuelle Leclercq se fonde sur la définition de l'engagement comme principe de rapport au social, notamment ici dans le travail, à la fois dans ce qui s'engage dans l'acte de travail comme contrat moral et dans la façon dont cet engagement peut permettre de faire des choix, dont certains dépendent de soi (ou non), au cours du parcours pro-

fessionnel. Elle interroge la notion de parcours *dans* et *par* l'activité, notamment au travers des valeurs engagées dans le travail et des formes de reconnaissance que celui peut procurer pouvant entraîner certains choix, qu'elle nomme de *transition*.

La première partie du texte est théorique et balaye les différentes approches liées au cheminement et à ses temporalités. Les notions de trajectoires, parcours, carrières sont distinguées, l'auteure préférant le terme de parcours qui fait référence aux formes d'interactions face au monde social et renvoie à une sociologie nord-américaine. Quelle est la force de cette interaction nous permettant (ou non) de faire des choix et de pouvoir construire une carrière ? Elle évoque différentes théories montrant des choix radicaux ou des bifurcations dans un parcours, les empêchements, les retours en arrière. Comment l'environnement social, le poids des réseaux dans la construction du parcours, nous conditionnent-ils ? La référence à Becker est sollicitée comme dans d'autres textes de l'ouvrage, pour ce que le sociologue appelle une *ligne d'action cohérente*, signifiant que, malgré toutes les situations traversées, l'individu cherche toujours sa meilleure satisfaction. La question posée devient alors comment rester en phase avec ses valeurs alors que chacun est engagé dans des structures ayant leur propre système de valeurs et de contraintes. Comment garder une cohérence dans toutes actions de construction de son parcours ? L'auteure renvoie alors aux théories de la *valuation* de Sen. Ce dernier met en avant le fait que l'on ne peut s'engager que dans ce à quoi nous accordons de la valeur, renvoyant aux différentes dimensions du sens de la valeur.

L'auteure développe ensuite son propre modèle de la construction *des parcours de transition* au travers d'un exemple d'une fonction : celle de responsable Hygiène, qualité, Sécurité, Environnement. Elle croise alors des dimensions qui renvoient à l'usage de savoirs et de pratiques professionnelles, la manière dont se construit la segmentation en fonction de l'activité de travail, les valeurs engagées dans l'interaction de travail et la construction de l'expérience. Elle montre alors des jeux subtils entre les qualités de l'individu et les opportunités du système et illustre par cet exemple les capacités à agir.

La proposition de Rosario Lopez abordera les premières conclusions de son travail de doctorat. Elle met en effet en questionnement la notion de parcours d'engagement au regard des parcours de militantes féministes qui décident de s'engager soit en tant que bénévoles soit en tant que professionnelles au planning familial. Le texte revient sur des définitions importantes entre parcours, trajectoire, carrière qui font écho aux définitions du texte d'Emmanuelle Leclercq. Il renvoie à la dimension plus structurante et héritée dans la définition de *trajectoire*, et le jeu laissé possible dans celle de *parcours*.

Les objets de l'engagement ou les moments de l'entrée dans cette association féministe sont évoqués comme des « turning point » expression que l'auteure reprend aux analyses de la sociologie nord-américaine d'Andrew Abbott. De multiples situations sont évoquées : des formes de dominations, des objets d'engagement antérieur, des volontés de faire évoluer toutes formes de discriminations permettent à ces femmes de renforcer un sens dans leurs actions lié à la volonté de défendre une conscience ou un imaginaire féministe.

Cependant l'auteure ne prend jamais l'engagement individuel sans considérer son contexte et son évolution. Il apparaît que, dans le cadre de l'engagement au planning familial, l'engagement individuel épouse une cause défendue collectivement. Ces deux aspects sont intrinsèquement liés pour comprendre les parcours des uns et des autres et en appréhender la force politique. La dernière partie ouvre et interroge l'évolution de la professionnalisation au cœur de cette association, et vient faire évoluer le questionnement sur les finalités des actions et des moyens donnés pour le faire. Comment le processus de professionnalisation est vécu et fait évoluer les formes d'engagement ?

En dernière analyse, ce texte nous donne à lire le foisonnement et la complexité des motifs d'engagement imbriqués entre volonté individuelle et militance collective autour des enjeux liés à l'éducation, à l'égalité entre les sexes et aux libertés sexuelles.

Les parcours et crises de l'engagement

La deuxième partie de cet ouvrage comprend trois textes.

Le texte de Matthieu Hély doit se lire comme une introduction nous permettant de prendre du recul sur les transformations du monde associatif vers ce qu'il appelle une *entreprise associative*. Le sociologue revient sur l'évolution de la structure de l'emploi dans le secteur associatif et la difficulté à les associer à des conventions collectives. Ce texte met en avant la fragilité de certains statuts et leur forme de représentativité dans les formes de protection et de dialogue social, notamment en ce qui concerne les salaires, le temps de travail. L'auteur met en avant par ailleurs la période actuelle, empreinte de néolibéralisme de l'État et de « new public management » et ses conséquences sur l'emploi et les formes de protection. L'auteur souligne à cet égard la position ambiguë de l'État qui laisse des associations du social et de la santé se substituer à lui, sans pour autant garantir toute la pérennité de leur projet. Les analyses se projettent dans les retombées de la loi organique aux lois de finance (LOLF) qui oriente et contrôle l'utilisation des finances publiques ce qui peut, là-encore avoir, des conséquences sur l'emploi et ses conditions d'exercice, notamment entre bénévoles et salariés du secteur associatif. L'auteur avance des solutions et des pistes de réflexions afin de faire évoluer le secteur associatif de manière juste. Ces réflexions amènent le sociologue à réfléchir aux impensés d'une partie de la sociologie du travail sur l'analyse des structures publiques et associatives et leurs conditions d'emploi.

La contribution de Monique Combes-Joret illustre les inquiétudes formulées par Matthieu Hély quant à l'augmentation de la commande publique avec des subventions qui diminuent par le jeu des appels à projets. Ce processus n'est pas sans impact sur la notion d'engagement et l'organisation de ces structures associatives. L'auteure donne des pistes de réponses à partir de données de terrain liées à la Croix-Rouge française en se concentrant sur le système d'attachement et de valeurs de bénévoles. Après une revue de littérature, l'auteure montre que les formes d'engagement peuvent être plurielles. La littérature a montré que le choix de s'orienter vers ce secteur est fortement déterminé par la dégradation de l'emploi de

manière générale. Cependant, comme le montre l'auteure, pour les différentes catégories de bénévoles, les compétences évoluent, notamment pour les dirigeants renvoyant au processus de professionnalisation et la complexification de l'organisation du travail. Les formes d'engagement font largement référence aujourd'hui à l'idée de développement personnel venant illustrer l'égrainage des formes plus politiques ou idéologiques de ce dernier. L'engagement dans une association apparaît bien souvent comme une marche pour la professionnalisation et l'accumulation d'expériences et de compétences de chacun. Ce qui a évidemment des conséquences sur la gestion des personnels et leur fidélisation. L'auteure développe plusieurs profils de bénévoles au sein de la Croix-Rouge française. Les valeurs engagées relevant de la cause noble, de l'esprit collectif, sont héritées d'histoires personnelles et familiales. Elles renvoient par ces témoignages aux histoires individuelles singulières qui sont néanmoins prises dans une évolution collective, qui inquiètent certains.

La compréhension de la volonté, du désir de s'engager sont au cœur de la contribution de Laëtitia Lethielleux. En effet, l'auteure pose d'entrée la question du désir de s'engager et la transmission du désir de s'engager, notamment vers des postes à responsabilité dans un contexte de professionnalisation du secteur associatif. Cette recherche est commanditée par l'Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux (Uriopss) dans un programme de recherche « solidâge » explicitement orienté vers la compréhension de la transmission et l'émergence du désir de s'engager qui reste au niveau scientifique à faire émerger de manière objective.

L'auteure présente dans un premier temps les transformations de l'organisation du travail dans le monde associatif pointant l'évolution ainsi que la charge de travail devenant de plus en plus lourde, entachée par l'accroissement des fonctions de gestion et de management. Plusieurs constats montrent qu'il est important de mettre en place des actions pour accompagner cette évolution de fond, notamment par la formation, la transmission des savoirs associatifs, notamment

pour les jeunes dont on observe des engagements plus volatiles. Cependant Laëtitia Lethielleux soulève la question des encadrants peu considérés dans ces dispositifs, qui ont la caractéristique pour une grande part d'être en fin de carrière et d'avoir peu d'outils pour affronter ces tâches, hormis leur expérience.

Après ces constats, l'auteure reprend ses interrogations et vient les illustrer par les résultats de ses recherches. L'auteure détaille les effets de génération qui se font sentir dans les motivations de l'engagement notamment différemment fondés sur l'approche des valeurs militantes. Les effets décrits par Matthieu Hély du *New Public Management* sont très sensibles dans les entretiens relatés. De plus, les entretiens mettent en avant la résistance des interviewé-e-s face à une absence d'anticipation des recrutements et à une montée des responsabilités qui peuvent apparaître comme accablantes. L'auteure ouvre cependant des pistes afin de faciliter le recrutement et l'intégration des bénévoles et d'appuyer l'aide aux encadrant. Elles sont fondées sur des techniques de ressources humaines d'anticipation, de tutorat et de formation.

Les valeurs engagées dans les parcours

La troisième et dernière partie de cet ouvrage comprend trois textes.

Le texte de Marc Falcoz interroge le sens donné au mot « passion » lorsque l'on évoque l'insertion dans le monde si particulier de l'emploi associatif. La notion d'épanouissement semble être au cœur de l'action qui se caractérise par le sentiment d'utilité et la défense d'une cause noble. Pourtant, pour l'auteur, la passion comme moteur d'action reste relativement peu étudiée. Ce texte se fonde sur des résultats d'enquête dans le monde associatif sportif et de protection de la nature, dans un but comparatif, afin d'interroger la cohérence de l'engagement au regard des différents types de structures et de causes à défendre. L'auteur revient sur la littérature relative à l'emploi associatif, les données disponibles et les institutions qui les produisent. Les travaux, notamment des sociologues du travail ou des professions sous-entendent l'hypothèse de l'acceptation tacite de la précarité des conditions du travail par les

bénévoles et salariés. La mise en avant de la passion sert alors de justification ou d'écran de fumée quant à une réalité économique et des conditions de travail, contraintes.

Les résultats des enquêtes illustraient-ils cette hypothèse ? Marc Falcoz note combien le mot « passion » revient dans les entretiens de ces différentes structures associatives renvoyant aux parcours individuels, ancrés dans les histoires personnelles de socialisation, comme l'ont bien montré Rosario Lopez en ce qui concerne le planning familial – (partie 1) et Emmanuelle Walter sur l'emploi sportif (partie 3). Cette dimension renvoie à la construction longue du parcours où les motivations et convictions sont à chercher dans des pratiques présentes bien souvent dès l'enfance. De fait, cette passion originelle amène à minimiser les contraintes et précarités de l'emploi. Cependant l'auteur montre bien les points de divergence de l'attachement à l'engagement qui sont liés en partie aux implicites de la cause défendue. Ces différences ne sont pas sans effets sur les relations et la conception du travail. Marc Falcoz ouvre pour finir ce champ de réflexions sur l'approche de la passion en nous invitant à adopter une démarche pluridisciplinaire.

Le texte d'Emmanuelle Walter, à la suite de celui de Marc Falcoz, questionne la notion d'engagement par les valeurs, qui traversent si fortement le monde associatif sportif qui en est son essence même. Dans ce contexte associatif sportif, l'auteure met en avant l'importance du corps comme moyen d'expression mais aussi de performance. Cette quête de titre reste un modèle fort de surpassement de soi si visible de nos jours. Aujourd'hui les bénévoles sportifs sont les plus nombreux dans la sphère associative, empreints de ces valeurs de performance désintéressées. En l'occurrence, le bénévolat apparaît comme une évidence peu remise en question ; il fait partie intégrante d'une *doxa*. Cependant, la professionnalisation et l'arrivée de salariés dans le secteur associatif sportif interroge ces valeurs fondamentales et en change les marqueurs historiques.

Emmanuelle Walter montre des évolutions historiques, notamment sous l'effet de l'évolution de l'offre, le développement en termes d'emploi facilité par des aides publiques,

l'apparition de nouveaux métiers liés aux exigences et performances sportives. L'auteure nous amène à réfléchir sur l'impact de ces recompositions sur le rôle des uns et des autres et leur cohabitation au sein des associations sportives. Elle note plusieurs paradoxes dont celui des intrications partagées de valeurs, celui du don entre bénévoles et salariés. Cette réalité est liée aux formes de socialisation partagées entre bénévoles et professionnels. De nombreux professionnels ont pratiqué la vie de club, souvent image de « seconde famille ». La passion est ici révélée comme ciment fort de l'activité annihilant toutes les formes de contraintes.

Le dernier texte de l'ouvrage nous place devant la réalité des groupements d'employeurs et vient interroger différemment la notion d'engagement. Après avoir abordé les différentes formes de l'engagement, l'ouvrage se conclut par la contribution de Stéphane Efoua qui interroge cette notion pour des salariés ayant fait le choix de partager leur temps de travail pour plusieurs structures associatives. Après avoir resitué le contexte, encore peu étudié des groupements d'employeurs (un salarié peut en effet travailler pour plusieurs structures associatives), l'auteur revient sur certaines réalités qui font l'objet de son travail de thèse.

Cette forme de travail illustre les limites des formes induites par une société de chômage de masse. L'auteur montre que cette forme de flexisécurité et le fait de travailler pour des associations différentes ouvrent la porte à une définition plus floue encore de l'engagement. Stéphane Efoua met en avant que la relation des salariés à ce type de structure relève de n'importe quel autre rapport à l'emploi. De plus, des dérives sur les contrats de travail ou les volumes horaires sont pratiques courantes, observables pour les intérêts des deux côtés (salariés et employeurs). Les conditions salariales semblent être au cœur des négociations et les mobilités induites par ce type de groupement amènent les salariés à s'orienter vers les plus offrants. De fait, ce dernier texte ouvre le débat sur les formes des conditions de travail dont on voit ici qu'elles se rapprochent du monde économique classique.

N'est-ce pas là le constat que le *New public management* a des effets sur l'emploi et les conditions de travail, où la notion de

Introduction : les dessous des parcours d'engagement

rentabilité entre insidieusement en compte dans l'activité associative ? De plus, on remarque que le flou des modèles de gestion amène des zones d'ombre laissées au pouvoir des individus plus stratégiques.