HAL open science

Le monde associatif en conflits : des relations professionnelles sans relation ?

Matthieu Hély, Maud Simonet

▶ To cite this version:

Matthieu Hély, Maud Simonet. Le monde associatif en conflits : des relations professionnelles sans relation ?. L'année sociale 2011, Syllepse, pp.125-139, 2011, 978-2-84950-291-4. hal-03005552

HAL Id: hal-03005552

https://hal.science/hal-03005552v1

Submitted on 8 Dec 2023

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 - NoDerivatives 4.0 International License

être appréhendé sous le seul angle quantitatif. Pour que des pratiques démocratiques puissent prendre forme dans les luttes, il s'agit aussi de donner les moyens aux salariés de s'organiser, de se former, de s'approprier les enjeux, de construire progressivement des solidarités. Le défi est d'autant plus grand par rapport à des salariés qui subissent différentes formes de précarité et pour qui l'engagement dans une forme d'action collective – et plus encore dans le syndicalisme – apparaissent comme des réalités très éloignées.

SOPHIE BÉROUD, KAREL YON

Références

Andolfatto D., Labbé D. (2011). « Retraites : les faux-semblants d'un mouvement social », *Le Débat*, n° 163, 72-80.

Collectif (2011). *Tous dans la rue : Le mouvement social de l'automne 2010*, Paris, Seuil.

Collectif (2011). *Partie remise : le mouvement social de l'automne 2010*, Paris, Alternative libertaire.

Barnier L.-M. (2011). « Syndicalisme et radicalité du territoire », *Les Temps nouveaux*, n° 3, 42-44.

Béroud S., Yon, K. (2010). « Automne 2010 : autonomie d'un grand mouvement social », *Contretemps*, édition en ligne, www.contretemps.eu/interventions/automne-2010-anatomie-dun-grand-mouvement-social.

Béroud S., Yon K. (2011). « Le mouvement social au défi de la crise politique et de l'alternative », *Les Temps nouveaux*, n° 3, 70-76.

Béroud S., Denis J.-M., Desage G., Thibault M. (2011). *L'Union syndicale Solidaires : une organisation au miroir de ses militants*, rapport de recherche.

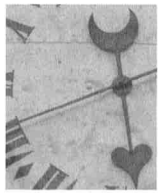
Denis J.-M. (1996). *Les coordinations*, Paris, Syllepse.

Duval J. *et alii* (1998). *Le « décembre » des intellectuels français*, Paris, Liber/Raisons d'agir.

Mezzi D. (2011). « Premier débat public "Mouvement social : quels enseignements ?" », *Les Temps nouveaux*, n° 3, 45-48.

Pernot J.-M. (2010). *Syndicats : lendemains de crise?*, Paris, Gallimard.

Yon K. (2011). « Un bilan entre victoires et échecs. Évolutions de l'action syndicale », *Contretemps*, n° 9, 33-44.



LE MONDE ASSOCIATIF EN CONFLITS : DES RELATIONS PROFESSIONNELLES SANS RELATION ?

Avec la constitution, en février, d'Asso, le syndicat des salariés du secteur associatif, et la grève, un mois plus tard, de salariés de l'association Emmaüs qui dénoncent leurs conditions de travail et de rémunération, le début de l'année 2010 marque une étape importante dans les métamorphoses de ce monde du travail bien particulier qu'est le monde associatif. Ces deux événements témoignent en effet d'un processus de conscientisation du rapport salarial dans les associations, processus collectif qui se traduit dans le premier cas par la création d'une organisation, dans le second par un conflit relativement médiatisé. Un tel processus semble aussi irréversible que difficile. On compte aujourd'hui 1,8 million de salariés dans le monde associatif, et plus de 2 millions dans l'ensemble de l'économie sociale (coopératives et mutuelles comprises) (Hély 2009). Pourtant, lorsque Claire Chazal annoncera au journal de 20 heures, le 9 mars 2010, la grève de l'association Emmaüs, elle ne pourra refreiner ce lapsus : *« Grève à l'association Emmaüs, nos journalistes ont été à la rencontre des* bénévoles *de l'association »*. Même s'il compte aujourd'hui plus de salariés que dans la fonction publique territoriale, le monde associatif s'impose toujours dans les représentations comme un monde de l'engagement. Et si la figure du bénévole vient souvent éclipser celle du salarié, la thématique de l'engagement et de la citoyenneté ne manquent pas d'invisibiliser socialement et parfois aussi sociologiquement toutes les formes de travail et les statuts de travailleurs, plus ou moins rémunérés et plus ou moins protégés qui font vivre et fonctionner les associations (Simonet 2010).

Certes, le conflit social n'est pas nouveau dans le monde associatif, pas plus que ne l'est la représentation et l'action syndicale dans ce monde. Dès 1977, en effet, la Cimade avait connu un conflit similaire à celui de l'association Emmaüs ainsi qu'une grève de plusieurs semaines (voir l'article « Grève étrange dans une entreprise-association », *Libération*, 12 octobre 1977 cité in Hély 2010). D'autres structures comme Amnesty International ont, à la même période, également été secouées par des conflits entre personnel et direction. La grève des salariés de l'association Emmaüs est donc loin d'être la première grève de travailleurs de ce secteur. Ce qui est nouveau ici c'est moins la grève que sa visibilité, sa médiatisation, son apparition sur la scène publique et avec elle la mise en débat et en réflexion de conditions et de relations de travail qui seraient propres au secteur associatif. Latifa Abed, déléguée CGT à l'origine du

mouvement de grève, déclare lors du reportage télévisé : « *On espère que cette grève ne durera pas parce qu'on estime qu'on n'est pas dans une entreprise comme chez Total, France Télécom ou Ikéa où on laisse pourrir les conflits.* »

De même, sur le registre de l'action syndicale, *Le Livre noir de l'animation socioculturelle* coordonné par l'Union nationale des syndicats des personnels des associations de la culture, des loisirs, du tourisme et du plein air (Uspaoc-CGT) dressait déjà, cinq ans avant la naissance d'Asso, un « tableau », pour reprendre le terme de Christophe Dejours qui en fait la préface, pour le moins désenchanté des conditions de travail de ce secteur d'activité associatif. Au-delà de la dénonciation, l'initiative, qui réunissait différents acteurs de l'éducation populaire, engageait à réfléchir aux formes de domination propres à l'association d'animation socioculturelle et à ses travailleurs. Tout en l'élargissant au-delà du seul secteur de l'animation socioculturelle, la création d'Asso reprend en quelque sorte le propos là où s'arrête l'introduction de l'ouvrage : sur la nécessité d'inventer des formes d'action syndicales et de mobilisation elles aussi spécifiques à ce secteur.

Avec le conflit de l'association Emmaüs et la naissance d'Asso, des salariés du monde associatif posent haut et fort la question des conditions d'exercice de leur travail et des rapports sociaux dans lesquels il s'inscrit. On se propose ici de présenter ces deux événements, d'analyser leur dimension « cathartique » et au-delà d'interroger leur capacité à transformer les règles du jeu salarial dans les associations ainsi qu'à instituer de véritables relations professionnelles ; relations professionnelles dans les entreprises de l'économie sociale qui s'étaient jusqu'à présent construites, unilatéralement du côté des employeurs et des salariés. La nouvelle période qui s'annonce, à la suite des conflits de l'année 2010 semble porteuse d'une nouvelle configuration dans un univers où l'antagonisme de classe est difficile à penser.

Pas de profit, pas de conflit ?

Pour qui a suivi l'actualité du monde associatif en 2010, il n'est plus possible d'« associer » non-lucrativité et irénisme, absence de profit et absence de conflit. À coups de « *le monde associatif c'est pas le monde des bisounours* », et de références au « syndrome de Stockholm », la création d'Asso et la mobilisation de l'association Emmaüs désenchantent, parfois avec une certaine violence, les conditions de travail dans ce monde.

Le 1er octobre 2009, trois salariés de différentes associations (un collectif d'associations, une association de solidarité internationale et une association de lutte contre le sida) lancent un appel à la constitution d'un syndicat de salariés associatifs. « *Salariés du secteur associatif, nous sommes nombreux à rencontrer des difficultés pour exercer notre métier et à nous poser, par voie de conséquence, la question de la défense de nos droits en tant que travailleurs* », écrivent-ils. Suivent quelques lignes qui constitueront sous peu la plateforme de mobilisation : « *La "culture" du secteur associatif souvent fondée sur un engagement personnel et la structure spécifique d'une association conduisent à des questionnements autour du statut du salarié, de ses limites face à des employeurs qui n'assument pas toujours leurs responsabilités, n'acceptent parfois pas leur rôle d'employeur et confondent souvent l'engagement de leurs employés et leur condition de salariés* » (http://syndicat-asso.fr).

La liste de diffusion de ce mail ne comprend que quelques noms, principalement dans le secteur de la solidarité internationale, parmi lesquels on trouve des membres actifs de Génération précaire. Très rapidement le mail circule dans les réseaux associatifs. Une quinzaine de personnes participeront à cette première réunion qui se tiendra dans les locaux de l'Agéca, une association du 11e arrondissement de Paris au service de la vie associative. Trentenaires, ces salariés sont issus des associations suivantes : Aides, Animafac, Alliance pour la planète, Association nationale d'assistance aux frontières des étrangers, la Cimade, le Samu social, le CRID, Coordination Sud, Médecins du Monde, Associations solidarités, de l'éthique sur l'étiquette, Altermondes. Annick Coupé, déléguée générale de l'Union syndicale Solidaires est également présente à cette réunion. Elle évoque le cas de la Confédération paysanne où les salariés du comité d'entreprise sont dans la même situation paradoxale que les salariés associatifs : ils sont « *gênés de défendre leurs droits parce que cela porte préjudice à la cause* ». L'expression « syndrome de Stockholm », où la victime se fait complice de son bourreau, est alors employée et remporte l'adhésion du groupe. Très vite le débat se porte sur ce que doit être l'identité d'un collectif de travailleurs associatifs : faut-il opter pour un syndicat dont la cohérence reposerait sur l'appartenance à un statut associatif commun ou à une logique sectorielle (qui est déjà celle des confédérations syndicales) ? Dans la salle, trois personnes sont syndiquées à Sud dans la branche « Santé-Sociaux ».

Une seconde réunion aura lieu le 25 novembre, au « ministère de la crise du logement », rue de la Banque à Paris, dans laquelle la note de cadrage est distribuée à tous. Une nouvelle réunion est prévue pour le mois de février pour annoncer publiquement la création du syndicat. En fait, cette troisième réunion du 10 février dans laquelle les statuts seront présentés et discutés se fera encore en petit comité (une dizaine de personnes présentes). Le 10 février est donc la date de création officielle du « *syndicÂt*[1] », comme le disent les

1. À plusieurs reprises, le terme de « syndicat » a été énoncé avec un accent fortement prononcé sur la dernière syllabe. Ajoutons à cela plusieurs références ironiques à « Krasucki ».

Le monde associatif en conflits : des relations professionnelles sans relation ?

L'ANNÉE SOCIALE

fondateurs en riant. C'est lors de cette réunion que le choix de l'affiliation à une confédération est entériné. Pour préparer cette décision, certains membres ont pris des contacts avec la CGT et l'Union syndicale Solidaires (le syndicat des mouvements et associations affiliés à la CFDT avait été évoqué mais très vite écarté). Un compte rendu des rendez-vous est fait. Le choix se porte vers Solidaires jugé plus « *pragmatique* », plus « *réactif* », moins « *grosse machine* », disposant de « *moins de moyens* » mais « *qu'ils mettront intégralement au service d'Asso* ». À l'issue de cette troisième réunion, l'un des membres, également militant à Génération précaire, conclut la séance en s'exclamant : « ce qu'on est en train de créer c'est un truc qui ne ressemble pas aux autres syndicats ».

Le 7 avril se tiendra la réunion annonçant publiquement la naissance du syndicat. Cette fois ce sont plus de quatre-vingts personnes qui sont réunies, pour une grande majorité entre 20 et 30 ans. Le secteur de l'international semble à nouveau majoritaire même si des salariés de Aides, du Samu social, de la Cimade prendront aussi la parole. Après quelques introductions rapides des fondateurs d'Asso, d'Annick Coupé puis d'une représentante du Syndicat des travailleurs de la Confédération paysanne et ouvriers associés (STCPOA), un long temps d'échange démarre avec la salle. L'un des membres du conseil syndical propose à la salle, un premier temps de « témoignage sur ce que vous vivez dans votre structure, votre secteur et sur ce que vous pensez de la création de ce syndicat ». Il ajoute « si vous ne voulez pas donner le nom de la structure, vous pouvez donner uniquement le secteur ». Des tensions autour des conditions et des relations de travail dans telle ou telle structure s'expriment peu à peu ici et là, des conflits même sont dévoilés, « *le monde associatif, c'est pas le monde des bisounours* » dira une jeune salariée. Malgré l'effet cathartique général, des clivages se révèlent au fur et à mesure des interventions, dans le rapport aux employeurs notamment. Ainsi Thomas, chargé de formation dans une association catholique de solidarité internationale interpelle le fondateur d'Asso en ces termes : « *Tu parlais tout à l'heure d'employeurs qui n'assument pas forcément leur rôle* [...] *mais il faut savoir qu'ils n'ont pas forcément choisi d'être employeur. Et on partage souvent les mêmes conditions employés/employeurs puisqu'on adhère aux mêmes valeurs.* » Deux interventions plus tard, un autre salarié d'une association de lutte contre le sida répond en racontant le conflit social au sein de sa structure suite au licenciement d'un délégué du personnel et en évoquant les « méthodes d'intimidation » employées par la direction de la structure. Il parle d'un rapport « *très conflictuel* » avec la direction, de « licenciements odieux ». « *Appartenir à un syndicat ne signifie pas forcément se confronter à un employeur* » déclare alors un autre intervenant. Et une dernière souligne que des salariés associatifs ont souvent des mandats électifs dans d'autres associations et ont donc aussi la casquette d'employeur...

La grève à l'association Emmaüs

Comme on peut le lire sur le protocole de fin de conflit signé le 15 mars 2010, le conflit social à l'association Emmaüs démarre officiellement le 3 juin 2009. C'est à cette date en effet que « la direction a été interpellée par la CGT sur l'obligation d'ouvrir des « négociations annuelles obligatoires » (NAO) et le droit syndical, relayée par la suite par l'intersyndicale CGT, SUD, FO[2] ». Entre juin 2009 et janvier 2010, huit réunions sont organisées dans lesquelles l'intersyndicale porte un certain nombre de revendications : autour de l'« *amélioration du dialogue social,* [de la] *mise en place d'une politique ciblée visant à réduire les écarts salariaux entre les salariés à responsabilité équivalente,* [de l'] *amélioration des conditions de travail et* [de la] *prévention des risques psychosociaux et professionnels – stress, souffrance au travail, harcèlement moral et usure professionnelle* – [de la] *systématisation du remplacement des salariés absents, en formation, congés payés, délégations, maladie ou accidents,* [de l'] *accès à la formation professionnelle sans condition pour chaque salarié*[3] ».

Plusieurs assemblées générales de salariés s'organisent et le non-aboutissement des NAO 2009 déclenche un appel de l'intersyndicale CGT, Sud et FO à une grève à partir du 9 mars 2010. On notera que la CFDT, le « syndicat maison », n'a pas appelé à la grève. Le choix de la grève « *est venu collectivement* » dira un représentant syndical interviewé, « *parce qu'on sentait bien que les rassemblements au CA ne suffisaient pas* ». Suite au premier jour de grève, la direction de l'association fait une plate-forme de propositions à laquelle les grévistes, conseillés par une avocate du droit du travail, feront une « *plate-forme de contre-propositions* ». Parmi celles-ci on trouve notamment la création d'une commission de veille sociale composée de salariés, des membres du CHSCT, et celle d'une prime de 200 euros, « *en attendant la revalorisation des bas salaires.* » Ces contre-propositions figureront, avec d'autres, dans le protocole de fin de conflit signé par la direction et les trois syndicats mobilisés pendant le mouvement – la CGT, Sud et FO.

La restructuration de l'association Emmaüs, survenue deux ans plus tôt, est perçue par certains salariés comme l'un des facteurs déterminants de la grève de mars 2010. Ainsi et en dépit d'une augmentation importante de ses effectifs salariés (338 salariés en 2005 contre 499 en 2009), l'association Emmaüs ne s'est dotée d'une direction autonome des ressources humaines que très

2. Protocole de fin de conflit entre l'Association Emmaüs, représentée par Madame Hélène Delacroix, présidente, et Madame Latifa Abed, déléguée syndicale CGT, Monsieur Philippe Cabanes, délégué syndical Sud, Monsieur Aline Toure, délégué syndical FO, signé le 15 mars 2009, p. 1.
3. *Ibid.*

récemment[4]. Dans l'organigramme de l'association en 2006, cette dernière n'existait qu'à l'intérieur de la direction administrative et financière. C'est à la suite d'une réorganisation interne qu'une direction des ressources humaines a été créée. Comme le rapport d'activité 2009 le mentionne, « *l'objectif (de la nouvelle organisation interne) est d'optimiser et d'adapter les outils de travail des services supports de l'association. Ce sont essentiellement la direction administrative et financière et la direction des ressources humaines qui sont concernées, leurs besoins ayant fortement évolué ces dernières années* ». La DRH figure ainsi comme une entité autonome dans le nouvel organigramme de 2009.

Du point de vue des salariés, la réorganisation a conduit à importer des catégories et des pratiques de la gestion et du management d'entreprise sans prendre en compte les « spécificités » du fonctionnement de l'organisation Emmaüs. En rigidifiant la hiérarchie et l'encadrement intermédiaire, la mission de l'association, telle qu'elle est rappelée par la devise du fondateur : « *Servir premier le plus souffrant* », peine à trouver une réalisation concrète lorsque les contraintes gestionnaires ne permettent plus d'accueillir universellement toute la « misère du monde ». L'ouverture de jour des centres d'hébergement, suite à la mise en œuvre de la « stabilisation » consécutivement à la loi sur le droit au logement opposable en 2007, conjuguée à la pesanteur des relations bureaucratiques brouille le sens de l'engagement au service des valeurs incarnées par l'abbé Pierre. Aux yeux de ce salarié, c'est le sens de la mission du groupement qui est négligé dans les préconisations de restructuration qui ont été formulées et mises en œuvre.

Enquêté[5] : « *Le facteur profondément endogène pour moi c'est la gouvernance. La réorganisation n'a absolument pas été pensée en termes d'identités professionnelles, absolument pas pensée en termes de dynamique métier, absolument pas pensée en termes d'action sociale et de travail social. Ça a foutu en l'air la dynamique professionnelle de beaucoup de personnes. En plus, d'autres questions comme le transfert de compétences par exemple.*

Enquêteur : La réorganisation a été confiée à des prestataires extérieurs ?

Enquêté : Oui, des consultants, des gens sympas quoi !

Enquêteur : Un cabinet d'audit ?

4. Comme l'a déclaré Didier Cusserne, délégué général au moment de la grève de mars 2010 : « Nous sommes passés d'une structure familiale à une grosse organisation. La direction des ressources humaines n'a que dix-huit mois. Il nous faut trouver des modes de dialogue nouveaux et le rodage n'est pas facile. Mais notre logique de fonctionnement ne sera jamais celle d'une entreprise » *in* « L'association Emmaüs secouée par un conflit social », *La Croix*, 8 mars 2010.

5. « Homme, salarié de l'association Emmaüs ».

Enquêté : Oui. Ils ont établi soit disant un « diagnostic » (ironique). En se basant sur une vingtaine ou une trentaine d'interviews. Et puis évidemment, au lieu de partir du bas vers le haut, ils partent du haut vers le bas Tu vois bon ! On mais c'est leur spécialité, en même temps ils savent où est le client ! Ils auraient fait un audit en deux mois. Non mais honnêtement ! Deux mois, ils n'ont même pas fait un audit en deux mois. Ils auraient griffonné sur un coin de table, ça aurait été pareil. Et ils proposent un organigramme complètement déconnecté des politiques publiques, des dynamiques professionnelles, des personnes. »

Dans son rapport d'activité de l'année 2009 publié en mai 2010, l'association semble avoir pris conscience d'une tension croissante entre les valeurs incarnées par le groupement et leur mise en œuvre organisationnelle : « *Les ressources humaines sont les forces vives de l'association et, après le conflit social de mars 2010, la volonté de concilier les dynamiques sociales, les attentes des salariés et les impératifs économiques doit être déclinée concrètement. La conduite des chantiers mis en route par le dialogue social (conditions de travail, classifications et rémunérations, espaces de rencontre) est la priorité pour assurer un dialogue riche et permanent entre tous les acteurs de l'association. Un management plus participatif, où chaque acteur est considéré, sera développé afin que la richesse du potentiel humain de chacun puisse mieux contribuer au projet associatif* » (Emmaüs, rapport d'activité 2009 : 5). De la même manière que le protocole de fin de conflit propose une série de mesures destinées à restaurer l'« esprit associatif », l'invocation d'un management « plus participatif » au service du projet collectif apparaît comme la voie de résolution des conflits sociaux. Ce rappel de l'idéal démocratique permettra sans aucun doute de retrouver une cohésion du collectif mais il n'est pas certain qu'il suffise à dépasser les contradictions entre l'association Emmaüs, en tant que système de valeurs incarnées par l'« esprit associatif », et l'association Emmaüs en tant qu'organisation rationnelle mettant en œuvre ses missions.

Comme nous l'a rapporté l'un des délégués syndicaux impliqués dans le conflit de mars 2010, si l'expression collective du mouvement des salariés de l'association Emmaüs a reçu des soutiens de la part des bénévoles et de certains salariés des organisations associatives du secteur (notamment le soutien des Sans-logis, l'Armée du Salut et du Samu social), elle s'est aussi heurtée à une incompréhension d'une part de ses propres membres. Certains membres du conseil d'administration ont ainsi invoqué les préjudices portés à la cause provoqués par la grève pour disqualifier la mobilisation. Plusieurs interventions de salariés en assemblée générale avaient également pour objet d'interpeller les militants syndicaux sur les menaces qu'ils faisaient courir par leur mouvement à l'association Emmaüs. Il faut également noter que la pratique syndicale nécessite un apprentissage de la part des salariés de l'association dont

beaucoup ne sont pas socialisés à ses normes et en ont une représentation parfois confuse. Comme le mentionne avec humour le délégué syndical que nous avons rencontré, « *pendant longtemps on m'appelait "Monsieur Syndic"… C'est pour dire que le langage syndical, on vient de loin !* ».

La mobilisation collective des salariés pour défendre leurs droits a pu sembler difficile à concilier avec la préservation de l'image publique de l'association Emmaüs. La stratégie de la médiatisation du conflit dans la presse avait pour objectif de créer un rapport de forces avec la direction. Ce choix, coûteux pour ceux qui l'ont porté, a conduit à une radicalisation du conflit. Tout s'est ainsi passé comme si les salariés avaient été contraints de forcer le trait de leurs revendications syndicales pour défendre légitimement leurs intérêts. Paradoxalement, on notera que la direction de l'association Emmaüs semble éprouver moins de difficultés que les salariés pour faire valoir ses intérêts d'employeur puisqu'elle est adhérente à la Fédération des établissements hospitaliers d'aide à la personne à but non lucratif (elle-même affiliée à l'Union des fédérations et syndicats nationaux d'employeurs sans but lucratif du secteur sanitaire, médico-social et social).

Si le choix d'adhérer à une organisation patronale pour les entreprises de l'économie sociale peut se justifier par la promotion de valeurs entrepreneuriales spécifiques dans le champ du patronat, il peut se révéler nettement plus complexe pour les salariés. En effet, la mobilisation syndicale de ces derniers entre irrémédiablement en tension avec leur croyance dans la légitimité des causes qu'ils servent. Ce dilemme, qui peut par ailleurs rappeler certains aspects des débats du début du 20e siècle sur les libertés syndicales dans la fonction publique, s'incarne aujourd'hui dans une fraction croissante des travailleurs du monde associatif.

2010, année cathartique pour le monde associatif ?

Si les deux événements qui marquent l'année 2010 montrent que le conflit est possible dans une organisation du travail sans profit, ils soulignent, dans le même mouvement, la difficulté à l'exprimer dans les termes classiques de l'antagonisme de classes.

L'engagement pour la cause : des verrous à faire sauter

Sans qu'ils aient de relation directe, ni même que leurs protagonistes se soient jamais rencontrés, ces deux événements que sont la grève de l'association Emmaüs et la naissance du syndicat Asso n'en sont pas moins profondément liés. Ainsi et même s'il ne pourra s'y rendre, c'est un représentant

syndical de l'association Emmaüs qui était prévu en ouverture de la première séance publique d'Asso le 7 avril, invité par l'une des organisatrices de la réunion. Il n'est pas étonnant que l'association puisse apparaître comme un emblème de cette première réunion syndicale : largement médiatisé, le conflit de l'association Emmaüs dit tout haut ce que de nombreux salariés associatifs vivent tout bas et cette « visibilisation » publique permet en quelque sorte de délier les langues, d'autoriser les revendications et les contestations. Dans les entretiens que nous avons réalisés avec certains acteurs du conflit d'Emmaüs, cette dimension de la catharsis, des « verrous à faire sauter », est-elle aussi fortement présente. Ainsi de Latifa Abed, déléguée CGT à l'association Emmaüs, arrivée dans la structure depuis trois ans après de nombreuses luttes dans l'entreprise Maxi-Livres et aux côtés de travailleurs en grande précarité dans le cadre du réseau Stop Précarité qu'elle a participé à créer, on nous dira qu'« *elle a eu un rôle un peu désinhibant sur ces questions-là… ça a un peu décoincé les choses, au point d'en arriver à la grève* ». De même, le fait que l'encadrement de l'association Emmaüs, « *qui se sentait isolé, sans perspective et demandait une journée symbolique sur les questions de gouvernance* » ait au départ « *un peu porté le mouvement* » aurait permis, d'après un représentant syndical, de « *libérer les salariés* » et d'« *enclencher plus facilement* » le mouvement…

Ces verrous à « faire sauter » ont probablement permis de contenir les contradictions de l'association Emmaüs comme organisation et les valeurs qu'elle incarne. Comme l'exprime un acteur mobilisé dans le mouvement social au sein d'Emmaüs : « *Ça fait dix ans que je suis à l'association, au départ j'étais pas, je me suis pas engagé syndicalement de suite… et d'une certain manière, au vu des conditions de prise en charge d'hébergement des gens, ça nous paraissait presque incongru de se mettre dans un positionnement, sur « oh ben moi, mes conditions de travail, où j'en suis, qu'est ce que je peux, qu'est ce que je peux réclamer », enfin le fossé était tellement énorme que… c'était pas l'objet.*

Enquêteur : Presqu'une autocensure quoi ?

Interviewé : Ouais, et je pense qu'il y a une part de ça quand même chez de nombreux salariés. Et c'est là où on revient sur le discours un peu militant d'Emmaüs, les valeurs qu'on porte. Et dans cela, la syndicalisation elle est compliquée. »

Ainsi, des « témoignages d'Asso » aux « verrous d'Emmaüs », ce que ce discours des acteurs associatifs révèle c'est que si le conflit est rare dans le monde associatif ça n'est peut-être pas uniquement parce qu'il n'y a pas de raison objective d'entrer en conflit. C'est aussi, et peut-être même avant tout, parce que l'expression conflictuelle est difficile à construire dans un tel environnement de travail.

Le travail associatif, au-delà de l'antagonisme de classe ?

Cette défiance à l'égard de toute forme de relation conflictuelle a sans doute à voir avec le malaise pluriséculaire des institutions de l'économie sociale à l'égard de l'antagonisme capital/travail qu'elles se sont données pour objectif de dépasser. Cette croyance constitue l'un des mythes fondateurs de cette tradition historique : de Jean-Baptiste André Godin, fondateur du familistère de Guise (dont l'association du capital et du travail fût l'un des fondements) à Jacques Delors, pour qui le « troisième secteur » constituait le vecteur d'une « troisième voie alternative » à l'État et au marché, c'est bien la même aspiration à inventer des rapports de production, échappant au binôme capitaliste des propriétaires des moyens de production et des propriétaires de leur seule force de travail, qui est à l'œuvre (Hély & Moulévrier 2009 : 30-41). Ce rapport particulier au conflit des institutions de l'économie sociale permet de comprendre qu'il soit si difficile de penser des relations professionnelles dans un monde où la matrice d'organisation du travail n'est pas celle de la lutte des classes. Il permet également de comprendre que les relations avec le mouvement syndical soient marquées par des tensions profondes dont les conséquences sont encore prégnantes aujourd'hui. L'aspiration à dépasser l'antagonisme de classes, incarnée par les institutions de l'économie sociale, s'est effectivement révélée historiquement ambivalente, provoquant la suspicion du mouvement syndical. Si l'idéal de l'abolition du salariat a pu être à l'origine des premières sociétés de secours mutuels au début du 19e siècle, dont le mouvement des canuts lyonnais fournit d'ailleurs une illustration frappante, il faut aussi rappeler que, un siècle plus tard, la Fédération nationale de la mutualité française adhérera à la « Charte du travail » élaborée par le régime de Vichy, interdisant le droit de grève et prônant le rapprochement entre patrons et ouvriers. Face à cette ambivalence intrinsèque des entreprises de l'économie sociale à l'égard du salariat, les mouvements syndicaux ont toujours fait montre d'une certaine perplexité.

Du fait de cette complexité, les relations professionnelles dans l'économie sociale se sont construites, d'une certaine manière, sans « véritable relation ». À cet égard, il faut noter que les patrons de l'économie sociale invoquent, plus volontiers que les salariés, l'héritage historique de l'économie sociale. En effet, les travailleurs des entreprises de l'économie sociale se sont d'abord regroupés dans les syndicats de branche affiliés aux grandes confédérations où ils apparaissaient souvent minoritaires puisque mêlés aux agents du secteur public (santé, social et médico-social, culture, tourisme, sport, etc.). C'est d'ailleurs précisément ce découpage en branches professionnelles que le syndicat Asso s'est donné pour objectif de dépasser en unissant le groupe des salariés employés par une association régie par la loi de 1901, quel que soit son

secteur. Cette ambition, qui peut sembler démesurée, est néanmoins réalisée par les employeurs, réunis dans deux grands syndicats employeurs : l'Union des syndicats et groupements d'employeurs représentatifs de l'économie sociale (Usgeres), née en 1994, couvrant douze branches professionnelles et l'Union des fédérations et syndicats nationaux d'employeurs sans but lucratif du secteur sanitaire, médico-social et social (Unifed) en couvrant quatre. Ces deux grands syndicats employeurs ont présenté à deux reprises des listes communes, portées par l'Association des employeurs de l'économie sociale, dans les collèges employeurs des conseils de prud'hommes en 2002 et 2008. En 2002, l'Association des employeurs de l'économie sociale avait présenté une liste de 940 candidats dont 280 ont été élus comme conseillers prud'homaux (soit un score de 11 % environ des voix du collège employeur où siège également les représentants du Medef). En 2008, ces mêmes listes ont rassemblée 1 850 candidats et ont obtenu 470 conseillers élus soit 19 % des voix du collège employeur. À ces succès électoraux, il faut également ajouter le recours victorieux de l'Usgeres face au refus du ministre du travail, des relations sociales et de la solidarité d'agréer l'accord national interprofessionnel (ANI) sur la formation tout au long de la vie dans l'économie sociale signé en 2006 entre notamment l'Unifed, et l'Usgeres, côté employeur, et CFDT, la CFTC et la CGT, pour les salariés. Le 12 janvier 2009, le Conseil d'État a en effet annulé ce refus et ainsi renforcé les prétentions de l'Usgeres à participer au titre de « partenaire social » à la négociation collective. Adoptant des pratiques caractéristiques de toute organisation patronale « ordinaire », l'Usgeres n'abandonne pas pour autant la volonté d'incarner des valeurs entrepreneuriales spécifiques comme en témoignent ses efforts pour la promotion d'une éthique d'employeur « socialement responsable ». En 2007, l'Usgeres s'est ainsi engagée, via une déclaration solennelle, à soutenir le développement de l'« *emploi durable* », la « *non discrimination* » dans la gestion du personnel, la « *démocratie sociale avec les organisations syndicales et les salariés* » *et enfin la « responsabilité sociale des entreprises*[6] ».

Avec la naissance d'Asso et la grève de l'association Emmaüs, la curiosité sociologique et politique ne peuvent qu'être éveillées par la tournure que vont prendre les événements. Le travail de construction identitaire produit par le syndicat Asso va-t-il conduire à l'affirmation de l'identité sociale des travailleurs du monde associatif ? Travailleurs qui, il faut le noter, ne peuvent plus être réduits à une « classe en soi » puisqu'ils aspirent désormais à se penser comme « classe pour soi ». Il convient de rappeler ici que l'unité du groupe social des « travailleurs

6. www.usgeres.fr/pdf/declaration_usgeres_qualite_de_lemploi.pdf.

associatifs » fait souvent débat dans le monde scientifique, compte tenu de la diversité des associations, et que l'expression fait en elle-même problème. Ainsi, cette dynamique va-t-elle amener ces travailleurs d'entreprises de l'économie sociale à contester le monopole historique des « employeurs » – qui souhaitent, comme cet euphémisme en témoigne, se différencier des « patrons » de l'économie marchande (Michel & Willemez 2009 : 33-41) –, qui invoquent volontiers leur identité d'entrepreneurs « différents et militants », car non « pervertis » par la cupidité et la vénalité du profit. Ces derniers sont effectivement, pour l'instant, les seuls à incarner l'héritage de la tradition historique d'une « autre économie ». Pour les travailleurs de l'économie sociale, une réappropriation symbolique ne sera alors possible qu'à la condition de revisiter les rapports historiques complexes qu'entretiennent économie sociale et syndicats pour espérer dépasser le risque d'émiettement des forces syndicales (Dreyfus 2001). En effet, faute d'unité, la contradiction entre une logique de structuration en branches professionnelles et une aspiration à l'unité sur la base du statut non lucratif des organisations de l'économie sociale, comme peut l'exprimer le syndicat Asso, pourrait être fatale si elle était source de divisions catégorielles. Néanmoins, l'annonce par Force ouvrière d'un colloque en janvier 2011, quelques années après celui de la CGT[7], sur le thème : « Quelles relations entre une organisation syndicale et l'économie sociale, indépendance ou indifférence ? » témoigne d'un changement d'attitude des grandes confédérations à l'égard d'un secteur qui avait longtemps été négligé, voire oublié.

MATTHIEU HÉLY ET MAUD SIMONET

Références

Dreyfus, M. (2001), *Liberté, égalité et mutualité. Mutualisme et syndicalisme 1852-1967*, Paris, L'Atelier.
Hély, M. (2009), *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF.
Hély, M. (2010), « Organiser le travail à la Cimade. Retour sur le conflit social de 1977 », communication au colloque *La Cimade et les réfugiés : identités, répertoires d'actions, politiques de l'asile 1939-1994*, colloque organisé pour les quarante ans de la Cimade à l'Université Paris-Ouest-Nanterre, 8 octobre.
Hély, M. & Moulévrier, P. (2009), « Économie sociale et solidaire : quand les sciences sociales enchantent le travail », *Idées*, dossier « Les frontières du travail » coordonné par Igor Martinache, n° 158, décembre.

7. « La CGT et l'économie sociale », organisé en 2005 par Gérard Quenel, alors délégué à l'économie sociale auprès de la confédération. Voir l'introduction du colloque sur le site personnel de Gérard Quenel : http://gerardquenel.wifeo.com/documents/brochurecolloque.pdf.

Michel, H. & Willemez, L. (2009), « Les employeurs de l'économie sociale : des patrons comme les autres ? Une enquête aux prud'hommes », *Savoir/agir*, Bellecombe-en-Bauges, Le Croquant, n° 10.
Peyre, M. (2005), *Le livre noir de l'animation socio-culturelle*, Paris, L'Harmattan.
Simonet, M. (2010), *Le travail bénévole, Engagement citoyen ou travail gratuit ?* Paris, La Dispute.