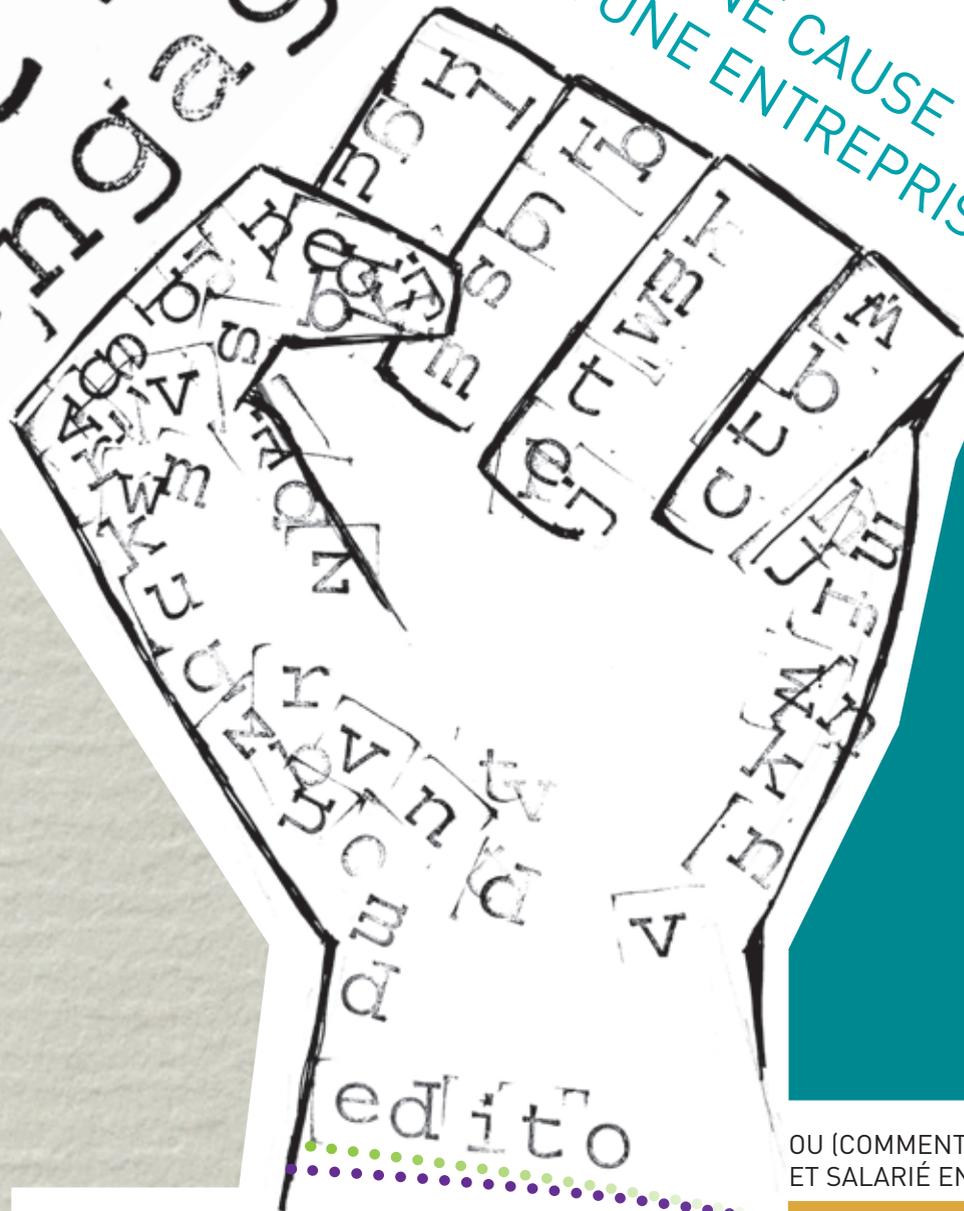


Être engagé

POUR UNE CAUSE PAR UNE ENTREPRISE SOCIALE



OU (COMMENT) PEUT-ON ÊTRE MILITANT
ET SALARIÉ EN MÊME TEMPS ?

ETUDE 2015

« Être engagé » : expression ambiguë et drôlement intéressante tant elle recouvre et croise les deux aspects auxquels ce journal vous invite à réfléchir !

D'une part, une personne « engagée » est une personne qui est employée par une structure privée ou publique : elle a un contrat de travail qui délimite ce que son employeur peut attendre d'elle ainsi que ses droits, et elle obtient un salaire en échange. Une fois le contrat signé, elle est **engagée par** la structure.

D'autre part, on dit également d'une personne qu'elle est « engagée », lorsqu'elle « *prend parti sur les problèmes politiques ou sociaux par son action et ses discours* » (Larousse). En ce sens, elle se rapproche également du terme « militant » : elle est **engagée pour** une cause.

Alors, peut-on vivre *pour* et *de* son engagement, c'est-à-dire être à la fois militant et salarié ? L'économie sociale, qui cherche à « travailler autrement », est-elle plus propice à « engager des travailleurs engagés » ? Allier emploi et engagement, est-ce possible ? Est-ce souhaitable ? Quelles dérives possibles et quelles limites à cette double casquette ?

La **première partie** du journal, « Comprendre », nous amènera à y voir plus clair sur l'évolution du statut du travailleur dans les entreprises sociales : entre bénévolat et salariat, entre militance et professionnalisation...

Dans la **deuxième partie**, « Analyser », c'est la notion d'engagement elle-même qui sera clarifiée : qu'est-ce qu'être engagé ? Qu'est-ce qui empêche et qu'est-ce qui stimule cet engagement ? L'engagement a-t-il évolué ? Qui est engagé dans les entreprises sociales ?

Enfin, la **dernière partie** « Débattre », fera le point sur les avantages, mais aussi les dérives de l'engagement au travail. Le regard éclairant de la philosophe Majo Hansotte clôturera cette partie.

PORTRAITS

DE TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

yves

YVES, 32 ans, co-fondateur du Pignon Express, une ASBL qui promeut le vélo à Liège et offre notamment des services de réparation.

SON PARCOURS ? 2 ans dans une ASBL, 4-5 ans au chômage, engagement dans plein de collectifs à Liège, puis volonté de se professionnaliser. C'est dans un squat qu'il a appris à réparer des vélos. Le bâtiment Dynamo cherchait à monter une coopérative, alors ils se sont lancés ici.

SON MOTEUR ? « Ça donne du sens de faire ça, mais ça paraît aussi naturel par rapport à ma vision du monde : je ne m'imaginerais pas ne pas le faire ! Et puis, il y a le plaisir : partager des moments et des valeurs avec les autres, vivre des choses intensément. »

SON SOUHAIT ? Ne pas rester passif par rapport aux injustices.

LES EFFETS DE L'EMPLOI ? Ne plus être aussi libre que quand on travaille en dehors de l'emploi. Devoir être de « petits entrepreneurs de nous-mêmes ».

DAVID, 45 ans, employé pour la récolte de fonds au sein du CREE, une association qui propose des animations, séjours et formations spécifiquement aux enfants sourds et malentendants.

SON PARCOURS ? Des études de communication avec une orientation « non marchand », quelques expériences professionnelles dans le privé et dans le milieu scolaire, une carrière de 15 ans au sein d'une agence de communication spécialisée dans la récolte de dons pour les associations. Puis, un coup de cœur pour le CREE, et un engagement progressif : prestataire, membre de l'AG, membre puis président du CA, et enfin employé !

genevieve david

GENEVIEVE, 64 ans, a été employée dans le secteur de la petite enfance, de l'environnement et des personnes âgées.

SON PARCOURS ? DÈS L'ENFANCE, UNE CERTAINE EXPÉRIENCE DU BONHEUR (NE MANQUER DE RIEN, AVOIR UN JARDIN, S'AMUSER À L'ÉCOLE) TOUT EN DÉVELOPPANT UNE FORTE SENSIBILITÉ À LA SOUFFRANCE D'AUTRUI.

L'ASPIRATION À FAIRE SES PROPRES CHOIX ET Y METTRE DE L'ÉTHIQUE. DES ÉTUDES DE PUÉRICULTRICE ET UNE LICENCE EN BIOLOGIE. DES EMPLOIS DANS LE SECTEUR DE L'ENFANCE, DE LA DÉFENSE DE L'ENVIRONNEMENT ET AU SERVICE DES PERSONNES ÂGÉES ENTREMÊLÉS DE NOMBREUX ENGAGEMENTS SYNDICAUX, FÉMINISTES, POUR UNE FINANCE ÉTHIQUE ET SOLIDAIRE, ...

SON MOTEUR ? « L'ENVIE QUE TOUT LE MONDE SOIT HEUREUX ET DE DONNER DU BONHEUR, L'ENVIE DE REDISTRIBUER L'ABONDANCE. »

LES EFFETS DE L'EMPLOI ? « QUAND ON AJOUTE DU TEMPS BÉNÉVOLE À SON TEMPS SALARIÉ, CELA CRÉE LA CONFUSION : IL N'Y A PLUS DE LIMITE CLAIRE, LES GENS NE SAVAIENT PLUS CE QU'ÉTAIT MON BOULOT. »

SON MOTEUR ? « Être sur le terrain, nouer des relations et voir les résultats du travail »

SON HAUT-LE-CŒUR ? Quand militant rime avec borné, celui qui sait quelle est la bonne (et unique) cause ou façon de faire. Quand engagement rime avec image de marque (comme si être membre d'une association était une carte de visite).

SON SOUHAIT ? Porter des revendications plus politiques au sein de l'ASBL.

LES EFFETS DE L'EMPLOI ? Plus de temps disponible pour la cause, et moins de tensions entre valeurs personnelles et objectifs du projet = plus de satisfaction !

EMMANUEL et **CHRISTIAN**,

la quarantaine, deux travailleurs de l'ASBL Barricade, centre culturel liégeois, librairie et espace de débats.

LEUR PARCOURS ? Tous les deux ont longtemps travaillé dans des grandes entreprises à but de lucre (assurances, aéronautique). Pour des raisons différentes, leur job devient insupportable, vide de sens et ils changent de vie. L'un cherche activement un emploi dans l'économie sociale, pour l'autre c'est plutôt un hasard de rencontres. Aucun n'a particulièrement d'engagement bénévole, militant au préalable.

LEURS MOTEURS ? Le doute et la culture du dissensus, l'autorisation à expérimenter collectivement des nouvelles voies, une aversion pour toute forme d'abus de pouvoir.

LEUR HAUT-LE-CŒUR ? Le militant pétri de certitudes, qui a une grille de lecture du monde et rejette le reste.

LEURS SOUHAITS ? Attirer les gens « normaux » à Barricade, comme les anciens collègues, augmenter la puissance d'agir collective.

em m

ELISE, 32 ans, et **CRINA**, 48 ans, respectivement directrice et animatrice au Miroir Vagabond, association socioculturelle menant des actions d'expression et de créativité, d'éducation permanente et d'insertion sociale et socioprofessionnelle dans le nord de la province de Luxembourg.

LEUR PARCOURS ? Elise a d'abord travaillé dans une boîte d'intérim. Elle n'a pas su rester longtemps, incapable d'obéir à la consigne de « trier » les candidats et se concentrer sur les seuls « rentables ». Elle arrive au Miroir Vagabond un peu par hasard, réalise une étude sur les habitats permanents dans les campings et n'en partira plus. Depuis quelques années, elle en est la directrice. Crina vient de Roumanie. Professeur de sport, elle fait des animations pour les enfants. Elle arrive aux débuts du Miroir Vagabond et y occupe d'abord un poste plutôt administratif. Au fil du temps, sa fonction évolue et à présent, elle se consacre aux animations et à l'éducation permanente.

LEURS MOTEURS ? La lutte contre toutes les formes d'inégalités et d'exclusion. Se souvenir qu'on a déjà réussi ce qui semblait impossible et se dire qu'on va encore y arriver !

LEURS HAUT-LE-CŒUR ? « *Les pétards dans les manifs (rires) !* » L'extrémisme ou plutôt : « *il y a les militants et les autres, et les autres, ce sont des mauvais* ». Réduire la militance à la manifestation. Oublier que la militance, c'est aussi dans les - dits - petits comportements du quotidien.

LEUR SOUHAIT ? Oser y croire et prendre certains risques pour résister, à plusieurs.

LES EFFETS DE L'EMPLOI ? Le risque de culpabiliser ceux qui ne prennent pas part à toutes les actions militantes de l'équipe, car l'équipe se veut réellement mixte.

CLAIRE, 33 ans, coordinatrice de BFTF, la fédération belge du commerce équitable.

SON PARCOURS ? Le rêve d'ouvrir une auberge de jeunesse. Des études en gestion hôtelière, l'enchaînement de formations et de jobs intérim, y compris dans une multinationale. L'envie persistante de travailler dans l'associatif. Une période de bénévolat avec plusieurs associations assez différentes. Par hasard, une rencontre avec la coordinatrice passionnée de BFTF qui lui transmet son enthousiasme pour le commerce équitable et en fait son bras droit avant de lui céder sa place.

SON MOTEUR ? Besoin d'avoir l'impression de contribuer à quelque chose, de ne pas juste faire son travail pour faire son travail.

SON HAUT-LE-CŒUR ? Ceux qui ne sont que dans la critique et mettent en avant les problèmes plutôt que les solutions alternatives.

SON SOUHAIT ? Garder une certaine prudence, éviter de s'enfermer dans son monde et rester connectée au réel.

LES EFFETS DE L'EMPLOI ? Passer de volontaire à employée, cela a décuplé sa conviction et son adhésion au commerce équitable. Les responsabilités et l'implication ont aussi été fortement renforcées.

martin claire crina elise

MARTIN, 29 ans, co-fondateur de PermaFungi, entreprise bruxelloise qui fait pousser des pleurotes en recyclant du marc de café.

SON PARCOURS : Bioingénieur de formation, de la recherche à l'université puis une formation de permaculture en Inde décisive qui l'amène à rechercher un projet d'agriculture urbaine concret à mettre en place. À la base, « en bon agronome », il n'avait pas vraiment la fibre économie sociale... mais il a rencontré un autre Martin qui lui était à fond là-dedans. Et c'est la rencontre de ces deux mondes qui a donné naissance à PermaFungi !

SON MOTEUR ? « Une envie profonde de faire quelque chose pour la planète depuis que je suis gosse ! »

SON HAUT-LE-CŒUR ? « Plein d'illusions au début, j'ai eu des déceptions en allant voir dans les milieux alternatifs,

pensant trouver une plus grande ouverture. C'est malheureusement souvent l'inverse : tu vois surtout beaucoup de critiques et peu de propositions concrètes et constructives. »

SON SOUHAIT ? Créer des solutions sur base de ce qu'on appelle « les problèmes » (ici, valorisation d'un déchet pour en faire une ressource). Former d'autres entrepreneurs locaux ailleurs. « Même si c'est difficile car nous-mêmes nous sommes assez débordés... »

LES EFFETS DE L'EMPLOI ? Certes c'est un peu son job de rêve, mais il cherche également à se préserver : PermaFungi n'est pas non plus toute sa vie !

christian
manuel

Les noms de famille se trouvent dans l'ours, page 31. Seuls les prénoms ont été retenus dans les textes de cette double page.

COM PREN DRE

L'ÉMERGENCE DE
L'ÉCONOMIE SOCIALE :
ENTRE BÉNÉVOLAT ET
PROFESSIONNALISATION

b
e
n
p
r
o
f
e
s
s
i
o
n
n
e
l
v
o
l
e

QUI SONT LES «TRAVAILLEURS» DES ENTREPRISES SOCIALES ?

Bénévoles, militants, salariés, professionnels, les entreprises sociales ont la particularité de faire cohabiter des travailleurs aux « statuts » différents. Pour éviter la confusion, ce premier article se propose de revenir sur les termes utilisés pour qualifier ces travailleurs.



Francesca Duwez

MILITANTS, BÉNÉVOLES, PERMANENTS ?

Les termes militant et bénévole sont parfois confondus, et utilisés l'un pour l'autre. Le premier résonne avec une certaine combativité. Militant et militaire ont les mêmes racines étymologiques. Le militant est donc un combattant, c'est « celui qui recherche par l'action à faire triompher ses idées, ses opinions, qui défend activement une cause, une personne »^[1]. Il inscrit son action dans la durée.

Dans bénévole, on entend la bonne volonté. C'est « celui qui donne volontairement et gratuitement de son temps pour participer, de façon régulière ou irrégulière, à telle ou telle activité de l'association »^[2]. A l'origine, le bénévolat a désigné « l'engagement bourgeois de charité, à caractère parfois ostentatoire », et, très vite, il a aussi fait référence aux pratiques de solidarité de la classe ouvrière et paysanne^[3].

On utilise maintenant parfois également le terme volontaire^[4].

Ainsi, certains estiment que le militant est généralement lié à une politisation forte, inspirée d'une idéologie, qu'il est « souvent opposé à l'ordre social, ce qui n'est pas forcément le cas du bénévole », qui lui, « témoignerait avant tout de visées palliatives, souvent plus dilettantes », sans justification idéologique clairement assumée^[5].

Ces explications n'en restent pas moins ambiguës. Lorsqu'on construit une monnaie locale alternative pour son village, lorsqu'on participe à un projet de ferme agro-écologique, lorsqu'on fait de la promotion pour la construction d'une nouvelle crèche autogérée, est-on bénévole ou militant ? Ainsi, il nous semble plus intéressant de retenir cette nuance fondamentale : le bénévole ne perçoit pas de rémunération, c'est donc un statut qui le définit. **Le militant**, quant à lui,

peut être bénévole ou salarié. Il se définit plutôt par sa posture (vouloir changer la société).

Par ailleurs, le chercheur François Rousseau nous fait remarquer que, dans le milieu associatif, le bénévole qui devient professionnel salarié est parfois appelé « permanent ».
« Cette dénomination, que l'on retrouve dans les mouvements politiques ou syndicaux, confirme que leur statut salarial ou d'acteur rémunéré est secondaire en regard de leur engagement dans le projet associatif »^[6].

SALARISATION, PROFESSIONNALISATION OU INSTITUTIONNALISATION ?

Si ces termes sont assez proches, il semble néanmoins utile de rappeler ce qui les sépare. Le terme **salarisation** indique l'augmentation de la part des salariés dans la population. Transposé à une organisation, elle signifie donc le passage d'une activité bénévole à une activité salariée (avec une rémunération et un contrat de travail). Ce passage est souvent accompagné d'une **professionnalisation**, qui peut certes englober le passage au salariat, mais qui se définit surtout par l'amélioration de l'organisation de la structure (et qui concerne tant les salariés que les bénévoles) comme la formation des travailleurs, une gestion plus rigoureuse, des modes de recrutement plus formels... Ainsi, quand on parle d'une « démarche professionnelle », on se réfère moins au salariat qu'à la qualité et la rigueur de l'action. Si les professionnels sont souvent des salariés, il n'est pas rare de vanter la qualité du travail fourni par des bénévoles en les qualifiant de véritables « pros » ! L'**institutionnalisation**, quant à elle, se réfère davantage au statut social qu'acquiert une organisation, et notamment sa reconnaissance par les pouvoirs publics au moyen de lois spécifiques ou de financements. L'action de l'organisation devient alors plus « cadrée ».

UNE COEXISTENCE AU SEIN DES ORGANISATIONS D'ÉCONOMIE SOCIALE

Dans les structures d'économie sociale, la coexistence entre bénévoles et salariés n'est pas rare. Dans certains cas, et notamment pour les structures assez jeunes qui connaissent un succès et grandissent, cette coexistence s'explique par la salarisation de certains bénévoles. C'est par exemple le cas du Réseau des Consommateurs Responsables (RCR), qui a récemment salarié quatre personnes, tout en gardant une base bénévole très active. D'autres types d'organisations, comme l'immense Croix-Rouge, fonctionnent certes avec l'appui de salariés, mais surtout grâce à l'engagement de très nombreux bénévoles. Enfin, fréquemment, les travailleurs sont tous des salariés, mais dans les instances décisionnelles, comme le CA et l'AG, ce sont surtout des bénévoles qui sont présents.

Cette coexistence a du bon. Elle peut provoquer une « contamination » ou une « hybridation » de l'une par l'autre : les salariés plaident par exemple pour une professionnalisation des bénévoles, et les bénévoles appellent parfois l'objet social

Le RCR « fait la promotion active d'initiatives locales, collectives et auto-gérées de consommation alternative, qui permettent de remettre l'humain et l'environnement au centre des préoccupations et de reconstruire un système viable sur le long terme » : les systèmes d'échanges locaux, les réseaux d'échanges réciproques de savoirs, les potagers collectifs, les donneries, les groupes d'achats alimentaires et les Repair Cafés.
www.asblrcr.be

militant aux salariés. Ainsi, en analysant la coexistence de salariées et de bénévoles dans les associations féministes, des chercheuses notent que « le salariat interroge, parfois rudement, le militantisme, l'oblige à se repositionner ; mais le militantisme influe (même si ce n'est pas toujours le cas dans un premier temps) sur la qualité des emplois et sur les nouvelles formes de professionnalité développées dans ces associations, ainsi que sur l'adoption par les salariées d'une posture militante dans le cadre de leur travail »^[7]. Source de richesse et de renforcement, la coexistence peut également parfois provoquer des tensions, et notamment lorsque les attentes des salariés et des bénévoles sont contradictoires^[8].

Pour résumer, nous dirons que la différence entre bénévoles et salariés est liée au statut et à la présence ou non de rémunération. Les termes militants et professionnels renvoient davantage à une posture : il peut y avoir des bénévoles-militants comme des salariés-militants, et on peut aussi être à la fois militant et professionnel !

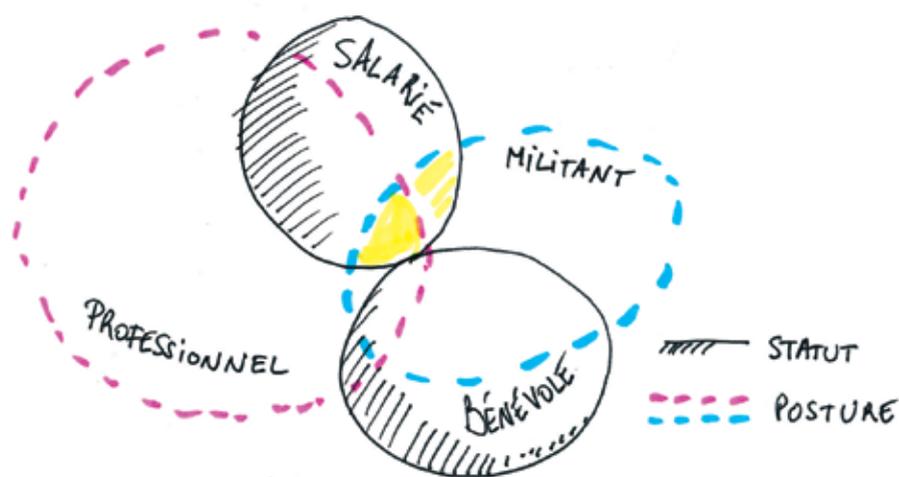
DAVID

Prestataire, bénévole, administrateur... et enfin salarié ! David a eu l'occasion d'expérimenter différents statuts tout au long de sa carrière. Au cours de ses études commerciales, il se sent toujours attiré par les options « non marchand ». Après diverses expériences professionnelles, il reste 15 ans au sein d'une agence de communication privée spécialisée dans le direct mailing pour récolter des dons pour les associations. Un de ses clients était le CREE (Collectif Recherche et Expression), un service de jeunesse spécialisé pour personnes sourdes et malentendantes. Bien que ni lui ni ses proches ne soient concernés par la surdité, c'est un véritable coup de cœur ! Progressivement, bien au-delà de ce qui le liait dans le cadre de son emploi, il s'engage dans l'association : il devient membre de l'AG, puis du CA, puis président du CA... jusqu'à quitter son emploi (et démissionner de la présidence du CA) et être finalement salarié du CREE !

GENEVIÈVE

Liberté versus statut social ? « Quand tu es salarié, tu as un contrat avec des missions. Quand tu es volontaire, tu as plus de libertés, tu t'organises autrement. Moi ce que j'ai bien aimé dans un emploi, c'est le salaire (même si j'ai accepté parfois d'être sous-payée pour faire un boulot plus intéressant) et le fait de pouvoir rentrer dans la norme (pouvoir répondre à la question 'qu'est-ce que tu fais, toi ?'). »

salarie
militant



[1] Axelle BRODIEZ, « Militants, bénévoles, affiliés, affranchis... : l'applicabilité historique de travaux sociologiques ». *Les bénévoles et leurs associations. Autres réalités, autre sociologie ?*, L'Harmattan, 2004, pp. 279-291.

[2] Jacques HEDOUX, « Définir et dénombrer les acteurs associatifs », *Revue de l'économie sociale*, avril 1988, p.169-179.

[3] Axelle BRODIEZ, *op. cit.*

[4] En Belgique, bénévole et volontaire sont presque synonymes (voir le dictionnaire du Centre d'économie sociale de l'université de Liège : www.ces.ulg.ac.be).

[5] Axelle BRODIEZ, *op. cit.*

[6] François ROUSSEAU, « Réapprendre à conter : genèse d'une entrepreneur social », *Gérer et comprendre*, n°87, mars 2007.

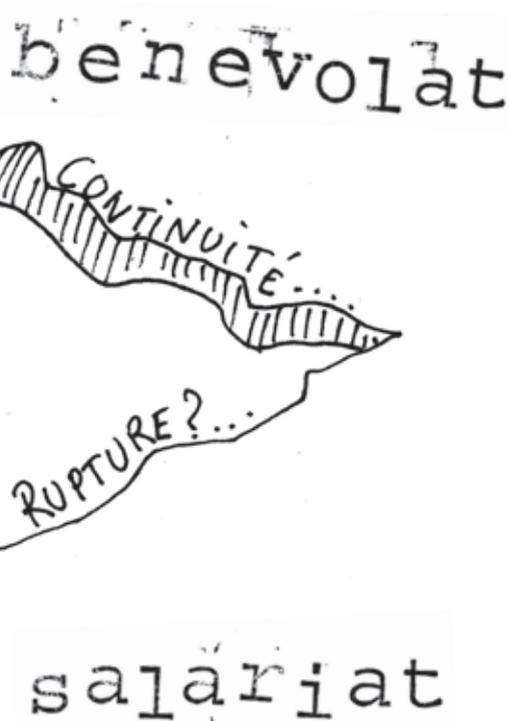
[7] Erika FLAHAULT et Dominique LOISEAU, « Que fait le salariat au militantisme dans les associations féministes ? », *Amnis* [en ligne] 8, 2008.

[8] Nous aurons l'occasion de revenir sur cette question dans l'article suivant.

PASSAGE

DU BÉNÉVOLAT AU SALARIAT : CONTINUITÉ OU RUPTURE ?

Un certain nombre d'organisations d'économie sociale sont nées et naissent toujours dans un cadre militant et bénévole. Le salariat permet de renforcer leur action, et parfois de reconnaître leur travail, leur utilité sociale. Ce passage au salariat modifie-t-il le rapport au travail ? Et qu'en est-il des travailleurs qui rejoignent ces structures directement dans un cadre salarial ? Peuvent-ils contribuer à une fibre militante ?



Si je sers un café à trois clients dans un bar, ou si je sers un café à trois amies chez moi, je fais *a priori* une action similaire. Mais les conditions sont tout autres et par conséquent, modifient mon rapport à l'action (servir du café). Ainsi, transposé à une organisation, quelles différences peut-il y avoir entre faire une action similaire dans un cadre bénévole ou dans un cadre salarié ? Autrement dit, que fait le salariat aux initiatives militantes ? Le grand saut dans la cour des salariés s'accompagne-t-il forcément d'un renoncement à la fibre militante de départ ?

LES PREMIERS SALARIÉS

Si le bénévolat est souvent à la base de la naissance d'une organisation (notamment associative), en grandissant, « *les problèmes deviennent plus complexes, l'intendance plus lourde et la bonne volonté initiale ne suffit plus pour agencer tous les facteurs de réussite* »^[1]. Afin de permettre la survie et le développement de la structure, la professionnalisation est alors une issue très souvent envisagée et désirée, même si ce n'est pas toujours le cas (nous y reviendrons dans l'article suivant). Cependant, à l'exception des structures dont c'est l'objet social (comme les CISP, les Centres d'Insertion Socioprofessionnelle), les organisations ne sont *a priori* pas faites pour créer de l'emploi : « *l'emploi n'est créé que pour contribuer à la réalisation et au*

développement du projet associatif »^[2]. Ainsi, les premiers salariés sont souvent des militants ou les fondateurs des structures, c'est-à-dire qu'il y a une continuité biographique dans le passage d'un statut à l'autre. En d'autres termes, le but de la salarisation est de « *parvenir à stabiliser et à fidéliser des acteurs déjà engagés dans le projet associatif en leur offrant le minimum de conditions matérielles nécessaires pour cela. Les structures privilégient dans ce cas l'adhésion au projet comme critère d'embauche, le rapport de subordination induit par le contrat salarial [passe] au second plan* »^[3].

Ces premiers emplois sont souvent des emplois qu'il faut inventer, créer soi-même : personne n'est là pour passer le flambeau. Les salariés sont alors des pionniers, dans le sens où « *ils ont été produits par le terrain qu'ils ont contribué à créer. Ils ont eu à bâtir de toutes pièces un métier* »^[4]. C'est ainsi que des chercheurs remarquent qu'il s'agit de l'histoire d'une « *salarisation marquée par le militantisme et la naissance bénévole* »^[5] : les premiers salariés voient cet emploi comme une opportunité d'en faire plus, et les contreparties morales et symboliques font qu'ils se soucient peu des conditions de travail ou de la hauteur de la rémunération (souvent faible), s'estimant déjà heureux d'avoir pu accéder à un poste. Souvent, ils travaillent plus que ce qui est prévu dans leur contrat : en devenant salarié, ils n'ont pas complètement abandonné leur travail bénévole (qu'ils réalisent en plus). Par ailleurs, une

Quand le salariat mène à des contradictions...

Erika FLAHAULT et Dominique LOISEAU ont étudié la salarisation de trois grandes associations féministes françaises : SOS Femmes, MFPP (Mouvement français pour le planning familial) ainsi que CIDFF (Centre national d'information sur les droits des femmes et des familles). Dans un article qui analyse cette évolution, elles remarquent que la salarisation n'est pas sans conduire à certains paradoxes : « La prise en charge par les associations de questions relevant de l'intérêt général a eu un effet d'incitation sur les politiques publiques, et favorisé, au nom de l'efficacité et sous la pression des

financeurs, la création de postes salariés, occupés essentiellement par des femmes, dans des conditions souvent précaires. Les premiers emplois salariés sont habituellement des contrats aidés, donc en CDD et presque toujours à temps partiel. Lorsque les postes sont pérennisés, le principe du temps partiel est rarement remis en cause, en raison de difficultés financières, mais aussi, parfois, par manque de réflexion alors que, par ailleurs, les militantes revendiquent droit au travail et autonomie financière pour les bénéficiaires de leurs actions et de façon plus générale pour l'ensemble des femmes.

Mais tiraillées entre des valeurs féministes qu'elles appliquent scrupuleusement à leurs usagères et la pénurie de moyens qui en fait des employeuses peu prodigues, elles peinent souvent à étendre cette perspective féministe à leurs salariées. Il ne s'agit évidemment pas là d'un parti pris conscient mais plutôt d'une incapacité à identifier ces paradoxes tant salariat et militantisme restent imbriqués dans les premiers temps ».

Source : Erika FLAHAULT et Dominique LOISEAU, « Que fait le salariat au militantisme dans les associations féministes ? », *Amnis* [en ligne] 8, 2008.

étude montre que les salariés ayant été bénévoles avant perçoivent généralement une rémunération inférieure à ceux qui ne sont pas passés par le bénévolat [6]. Il s'agit donc souvent d'une période de coexistence entre bénévoles et salariés.

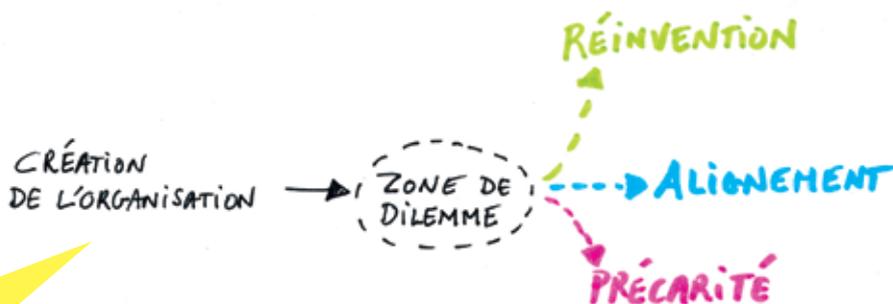
L'ÉVOLUTION DES STRUCTURES MILITANTES : PRÉCARITÉ, ISOMORPHISME OU RÉINVENTION ?

Chaque entreprise sociale a sa propre histoire et donc sa propre évolution. Cependant, il y a des tendances dans le développement des organisations. Chercheur associé au Centre de Recherche en Gestion [7], François Rousseau propose trois scénarios fréquents d'évolution [8].

Lors de la « création de l'organisation », c'est le temps des échanges entre les membres. « Les services rendus visent simultanément des besoins individuels et collectifs. [L'organisation] produit des richesses sociales, sources d'identité pour les participants, tous impliqués dans la bonne réalisation du projet poursuivi. Les acteurs réunis rendent compte entre eux de la bonne affectation des ressources, qui, à ce stade, sont généralement modestes sur le plan économique ». La Gestion des Ressources Humaines y est plutôt artisanale.

En se développant, les structures arrivent ensuite dans ce que Rousseau appelle « la zone de dilemme ». À ce stade, les personnes participant au projet n'ont plus toutes exactement les mêmes attentes, on n'est plus dans l'entre-soi au service de la cause. Souvent, la structure est alors devenue employeuse de personnel. La dimension artisanale du projet initial semble inadaptée pour faire face aux problèmes qui se posent. Certaines contraintes gestionnaires s'imposent. C'est l'heure « des choix difficiles », et Rousseau observe que les organisations ont tendance à choisir entre ces trois destinations :

- LA ZONE DE PRÉCARITÉ OU DISPARITION. Le groupe n'a pas pris conscience qu'il fallait opérer des changements. Les transformations s'imposent d'en haut sans concertation avec l'ensemble des porteurs du projet. Les règles de gestion sont méconnues ou rejetées par le groupe. Le projet collectif s'étiolle face aux attentes divergentes des acteurs.
- LA ZONE DE L'ALIGNEMENT OU ISOMORPHISME. Le groupe a su adopter une logique de « bonne gestion » et cela produit ses effets. Le développement économique est important, ce qui accroît d'autant plus les besoins en gestion. L'accent est plus mis sur la performance économique que sur la finalité sociale. On observe donc un « alignement du système de gestion et de production des actions sur les modalités de l'entreprise marchande ou publique ». L'association connaît une inflation de profils gestionnaires et techniciens, et l'appropriation par chacun du projet initial s'évanouit, au profit du développement de l'organisation.
- LA ZONE DE RÉINVENTION DU PROJET. L'organisation a intégré et testé la logique gestionnaire, qu'elle ne rejette pas totale-



ment, mais qu'elle cherche à mieux adapter à sa finalité sociale et continuer à rassembler les différentes parties-prenantes autour du projet. C'est ce que Rousseau appelle « l'organisation militante ».

REJOINDRE UNE STRUCTURE DANS UN CADRE PROFESSIONNEL

Si, comme nous l'avons vu, au début de l'histoire d'une structure, il peut y avoir un continuum biographique entre bénévole et salarié, au fur et à mesure de son développement, on fait également appel à des personnes « extérieures » (car il n'y a plus de bénévoles disponibles, ou encore parce qu'on doit chercher des compétences spécifiques). Dans ces cas-là, si on peut attendre du candidat une adhésion aux valeurs, il est difficile d'exiger un militantisme [9]. « Par exemple, lors du recrutement et de la sélection du personnel, faut-il se baser davantage sur l'adhésion des travailleurs aux finalités sociales de la structure ou sur leurs compétences techniques ? » [10] : on aurait tendance à vouloir dire que les deux sont importants, mais comment alors ne pas tomber dans le piège d'exiger des « super-employés » ?

Voici ce qu'on peut lire dans un compte-rendu d'un atelier intitulé « engagement associatif et professionnalisme » organisé par le FONJEP [11], qui résume assez bien ce qu'on vient de voir : « dans les années 1960-80, l'accès à l'emploi associatif procède d'abord du militantisme : le bénévole-militant acquiert ses compétences via son engagement, puis construit son emploi. Dans les années 1980-2000, le processus tend à s'inverser : le salarié est recruté sur une compétence, un savoir-faire professionnel et, en fonction de son parcours dans l'emploi, devient éventuellement militant. L'employeur a bien entendu un rôle important d'accompagnement, de formation et de reconnaissance de l'engagement du salarié ».

Certains chercheurs ont par ailleurs pu observer un autre élément intéressant : en grandissant, un nombre non négligeable d'organisations connaissent pendant une période d'adaptation des situations de conflits entre salariés et employeurs par rapport aux conditions de travail. Ces conflits, souvent douloureux dans une structure militante, sont en fait à la fois « des manifestations de l'ancrage dans la relation salariale, et le moteur de cet ancrage » [12]. Souvent, après cette période, les organisations prennent davantage conscience du rôle d'employeur qu'elles doivent endosser.

ELISE ET CRINA

« Quand les gens vont animer dans les quartiers et se rendre compte que les enfants vont d'abord se ruer sur les tartines de confiture qu'on leur a fait avant d'aller faire de la peinture parce qu'ils crèvent de faim... Le fait de travailler dans la pauvreté, ça fait que même si tu n'es pas militant quand tu rentres ici, à un moment tu le deviens. »

CLAIRE

« Travailler comme volontaire avec l'ancienne coordinatrice de BFTF, c'était vraiment un plaisir parce qu'elle partageait tout. Elle me faisait vraiment confiance. Surtout, elle était totalement passionnée et elle est parvenue à me contaminer. Quand elle a reçu une autre proposition et décidé de quitter BFTF, le président de l'ASBL m'a proposé un CDD en tant qu'employée. De fil en aiguille, je suis devenue coordinatrice. Pourtant, je n'avais pas d'expérience dans ce type de fonction ni de connaissance du secteur. Je suis engagée dans mon travail mais je me considère toujours comme employée. Nos membres sont des personnes qui sont impliquées à du 200% parce que c'est leur business. Souvent c'est le fruit de rencontres qu'ils ont eues à l'étranger où ils ont vécu. Moi, je n'ai pas décidé un jour de bouleverser ma vie, et de me dire "tout ce que je fais ça n'a pas de sens, ce que je veux faire c'est soutenir cette coopérative au Guatemala", je pense qu'il y a une différence nette. »

Quoi qu'il en soit, les entreprises sociales présentent un modèle économique original, qui hybride les ressources et permet la coexistence de travailleurs de différents statuts : le passage au salariat ne rime donc pas forcément avec abandon de tout bénévolat (voir l'histoire de Terre).

ELISE

« C'est intéressant de voir les formations des gens qui travaillent au Miroir parce que parfois ça n'a aucun rapport. Il faut d'abord qu'on s'entende sur les valeurs, et peu importe les diplômes. Cécile, référente du secteur logement, est océanologue ! Mais dans l'entretien quelque chose était passé quand on avait évoqué les zones d'habitat permanent. Et il y a bien un quart des personnes qui n'ont pas de diplôme et qui se forment sur le terrain ou à l'extérieur. Aux entretiens d'embauche, on discute souvent des thématiques d'actualité et on essaie de voir le positionnement de la personne. Ça ne veut pas dire que tout le monde va être un militant à 100 % et participer à toutes les manifs qui ont lieu, mais tous les gens qui sont ici ont envie de se battre à leur manière contre toutes les formes d'injustice et d'inégalités sociales. Tout le monde n'a pas la même capacité pour les dénoncer, les exprimer mais on est tous fondamentalement contre les inégalités. C'est le dénominateur commun de l'ensemble de l'équipe* »

* Voir aussi cette analyse de Jean Blairon : « Peut-on lutter contre la désaffiliation sociale par une politique d'emploi appropriée ? Analyse de l'expérience au Miroir Vagabond », disponible sur www.intermag.be.

Zoom sur... plus de 60 ans d'histoire du groupe Terre

Le Groupe Terre compte aujourd'hui plus de 300 travailleurs et autant de volontaires, répartis entre huit entreprises sociales différentes (certaines entreprises ne recourent qu'au travail salarié, d'autres – ayant le statut d'association – combinent l'engagement salarié et bénévole). Ce pionnier de l'économie sociale en Belgique a démarré par l'action de quelques volontaires au lendemain de la deuxième guerre mondiale et n'a engagé son premier travailleur salarié qu'en 1980. Après un développement de nature industrielle, les volontaires ont quasiment disparu du groupe. Toutefois, la relance des activités de l'ONG du groupe en 2002 et la reprise d'une association de service social en 2013 ont redonné leurs lettres de noblesse à cette forme d'engagement. Une partie des volontaires a d'ailleurs rejoint l'Assemblée Générale du groupe Terre, au même titre que les salariés.

En 2005, une réflexion a été lancée au sein du groupe Terre sur cette évolution des formes d'engagement. L'intervention de l'association RTA a permis de s'approprier cette évolution. Quelques points saillants de cette réflexion participative peuvent être rappelés. Tout d'abord, l'intérêt du recours à la théorie des mondes élaborée par les chercheurs Boltanski, Thévenot et Chiapello. Cette approche met en évidence des « systèmes de référence » (qu'on appelle « mondes »), dotés de cohérence et impliquant une vision du bien commun. L'analyse réalisée par le groupe de travailleurs désigné par l'AG et validée par celle-ci a identifié trois mondes composant le cocktail Terre : il s'agit du *monde industriel*, du *monde marchand* et du *monde civique*. Une recherche d'excellence existe envers chacun, mais les valeurs du monde civique sont prégnantes et « commandent » les arbitrages inévitables entre les trois mondes. Par exemple si de nouveaux investissements

sont nécessaires et impliquent des pertes d'emplois (par la mécanisation accrue), d'autres postes sont recréés ailleurs au sein du groupe. Ce « pilotage » est permis par un dispositif concret : le processus de participation lui-même. La référence au *monde domestique* (l'idée de « former une grande famille »), très présente aux débuts de l'association, s'érode peu à peu. C'est la prise de conscience de cette évolution (jugée inéluctable par certains, dommageable par d'autres) qui a été à l'origine de la réflexion.

A posteriori, deux éléments majeurs de la réflexion commune ont été soulignés. Premièrement, une représentation de l'alternative moins radicale ou moins naïve, induite par l'idée de cocktail entre mondes. Moins confortable idéologiquement, une telle représentation donne finalement « plus de force et plus de prétention à l'extension possible »^[13]. Deuxièmement, une plus grande distance des travailleurs par rapport aux choix de l'institution : « Il n'est plus nécessaire d'avoir la foi pour participer de manière jugée honorable. [...] La logique participative tient compte de cette donne culturelle relativement nouvelle et se mesure aux épreuves suivantes : que les conditions d'une participation effective soient réunies pour ceux qui la souhaitent ; qu'elle ne soit pas imposée à chacun comme une religion ; que les attentes du management intègrent la possibilité (notamment en termes de temps) d'une participation effective mais volontaire à la recherche de l'institution sur elle-même. En d'autres mots, l'engagement dans les valeurs de la cité civique ne peut être imposé ; il ne peut qu'être proposé, rendu accessible, faute de quoi on s'engagerait dans des contradictions intrinsèques insolubles »^[14].

[1] François ROUSSEAU, « De l'association dissociée à l'entrepreneuriat social », in Jean-Louis LAVILLE et Pascal GLÉMAIN (sous la direction de), *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Desclée de Brouwer, 2009, p.251.

[2] Annie DUSSUET, Erika FLAHAULT et Dominique LOISEAU, « Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation : la place du travail dans les associations », Rapport final du programme *Pour l'innovation sociale et le développement en économie sociale et solidaire*, 2007, p.24.

[3] *Ibid.*, p.14.

[4] Gilles LAZUECH, « Les cadres de l'économie sociale et solidaire : un nouvel entrepreneuriat ? », *Formation emploi*, n°95, juillet-septembre 2006.

[5] *Ibidem*.

[6] Annie DUSSUET, Erika FLAHAULT et Dominique LOISEAU, *op. cit.*, p.15.

[7] Qui fait partie de l'école Polytechnique de Paris. On doit à François Rousseau (1956-2011) l'introduction des thématiques de l'économie sociale et solidaire dans cette école.

[8] Sauf mention contraire, toutes les prochaines citations sont tirées du document suivant : François ROUSSEAU, « L'organisation militante », *RECMA Revue Internationale de l'économie sociale*, n°303, mars 2007.

[9] Annie DUSSUET, Erika FLAHAULT et Dominique LOISEAU, *op. cit.*, p. 17.

[10] Charlotte MOREAU, « Quelle GRH dans les entreprises sociales ? Photographie des pratiques à l'œuvre dans un secteur en pleine évolution », *Baromètre des entreprises sociales en Belgique*, HEC-ULg, 2015.

[11] En France, Fonds de Coopération de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire. Voir www.fonjep.org.

[12] Annie DUSSUET, Erika FLAHAULT et Dominique LOISEAU, *op. cit.*, p. 93.

[13] Blairon J. et Servais Emile, « Les institutions confrontées à l'éclatement référentiel », dans *Intermag* [en ligne : www.intermag.be], avril 2007, p. 18.

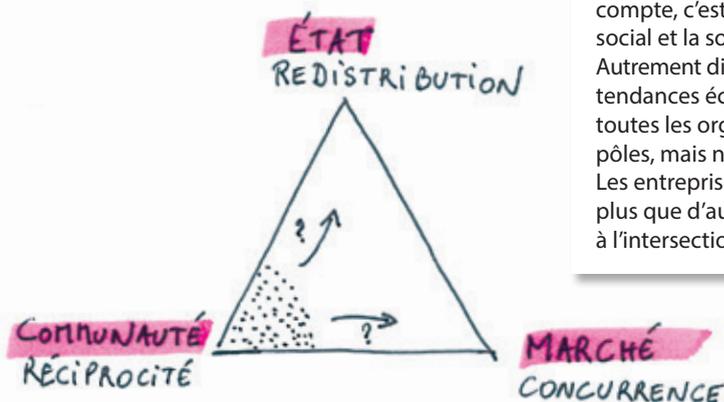
[14] *Ibid.*, p. 19.

NE PAS (ENCORE) ÊTRE DANS LE SALARIAT

Si de nombreuses structures d'économie sociale fonctionnent aujourd'hui entièrement ou en partie avec des salariés, certaines continuent cependant à exister grâce au bénévolat militant. Pour certaines, la question du passage au salariat n'est qu'une question de temps. D'autres préfèrent éviter le plus possible d'employer des personnes. Tour d'horizon de ces structures ne vivant pas (ou pas encore) du salariat.

L'ÉCONOMIE ENTRE MARCHÉ, ÉTAT ET COMMUNAUTÉ

Afin de mieux penser les différentes logiques économiques qui coexistent, les chercheurs Marthe Nyssens et Jacques Defourny s'inspirent des travaux du sociologue et économiste Jean-Louis Laville pour proposer ce schéma éclairant^[1].



Chacun de ces pôles correspond à une certaine logique économique pour laquelle il y a un principe dominant. Ainsi, le pôle « marché » implique principalement des entreprises privées à but lucratif, où c'est un principe concurrentiel qui domine. Le pôle « État » se rapporte plutôt aux aides et services publics qui correspondent à un principe de redistribution. Le pôle « communauté », quant à lui, regroupe à la fois l'économie domestique et toute l'économie informelle ou non-monétaire (dons, gratuité, bénévolat...). Ici, c'est le principe de réciprocité qui compte, c'est-à-dire qu'au-delà d'un contrat marchand, c'est le lien social et la solidarité entre les membres d'un groupe qui s'exprime. Autrement dit, « le lien précède le bien »^[2]. Il s'agit bien-sûr de tendances économiques qui coexistent et non de « modèles purs » : toutes les organisations sont plus ou moins proches d'un des trois pôles, mais ne relèvent jamais uniquement d'une seule logique. Les entreprises sociales, quant à elles, ont la particularité d'hybrider plus que d'autres ces différentes tendances, et donc de se trouver à l'intersection de ces trois pôles.

bénévolat
salariat

Par ailleurs, Jacques Defourny, identifie deux conditions d'émergence de l'économie sociale : une *condition de nécessité*, c'est-à-dire l'identification d'un besoin qui ne trouve pas de réponse dans l'économie de marché ou dans les services publics, ainsi qu'une *condition d'identité collective*, c'est-à-dire que plusieurs personnes aient ce même besoin et décident d'y trouver une réponse collective plutôt qu'individuelle. Ainsi, si on reprend le schéma ci-dessus, on peut dire qu'à l'origine, un certain nombre de structures d'économie sociale trouvent leur fondement plutôt dans le pôle « communauté », puis en se professionnalisant, se rapprochent petit à petit également du pôle marché (c'est le cas de certaines coopératives), du pôle État (par exemple les crèches), ou encore des deux à la fois (comme les entreprises d'insertion). Cette tendance n'empêche bien-sûr pas des entreprises sociales de naître directement dans un cadre professionnel et salarié.



Laurent Wilmet, « La Manivella »

Zoom sur... Un cinéma associatif bruxellois

Le cinéma Nova est un cinéma associatif bruxellois qui existe depuis 1997. Créé à l'origine dans un contexte d'urgence (avec un bail précaire, censé être temporaire) par quelques bénévoles qui voulaient proposer un lieu où projeter des films qui ne trouvaient pas leur place dans le paysage cinématographique bruxellois, il a finalement acquis une certaine légitimité. Aujourd'hui, le cinéma est largement soutenu par les pouvoirs publics, mais aussi par plus d'une centaine de bénévoles qui y travaillent ! Si, vu l'ampleur du projet, le Nova n'a pas complètement refusé l'emploi (un comptable à mi-temps et cinq mi-temps de coordination tournants), il le garde clairement à distance. Les quelques salariés à eux seuls ne pourraient pas faire vivre le lieu. Le Nova pourrait engager plus de personnes. Cependant, pour préserver le bouillonnement associatif et culturel qu'il représente sur la scène bruxelloise, une large base bénévole reste pour eux une condition *sine qua non*.

Voir aussi www.nova-cinema.org, et notre analyse « On va au cinéma ce soir ? Tour d'horizon des écrans alternatifs », SAW-B, 2014, disponible sur www.saw-b.be.

EN ATTENDANT (OU PAS) LE SALARIAT...

Revenons aux structures très fortement marquées par le pôle communauté. Celles-ci naissent et survivent grâce à un engagement fort et au temps libre de militants bénévoles. En fonction de l'objet social de la structure, celle-ci peut rester plutôt informelle, ou se diriger vers l'un des deux autres pôles du schéma : ce passage marque souvent une professionnalisation et une salarisation. À l'exception de structures dont l'objet social est de créer des emplois, à l'origine, les personnes qui créent des initiatives de communauté ne prévoient pas forcément d'employer du personnel. Elles le décident quand l'organisation commence à grandir et que les forces bénévoles ne permettent plus de suivre cette évolution, à la condition bien-sûr qu'elles aient les moyens financiers de le faire (via une insertion dans le marché ou une reconnaissance et un financement publics en fonction des activités). Certaines structures n'emploient donc pas de salariés, mais n'excluent pas de le faire si l'occasion se présente. D'autres sont en attente d'avoir les moyens de le faire. Il n'y a donc pas un refus du salariat, mais bien une attente d'une éventuelle opportunité.

TRAVAILLER HORS EMPLOI

Cependant, proposer à des bénévoles un emploi dans le cadre de leurs activités militantes n'est pas un objectif ni même un désir pour tout le monde. Certaines structures, notamment associatives, se méfient voire sont carrément hostiles au salariat. Comme le fait si bien remarquer le philosophe et sociologue Edgar Morin, « l'emploi peut étouffer le travail comme il peut l'étouffer »^[3]. Certains constatent en effet que le passage au salariat est parfois synonyme de perte de l'esprit militant de départ, ou encore que l'institutionnalisation (et donc la reconnaissance et le financement par l'État) rime trop souvent avec instrumentalisation et perte de marges de manœuvre^[4]. L'association, « munie de la capacité à agir se trouve en fait dépendante des collectivités publiques qui orientent les financements et formatent les actions sur le mode administratif. Ainsi [elle] est 'capable mais obligée' »^[5].

Zoom sur... les coopératives citoyennes énergétiques

Depuis quelques années, des milliers de citoyens se sont lancés dans l'aventure de la création de coopératives énergétiques. Selon le site www.eolien.be, La Wallonie compterait entre 7500 et 10.000 particuliers qui ont souscrit des parts de coopératives. Ces coopératives sont loin d'être composées exclusivement de spécialistes et autres ingénieurs électriciens mais bien plutôt d'un panorama de citoyens relativement profanes. C'est du collectif qu'émerge une intelligence de la question énergétique, chacun apportant des compétences variées, puisées dans son expérience professionnelle ou dans son statut de consommateur attentif. Ces coopératives visent à se réapproprier collectivement et localement l'énergie. La particularité des coopératives, du moins en Wallonie, est en effet d'être localisées sur un territoire défini, souvent de quelques communes pour la plupart d'entre elles.

Ces initiatives illustrent pleinement l'engagement de personnes dans un projet collectif et

dans la création de sociétés coopératives sur une base volontaire. Les projets étudiés et portés par ces jeunes entreprises sont des projets industriels importants, nécessitant la réunion de savoirs techniques et financiers et de fonds conséquents (autour de 4 millions d'euros par éolienne). Pourtant, tant que le projet n'est pas abouti, l'entreprise ne peut principalement compter que sur l'engagement des citoyens, membres de l'AG, de groupes de travail ou du conseil d'administration. Ce n'est qu'une fois le ou les premiers mâts éoliens érigés que la question de l'embauche de personnes sous statut salarié (à choisir parmi les volontaires engagés depuis le début ou pas) pourra se poser. La coopérative Ecoenergy située en Flandre, par exemple, a réussi cette évolution puisqu'elle occupe actuellement plus de 25 personnes, dont les fondateurs du projet.

Sur ce sujet, voir aussi notre analyse « Les coopératives énergétiques citoyennes : réponses locales à un problème global ? », SAW-B, 2015.

[1] Pour la version originale de ce schéma, voir Jacques DEFOURNY et Marthe NYSSSENS, « L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative », SOCENT Working Paper, 2013.

[2] Marcel MAUSS, *Essai sur le don*, Puf, 2007 [1924-1925].

[3] Cité dans Patrice BRACONNIER et Gilles CAIRE (sous la direction de), *L'économie sociale et solidaire et le travail*, L'Harmattan, 2013, p.26.

[4] Pour approfondir ce phénomène mais aussi les résistances et les ripostes que les organisations inventent pour y faire face, voir Jean-Louis LAVILLE et Anne SALMON (sous la direction de), *Associations et Action publique*, Desclée de Brouwer, 2015.

[5] François ROUSSEAU, « De l'association dissociée à l'entrepreneuriat social », in Jean-Louis LAVILLE et Pascal GLÉMAIN (sous la direction de), *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Desclée de Brouwer, 2009, p.246.

ANALYSER

LES DIFFÉRENTES FORMES D'ENGAGEMENT

évolution
engagement

QU'EST-CE QU'ÊTRE ENGAGÉ AUJOURD'HUI ?



Être engagé, c'est « *prendre parti sur les problèmes politiques ou sociaux par son action et ses discours* » et un militant est « *une personne qui agit pour une cause* » nous dit le Larousse. Mais lorsqu'on dit d'une personne qu'elle est « engagée », parle-t-on bien toujours de la même chose ? Cet article propose quelques pistes de réflexion pour penser l'engagement.

AUX ORIGINES DE L'ENGAGEMENT

L'engagement d'une personne ne commence pas à sa première réunion dans un collectif ou à sa première action. En général, il y a tout un processus qui la mène à cet engagement. Bien-sûr, d'une part, le contexte social dans lequel vit la personne y joue beaucoup⁽¹⁾. Souvent, à l'origine de l'engagement, il y a également un sentiment d'injustice. L'injustice peut me concerner directement (je suis chômeuse et je suis scandalisée par les contrôles à domicile) : on parlera alors de révolte et d'injustice vécue. Mais je peux également être scandalisé par une situation qui ne me concerne pas directement (je suis un homme mais je suis scandalisé par l'inégalité entre les femmes et les hommes dans la société) : on parlera alors d'indignation et d'injustice perçue. Le sentiment

d'injustice est souvent un déclic, un élément qui poussera une personne à s'engager, même si cela n'est pas forcément un effet immédiat.

DIVERS DEGRÉS D'ENGAGEMENT

À partir de quel moment peut-on dire d'une personne qu'elle est engagée ? Si je m'intéresse à la crise grecque, que je lis énormément d'informations sur ce sujet et que je partage mes opinions sur un réseau social, suis-je engagée ? Vaste question. Quoi qu'il en soit, il nous semble utile de distinguer différents degrés d'engagement. Pour que ces distinctions soient plus claires, nous nous proposons de prendre l'exemple de l'engagement pour une agriculture paysanne.

CHRISTIAN

Lire et agir... bien après !
« Avant de travailler à Barricade, je lisais certains magazines comme *Imagine*. Ça m'interpellait beaucoup, je me disais "Quelle vie je mène quand même, quand je vois comment va le monde !". Mais je ne faisais rien. Parfois j'essayais de m'approcher de l'un ou l'autre groupe mais je ne me sentais jamais légitime et je ne m'y intégrais pas. »

Zoom sur...

C'est quoi l'engagement ?

« Mais c'est quoi un-e militant-e ? C'est quelqu'un-e de bloqué dans son développement et qui continue au-delà de l'âge de 3 ans (l'âge des « pourquoi? ») à poser de (si naïves !) questions, à réfléchir aux injustices, à proposer des alternatives... en général pour plus d'égalité. Quelqu'un-e qui n'a pas encore compris que réussir c'est s'intégrer à tout prix au monde comme il va avec sa valeur numéro un, l'argent. »

Edito d'un « Pavé dans la mare » (2013), journal de l'asbl Barricade, signé Nicole.

CLAIRE : « C'est être passionné, faire les choses avec ses tripes. »

ELISE ET CRINA : « Être militant, c'est être intéressé à l'autre, avoir envie de dire que l'injustice ce n'est pas normal, penser que quelque chose d'autre est possible, être optimiste plutôt que défaitiste, parfois naïf (ce qui peut soulever des montagnes !). C'est aussi essayer de contaminer, de convaincre. C'est avoir envie de se battre, pas seulement pour soi ou pour son groupe mais pour la population en général qui subit le même sort. Le fait d'être militant, ça s'apprend, ça se construit. Ça grandit au fur et à mesure qu'on a des intérêts communs à défendre ensemble. »

GENEVIÈVE : « Pour moi l'engagement, ça fait partie de l'humanité. L'être humain est un être humain social, communautaire. Quand je vois les gens dans les tribus, ils vivent en communauté et sont engagés l'un envers l'autre. Nous, on s'est tellement éloignés de tout ça... Pour moi, l'engagement, c'est vital, c'est l'humanité. »

CHRISTIAN : « Un militant, c'est une personne qui a une certitude (par exemple que quelque chose ne va pas), qui se donne les moyens de la mettre en œuvre et qui donc pose des actes, qui agit. Ça peut aussi être quelqu'un qui cherche, qui agit en cherchant. Moi je me base sur mon ressenti : je ressens des tensions et j'agis pour essayer de les libérer. (...) Si être militant c'est agir parce qu'on est à l'écoute de soi-même, alors là oui, je le suis. »

JOHN CULTIAUX ET PATRICIA VENDRAMIN
« S'engager, c'est sortir de l'apathie pour agir en vertu de motifs idéologiques supérieurs ; c'est être 'du bon côté de l'histoire.' »

John CULTIAUX et Patricia VENDRAMIN, *Militer au quotidien. Regard prospectif sur le travail syndical de terrain*, Presses universitaires de Louvain, 2011, p.33.

Intérêt/adhésion : je lis des articles à ce sujet, me rends à une conférence, je trouve cela intéressant...

Soutien : j'achète mes produits chez des paysans, j'en parle autour de moi.

Participation : je fais partie d'un groupe d'achat, je fais de la sensibilisation, je participe à des actions ponctuelles.

Dévouement : je fais partie d'une association de soutien aux agriculteurs et je passe une grande partie de mon temps à faire du plaidoyer, écrire des cartes blanches, organiser des événements, accompagner la création de GASAP, voire faire des actions de désobéissance civile, comme par exemple le fauchage de champs d'OGM (et tous les risques judiciaires qui y sont liés)...

L'engagement, tel que nous l'abordons dans ce journal, commence réellement à partir de la participation, c'est-à-dire à partir du moment où l'on donne de soi, où l'on prend un risque et l'on s'engage dans une démarche collective.

S'ENGAGER POUR, S'ENGAGER CONTRE

Quand on pense à l'engagement, on pense évidemment aux causes et aux valeurs qu'on défend. Ainsi, on peut s'engager « au nom de » (du respect de la Terre, de l'égalité entre les peuples, du droit à une alimentation de qualité pour tous...), mais on peut s'engager aussi « contre » (les lobbies financiers, les politiques néolibérales, les machistes). Même si on entend souvent des collectifs militants dire qu'ils ne se situent pas dans l'opposition mais dans la proposition, il s'agit en fait souvent des deux côtés d'une médaille. Ainsi, le sociologue **Alain Touraine**, dans son analyse des mouvements sociaux ^[2], **repère trois principes : un principe d'identité collective (qui sommes-nous ?), un principe d'opposition (contre quoi nous**

luttons ?), un principe de totalité (au nom de quoi nous luttons ?). À ces trois principes, nous pourrions même rajouter un principe d'action (que faisons-nous ?). Ainsi, un exemple pourrait être : « nous, groupe de citoyens et commerçants liégeois (*identité*), en instaurant une monnaie locale (*action*), nous cherchons à lutter contre la spéculation financière (*opposition*), au nom d'une économie locale au service de la communauté (*totalité*) ».

QUEL TYPE D'ENGAGEMENT ?

Enfin, il est possible de distinguer plusieurs types d'engagement ^[3] : un engagement assistance (j'agis sur les conséquences des inégalités : je participe à des distributions de repas pour les sans-abris), un engagement politique (je cherche à lutter contre les causes des inégalités et des injustices : j'essaie de faire passer des lois qui encadrent la tension salariale des entreprises) ou encore un engagement communautaire (je donne du temps à la collectivité locale : j'organise une fête de quartier). Ainsi, une personne peut s'engager de diverses manières, avec des « casquettes » variées : je peux en effet m'engager en tant que consommateur (je consomme bio, local, je boycotte certains produits), en tant que personne (mes proches savent qu'ils peuvent vraiment compter sur moi), en tant que travailleur (je travaille pour une association écologiste), ou encore en tant que citoyen (je fais partie d'une association locale de vulgarisation économique). Les casquettes « personne » et « consommateur » concernent davantage l'espace privé, tandis que les casquettes « travailleur » et « citoyen » impliquent une entrée dans l'espace public. Dans ce journal, nous nous intéressons donc particulièrement à l'engagement en tant que « travailleur », même si des liens avec les autres types d'engagement sont faits.

[1] Voir aussi « L'engagement : stimuli et obstacles », p. 13.

[2] Alain TOURAINE, *Sociologie de l'action*, Les Éditions du Seuil, 1965. Disponible gratuitement en ligne : <http://classiques.uqac.ca>.

[3] Merci à l'asbl Quinoa pour ces distinctions.

FRANÇOIS ROUSSEAU

« Le militantisme, c'est la recherche permanente de nouvelles marges de liberté. »

François ROUSSEAU, « Réapprendre à conter : genèse d'un entrepreneur social », *Gérer et comprendre*, n°87, mars 2007.

CYNTHIA FLEURY

« Les politiciens n'ont plus le monopole de la politique. C'est fini, heureusement. La citoyenneté est en train de reprendre un peu la main sur la mission du politique. Beaucoup ont le sentiment (justifié) que dans l'entreprise, ou par la voie académique ou associative, ils font de la politique. Ils n'en vivent pas mais ils construisent de l'intérêt général, ils construisent de nouveaux outils, ils militent, ils inventent, ils expérimentent. Les politiques arrivent après. Après avoir été plutôt pionniers des initiatives, ils sont dans la position de valider et de démultiplier. »

Cynthia FLEURY, « Être citoyen aujourd'hui, c'est un travail », www.lesnouvellesnews.fr, octobre 2015.

L'ENGAGEMENT : STIMULI ET OBSTACLES

Personne ne naît engagé pour une cause. Ainsi, l'engagement ou non d'une personne dépend d'un subtil mélange entre son environnement culturel et social, ses intérêts personnels, ses rencontres, sa situation financière ou familiale... Sans prétendre englober l'entièreté des situations personnelles d'une infinie variété, cet article propose de répertorier, via des grandes lignes directrices, les stimuli et les obstacles à l'engagement aujourd'hui.

LES STIMULI À L'ENGAGEMENT

Au départ d'un engagement, il y a souvent une étincelle, un ou plusieurs éléments qui font qu'on franchit le pas^[1]. Bien évidemment, dans de nombreux cas, cette étincelle apparaît car un contexte préalable plus large (social, familial...) y était favorable. Les dispositions biographiques sont donc primordiales, mais ne sont pas les seuls déterminismes. La sociologue Nathalie Nicourd repère trois types d'influences majeures qui favorisent l'engagement : des stimuli intellectuels (ouvrages, films, éducation informelle), le rôle d'organisation très visibles (organisations de jeunesse, syndicats) et des individus identifiables (personnes proches ou personnalités influentes)^[2]. On pourrait rajouter l'influence des médias et des politiques qui participent largement à la popularité ou non de certaines causes.

Chez les travailleurs de l'économie sociale que nous avons interrogés, les raisons de l'engagement ont été très diverses, allant de raisons très personnelles, à des éléments de contexte plus généraux. Certains ont donc insisté sur leur situation chanceuse (DAVID : « L'injustice de se dire qu'il y a des gens qui ont effectivement plus difficile et qu'on peut faire quelque chose, qu'on n'est pas là 'que' pour soi », d'autres sur un certain air du temps, une mouvance (GENEVIÈVE : « J'avais 18 ans en 1968, c'était le temps de l'autogestion » / YVES : « J'avais 17 ans en 1999, il y avait alors la montée d'une prise de conscience altermondialiste grâce aux événements à Seattle », le lieu où ils ont grandi (YVES : « À Liège, c'est facile de s'engager ! ») ou encore sur leurs environnements familiaux (DAVID : « Autour de moi j'avais pas mal de gens qui étaient engagés, avec un engagement plus ou moins fort. Mes parents qui aujourd'hui aussi continuent d'être bénévoles, soit dans l'enseignement ou à différents niveaux. J'ai aussi dans ma famille l'abbé Jacques Van der Biest, des Marolles et lui, c'était un homme fameusement engagé ! ». D'autres évoquent plutôt des événements brutaux (perte de proches, burn-out dans un précédent emploi), à l'origine d'une période de profonde remise en question et de reconversion. ✨



Mais une étincelle de départ, une prise de conscience ou même un contexte favorable à l'origine ne suffisent pas à maintenir un engagement. Ainsi, comme l'explique Nathalie Nicourd, la constance de l'engagement dépend largement de « la capacité de l'organisation à tenir ses militants » via tout un système de normes et de contraintes. Autrement dit, le contexte organisationnel dans lequel s'exerce le travail (conditions de travail, contraintes institutionnelles, reconnaissance du travail effectué, relations avec les collègues, rapport de pouvoir, mode de prises de décisions, division du travail...) joue un rôle primordial dans le maintien ou non de l'engagement des militants. La sociologue remarque que le désengagement est justement « la conséquence de la dégradation des liens qui rattachent le militant à son organisation » et non du « mythe » d'une prise de conscience intellectuelle qui éloignerait la personne de ses idéaux, de la cause que défend l'organisation. C'est ainsi qu'elle constate que le « retrait de la vie militante est d'abord un phénomène social »^[3].

Dans des structures salariées, si le rapport contractuel (et donc la rémunération) peut faire perdurer la présence de certains salariés, il ne suffira pas seul à maintenir l'engagement de ceux qui sont en recherche de sens^[4]. Plus que le salaire, ce qui fait « tenir » les militants, c'est d'abord le sens donné à l'action. En témoignent d'ailleurs les nombreux pensionnés qui continuent à être proches des organisations ou des causes pour lesquelles ils ont travaillé, et dont Geneviève est un bel exemple^[5].

✨CHRISTIAN

« Je me suis réveillé en me demandant ce que je foutais de ma vie, je ne voulais absolument pas faire ça. Pendant des années je me disais "il faudrait quand même que je change" et je ne trouvais jamais la ressource intérieure de le faire. Et puis, il s'est passé des choses au niveau personnel pour que je n'aie vraiment plus rien à perdre et que je trouve le courage de partir. »

DAVID

« Moi j'ai quitté le privé pour passer dans l'associatif et je n'ai pas le même salaire. C'est un choix que j'ai fait parce que ça ne me convenait pas, le tournant très commercial qu'avait pris ma boîte. Ce n'est pas une raison suffisante, se dire "je vais rester là parce que je gagne bien et que si je quitte" ... à un moment donné, je ne pouvais plus rester ou sinon ça allait avoir des conséquences beaucoup plus négatives au niveau familial, psychologique ou relationnel. »

CHRISTIAN ET EMMANUEL

« On a une grande liberté d'action. Comme on peut choisir ce qu'on fait, on choisit ce qui nous stimule, nous énerveille. Moi, je trouve un projet qui me fait vibrer, qui a du sens et puis je cherche comment je peux le faire entrer dans mon cadre de travail. »



En effet, voir les effets concrets du travail réalisé confirme le sens de l'action et l'envie d'y contribuer.

DAVID

« Je n'ai vraiment pu me rendre compte de l'utilité de mon travail que quand je vais sur le terrain. C'est bien de montrer des rapports et des photos mais bon... J'ai eu l'occasion pour deux associations d'aller sur le terrain. Je suis parti au Nord-Ouest du Kenya, à la frontière avec l'Ouganda et le Sud Soudan. Et je suis tombé sur une autre réalité et ça m'a motivé de continuer à travailler pour des associations. »

EMMANUEL

« Ce qui me donne satisfaction, c'est quand je vois que les gens sortent des conférences plus riches qu'ils n'y sont rentrés, quand je vois que la librairie tourne bien, quand je peux parler de littérature, avoir une discussion intellectuelle sur les valeurs alors que les gens n'ont plus le temps de réfléchir à leurs valeurs. »

Dans le cas de projets subventionnés, il est important que les contraintes de subventions ne prennent pas le pas sur le sens-même du projet.



D'une manière ou d'une autre, toutes les personnes interrogées rejettent le dogmatisme : si le militantisme existe et perdure, c'est à condition de rejeter les certitudes, d'éviter les jugements et d'accepter de se remettre en question. En témoignent les « haut-le-cœur » exprimés dans les portraits des travailleurs, pages 2 et 3.

L'une de nos interviewés nous rappelle également un déterminant essentiel de la liberté de s'engager, à savoir les conditions matérielles dont on dispose. Elles déterminent la disponibilité et les choix possibles.



LES OBSTACLES À L'ENGAGEMENT

Quelles sont les raisons, à l'échelle individuelle ou collective, qui empêchent ou freinent la militance dans notre société ? À ces questions, nos interviewés ainsi que de nombreux chercheurs sont d'accord sur un certain nombre de points. Tout d'abord, l'influence de la société de consommation et des médias traditionnels, accusés de réels « lavages de cerveau » fait l'unanimité. **Notre époque ne cesse également de répéter aux jeunes qu'ils seront « moins bien logés que leurs parents », ce qui laisse planer un sentiment d'impuissance** : je ne peux plus comprendre, ni changer ce monde, devenu trop complexe. Et quand bien même je m'interroge sur son dysfonctionnement, comment dépasser la critique pour proposer autre chose ?

Plus précis, l'impact des mutations de l'économie (de plus en plus financiarisée) et de l'organisation du travail (de plus en plus flexible) anéantit la conscience de classe, et donc les solidarités pouvant déboucher sur une organisation militante. Nombreux sont celles et ceux qui pointent la montée de l'individualisme, ainsi que le piège de « *la glorification d'un leader charismatique au détriment de la mise en avant d'un travail collectif et plus complexe* »^[6]. À cela s'ajoutent également le manque de temps (tout va toujours plus vite), la précarité (comment me rendre disponible pour militer si je dois sans cesse m'inquiéter de savoir si je peux répondre à mes besoins matériels ainsi qu'à ceux de ma famille?), et le passage de l'Etat social à l'Etat social Actif (je dois sans cesse prouver ma disponibilité sur le marché de l'emploi pour pouvoir avoir accès à des allocations et toute activité bénévole semble suspecte)...

EMMANUEL

« Ce n'est pas facile de se sentir légitime dans un milieu militant, surtout quand on ne vient pas de là : il y a énormément de militants qui le sont par atavisme ou par tradition familiale. C'est comme des dynasties de militants. La militance classique de fils de syndicaliste, ça doit simplifier les choses... »

MARTIN

« Les freins à l'engagement ? C'est culturel, le Belge est très peu entrepreneur ! On arrête pas de nous rabâcher avec tout ce qui ne va pas, alors ça ne donne pas très envie de se bouger. On nous dit "de toute façon, c'est déjà trop tard, c'est la crise, la planète est foutue, il n'y a pas d'argent..." : et là évidemment il n'y a pas de solutions ! »

ELISE

« Même si chacun en arrivant au Miroir est dans une logique d'action, plus associé à l'éducation permanente ou à la formation, les travailleurs sont finalement sur un projet commun, qui est le Miroir Vagabond, ses enjeux, ses méthodes de travail. Il y a beaucoup d'événements qui sont fédérateurs. La transversalité entre tous nos projets, ça facilite l'engagement. Personne n'est coincé dans sa petite fonction, on est dans un projet commun. On est plus au service d'un enjeu social que d'un agrément. »

GENEVIÈVE

« Dans mon travail, j'ai toujours milité et j'ai dit tout haut ce que ma direction ne voulait pas entendre parce que je savais que même au chômage je m'en sortirais. Mes collègues me disaient "mais ferme ta gueule !" Elles, leur boulot elles ne pouvaient pas le perdre. Moi je pouvais me payer le luxe de perdre mon boulot parce que j'ai une petite réserve grâce à un héritage. Donc j'ai pu prendre le risque de parler, la liberté de parler. Je n'aurais pas eu ça, j'aurais fermé ma gueule ! »

o b s t a c l e s

s t i m u l i

[1] Voir notre article « Qu'est-ce qu'être engagé ? », p.11.

[2] Sandrine NICOURD (sous la direction de), *Le travail militant*, Presses universitaires de Rennes, 2009, p.34-35.

[3] *Ibid.*, p.38.

[4] Voir aussi l'article « S'engager par le travail », p. 30.

[5] Voir son portrait page 2.

[6] « Les jeunes et l'engagement dans l'économie sociale. Essai d'introduction de problématique », *Tribune fonda* n° 18, juin 2007, www.fonda.asso.fr.

(LE MYTHE DE) L'ÉVOLUTION DU MILITANTISME

« *Dieu est mort, Marx est mort, et moi-même je ne me sens pas très bien* » disait le réalisateur américain Woody Allen. Les idéologies du XX^e siècle, qui ont fortement marqué de nombreuses structures militantes, voient actuellement leur influence baisser. Face à ce constat, certains pensent que le militantisme a changé de visage, voire qu'il est en baisse. Les militants d'aujourd'hui sont-ils si différents des militants d'hier ?

L'analyse de l'engagement (salarié ou bénévole), de par son aspect souvent très personnel, n'est pas chose aisée à mener du point de vue sociologique. De vifs débats existent pour savoir si la nature de l'engagement a changé depuis les années 1950. Avant de prendre position, posons le cadre du débat en analysant les différentes opinions.

ANCIENS VERSUS NOUVEAUX MILITANTS : UN FAUX DÉBAT ?

À l'image de la querelle des Anciens et des Modernes en littérature à la fin du XVII^e siècle, qui opposa les défenseurs de la littérature antique comme modèle indépassable à ceux qui voulaient donner leurs lettres de noblesse aux auteurs contemporains, dans le milieu de l'engagement, deux camps semblent se dessiner. Accentuons les traits pour mieux comprendre.

À votre gauche, le militantisme « old school ». Pétri d'idéologies issues du mouvement ouvrier (socialiste ou catholique), il est organisé et a le goût de la hiérarchie. On y parle en « nous » : c'est un collectif où se fondent les individus qui le composent. Les adhérents y seraient fortement impliqués, disposés à une délégation durable du pouvoir et du savoir au profit de l'organisation.

À votre droite, le « néo-militantisme ». Comme l'occasion fait le larron, l'action fait le militant. Spontanément, des personnes se mobilisent autour d'un projet concret. C'est fort, immédiat mais plutôt éphémère. Ici, on ne s'encombre pas trop de règles formelles ni d'idéologie. Ce qui prime, c'est la proximité : l'action locale ou être touché par une situation.

Au rayon des critiques, les old school qualifient les néo de « militants post-it », en référence à leur supposé manque d'engagement dans la durée. Lesquels rétorquent que les anciens sont tels des moutons, « *petits soldats sans esprit critique au service d'une idéologie et d'une organisation* »^[1].



Laurent Wilmet, « A las barricadas »

Jacques Ion tente de dépasser cette opposition entre anciens et nouveaux en proposant deux nouvelles terminologies : les militants « affiliés » et les « affranchis ».

L'engagement affilié correspond globalement aux représentations du militantisme traditionnel, tandis que l'engagement affranchi répond à celles, contemporaines, du bénévolat : « *rassemblements limités à objectifs restreints, rapports contractuels, regroupements monofonctionnels, efficacité immédiate privilégiée, temporalité de moyenne durée, faiblesse du "nous", individuation, moindre importance de la revendication par le nombre, intermittence des adhésions, recours aux réseaux et aux compétences personnels* »^[2]. Cependant, cette terminologie pose également problème : « *un obstacle majeur survient en effet dès lors que l'on tente d'assimiler schématiquement une réalité à une époque, qui plus est lorsque la césure est unique (ici placée dans la seconde moitié des années 1970)* »^[3].

Ainsi, certains chercheurs notent que l'analyse de l'engagement a eu « *tendance à caractériser comme nouvelles des formes de*

militantisme qui n'avaient parfois de nouveau que le nom, alors qu'une partie des acteurs qui les animaient étaient plutôt caractérisés par leur ancienneté dans le militantisme »^[4].

D'autres insistent sur le fait que les recherches sur l'engagement ont largement manqué de rigueur et que « *le standard historique dont on est censé s'éloigner ne possède pour consistance que celle d'une fiction rétrospective qui tire son existence non d'une réalité concrète mais des regards projetés sur elle depuis aujourd'hui* »^[5] ; ainsi, les « anciens » militants entièrement investis pour une cause n'ont probablement jamais été aussi nombreux que nous le laissent croire certaines visions stéréotypées. De même, l'opposition militantisme ancien/visée globale au militantisme nouveau/visée locale est largement manichéenne : ainsi Axelle Brodiez note que le local « *n'a jamais cessé d'être le lieu des investissements concrets* »^[6]. De tout temps, les fêtes champêtres et autres goquettes, les réunions de cellule, ou encore le café du coin jouaient un rôle primordial dans l'adhésion et les luttes.

L'ENGAGEMENT CHANGE EN MÊME TEMPS QUE L'ÉPOQUE ?

GENEVÈVE

« Les syndicalistes ils se voyaient après la messe, ça c'est fini ! Notre génération a dit « on ne veut plus ». Chaque fois qu'il y a des jeunes, ils arrivent avec des nouvelles choses. Moi je crois que la société a vraiment beaucoup changé. Internet, la mondialisation, l'individualisme, la consommation... Mais la militance existe toujours ! Souvent dans des groupes moi je suis la plus âgée (sauf dans les groupes seniors !). Les jeunes ont une autre approche mais ils s'engagent aussi. Nous, on passait plus de temps en réunion, maintenant les gens n'ont plus le temps, ils courent tout le temps (et signent des pétitions). Nous, on avait une meilleure qualité de vie, on avait plus le temps de réfléchir. La militance a changé mais les jeunes, ils inventent des trucs ! Prenez Terre-en-Vue, les Repair Cafés, les ateliers vélos, les circuits courts, c'est génial ! »

CHRISTIAN

« Le fait de ne pas avoir de certitude, pour moi, ça ne m'empêche pas d'agir. Ce qui me motive, c'est expérimenter collectivement des nouvelles voies, ce côté essai-erreur. On dénonce beaucoup l'innovation sociale, l'holocratie, etc. mais ce qui est intéressant, c'est de s'autoriser à essayer d'autres choses. C'est très excitant et pas besoin d'avoir des certitudes pour ça : on essaie. Là j'ai vraiment beaucoup de plaisir et c'est stimulant. »

MARTIN

« Je ne suis pas très engagé d'un point de vue politique... je ne suis pas trop du genre à aller protester, même si je trouve ça très bien qu'il y ait des gens qui le fassent et je trouve qu'il faut le faire. Mais moi je suis plutôt du genre "créons quelque chose" que "dénonçons ce qui ne va pas bien". C'est plutôt comme ça que j'ai envie de fonctionner. Je n'ai pas la force d'être dans un "environnement contre", il faut que je sois dans le "pour" pour vivre. »

Si une opposition radicale entre « ancien » et « nouveau » militantisme semble caricaturale et peu révélatrice de ce que vivent les militants, il serait tout aussi peu réaliste de balayer d'un revers de main tout ce qui a pu être dit sur l'évolution du militantisme. On ne milite plus aujourd'hui exactement comme dans les années 1970, tout comme on ne mange, ne dort ou ne travaille plus exactement de la même manière. Certains éléments de contexte n'y sont pas étrangers : « crise économique impliquant des luttes de survie » et non de long terme, (...) crise des deux grands 'méta-récits' que sont le communisme et le catholicisme, (...) discrédit des partis et de l'alternance droite/gauche »^[7]... À la suite des revendications du mouvement ouvrier, de nouvelles thématiques de lutte, comme le féminisme ou l'écologie, ont également attiré de nouveaux militants. Aujourd'hui, d'autres revendications s'ajoutent encore : les luttes des « sans » (sans-papiers, sans-abris, sans-emploi), le mouvement des logiciels libres, la décroissance... Ainsi, il ne faudrait pas confondre engagement pour de nouvelles thématiques et nouveaux types d'engagement. Enfin, la révolution technologique et surtout Internet ont rendu l'accès à des réseaux militants plus facile : d'ailleurs, il y a aujourd'hui une multiplication de l'offre d'engagement, via toute une série d'associations (comme le RCR^[8] ou Quinoa^[9] par exemple) qui accompagnent et forment les personnes qui souhaitent s'engager. Certaines personnes, comme la philosophe Majo Hansotte, pensent qu'on est passé d'un engagement programmatique (issu d'une idéologie) à un engagement situationnel (je m'engage pour telle ou telle situation particulière)^[10]. On serait alors davantage guidé par ce qui nous touche directement en tant que personne que par des idées et des valeurs universelles à défendre.

Autrement dit, l'engagement serait aujourd'hui davantage centré sur l'individu : c'est ce qui correspond à « l'hyper individualisme » dont parle le philosophe Gilles Lipovetsky. Pour lui, le contexte est tel qu'actuellement « l'individu doit construire sa propre vie en dehors des institutions, des organismes politiques qui le guidaient autrefois dans des voies préétablies »^[11]. Mais cet « hyper individualisme » n'est que le revers de la médaille de l'hyperconsommation, qui, ensemble, forment les deux valeurs phares de notre société (qui nous mènent par ailleurs droit dans le mur, précise le philosophe). Heureusement, face à cet hyper individualisme, il note tout de même la

persistance d'un « individualisme responsable » qui réfléchit ses actes en prenant davantage en compte le collectif.

VERS UN « ENGAGEMENT-RECHERCHE » ?

Sans forcément les lier à une époque particulière, Miguel Benasayag et Angélique Del Rey observent quant à eux deux types de militance : l'engagement-transcendance et l'engagement-recherche. Le militant de l'engagement-transcendance « considère le présent comme un passage, certes dur et important, mais de réalité moindre que le modèle de comparaison (passé ou à venir). D'où sa tristesse. La 'tristesse' du militant renvoie à l'affect propre à l'interprétation du monde qui est la sienne. Pour lui, le monde est erré : il n'est pas tel qu'il doit être. Le vrai monde est autre, ailleurs, et militer, c'est sacrifier le présent à l'avenir, ce monde-ci à l'autre', le vrai, le parfait : le seul qui vaille la peine d'être vécu »^[12]. Quoi qu'il arrive, la société n'est pas un tableau blanc qu'on peut effacer et recommencer : ainsi, nous devons forcément partir du monde tel qu'il est, et arrêter de prétendre que le monde n'est pas tel qu'il devrait être. Faire le deuil de l'engagement-transcendance « n'a rien à voir avec le renoncement à la possibilité de changer les choses, comme dans le nihilisme individualiste contemporain, ni même avec le renoncement à la possibilité de changer les choses radicalement ». Il s'agit d'arrêter « d'hypothéquer le présent au profit de l'avenir »^[13]. L'engagement-recherche, certes moins passionné, est plus constant : il part du local et aboutit au local, ce qui ne veut pas dire qu'il est plus « petit ». Il est donc à distinguer d'une « esthétique du petit, du quotidien », qui pourrait se résumer à être « juste quelqu'un de bien » en « disant bonjour à la dame »^[14]. Il part de la situation présente (car c'est bien notre seul point de départ possible) et n'a pas la prétention de maîtriser le changement global. Plutôt que de concevoir l'avenir dans la promesse de lendemains qui chantent, ces auteurs nous invitent à le chercher dans les virtualités présentes, dans les possibles à déployer ici et maintenant.

Quoi qu'il en soit, ces conceptions de l'engagement doivent nous aider à penser nos actions, et n'ont pas pour but de simplement les classer et les figer. Ce qui ressort néanmoins de nos recherches, c'est que la conception qu'on a de son engagement est intimement liée à la vision que l'on a du changement social (quelles sont les priorités des actions, quelle articulation entre global et local, etc.)^[15].

[1] Sandrine NICOURD (sous la direction de), *Le travail militant*, Presses universitaires de Rennes, 2009, p.17.

[2] Axelle BRODIEZ, « Militants, bénévoles, affiliés, affranchis... : l'applicabilité historique de travaux sociologiques ». *Les bénévoles et leurs associations. Autres réalités, autre sociologie ?*, L'Harmattan, 2004, pp. 279-291.

[3] *Ibidem*.

[4] Frédéric SAWICKI, Johanna SIMEANT, « Décloisonner la sociologie de l'engagement militant. Note critique sur quelques tendances récentes des travaux français », *Sociol. Trav.*, 2009.

[5] Annie COLLOVALD (sous la direction de), *L'humanitaire ou le management des dévouements : enquête sur un militantisme de « solidarité internationale » en faveur du Tiers-Monde*, Presses universitaires de Rennes, 2002, p.187.

[6] Axelle BRODIEZ, *op. cit.*

[7] *Ibidem*.

[8] Voir encadré RCR page 5.

[9] « Quinoa est une ONG d'éducation au développement qui vise à sensibiliser aux réalités socioculturelles, politiques et économiques du monde contemporain » : elle propose de nombreux stages de découverte aussi bien au Sud qu'au Nord. Voir : www.quinoa.be.

[10] Voir son interview à la page 28.

[11] Voir « Entretien avec Gilles Lipovetsky, philosophe et sociologue » sur le site : www.agentsdentretiens.fr.

[12] Miguel BENASAYAG et Angélique DEL REY, *De l'engagement dans une époque obscure*, éditions Le passager clandestin, 2011, p.22.

[13] *Ibid.*, p.85.

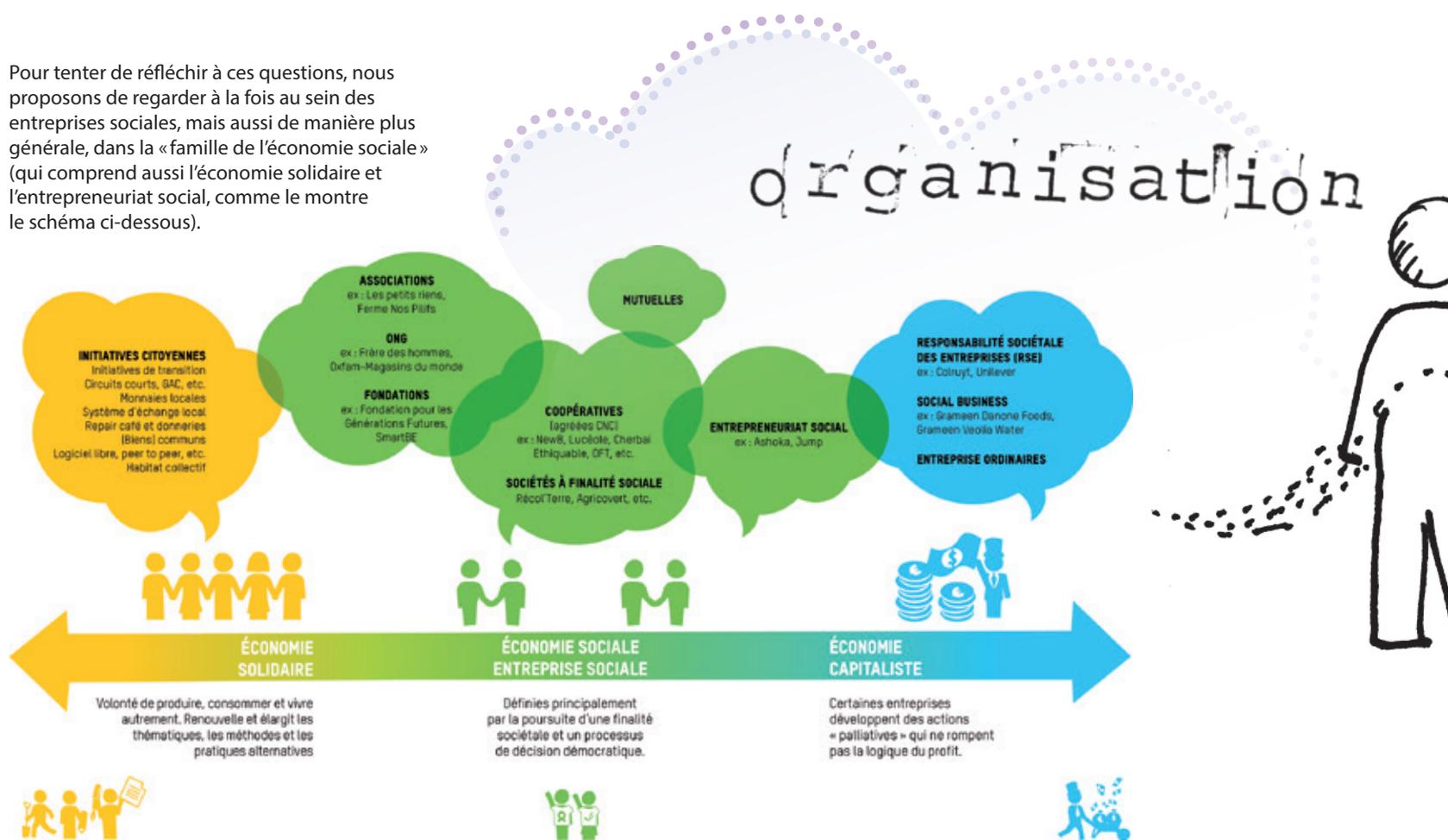
[14] *Ibid.*, p.49.

[15] Nous évoquons déjà les différentes visions du changement social dans notre étude précédente « Et qu'est-ce que ça change ? », 2014, disponible sur www.saw-b.be.

QUI EST ENGAGÉ DANS LES ENTREPRISES SOCIALES ?

Une organisation militante suscite généralement une certaine passion, et donc un certain engagement chez ses travailleurs. Pour autant, tous ne le vivent pas de la même manière. Ainsi, quel rapport les travailleurs ont-ils avec les valeurs qui ont fait naître la structure ? Qui se sent vraiment engagé, et surtout, comment se manifeste cet engagement au sein des entreprises sociales ?

Pour tenter de réfléchir à ces questions, nous proposons de regarder à la fois au sein des entreprises sociales, mais aussi de manière plus générale, dans la « famille de l'économie sociale » (qui comprend aussi l'économie solidaire et l'entrepreneuriat social, comme le montre le schéma ci-dessous).



« DIRECTION » VERSUS « BASE » OU LEADERSHIP PARTAGÉ ?

Lorsqu'on pense à des projets d'économie sociale ayant marqué l'histoire, on tombe souvent assez vite sur l'histoire de pionniers passionnés, de leaders charismatiques qui ont fortement influencé leur entourage. Ainsi, cela donne l'impression que dans les entreprises sociales, c'est souvent la direction qui est la plus politisée, qui incarne les valeurs du projet, qui est la plus « militante ». C'est d'ailleurs tout le contraire des entreprises capitalistes pour lesquelles, lorsqu'on aborde la question de la militance, on pense surtout aux actions syndicales issues des travailleurs. Est-ce à dire que les travailleurs des entreprises sociales ne sont pas des militants ?

Là encore, la diversité de la réalité rend difficile toute généralisation. Chez les personnes que nous avons rencontrées, un consensus se dégageait pour dire que dans une organisation d'une certaine taille, il est rare que l'engagement soit partagé par tous les travailleurs de la même manière : une partie des salariés travaille pour telle ou telle entreprise par conviction, une autre, plutôt par nécessité ou par « hasard ». Cependant, ce « hasard » se transforme parfois en conviction ! Et puis, il arrive que les travailleurs soient beaucoup plus militants que la direction... et dans ces cas-là, la direction ne tient pas en place longtemps !

MARTIN

« On veut favoriser l'épanouissement personnel dans le travail et implanter un mode de gestion participative. On voudrait éviter que les personnes qui travaillent ici exécutent leur feuille de route et c'est tout : chaque personne ici est partie prenante du projet. Ça ne va pas forcément de soi pour les personnes qui viennent ici du CPAS dans le cadre d'un contrat de réinsertion. Mais c'est chouette de voir l'évolution, et l'implication que les gens prennent au fur et à mesure... ici, nous on travaille pas juste pour faire des champignons, mais pour un changement de société, et c'est cela qu'on essaie de faire sentir aux personnes autour de nous, qui sont bien-sûr libres d'y adhérer ou pas. »

GENEVIÈVE

« Je travaillais dans la toute première crèche de Louvain-la-Neuve, créée dans l'ambiance post mai 68 ! Au bout d'un moment, on a aussi eu une nouvelle directrice qui se réservait les tâches qu'elle aimait bien. Alors on lui a dit : ou tu changes, ou tu pars ! Il y a eu des assemblées, et on a dit : on ne veut plus de directrice. Donc, on a fait une crèche co-gérée avec les parents et le personnel. Il y avait le Balai libéré (NDLR : une entreprise de nettoyage autogérée) et plus tard, le "Bébé libéré" : c'était une mouvance à Louvain-la-Neuve, tu étais porté par l'enthousiasme ! »

MARTIN

« J'ai vu pas mal de projets où tout dépend d'un fondateur ou d'une personne charismatique et quand cette personne s'en va, tout s'effondre. Ici, depuis la conception, on veut que ce projet n'appartienne pas à une seule personne, qu'il n'y ait pas une seule personne qui décide mais avoir une gestion participative : que ça appartienne à la communauté ! Quelque part, je me dis que mon travail consiste à ce qu'il n'y ait plus besoin de moi, que je sois de moins en moins indispensable. »

BEES coop, un projet de supermarché coopératif

À Bruxelles, c'est un supermarché très original qui s'élabore, inspiré d'expériences new-yorkaise et parisienne. BEES Coop sera bientôt une coopérative de consommateurs qui rassemblera de nombreuses denrées issues des circuits courts, le tout en faisant rimer qualité et accessibilité. En travaillant bénévolement quelques heures par mois pour le bon fonctionnement du supermarché, les consommateurs-coopérateurs permettront de diminuer sensiblement ses coûts et donc les prix des produits. En devenant coopérateur, on est donc à la fois patron, travailleur et client du projet !

Voir aussi notre analyse « Consommer local : du panier bio au supermarché alternatif ? », disponible sur www.saw-b.be.

Le sociologue Gilles Lazuech a mené une enquête auprès des cadres des entreprises d'insertion dans la région nantaise^[1]. Les résultats laissent transparaître une multiplicité de profils de dirigeants. Le sociologue conclut cependant sa recherche en pointant l'émergence d'une nouvelle figure du dirigeant, qui serait selon lui en train d'émerger, celle du manager-militant. « *La figure du manager-militant ne renvoie pas à un ancien militant qui serait devenu manager, ni à un manager qui se mettrait au militantisme. C'est une figure sociale nouvelle qui serait façonnée entièrement par cette double appartenance* ». C'est un manager qui serait militant de et dans son entreprise, qui aurait le niveau de compétences et d'expertise d'un manager d'entreprise classique, mais dont les missions et l'engagement sont autres. Le sociologue propose également ce terme pour qualifier ces nouveaux dirigeants qui font sortir des structures d'économie sociale de « *l'univers du bénévolat et de la gestion approximative* ».

Par ailleurs, on peut également observer une tendance plus récente d'entreprises sociales qui souhaitent réellement partager leur leadership. Pour cela, elles font souvent appel aux outils de l'intelligence collective, comme la sociocratie par exemple. C'est notamment le cas de BEES coop ou de Terre-en-Vue.

L'ÉCONOMIE « SOLIDAIRE » OU CITOYENNE : MILITER POUR DES NOUVELLES CAUSES ?

L'économie solidaire, aussi appelée citoyenne (à gauche dans le schéma, page précédente), est généralement portée par des travailleurs bénévoles. Bernard Eme et Jean-Louis Laville définissent l'économie solidaire comme « *l'ensemble des activités économiques soumis à la volonté d'un agir démocratique où les rapports sociaux de solidarité priment sur l'intérêt individuel ou le profit matériel; elle contribue ainsi à la démocratisation de l'économie à partir d'engagements citoyens* »^[2]. Ces auteurs soulignent en outre que « *cette perspective a pour caractéristique d'aborder ces activités, non par leur statut (associatif, coopératif, mutualiste...), mais par leur double dimension, économique et politique, qui leur confère leur originalité* »^[3]. De par leur non-lucrativité et par leur très faible salarisation, ces initiatives sont un véritable vivier de personnes très engagées. Il s'agit souvent d'un engagement ancré localement et dans la « vie réelle » : comment aujourd'hui, par mes actes quotidiens, je peux changer les choses (via ma consommation par exemple) ? Certaines de ces initiatives, en grandissant, vont se professionnaliser, et aller davantage sur le marché ; d'autres, au contraire, ont vocation à garder leur dimension citoyenne.

Quoi qu'il en soit, ces initiatives sont souvent innovantes de par les thématiques abordées, et pionnières dans un certain nombre de domaines et de causes : penser une société post-pétrole pour les initiatives des villes et villages en transition^[4], faire en sorte que l'informatique et Internet soient des outils au service de tous plutôt qu'au profit de certains pour les logiciels

libres^[5], lutter contre l'obsolescence programmée pour les Repair Cafés^[6], favoriser la création de compost urbain pour l'asbl WORMS^[7]... À l'exact opposé de la société individualiste qu'on nous décrit souvent, ces initiatives, en dehors de leur objet social direct, ont la particularité d'accorder également une grande importance au lien social, à l'esprit de communauté. Ces personnes sont par ailleurs souvent à la fois les concepteurs, les fabricants et les usagers de leur activité. Innovantes et militantes, ces initiatives viennent parfois, de par leurs pratiques, enrichir mais aussi interroger les valeurs de l'économie sociale.

MILITER VIA DES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL DIFFÉRENTES ?

Comme nous l'avons vu, un objet social innovant peut susciter l'engagement des travailleurs. Cependant, une activité ne reste généralement pas novatrice indéfiniment : il arrive qu'en grandissant ou en se démultipliant, des initiatives militantes se muent en offres de services. C'est notamment le cas lorsque d'autres acteurs (publics ou privés) s'approprient également l'activité en question, créant ainsi un véritable marché concurrentiel. On peut penser aux cas des crèches ou des services à la personne. « *L'offre banalisée ne constitue plus un support qui génère de l'engagement dans le projet* »^[8], note le chercheur François Rousseau. Par ailleurs, l'activité innovante peut aussi servir de modèle pour la création de politiques publiques en la matière^[9].

Précisons que cela ne veut pas dire que l'offre en question n'est plus utile (et même indispensable) : simplement, faisant maintenant « partie du paysage » (c'est-à-dire en étant reconstruite et institutionnalisée), elle n'est pas, en tant que telle, source d'engagement pour les personnes qui y travaillent. Ceci dit, précisons néanmoins que l'offre banalisée ne signifie pas pour autant que les travailleurs n'y mettent pas de la passion ou de l'engagement.

Est-ce pour autant que ces entreprises se transforment en entreprises « classiques » ? Pas forcément. Si l'objet social est un générateur important d'engagement, il n'est pas le seul. Nous pensons en effet que **la manière de fonctionner dans une entreprise génère également de l'engagement. On ne se concentre plus seulement sur ce qu'on fait, mais sur comment on le fait**. Par manière de fonctionner, nous entendons de nombreux éléments : comment se prennent les décisions ? Comment sont répartis les bénéfices ? Quelles sont mes relations avec mes collègues et avec la direction ? De quelle autonomie je dispose ? Toutes ces questions sont centrales pour les entreprises d'économie sociale. Ainsi, exercer le même genre de métier dans une multinationale ou dans une entreprise sociale, ce n'est pas la même expérience. Un informaticien qui travaillerait dans une entreprise sociale assez innovante dans ses processus démocratiques par exemple, pourrait se sentir militant car il sait que, dans la manière dont son entreprise fonctionne, il y a des valeurs défendues (l'humain avant le profit, faire rentrer la démocratie dans

l'entreprise, voire réinventer le travail...). Il s'agit d'une forme de plus-value tout à fait centrale, qui est générée non pas par l'objet social en tant que tel, mais par la manière dont il est mis en place. Dans le cas de l'offre de services banalisée, l'engagement de l'utilisateur (devenu davantage consommateur classique) sera alors moindre.

LES ENTREPRENEURS SOCIAUX : DE NOUVEAUX MILITANTS ?

Depuis plusieurs années, le concept « entrepreneuriat social » a le vent en poupe. Qui sont donc ces nouveaux entrepreneurs qui veulent, à travers une activité économique, répondre à des besoins sociaux ? Sont-ils si différents des pionniers de l'économie sociale ? *A priori*, pas vraiment. En effet, à l'image des entreprises sociales, les entrepreneurs sociaux ont des profils très variés. Pour certains, le but est réellement avant tout de répondre à un besoin collectif (la fameuse « finalité sociale », chère à l'économie sociale) : ceux-là optent ainsi souvent pour les statuts juridiques de l'économie sociale (sociétés à finalité sociale par exemple) et des modes de fonctionnement démocratiques. À l'autre extrême, d'autres entrepreneurs sociaux sont davantage issus de la philanthropie et du social-business, et souhaitent monter des projets associant des personnes précarisées ou exclues, avec de riches multinationales, notamment via leurs fondations. Au travers de leurs actions, ils agissent sur les conséquences des inégalités mais ils ne remettent pas en question la cause de celles-ci et le système capitaliste^[10].

Pour notre part, nous pensons que ce n'est pas parce qu'une partie des entrepreneurs sociaux (et de loin pas tous !) ont une vision politique moins précise que celle de l'économie sociale que des ponts ne sont pas possibles. Au contraire, nous favorisons une approche inclusive^[11]. En effet, il se passe des choses intéressantes et innovantes dans les projets d'entrepreneuriat social, et l'économie sociale aurait tort de ne pas s'y intéresser. Par ailleurs, n'est-ce pas non plus le rôle de l'économie sociale que d'essayer de politiser davantage des entrepreneurs qui témoignent déjà d'une volonté de construire leurs projets autrement ? A condition bien-sûr de ne pas tomber dans le piège de simplement vernir de « social » des projets profondément capitalistes^[12].

Quoi qu'il en soit, l'entrepreneur social est défini par François Rousseau comme « une nouvelle figure du militant » : il aurait d'une part intégré des outils de gestion de manière décomplexée, mais d'autre part, il aurait su les mettre au service d'un projet collectif et toujours en mouvement.

ET LES CITOYENS-USAGERS ?

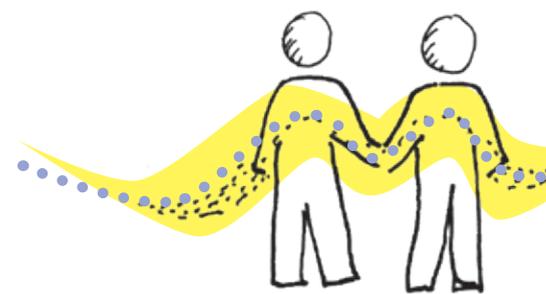
Les usagers des entreprises sociales sont, en fonction des domaines d'activités, des clients, consommateurs, patients, spectateurs... Si acheter une fois des légumes dans une entreprise de travail adapté ne fait peut-être pas de vous un militant, il n'empêche que le rôle

des usagers est primordial dans les entreprises sociales. Par leur choix de consommation plus réfléchi, ils participent à la réussite ou non d'une entreprise sociale (même si évidemment, d'autres facteurs rentrent en jeu). Il est aussi possible d'aller plus loin dans son engagement en tant qu'usager. Certaines structures, et notamment des coopératives, ouvrent leur capital aux usagers également : en devenant coopérateurs, ceux-ci peuvent participer à la vie de l'entreprise et voter aux assemblées générales. Ils deviennent alors membres à part entière de l'entreprise. Dans d'autres cas, certaines personnes peuvent s'engager bénévolement dans une entreprise, sans pour autant être directement usagères de celle-ci (par exemple, les bénévoles de la Croix-Rouge).

Il ne faut donc pas sous-estimer l'influence de ces usagers, appelés parfois les consommateurs (consommateur + acteur), dont certains sont très engagés, à la fois dans des entreprises d'économie sociale mais aussi dans d'autres projets citoyens. Il n'est pas rare de croiser par exemple une personne qui a fondé et co-gère un Groupe d'Achat Commun (et donc s'occupe régulièrement de permanences, mais consomme également les légumes), est coopératrice dans plusieurs entreprises sociales dont elle participe aux AG, s'investit dans un groupe qui cherche à mettre en place une monnaie locale, et qui fait ses courses dans une épicerie de commerce équitable. Le tout, à côté de son emploi ! Ainsi, ce « travail » de l'usager est également un travail militant, et un incontournable soutien aux entreprises sociales et aux initiatives solidaires.

MARTIN

« Avec l'entrepreneuriat social, on avance ! Ça a un côté militant évidemment, mais sans s'affirmer comme militant. Je n'ai pas besoin de dire "Voilà, moi je milite pour..." : nous on propose quelque chose, et si ça plaît, ça marche ! Changer les mentalités c'est vraiment un travail énorme : il faut changer l'environnement, voir là où on peut agir le moins possible pour avoir le plus grand impact. Évidemment, je ne vais pas faire la révolution tout seul : il faut que ce soit la collectivité qui s'approprie le truc. »



citoyenneté

[1] Gilles LAZUECH, « Les cadres de l'économie sociale et solidaire : un nouvel entrepreneuriat ? », Formation emploi, n°95, juillet-septembre 2006. Idem pour les prochaines citations. Il n'existe pas, à notre connaissance, de recherche semblable menée en Belgique, mais nous pensons que, bien que le contexte ne soit pas identique, il n'en reste pas moins riche d'enseignement et que des comparaisons sont possibles.

[2] Antonio David CATTANI et Jean-Louis LAVILLE (sous la direction de), *Dictionnaire de l'autre économie*, Desclée de Brouwer, 2005, p.253.

[3] *Ibidem*.

[4] Le mouvement de Transition, impulsé par l'enseignant en permaculture Rob Hopkins, vise à créer une société résiliente, qui prenne en compte la fin des énergies fossiles et l'impossibilité d'une croissance économique infinie. Via des groupes locaux, l'idée est de créer dès aujourd'hui les conditions d'une vie plus résiliente et plus souhaitable, en instaurant des monnaies locales, en développant l'agriculture urbaine, etc. Voir : www.reseautransition.be

[5] « Un logiciel libre est un logiciel dont l'utilisation, l'étude, la modification et la duplication en vue de sa diffusion sont permises, techniquement et légalement. Ceci afin de garantir certaines libertés induites, dont le contrôle du programme par l'utilisateur et la possibilité de partage entre individus ». Source : Wikipédia.

[6] « Réparer ensemble, c'est l'idée des Repair Cafés dont l'entrée est ouverte à tous. Outils et matériel sont disponibles à l'endroit où est organisé le Repair Café, pour faire toutes les réparations possibles et imaginables ». Source : www.repaircafe.org.

[7] Les buts de cette ASBL bruxelloise sont « d'organiser et coordonner la formation des Maîtres-composteurs, encadrer le réseau des Maîtres-composteurs (plus de 300 bénévoles), organiser les formations grand public, soutenir et conseiller les projets de compostage de quartier, et pour finir être le point info-compost de la région ». Source : www.wormsasbl.org.

[8] François ROUSSEAU, « De l'association dissociée à l'entrepreneuriat social », in Jean-Louis LAVILLE et Pascal GLÉMAIN (sous la direction de), *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Desclée de Brouwer, 2009, p.249.

[9] C'est par exemple le cas au Québec avec le service de garde de la petite enfance. Voir Benoît LEVESQUE, « Un nouveau modèle de service public par les associations : la garde de la petite enfance au Québec », in Jean-Louis LAVILLE et Anne SALMON (sous la direction de), *Associations et Action publique*, Desclée de Brouwer, 2015.

[10] Jean-François DRAPERI, « L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme », Cestes-Cnam, Recma, février 2010.

[11] Voir aussi notre analyse « Economie sociale, entreprise sociale, entrepreneuriat social : enjeux d'une évolution », 2014, disponible sur notre site : www.saw-b.be.

[12] Pour une lecture critique, voir Jean-Marc Gancille et Alexandra Siarri, « Après le greenwashing, le socialwashing ? », Libération, 4 septembre 2015.

DES HISTOIRES DE PAVÉS ET DE SPARADRAPS

Travailler pour une structure qui a une mission de transformation sociale, c'est plutôt enthousiasmant... mais est-ce à dire que les travailleurs s'y sentent toujours super engagés, tels des pavés dans la mare du système ? Hé non, le salariat mène parfois à des paradoxes : loin de l'image de résistants ou d'innovateurs, les travailleurs se sentent parfois plutôt... des sparadraps veillant à maintenir l'ordre existant. Alors entre pavé et sparadraps, quel équilibre ? C'est ce que nous avons demandé à des travailleurs. Ou plus exactement, nous leur avons demandé de l'écrire.

Ces textes sont issus d'un atelier collectif d'écriture : ce sont des textes bruts, non-retravaillés, d'écriture autonome



Nous sommes des sparadraps du système parce que nous sommes dans des cases. Nous sommes une sorte d'huile qui fait en sorte que le système marche mieux. Combien d'heures effectuées ? Combien de personnes dans les groupes ? À quelle fréquence ? Est-ce cela l'important ? Le logo, la mise en avant d'une organisation qui devrait être un pavé ? Nous devons toujours compter. Les objectifs. Les gens. Les heures. Les kilomètres. Nous comptons tellement que parfois nous ne voyons plus. Il se passe des choses autour. Et nous, on compte... Combien de temps encore ? Comment nous décoller des pores du système ?

Mais nous sommes aussi des pavés quand nous disons non, parce qu'il n'y a pas de raison que ça soit oui. Nous essayons de pousser des cohérences jusqu'au bout, même si nous n'avalons plus la même boisson. Il y a aussi ces choses qui ne nous appartiennent plus, ces personnes qui ont un déclic, qui changent de vie. Nous sommes là pour rappeler des choses, pour les nommer collectivement. On abandonne toute casquette pour laisser sortir l'essentiel. Faire parler la personne plutôt que la fonction. Fonction, piège à... ?

Nous sommes sparadraps quand nous faisons en sorte que le système continue de fonctionner, qu'on ne le laisse pas se planter, quand on palie ses excès, quand on trouve des solutions pour ne pas souffrir des conséquences désastreuses des mesures mal pensées. Bref, quand on agit alors que peut-être il faudrait laisser le système aller jusqu'au bout de ses logiques, jusqu'au bout de ses « envies » pour le laisser mourir d'indigestion. Nous sommes sparadraps quand nous avons peur pour nous et les autres, quand nous n'avons pas confiance en nos propres ressources, comme si nous étions privés d'un cadre qui nous gouverne.

Nous sommes pavés quand nous croyons en nous, en nos idées, à nos capacités de changer les choses, de proposer des alternatives, quand nous osons dire non, quand nous osons poser des questions, quand nous osons être critiques, quand nous osons croire que les choses peuvent être autrement, que cela est possible. Nous sommes pavés quand nous sommes sûrs que nos actions sont justes et que cela vaut la peine de se battre pour elles, d'être mal vus, d'être incompris, d'être critiqués, d'être hors la loi...

Participants à l'atelier d'écriture :
Martine Dehecq, Delphine Duchatel,
Barbara Garbarczyk, Amaury Ghijssels,
Laurent Wilmet.

t directement des tripes ! ce sont des textes bruts

t directement des tripes ! ce sont des textes bruts, non-retravaillés, d'écriture automatique, pas forcément nuancés... mais venant

matique, pas forcément nuancés... mais venant directement des tripes !

ce sont des textes bruts, non-retravaillés, d'écriture automatique

Nous sommes les sparadraps d'un système lorsque nous nous contentons de faire ce pour quoi nous sommes payés. Si nos structures subsidiées avaient le pouvoir le changer le système, nous ne serions pas subsidiés. Pour moi, « subsidier le changement social » est un oxymore. Ce qui est subsidié, c'est la gestion des catastrophes, c'est le maintien dans l'espoir d'une majorité d'individus dominés et exploités le plus souvent de manière inconsciente. Nous sommes des sparadraps car nous collaborons à cette mascarade en rendant des évaluations qui rendent soi-disant compte de tous les résultats positifs de nos actions mais mettent de côté tout ce que nous aurions pu faire d'autre et qu'on n'a pas fait par peur de perdre nos subsides, par autocensure, par censure ou parce qu'on a perdu de vue qu'on était là au départ avec des envies de révolutions et qu'aujourd'hui on se contente de faire sa part du « cadre logique », comme un bon petit fonctionnaire du changement social que l'Etat social a fait de nous.

Aaaaaah, l'Etat Social, Dr Jekyll et Mr Hyde, à la fois le résultat positif de décennies de luttes et à la fois l'empêcheur de tourner en Révolution.

Mais lorsque nous prenons conscience de tout cela et que nous cessons de vouloir nous voiler la face pour garder bonne conscience. Lorsque nos organisations subsidiées jettent un œil voire tendent la main vers des collectifs citoyens autonomes qui, force est de le constater, transforment davantage la société de façon spontanée et sur base bénévole que les organisations censées le faire, alors tout devient possible. Nous sommes un pavé dans la mare lorsque nous mettons notre esprit critique, notre libre-arbitre et notre détermination à vouloir vraiment changer les choses au-dessus de toute considération institutionnelle. Nous sommes un pavé dans la mare lorsque la soif de justice devient plus grande que la basse volonté de pérenniser notre reconnaissance institutionnelle.

Nous sommes des pavés quand nous parvenons, tant par notre réflexion que par nos actions, à remettre en cause le système sous toutes les formes qu'il peut prendre au sein de notre entreprise et en dehors. Cette remise en cause ne doit pas nécessairement être spectaculaire : elle peut aussi se poser comme un simple « NON » à ce qui apparaîtrait comme un avantage. Cette remise en cause doit aussi se mettre au diapason de l'urgence sociale, sans se fourvoyer, mais sans non plus devenir l'esclave de subsides ou d'agréments qui pourraient nous éloigner de nos combats et nos valeurs.

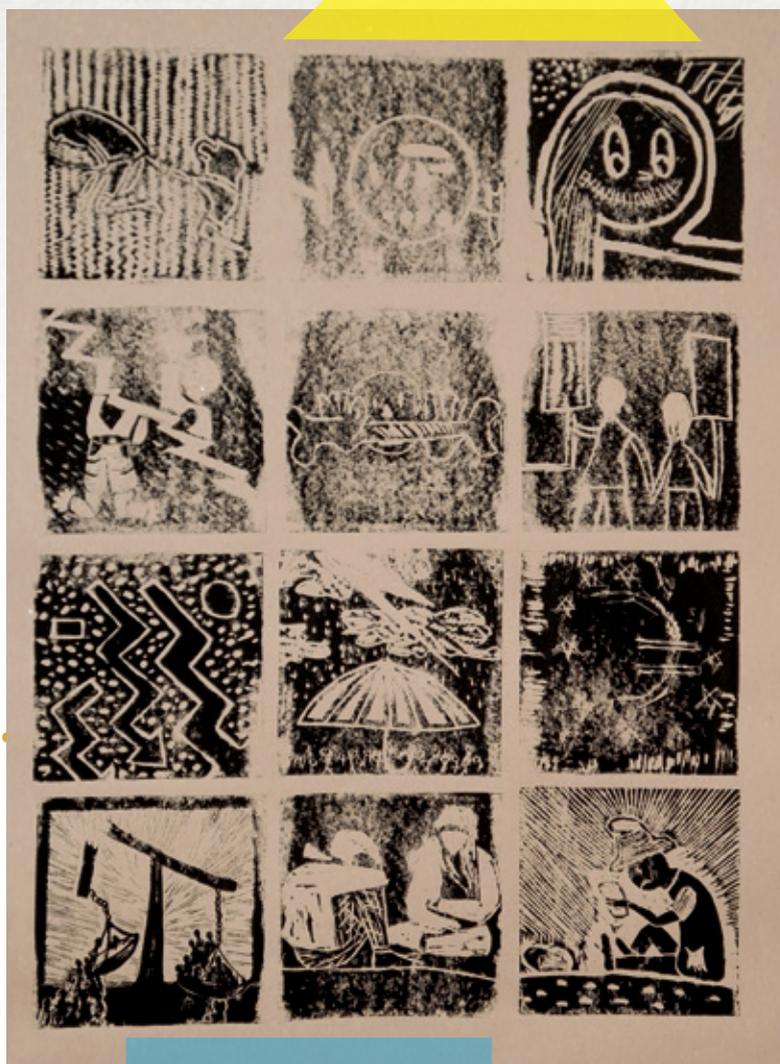
Être pavé est toutefois difficile à tenir (POURTANT IL FAUT TENIR) tant le système et ses rouages sont pernicieux et tentent de nous faire glisser de l'état de projectile à celui de petite chose collante couleur chair ou à motif Disney... Bref, à faire en sorte que nous soyons sparadraps... et que nos actions, imposées, nous réduisent à des soins « cosmétiques », certes nécessaire dans un certain cas, mais qui nous détournent d'un objectif central de transformation de la société.

Pourtant, l'image du « sparadrap » peut sembler porteuse : il se pose sur les plaies pour guérir, mais... ne propose pas de solution à long terme. Faire le choix d'être pavé plutôt que sparadrap ne fait pas de nous des personnes qui crachons dans la soupe... nous cherchons à transformer notre monde, proche comme lointain.

Nous sommes « sparadrap » quand les blessures des gens qu'on rencontre saignent, lorsqu'elles sont dans le chaos, lorsqu'elles n'ont plus de lumière, quand elles ont vécu des échecs et ne croient plus en elles, en rien. Nous sommes « sparadrap » pour cacher les trous, cacher la vérité sur l'emploi, éponger la tristesse et le désarroi des personnes face à la situation économique et politique du pays, lorsqu'elles ouvrent les yeux sur l'ici et le maintenant et qu'elles les referment pour ne plus voir demain.

Nous sommes « pavés » dans la mare quand nous voulons secouer le prunier !

Contes de fées ? Contes de faits !
Douze mois d'austérité et de précarité.



Œuvre collective réalisée par Christian, Dominique, Fanny, Francesca, Françoise, Jean-Paul, Marcia, Nadine, Raphaël, Rita et Stéphane dans le cadre de l'atelier de débat, de linogravure et de photomontage « Art contre la précarité. Art pour résister à l'austérité » organisé en août 2015 par l'asbl AFICo.

directement des tripes ! ce sont des textes bruts, non-retravaillés, d'écriture automatique, pas forcément nuancés... mais venant

DÉ BAT TRE

EMPLOI ET ENGAGEMENT :
ALLIANCE DE RÊVE
OU UNE FAUSSE
BONNE COMBINAISON ?

optimisme
agir

ÊTRE ENGAGÉ, ÇA (R)APPORTE QUOI ?

L'engagement pour une cause est souvent présenté comme un acte purement altruiste et désintéressé. Sans nier complètement cet aspect, il semble néanmoins utile de le nuancer en réfléchissant également aux divers « bénéfices » qu'en tirent les personnes qui s'engagent.



Au début des années 2010, une étude sociologique auprès de personnes se définissant elles-mêmes comme « envisageant une reconversion [professionnelle] dans l'économie sociale et solidaire » a été menée en France^[1]. On observe que les raisons qui poussent les personnes à se reconvertir sont variées (absence ou perte de sens dans un travail précédent, recherche de valeurs différentes...). Pour une grande partie des interrogés, « c'est l'engagement qui prime, engagement qui, avant la reconversion, se manifeste souvent plus dans des activités bénévoles ou politiques, voire dans une réflexion plus abstraite sur la société qui les entoure »^[2]. La reconversion professionnelle est alors vue comme une possible continuité d'activités militantes hors-emploi.

Mais que cherchent donc les personnes dans l'engagement ? Certains, comme Daniel Gaxie, pensent que c'est un sujet tabou. En effet, le politologue français « met en évidence un effet de déni des rétributions du militantisme, qu'il appelle 'scotomisation' en empruntant aux concepts de la psychologie pour rendre compte d'une forme de mensonge à soi-même pour rester en conformité avec une vision socialement acceptable de la militance qui est celle du don de soi et de l'acte gratuit. (...) Reconnaître que l'on retire certains bénéfices (objectifs et/ou symboliques) de son engagement semble socialement incompatible avec des valeurs collectives dominées par le désintéret et l'altruisme »^[3]. Pourtant, ces bénéfices sont nombreux, ce qui fait même dire au sociologue Matthieu Hély qu'en s'engageant, « le donateur semble paradoxalement s'enrichir de ce qu'il offre »^[4].

expérience



UNE SOCIALISATION

A priori, et d'autant plus si c'est dans le cadre d'un emploi, on n'est jamais engagé tout seul. Ainsi, un des bénéfices les plus évidents, c'est une forme de socialisation. En étant engagé, on fait partie d'un groupe, on rencontre des personnes qui ne sont ni des amis, ni des membres de la famille (même si des croisements peuvent bien-sûr avoir lieu) : « l'accès à des réseaux sociaux, voire des espaces d'intégration, de loisirs, de convivialité, de fraternité »^[5] sont donc primordiaux. « Ces derniers sont des lieux essentiels de socialisation. Ils contribuent à renforcer une identité politique et une représentation de soi marquée par un souci d'ancrage dans la permanence et la continuité »^[6]. Cette représentation de soi permet également une certaine reconnaissance sociale symbolique (des inconnus peuvent nous reconnaître comme étant « la personne qui travaille dans telle ou telle association »). Même si tout n'est pas toujours apaisé dans les groupes engagés, un élément souvent mis en valeur par les travailleurs interrogés est le plaisir d'être avec d'autres, la richesse des échanges, la stimulation intellectuelle.

UN SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE

Généralement, il semblerait qu'un lien étroit existe entre le fait d'être engagé, et celui de se sentir bien (ou mieux?). « S'engager, ça rend optimiste » nous révèlent plusieurs études^[7]. « Les personnes engagées sont optimistes quant à la capacité à trouver une solution, car ils participent eux-mêmes au changement ! », poursuit Régis Olagne, directeur de clientèle à l'institut de sondages BVA. « C'est sans doute aussi pour ça qu'ils continuent à faire des choses, sinon ils auraient déjà abandonné ! ». Toujours selon ces études, les entrepreneurs sociaux sont particulièrement confiants pour l'avenir.

Face à une société de plus en plus individualiste, des chercheurs constatent que s'engager peut apporter ce précieux « sentiment d'agir au lieu de subir », la sensation d'avoir « une prise sur le monde, [d']être en capacité de transformer la société » ou encore d'être « du bon côté de l'histoire »^[8]. Ces sensations augmentent également l'estime de soi.

En travaillant pour une organisation à finalité sociale, on a donc plus de chances de se sentir en « cohérence dans les comportements humains »^[9]. Par exemple, un salarié dans le domaine de l'aide aux personnes pourra être satisfait de constater l'impact concret de son travail.

Précisons tout de même qu'il y a naturellement le revers de la médaille de cet optimisme dû à l'engagement : l'échec d'initiatives, le recul de droits qu'on croyait acquis, l'impossibilité à changer les choses, la difficulté à mobiliser ou à se faire comprendre peuvent au contraire également... rendre plutôt aigri et défaitiste (réaliste, diront certains) !

DES ACQUIS À VALORISER

Par ailleurs, en étant engagé dans une structure (aussi bien comme salarié que comme bénévole), on développe toute une série de compétences, des savoirs et des savoir-faire, comme par exemple, parler en public, traiter des informations, élaborer un raisonnement, écrire des articles, rédiger des communiqués de presse ou des tracts^[10]... Et il n'est pas rare que ces compétences qui participent à un capital social et culturel, et donc souvent à une affirmation de soi, puissent ensuite être également valorisées dans un (autre) emploi. Plus un militant inscrira son action dans un cadre professionnel (et à des positions hiérarchiques), plus il pourra la valoriser tout au long de sa carrière. Au passage, il pourra également gagner une certaine « estime ou admiration des autres militants »^[11].

Autrement dit, « chaque militant procède, en partie inconsciemment, à une évaluation personnelle d'un ensemble de coûts et de gratifications qui découlent de sa situation d'engagement »^[12]. Ainsi, si la question du salaire peut parfois être un critère d'insatisfaction, elle est souvent largement contrebalancée par les bénéfices qu'en tire le salarié : intérêt, accès à des réseaux sociaux, autonomie, stimulation intellectuelle, certaine liberté dans le travail... Ainsi, il semble que pour une partie des salariés engagés, « le travail soit perçu non comme une activité instrumentale qui leur serait extérieure, mais comme une partie intégrante de leur personnalité. On n'est plus très loin ici des ressorts de l'action bénévole. Dès lors, la rémunération change de sens, il s'agit davantage d'assurer grâce à un salaire 'suffisant' des conditions de vie acceptables pour le temps hors travail »^[13].

EMMANUEL

« En termes de satisfaction, liberté d'action, stimulation intellectuelle, qualité des relations humaines, ça serait mon top 3. J'aime bien apprendre et quand je vois que les gens sortent des conférences plus riches qu'ils n'y sont rentrés, quand je vois que la librairie tourne bien, quand je peux parler de littérature, avoir une discussion intellectuelle sur les valeurs alors que les gens n'ont plus le temps de réfléchir à leurs valeurs, les échanges informels avec les membres de Barricade ou de Philocité, c'est très riche intellectuellement, la liberté de mouvement. »

MARTIN

« Je fais ce projet parce que je trouve que ça a du sens de le faire, j'y prends du plaisir. C'est une superbe expérience d'un point de vue personnel : le fait de se battre au jour le jour pour développer le projet et garder son âme intacte. C'est ma petite pièce à l'édifice, mais il n'y a pas cette idée de dire "voilà, c'est ça qu'il faut faire". Si ça plaît aux gens, super ! Mais on n'est pas à dire "regardez, le monde va mal", mais plutôt "regardez, il y a plein de choses à faire !". Faire des champignons sur du marc de café c'est un exemple, mais ça aurait tout à fait pu être autre chose : pour moi, l'important c'est le concept, de montrer qu'on peut faire de l'entrepreneuriat social, durable et économiquement viable, être un peu une vitrine de ce mode pour susciter d'autres envies chez les autres. »

* C'est d'ailleurs le parti pris de certains films connaissant un succès ces derniers temps, et notamment « En quête de sens » de Nathanaël Coste, Marc de la Ménardière ou encore « Demain » de Mélanie Laurent et Cyril Dion.



[1] Cécile de CALAN et Jean GUICHARD, « Frontières entre choix professionnels et militants. Qu'attendent de l'ESS les personnes qui souhaitent s'y reconverter ? », in Patrice BRACONNIER et Gilles CAIRE (sous la direction de), *L'économie sociale et solidaire et le travail*, L'Harmattan, 2013.

[2] *Ibidem*.

[3] John CULTIAUX et Patricia VENDRAMIN, *Militer au quotidien. Regard prospectif sur le travail syndical de terrain*, Presses universitaires de Louvain, 2011, p.36.

[4] Cité dans Annie DUSSUET, Erika FLAHAULT et Dominique LOISEAU, « Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation : la place du travail dans les associations », Rapport final du programme *Pour l'innovation sociale et le développement en économie sociale et solidaire*, 2007, p.90.

[5] *Ibid.*, p.35.

[6] *Ibidem*.

[7] Oriane RAFFIN, « S'engager, ça rend optimiste ! », www.say-yess.com, 2015. Les deux études sont : « étude BVA Et Place to B sur les Français et l'information sur le climat » et « le baromètre sur le moral des entrepreneurs sociaux ».

[8] John CULTIAUX et Patricia VENDRAMIN, *op. cit.*, p.35.

[9] Howard S. Becker, « Notes sur le concept d'engagement », *Tracés. Revue de Sciences humaines*, 11, 2006.

[10] « Militer, un travail ? Animer, une forme de gestion ? Un résumé des travaux de Françoise Piotet, Sandrine Nicourd, François Rousseau », document disponible sur le site de la Ligue de l'Enseignement : www.laligue.org.

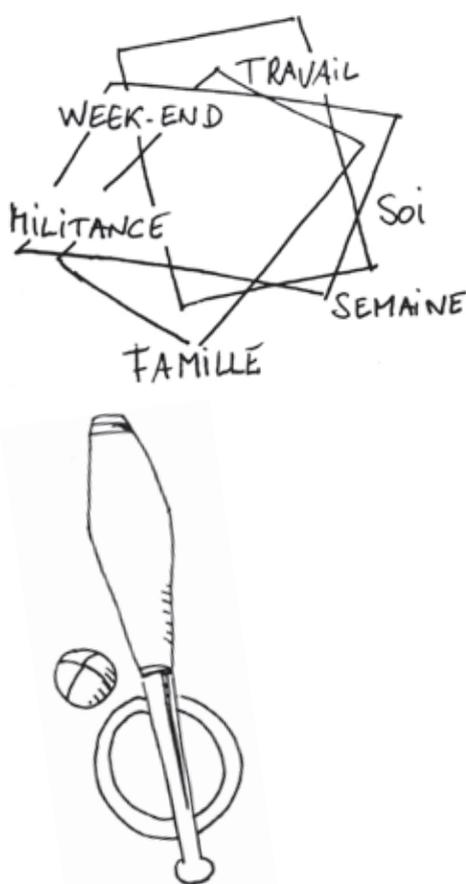
[11] John CULTIAUX et Patricia VENDRAMIN, *op. cit.*, p.35.

[12] *Ibidem*.

[13] Annie DUSSUET, Erika FLAHAULT et Dominique LOISEAU, *op. cit.*, p.92.

LES COÛTS, LIMITES ET DÉRIVES DE L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL

Transformer son engagement militant en travail salarié peut à première vue garantir un emploi de rêve. Cependant, cette alliance entre militantisme et emploi ne doit pas être idéalisée. En effet, elle n'est pas sans causer parfois un certain nombre de problèmes, voire de dérives, allant du burn-out à la dévalorisation du statut de salarié.



DU DON DE SOI... À L'OUBLI DE SOI OU À L'OUBLI DE LA CAUSE ?

Quand on a un métier qui a du sens et pour lequel on se sent engagé, il est normal qu'il soit un peu prenant, au moins émotionnellement. Cependant, il n'est pas rare de voir des situations où, suivant le vieil adage qui veut que « quand on aime, on ne compte pas », des travailleurs en font trop... au détriment parfois d'eux-mêmes ! Effectivement, **quand la cause pour laquelle on milite est centrale dans notre vie, et qu'en plus c'est notre emploi (et que l'emploi est globalement un élément central dans notre société), l'accumulation des deux peut être lourde à porter.** Il n'y a alors parfois plus de frontière entre le temps de travail légal et le temps passé à travailler ^[1]. « On comprend qu'il soit difficile dans ces conditions de distinguer ce qui ressort du travail auquel s'est engagé le salarié par le contrat et ce qui appartient à l'action militante : dans l'association, ces deux cadres de l'expérience apparaissent inextricablement mêlés » ^[2]. C'est ainsi que l'engagement devient aliénant, pouvant aller jusqu'au burn-out. On remarque que ces situations arrivent surtout dans des structures plus petites. En effet, des chercheurs observent que dans les plus grosses structures, « la question du partage des valeurs joue moins, et il y a moins de situations contradictoires, comme demander aux salariés d'être également des bénévoles, voire des

militants » ^[3]. C'est pourquoi le contrat de travail, c'est-à-dire ce qui y figure, mais aussi (et surtout) ce qui n'y figure pas, est un élément important, censé protéger le travailleur de pressions tacites (imposées par la structure, ou bien par lui-même) à en faire toujours plus, voire beaucoup trop.

Dans son ouvrage *Global burn-out*, Pascal Chabot rappelle utilement qu'une des origines du terme burn out est à trouver dans l'usage qu'en a fait dans les années 70 le psychiatre et psychanalyste Herbert Freudenberger dans une « free clinic » dans laquelle il travaille, qui cherchait à aider les toxicomanes. Aujourd'hui, ce sont davantage les méthodes de management usitées au sein des grandes entreprises qui sont pointées du doigt. Au final, qu'il naisse en milieu associatif ou entrepreneurial, le burn-out est « le trouble des fidèles au système, le mal des "croyants" », pourrait-on dire avec cet auteur. Il poursuit : « Il est la crise de foi, le désespoir de ceux qui ont espéré, l'épuisement de ceux qui, pourtant, s'activaient au mieux pour construire la société, et pour s'épanouir sous sa protection » ^[4].

À l'autre extrême, il y a le risque de banalisation de l'emploi, c'est-à-dire de la perte de l'esprit militant une fois passé au salariat. En effet, le passage au salariat s'accompagne toujours d'une série de normes et de contraintes à respecter (contrainte de performance économique et/ou contrainte

EMMANUEL

« Je connais un militant plus âgé, très fier de dire que pendant deux ans il a travaillé 110h par semaine à militer. Il dit que c'était formidable et c'est dommage que les gens ne soient plus comme ça aujourd'hui. Pour ma part, je ne prendrai jamais le risque de sacrifier ma famille pour une cause et en même temps, c'est beaucoup plus qu'un boulot. Je passe la plus grande partie de mon temps éveillé à faire ce que j'aime, ce qui me fait vibrer et une partie de ce temps, c'est pendant mon temps de travail, une partie pas. Le tout en sachant que je garde une partie de mon temps incompressible pour ma famille. Je ne suis pas quelqu'un de vertueux, dans le sens du devoir, du sacrifice. J'en ai trop bavé auparavant pour m'imposer des trucs. »

MARTIN

« Cette expérience est un énorme apprentissage à ce niveau-là. Jusqu'à il y a six mois, je ne mettais plus de limites à mon implication dans la boîte ! Mais je me rends compte que si tu veux faire durer un projet, ça n'a aucun sens de s'épuiser et de s'oublier soi-même, donc là je veille à garder mon chez-moi. C'est certes un job de rêve, mais je ne veux pas que ça devienne le projet de ma vie, parce que ma vie c'est bien plus que PermaFungi. »

CHRISTIAN

« Avant que je n'arrive, il y avait apparemment un fonctionnement un peu pathologique où c'était burn-out sur burn-out et on ne tenait absolument pas le coup. Je croise les doigts, on n'a plus eu

des cas comme ça. J'ai l'impression qu'on a un rapport plus sain à cette notion de militantisme. On se préserve personnellement, familialement. Mais on connaît des collectifs où c'est presque de l'autodestruction ! On sait bien que quelqu'un qui va être engagé dans telle association ne tiendra pas plus de deux ans. Ils le savent presque en y allant : « ça fait un an que j'y suis, je ne tiendrai pas un an de plus ! »

EMMANUEL

« Le philosophe Pascal Chabot décrit le burn-out comme une perte de foi. Ça peut aussi arriver dans l'associatif. Tu as tellement foi dans ce que tu fais, dans des équipes, l'objet de l'entreprise... Puis quand tu perds la foi, là ça devient radical. »

de résultats dans le cas d'un financement public), normes qui sont souvent imposées par d'autres. Il existe donc le risque que cette intégration des normes exogènes conduise parfois le travailleur à avoir une vision plus instrumentale que militante de son travail. Par ailleurs, cette instrumentalisation peut également apparaître dans des situations de crise : quand le travail qui faisait *vibrer* un travailleur est aussi celui qui le fait *vivre*, il paraît compréhensible qu'en cas de problèmes, il privilégiera ce qui le fait vivre. C'est ainsi l'évolution d'un certain nombre de structures qui, au nom du maintien de l'emploi (qui n'était pas leur finalité sociale), modifient leurs activités (c'est-à-dire changent ou prennent de la distance par rapport à la finalité sociale). **La légitime peur de perdre son emploi favorise donc le développement d'un rapport instrumental au travail.**

« TU COMPTES TES HEURES, TOI ? »

La coexistence de travailleurs aux statuts divers (salariés et bénévoles), si elle est source de richesses pour l'organisation, peut aussi influencer les conditions de travail des salariés. Ainsi, certaines structures d'économie sociale sont prises dans un modèle « semi-professionnel », « *conjuguant les exigences du monde du travail, en termes de technicité et de professionnalisme, et les évidences du bénévolat, en termes de disponibilité et de désintéressement* »^[5].

La question du temps de travail et de la rémunération sont ainsi les points sensibles qui reviennent dans plusieurs études. Certains salariés déplorent « *une difficulté à délimiter strictement leur temps de travail, qui se traduit par la multiplication des heures supplémentaires, rarement rémunérées, parfois récupérées, mais plus souvent encore ignorées en tant que telles et comptées à l'actif d'un engagement bénévole – plus ou moins volontaire – qui s'ajouterait au temps salarié* »^[6]. C'est ce que les chercheuses de ce rapport nomment « le salariat engagé ». Par exemple, dans les structures revendiquant une société plus juste et solidaire, la participation aux manifestations doit-elle faire partie des heures de travail pour les salariés ? Sur le terrain, certains salariés trouvent cela absurde, d'autres l'exigent, estimant que cela fait partie de leur emploi...

D'autre part, il peut exister une réelle tension entre la volonté des travailleurs de mieux réussir à équilibrer leur vie professionnelle et leur vie privée, et la nécessité de faire survivre l'organisation. C'est cette contradiction qui est également relevée par certaines études : « *alors que le profil des militants et des bénévoles évolue vers la demande d'un accroissement de leur temps libre, la nécessité de faire fonctionner l'association entraîne de leur part une pression à un investissement quasi militant des salariés* »^[7]. Il peut donc y avoir un décalage entre les revendications (légitimes) des travailleurs salariés et les réactions des dirigeants bénévoles qui ne comprennent pas forcément le « retrait » des salariés. Cette situation peut donner lieu à ces conflits, qui, paradoxalement, ancrent parfois la structure dans un rapport salarial plus clair, où la direction prend conscience de son rôle d'employeur^[8].

« Participer à une manif, c'est du travail ? »

ELISE : « On s'est déjà posé la question quand on organise une action ou qu'on participe à une manifestation : est-ce qu'on la rend obligatoire ou pas ? On peut considérer que c'est important d'y être et donc que cela fait partie du travail et que tout le monde doit y aller. Moi je préfère mettre en évidence la transversalité de nos actions et que les gens fassent la démarche s'ils le désirent. Il me semble que c'est plutôt du travail sur du long terme. Donc quand j'envoie un mail pour une manif, je reste toujours floue. Et il y en a toujours pour demander "on est obligés ?". Mais non, évidemment que vous n'êtes pas obligés ! Surtout si vous vous sentez obligés, ne venez pas. Mais je ne me dirai pas pour autant qu'ils ne sont pas militants. Je sais que pour certains, être en rue avec la foule, c'est l'horreur. Les manif, c'est une forme parmi dix de militance ! Il y a aussi les actions du quotidien, les moments de sensibilisation... »

ELISE ET CRINA

« Pendant des années, on a travaillé sans compter ses heures. Parce qu'un événement l'exige ou qu'une population en a besoin. Mais là, on a été rappelé à l'ordre par l'inspection du travail. En somme, on doit moins travailler, ce qui demande de plus anticiper et de mieux s'organiser. On a réfléchi à comment garder le sens de nos projets et ne pas valser dans l'extrême inverse où on s'intéresse plus à nos horaires qu'au fond des projets. Dans l'équipe, les réactions c'était plutôt "ça va être un frein au sens de notre travail et à notre engagement"... Au final, ça va, ça ne dénature pas les choses. Par exemple on a un gros festival ce week-end. Mais on ne peut pas travailler plus de six jours d'affilée donc tout le monde est obligé de prendre un jour de congé, même si le travail est là. »

h o r a i r e s

« Tu comptes tes heures ? »

ELISE : « C'est difficile de distinguer. Ce que je fais le week-end, j'ai eu l'info par mon boulot et donc c'est mon boulot. Est-ce qu'on compte les heures ou pas ? Moi pas. Mais pour les travailleurs, il y a toujours eu un flou. Et depuis qu'on a eu l'inspection, j'ai fait repasser le message : à partir du moment où l'employeur suggère de participer à quelque chose, c'est du temps de travail. Après, je sais que certains décident volontairement de ne pas le compter comme des heures parce qu'ils considèrent que c'est leur engagement personnel. Je sais que d'autres les comptent mais voilà, ils ont quand même fait le choix de bousculer leur programme et de s'organiser pour participer. »

- Et pourquoi tu ne comptes pas toutes les heures dont tu parles ?
- **CLAIRE** : Je considère que je fais un boulot et pas des heures et donc par exemple, quand je suis allée plus loin que nécessaire et que j'ai voulu y passer ma soirée, à ce moment-là je ne compte pas ces heures, mais par exemple si j'ai une réunion le lendemain ou si j'ai toute une journée d'activité le week-end à ce moment-là je le compte. Donc voilà, c'est un petit peu subjectif.

LES TRAVAILLEURS DES ENTREPRISES SOCIALES SONT-ILS MAL PAYÉS ?

Un autre point sensible est celui de la rémunération. Et pour cette question, autant le dire d'emblée, il est très difficile généraliser, chaque situation étant particulière. On entend souvent dire que les salariés des entreprises sociales sont moins bien payés par rapport au secteur privé lucratif, ce qui est surtout vrai pour des postes à responsabilité, car la tension salariale dans les entreprises sociales est généralement plus faible (et donc on a moins de chance d'y trouver des salaires exorbitants chez les cadres). Cependant, pour ce qui est des salariés, la différence est

MARTIN

« Dans le milieu de l'entrepreneuriat, en général, il y a quand même l'objectif lucratif qui compte. Alors qu'avec PermaFungi, on a choisi des statuts qui garantissent que les bénéfices engendrés par la boîte y soient réinvestis pour pouvoir continuer à maximiser notre impact. »

CLAIRE

« Pourquoi j'ai voulu travailler dans l'associatif ? Certains ont besoin de motivant financier, pour s'épanouir dans leur boulot. Moi, j'ai besoin d'avoir l'impression d'apporter quelque chose, j'ai besoin d'avoir l'impression de contribuer à quelque chose, de pas juste faire mon travail pour faire mon travail, faire mes heures pour faire mes heures pour avoir mon boulot et me retrouver le soir en famille. J'imagine qu'en temps voulu la famille sera très importante aussi mais je ne peux pas travailler en me disant "à la fin du mois, j'ai mon salaire" et que c'est cela qui compte. »

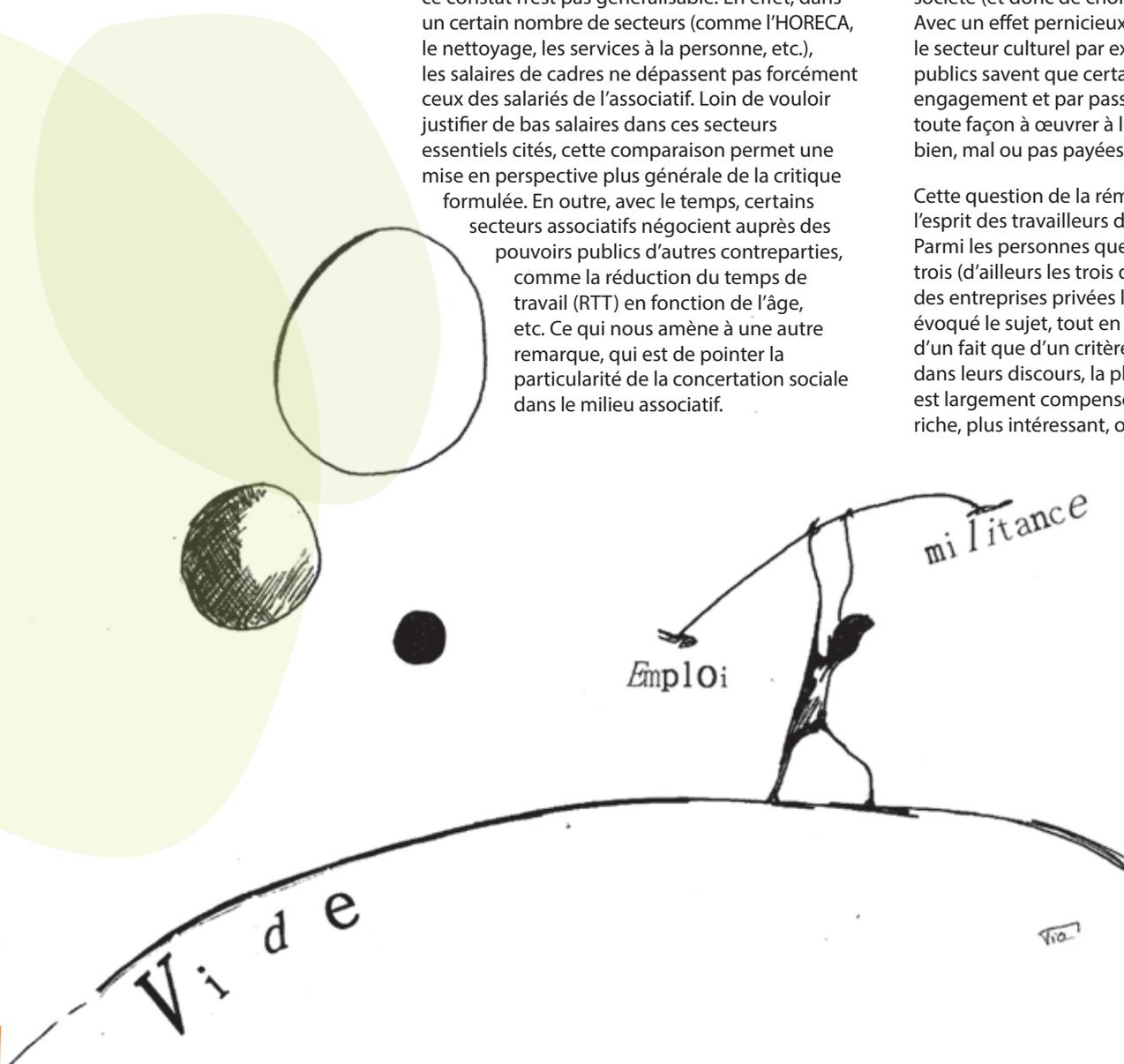
moins tangible. Ce qui est également vrai, c'est que le statut juridique joue également sur les salaires : dans l'associatif (près de 90% des entreprises sociales), les salaires sont généralement moins élevés^[9]. Certains chercheurs remarquent que cette différence peut être en partie due à une salarisation marquée par le militantisme. On peut, tel le sociologue Matthieu Hély, avoir une interprétation plutôt sévère de ce phénomène et pointer le risque d'auto-exploitation des salariés : « bien que mal payé, le travailleur associatif ayant intériorisé l'éthos du bénévolat s'estime 'tout compte fait' plutôt satisfait de son salaire par rapport au travail fourni »^[10]. La coexistence entre travailleurs bénévoles et travailleurs salariés n'arrange rien pour ces derniers : « si, d'une part, la valeur du travail effectué est difficile à quantifier par son résultat et si, d'autre part, coexiste une autre forme de travail comparable, mais gratuite celle-là, le risque est une dévalorisation du travail associatif, bénévole ou salarié, et par là d'une précarisation des formes d'emploi dans le secteur »^[11].

Cette vision, si elle peut refléter certaines réalités, mérite d'être nuancée par quelques aspects. Premièrement, si parfois, les salaires de l'économie sociale sont effectivement moins élevés que ceux du secteur privé (mais certains salaires du secteur privé ne sont-ils pas trop élevés?), ce constat n'est pas généralisable. En effet, dans un certain nombre de secteurs (comme l'HORECA, le nettoyage, les services à la personne, etc.), les salaires de cadres ne dépassent pas forcément ceux des salariés de l'associatif. Loin de vouloir justifier de bas salaires dans ces secteurs essentiels cités, cette comparaison permet une mise en perspective plus générale de la critique formulée. En outre, avec le temps, certains secteurs associatifs négocient auprès des pouvoirs publics d'autres contreparties, comme la réduction du temps de travail (RTT) en fonction de l'âge, etc. Ce qui nous amène à une autre remarque, qui est de pointer la particularité de la concertation sociale dans le milieu associatif.

En effet, celle-ci se forme en trio : entre les syndicats, les pouvoirs publics et les structures employeuses, on avance entre négociation et co-construction, avec un rapport de forces qui n'est sûrement pas aussi facilement identifiable (et donc moins revendicatif ?) que dans le privé. Qui est vraiment le « patron » des associations^[12] ?

Ce qui nous semble néanmoins préoccupant, c'est lorsque parfois, « l'application normale du droit du travail [en termes de temps de travail ou de rémunération] met en péril les associations »^[13]. Si dans les structures d'économie sociale (et encore une fois, notamment dans les associations), le principe de « l'emploi au service du projet reste primordial »^[14], il y a de plus en plus une prise de conscience de l'importance de leur fonction « employeur », et donc de leur nécessité de chercher à être des employeuses peut-être différentes par rapport au secteur privé lucratif ou au secteur public, mais de bonnes employeuses^[15]. Cependant, est-ce uniquement du ressort de la structure employeuse ? Malheureusement, non. En effet, tout dépend aussi largement du choix de l'allocation des ressources des pouvoirs publics pour financer (au moins en partie) des services essentiels. Qu'est-ce qui crée de la valeur sociale, qu'est-ce qu'il est important de soutenir pour le bien de tous ? Qu'investissons-nous collectivement, via les pouvoirs publics ? Il s'agit là de choix de société (et donc de choix politiques) à faire. Avec un effet pernicieux, que rencontre aussi le secteur culturel par exemple : les pouvoirs publics savent que certaines personnes, par engagement et par passion, continueront de toute façon à œuvrer à leur travail, qu'elles soient bien, mal ou pas payées du tout.

Cette question de la rémunération taraude-t-elle l'esprit des travailleurs de l'économie sociale ? Parmi les personnes que nous avons rencontrées, trois (d'ailleurs les trois qui ont travaillé dans des entreprises privées lucratives auparavant) ont évoqué le sujet, tout en précisant qu'il s'agit plus d'un fait que d'un critère d'insatisfaction. En effet, dans leurs discours, la plus faible rémunération est largement compensée par un travail plus riche, plus intéressant, où l'on se sent utile^[16].



« Le travail dans le secteur associatif n'est généralement pas un travail alimentaire, mais il est porteur de sens. Cela apparaît très clairement, et sans surprise, quand on considère le travail bénévole. Mais quand on passe au salariat, même si la préoccupation des conditions d'emploi est présente, il reste une spécificité du travail ; une qualité intrinsèque du travail associatif qui se décline en un versant positif, l'épanouissement au travail, et un versant négatif, une reconnaissance, notamment salariale, insuffisante. Le plus intéressant reste que ces deux aspects se combinent pour constituer un rapport spécifique au travail : les salariés eux-mêmes justifient leurs mauvaises conditions d'emploi par l'intérêt intrinsèque qu'ils trouvent au travail. »

Annie DUSSUET, Erika FLAHAULT et Dominique LOISEAU, « Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation : la place du travail dans les associations », Rapport final du programme Pour l'innovation sociale et le développement en économie sociale et solidaire, 2007, p.92

Les travailleurs changent leur manière de considérer leur emploi, qui n'est pas juste instrumental, c'est-à-dire qui ne se limite pas à la question « combien me rapporte mon travail par rapport à ce que j'y investis ? ». À la question de leur satisfaction par rapport à la rémunération, les salariés interrogés opèrent souvent un changement de cadre : « ils se placent dans une optique globale de répartition des richesses, et c'est à partir de là qu'ils jugent de la justesse de la part qui leur revient »^[17]. Ils refusent d'envisager leur salaire comme la contrepartie du temps qu'ils passent au travail : « s'il se situait dans une pure perspective marchande et instrumentale, le salaire rapporté au nombre d'heures de travail effectuées apparaîtrait nettement insuffisant »^[18]. Ainsi, le salaire doit certes leur permettre de répondre à leurs besoins fondamentaux, mais il n'est pas le signe de la « valeur » du travail fourni. Néanmoins, il reste précieux de garder en tête et de ne pas nier deux grands risques de l'engagement dans les structures salariées militantes, qui sont, par rapport aux conditions de travail, l'auto-exploitation et la dévalorisation du statut salarié.

LA QUESTION DE LA RECONNAISSANCE DU TRAVAIL FOURNI

Au vu des trois précédents points (des travailleurs qui en font parfois beaucoup trop, dans des conditions de travail pas toujours satisfaisantes), un autre risque de l'alliance entre militantisme et emploi, c'est la question du manque de reconnaissance du travail des salariés^[19]. Cette question se pose à la fois en interne

(est-ce que mes collègues, mes employeurs se rendent compte du travail que j'effectue ?), mais aussi en externe (les pouvoirs subsidiaires, le cas échéant, savent-ils ce qu'apporte mon travail ? Ou plus généralement : quelle image mon emploi donne-t-il de moi ?). Cette reconnaissance peut être complexe, notamment dans les cas où les résultats de mon travail ne sont pas forcément tous visibles et mesurables. Par exemple, si une personne accompagne et forme des chômeurs dans un Centre d'Insertion Socioprofessionnel (CISP), il y a certes une partie de son travail qui sera visible (le nombre d'heures de formation données, la mise à l'emploi des personnes), mais également toute une partie de son travail qui ne sera pas mesurable : des personnes ont peut-être repris confiance en elles, ont découvert une nouvelle voie, ont réussi à construire des projets collectifs... Pour la personne qui y travaille, ce sont peut-être surtout ces derniers éléments (la plus-value) qui donnent un sens à son travail, et qui lui font se dire que son travail vaut le coup d'être fait. Finalement, la question reste de savoir si et comment on arrive à faire reconnaître cette plus-value créée.

GENEVIÈVE

« Ce n'est pas sain d'être militant et salarié dans la même boîte. Mais c'était tellement passionnant, j'ai appris tellement de choses, j'ai rencontré tellement de gens, je me suis fait des amis. Mais c'est vrai que j'ai investi beaucoup de mon temps. Je n'avais pas d'horaire. Pour l'Onem, on disait 4h par jour mais certains jours c'était 11h et parfois je partais 5 semaines en vacances parce que j'avais des récup à prendre. Après coup, je me dis qu'on a donné beaucoup, qu'un contrat mi-temps dans l'associatif, c'est galère. Ce n'est pas sain de faire du volontariat dans une boîte où on fait du salariat. Moi je préfère militer dans d'autres boîtes que celles où je travaille. Parce que c'est un peu ambivalent. À la fin, les gens ne savaient plus qu'est-ce que c'était mon boulot. Et puis, ils s'habituent à ce que tu dises toujours oui et tu sois toujours partout. Ils en profitent mais j'étais consentante parce que t'es portée par le groupe... »

YVES

« Nous vivons quand même tous les deux des pressions de la part du CPAS et du chômage, et c'est une des raisons qui nous a poussés à créer cela – même si bien-sûr il y a aussi l'engagement et la passion ! Mais on nous pousse aussi quelque part à être de petits entrepreneurs de nous-mêmes et à créer notre propre boulot. Et moi je ne suis pas vraiment d'accord avec cela, même si c'est un projet que j'aime bien et que j'ai envie de porter. La question du rapport au travail est donc importante. »



[1] « Horaires abusifs dans les ONG : 'Je me vois mal arrêter mon boulot juste parce qu'il est l'heure de rentrer' », *Le Monde*, 8 juin 2015, www.lemonde.fr.

[2] Annie DUSSUET, Erika FLAHAULT et Dominique LOISEAU, « Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation : la place du travail dans les associations », Rapport final du programme Pour l'innovation sociale et le développement en économie sociale et solidaire, 2007, p.88.

[3] *Ibid*, p.67.

[4] Pascal CHABOT, *Global Burn-out*, PUF, 2013, p.28.

[5] « Militer, un travail ? Animer, une forme de gestion ? Un résumé des travaux de Françoise Piotet, Sandrine Nicourd, François Rousseau », document disponible sur le site de la Ligue de l'Enseignement : www.laligue.org.

[6] Annie DUSSUET, Erika FLAHAULT et Dominique LOISEAU, *op. cit.*, p.78.

[7] *Ibid*, p.69.

[8] Voir notre article « Passage du bénévolat au salariat : continuité ou rupture ? », p. 6.

[9] Voir l'enquête de l'Insee : « L'échelle des salaires est plus resserrée dans le secteur de l'économie sociale », 2009.

[10] Matthieu HÉLY, *Le travailleur associatif. Un salarié de droit privé au service de l'action publique*, Thèse de sociologie, EHESS, 2005.

[11] Annie DUSSUET, Erika FLAHAULT et Dominique LOISEAU, *op. cit.*, p.13.

[12] Pour approfondir cette question, voir le dossier consacré à ce sujet « Qui est le patron des associations ? » dans la revue *Mouvements*, n°81, janvier 2015.

[13] Annie DUSSUET, Erika FLAHAULT et Dominique LOISEAU, *op. cit.*, p.68.

[14] *Ibid*, p.73.

[15] Nous revenons sur cette notion dans le dernier article « S'engager par le travail », p. 30.

[16] Voir notre article « Être engagé, ça (r)apporte quoi ? », p. 22.

[17] Annie DUSSUET, Erika FLAHAULT et Dominique LOISEAU, *op. cit.*, p.85.

[18] *Ibid*, p.81.

[19] Dans son livre *Global burn-out*, le philosophe Pascal Chabot analyse le rôle de la reconnaissance-méconnaissance dans le phénomène du burn-out (PUF, Paris, 2013).

MILITANT, LIBRE ET SALARIÉ, EST-CE POSSIBLE ?

RENCONTRE AVEC MAJO HANSOTTE

Majo, tu mènes de nombreuses recherches sur l'implication citoyenne dans l'espace public. Pourrais-tu nous préciser ce que tu entends par là ?

L'implication citoyenne, c'est la possibilité de s'associer avec d'autres pour réfléchir au bien commun, à ce qui est juste et injuste, et on le fait dans l'espace public, c'est-à-dire dans une dimension de la vie qui n'est ni la vie privée, ni même la vie personnelle (communauté de croyance, de cultes), ni la vie laborieuse (et son envers, le non-emploi) : c'est une dimension de la vie qu'on arrache aux autres dimensions et on prend le temps, librement car personne ne peut nous y obliger, de réfléchir avec d'autres à ce qui va et ce qui ne va pas, et le rendre public, le mettre à l'agenda social. Cela t'amène à quitter tes préoccupations quotidiennes. Évidemment, il s'agit d'une expérience humaine singulière, qui n'est pas inscrite dans les nécessités vitales, ce qui fait que tu peux très bien passer ton existence sans jamais t'engager dans l'espace public. L'espace public n'est pas forcément un lieu précis, c'est une instance symbolique de la vie. Cet espace doit être autonome des autres pouvoirs établis (marché, politique, finance...). Il y a donc deux dimensions importantes : celle de liberté radicale et absolue, et celle d'avoir le courage de se montrer, de se rendre visible.

Peut-on parler d'engagement ?

Je ne trouve pas que « l'engagement » soit une notion clarifiante pour décrire l'exercice de la citoyenneté : il y a bien sûr de l'engagement, du désir, sinon les gens ne quitteraient pas leur famille, leurs loisirs pour aller discuter avec d'autres... est-ce cela qu'on appelle engagement ? Pour moi, l'engagement, c'est très large. C'est comme une pulsion de vie : dès que tu réalises quelque chose, tu t'engages ! On pourrait presque en faire plus une recherche psychologique (rires) ! Quoi qu'il en soit, l'important, c'est que cet « engagement » ne soit imposé par personne. Le problème c'est qu'il faut des ressources pour y avoir accès : des ressources personnelles, intellectuelles... Évidemment, pour toute une série de personnes opprimées, c'est une dimension qui n'existe pas, et c'est d'ailleurs le rôle de l'éducation populaire que de rendre cette démarche accessible. L'enjeu c'est que les gens aient une vie citoyenne en plus de leurs autres vies. Mais comme personne ne vous y pousse, c'est une réelle conquête.

Comment ça se passe quand ton implication citoyenne est aussi ton emploi ?

Le fait que ces éléments-là soient également ton cadre de travail est difficile à gérer parce qu'en principe, personne ne peut t'obliger à t'engager ! Aucune structure d'emploi ne peut circonscrire ta vie citoyenne : la part de citoyenneté à laquelle tu as droit ne concerne pas ton employeur, fût-t-il syndical ou associatif ! Je reste sceptique quand on dit « on est obligé d'aller à une manif ». C'est fondamental d'avoir des libertés citoyennes : réfléchir à ce qui ne va pas, se fédérer, contester, affronter, etc. Comment tous ces éléments se jouent dans une structure d'emploi ? Quelles contradictions y a-t-il entre la liberté citoyenne qui doit a priori être radicale, et le fait que tu mettes une partie de ta liberté citoyenne au service d'une cause qui est en même temps ton job ?

Justement, quelles contradictions y vois-tu ?

Il n'y a de changement dans la société que si ce qui est institué est sans cesse revisité, questionné, transformé. L'engagement, c'est un désir instituant... Cette part de liberté citoyenne, il faut l'arracher aux autres parts de ton existence : quand c'est ton job, tu ne le fais plus vraiment de cette manière : tu es quelque part pieds et poings liés à cet engagement. Même si c'est aussi vrai en tant que citoyen, car il y a des liens affectifs forts dans tout engagement. Mais c'est particulièrement écrasant dans le cadre d'un boulot, quand ces liens impliquent également ton salaire ! C'est important de ne pas confondre le rapport hiérarchique et la lutte politique. On a donc intérêt à distinguer les sphères de l'expérience humaine (même si il y a toujours des ponts) : le boulot, la famille, les loisirs, la vie communautaire, la religion, la citoyenneté... La démocratie consiste à différencier toutes ces sphères, sinon tu risques de tomber dans des institutions totales, comme l'asile psychiatrique ou le couvent, où on t'offre tous tes espaces d'engagement : tu fais tout dans la même boîte ! Le problème de ces structures, c'est qu'elles disent aux gens « ne vous tracassez pas, vous pouvez tout faire chez nous ! ».

Pourtant, chez les personnes que nous avons rencontrées, certaines soulignaient la chance d'avoir un emploi dans lequel elles peuvent exprimer leur engagement...

Si une part de ma potentialité citoyenne est rencontrée par mon boulot, c'est en effet un

gain de temps, un privilège puisque le temps est précieux. Mais on peut aussi le considérer comme un piège car j'ai le droit d'évoluer dans ma conviction : si je n'aime plus ce que devient tel ou tel collectif, je le quitte, mais si je n'aime plus ce que je fais dans mon boulot, je perds mon emploi ! Le croisement là est donc un peu malsain car ton implication citoyenne est conditionnée par un contrat de travail. On est vraiment entre privilège et piège. Il faudrait des balises sur ce que la structure peut exiger de toi, une sorte de déontologie pour que les travailleurs ne soient pas enfermés dans une seule déclinaison de leurs potentialités citoyennes.

Quelles autres dérives observes-tu dans des structures militantes salariées ?

Ce que tu vois beaucoup dans des structures liées à l'engagement citoyen, c'est la tendance des pères fondateurs à dévorer leurs enfants... Cela mène à une pieuse commémoration qui reproduit le moment fondateur mais en ayant perdu la dynamique. D'autres sont fidèles au moment instituant, mais en le renouvelant : ils ont une fidélité inventive. Le problème c'est qu'il y a des fondateurs qui refusent cela et souhaitent que le moment instituant soit simplement reproduit et commémoré. L'autre extrême, c'est les organisations qui changent carrément de mission, à bas bruit. On prétend qu'on fait toujours A mais on fait B, car personne n'était là pour préserver le fil conducteur de la naissance... La notion de transmission est donc très importante, mais elle ne doit pas signifier retranchement ! Ce n'est pas parce que tu es dans une structure qui a une chouette mission que le rapport au pouvoir est sain, ou qu'il n'y a pas de stratégies personnelles. Aucune structure humaine, salariale ou non, n'échappe aux questions organisationnelles. Un autre problème que tu rencontres aussi parfois dans des structures salariées militantes, c'est qu'elles sont en dessous des droits acquis de longue lutte sous prétexte de plus-value d'engagement : du coup, on n'a plus le droit aux congés parentaux, etc. Ça ne va pas du tout !

Penses-tu qu'on s'engage différemment aujourd'hui par rapport à hier ?

On est aujourd'hui davantage dans un engagement situationnel (par exemple l'aide aux réfugiés) que programmatique... Cet engagement situationnel a d'ailleurs souvent été transmis, c'est-à-dire certes je m'engage face à une situation donnée, mais ce n'est pas forcément « ma » situation, je ne suis

pas directement touché par celle-ci. Cet engagement est donc forcément très mouvant dans le temps. Après, je ne partage pas l'opinion qu'il y aurait moins de personnes engagées aujourd'hui. Les gens qui font vivre les conflits sont et ont toujours été minoritaires, je ne suis pas du tout pessimiste face à cela ! Par ailleurs, on peut se demander si les structures d'économie sociale dont tu me parles ne sont pas trop programmatiques et pas assez en lien avec les situations ? Aujourd'hui, ce qui met en mouvement, c'est davantage les situations que les grands programmes idéologiques (même si je n'ai rien contre les idéologies, je n'emploie pas ce terme négativement). Forcément, si le programme philosophico-politique de l'économie sociale est trop figé, cela ne correspond plus trop à la sensibilité actuelle. Les gens risquent de dire « moi je veux faire avancer cette situation, pas forcément adhérer à tout un programme »...

Et ces nouvelles organisations d'engagement situationnel sont naturellement moins propices à évoluer vers le salariat !

Elles sont moins propices à la stabilité de façon générale ! Elles sont dans une dynamique sans cesse instituante. En même temps, ces collectifs émergents situationnels risquent d'être un peu fragiles s'il n'y a pas de structures permanentes. Je verrai donc une coopération entre des structures stables – les grands mouvements habituels qui continuent à avoir un rôle important, qui permettent de ne pas partir de rien – et ces structures nouvelles. Les syndicats par exemple peuvent être utiles pour rappeler aux collectifs émergents que s'ils décident de salarier des personnes, ils ne peuvent pas le faire n'importe comment ! Il ne faut pas être émergent pour être émergent, et venir annuler ce qui était tout à fait positif.

As-tu un exemple de lutte situationnelle ?

Les gens luttent pour se réapproprier les composantes de base de la vie humaine et ne pas devoir s'esclavagiser pour les avoir : par exemple, devoir acheter de l'eau, c'est inouï ! Lutter pour un accès aux ressources communes, ce sont des combats que l'on retrouve partout sur Terre. Les modèles coopératifs sont en ce sens très importants, mais ce qui pourrait le truc, c'est le modèle salarial. Il faudrait être suffisamment instituant pour pouvoir sortir de ce modèle. On a le droit d'avoir une vie digne sans se soumettre à autrui. Mais c'est difficile de le faire d'un coup, car les gens doivent quand même manger !

On retombe sur les limites du salariat...

Effectivement, si on reprend un des fondements du problème, c'est le salariat. Et ça fait longtemps que les gens cherchent à s'en libérer. C'est quand même tordu quand on te donne un salaire pour pouvoir exercer ta liberté citoyenne ! Tant qu'on reste dans le salariat, on vivra ces contradictions jusqu'à l'os ! Ce qui était intéressant, c'est quand par exemple les maisons de jeunes recevaient de l'argent pour acheter du matériel, faire des projets, mais que par ailleurs c'était géré par des bénévoles !



Bien sûr, on retrouve aujourd'hui des professionnels formidables, qui ont tout à fait compris. Mais malgré tout, le salariat entraîne pas mal de tendances lourdes. Après, si on imagine une autre manière de subvenir aux besoins économiques des gens, alors là, c'est tout autre chose...

À quoi penses-tu ?

On parle pas mal de l'allocation universelle, même si les syndicats la critiquent beaucoup. En gros, tu touches de l'argent que tu travailles pour une boîte ou pas, ce qui se rapproche du modèle libre citoyen. Là où je suis sensible à la critique des syndicats, c'est quand ils affirment que c'est bien de prendre la richesse là où elle est pour la distribuer à tout le monde, mais il ne faudra pas deux ans pour que les inégalités reviennent très fortement, car certains savent faire fructifier leur argent : le poids de l'héritage est très fort. C'est donc une bonne piste mais ce n'est pas la panacée, il va falloir des mesures complémentaires pour compenser les inégalités.

Une autre piste ne serait pas la réduction collective du temps de travail ?

Oui, c'est vrai, même si ça ne changerait rien au schéma. Mais effectivement, tu ne serais pas obligé d'arracher miettes par miettes ta vie citoyenne, les différents temps (entre ta vie privée, ta vie laborieuse et ta vie citoyenne) seraient mieux répartis.

En attendant cela, le salariat des structures militantes semble mener soit aux dérives de l'institution totale dont nous avons parlé, soit... à l'abandon du politique ! Quelle lecture fais-tu de ce phénomène ?

Le fait que l'État ait salarié le champ associatif, cela partait d'une bonne intention, mais il y a eu énormément d'effets pervers, par exemple la professionnalisation de l'éducation populaire (devenue alors « éducation permanente »). Les militants sont ainsi devenus des salariés, avec toutes les contradictions qui vont avec ! À quoi avons-nous assisté lors de ce passage ? La transformation d'une logique de mouvement en une logique de services ! On retombe dans un modèle consommatoire qui n'a plus rien à voir avec la dynamique citoyenne. On peut presque penser que c'était une stratégie des pouvoirs publics (je ne sais pas s'ils en étaient conscients) de salarier les militants pour qu'ils

se transforment en donneurs de services plutôt qu'en acteurs du changement social. Et toute l'éducation permanente est devenue assez « plan-plan » à cause de cela... Pour des associations féministes par exemple, tu passes du « je mets les femmes en mouvement » à « je pense à leur bien-être : je les masse, je leur garde leurs enfants »... Tu oublies l'affrontement et les conflits, vu que les personnes engagées ne savent plus bien ce que c'est. Tu te dis : « on me demande de faire un job pour les femmes, alors je fais un job pour les femmes : j'invente des services ». Elles se disent que si elles travaillent, c'est pour rendre un service, comme tout le monde ! Tu ne te dis pas « je vais travailler pour semer le bordel ! ». Or, un engagement citoyen implique de semer le bordel ! Je pense donc que le secteur de l'éducation permanente est un bel exemple des contradictions engagement-salariat et leur évolution. Fort heureusement, certains mouvements font marche arrière et il ne faut pas tout voir en noir ! Et puis, il y a de nombreuses chouettes nouvelles organisations. Transposé à l'économie sociale, on peut se demander si par exemple, les structures d'insertion socio-professionnelle ne connaissent pas, sans le savoir, la même trajectoire, en étant finalement des moyens d'empêcher l'explosion d'un conflit social... Et puis, ça arrange bien les pouvoirs subsidiaires de donner de l'argent à des organisations qui apaiseront des gens qui potentiellement se révolteraient !

Docteur en philosophie et lettres, **Majo Hansotte** est l'auteur d'une thèse sur l'espace public contemporain défendue à l'Université de Liège. Depuis de nombreuses années, elle a en charge la formation d'acteurs engagés, en Belgique ou en France, dans les mouvements sociaux et associatifs, dans le développement culturel et territorial, dans l'éducation populaire. Elle est notamment l'auteur des *Intelligences citoyennes. Comment se prend et s'invente la parole collective*, De Boeck, 2008.

Voir aussi le carnet « Mettre en œuvre les intelligences citoyennes : une méthodologie de Majo Hansotte », disponible en ligne : www.rcentres.qc.ca/files/mettre-en-oeuvre-intelligences-citoyennes.pdf

S'ENGAGER PAR LE TRAVAIL

conclusion

Récapitulons brièvement les grandes lignes de notre réflexion. Nous avons vu que les entreprises sociales, nourries par l'envie de changer leur organisation, mais aussi la société, ont souvent cette particularité de faire travailler des personnes engagées, qu'elles soient bénévoles ou salariées. Passage du bénévolat au salariat, coexistence des deux statuts ou encore refus du salariat, chaque entreprise sociale tente de trouver son équilibre. Mais l'engagement des travailleurs n'est pas toujours facile à susciter ni à maintenir au sein de son entreprise : loin du seul ressort individuel, il dépend largement d'un contexte plus général qui le stimule ou le freine. De plus, les travailleurs, en fonction notamment de leur rôle dans l'entreprise, n'expriment pas leur engagement de la même manière, ce qui peut parfois provoquer des incompréhensions. L'engagement dans son travail peut réellement être source d'épanouissement personnel pour le travailleur, à condition de parvenir à maintenir un équilibre, car les frontières qui mènent à des excès (burn-out, oubli de sa vie personnelle, etc.) sont fragiles.

Forts de ces éléments, pouvons-nous répondre à notre question ? Est-il possible d'être salarié et militant à la fois ?

Nous pensons bien qu'il est possible de travailler et militer en même temps. Et même au-delà d'une simple possibilité, nous dirions même que c'est souhaitable, voire indispensable ! Il nous semble en effet impératif de replacer la question du travail dans une réelle perspective politique. Le travail, ce n'est pas juste un moyen d'accéder à des biens ou à des droits, un mal nécessaire pour pouvoir s'épanouir dans sa « vraie vie ». Pour celles et ceux qui aspirent à un changement social, il semble primordial de dépasser une vision instrumentale de l'emploi : il n'y a pas d'un côté l'emploi, « neutre », utilitaire, et de l'autre la vie politique, citoyenne, de débats et d'idées. Travailler, c'est-à-dire œuvrer, produire des biens, des services, des idées, du lien est fondamentalement politique. Ainsi, il faut cesser de considérer l'économie comme une science et le travail en entreprise comme une succession d'actes qui ne nous impliquent pas humainement. Comme le dit l'économiste Karl Polanyi, l'économie devrait être « réencastée » dans les relations sociales, culturelles et politiques qui l'entourent. Ou encore, **pour parler comme Proudhon, on devrait « défendre le droit de tout homme de pouvoir travailler avec son idée au creux de la main »** ^[1].

Cependant, pour réussir à combiner travail et engagement, une série de conditions s'imposent. L'enthousiasme de l'engagement au travail ne doit pas nous enfoncer dans une série de pièges malheureusement fréquents dans les milieux militants... Tout d'abord, la structure employeuse devra veiller à ne pas vouloir « imposer » une vision de l'engagement. Finalement, à côté d'une militance visible, exprimée, revendiquée, on peut aussi avoir un rapport spécifique à son travail qui est aussi de l'engagement. Cela passe par exemple par la manière dont on répond à la question « *c'est quoi ton boulot ?* ». Est-ce qu'on se contente d'énumérer les tâches que l'on fait, ou est-ce qu'on explique aussi pourquoi et dans quel contexte on les fait ? Est-ce qu'on casse des pierres ou est-ce qu'on construit une cathédrale (pour reprendre la fable bien connue) ? Opter pour la deuxième option, c'est aussi défendre la finalité sociale de son entreprise, la partager avec d'autres. Au-delà d'être engagé *par* une entreprise sociale à travers un contrat, on est aussi engagé *dans* son travail. Ainsi, l'engagement s'exprimera différemment (de manière plus ou moins visible, voire plus ou moins consciente) d'une personne à une autre. L'enjeu consistera alors à savoir reconnaître et valoriser cet engagement. Le travail devient ainsi un possible espace d'individuation, une possibilité de devenir sujet pour reprendre les termes de Cynthia Fleury. Citant un autre philosophe, elle déplore la trop répandue absence de sens du travail : « *Poser la question du sens de nos actes, et tout spécialement de notre travail, revient donc à poser la question anticipante : quel est l'effet de l'effet de l'effet de l'utilisation de la partie du produit que j'ai co-fabriquée et dont la fabrication prétend (puisqu'elle m'occupe) donner du sens à ma vie ? [...] Le véritable sens de mes actes, aussi particulier et momentané qu'il puisse être, est le dernier effet, celui qui arrive après toute une chaîne d'itérations. [...] Nous n'avons pas besoin de mener l'itération à l'infini. Le sens de mon travail ne se trouve pas dans l'infini, il est juste loin de moi. La vérité morale se tient au milieu, entre le maintenant et l'infini.* » ^[2] S'engager par le travail passe entre autres par la réduction de cette distance entre le travailleur et le sens de son travail, entre la dimension opérationnelle du travail, l'activité (« opera » en latin) et le résultat produit, l'œuvre finale (« opus »).

Par ailleurs, aussi bien la structure que le travailleur doivent proposer/trouver un équilibre : si pouvoir exprimer son engagement dans le cadre d'un emploi peut être épanouissant, cela peut se révéler dangereux

si c'est le seul endroit où celui-ci se manifeste (au risque de tomber dans les dérives de « l'institution totale », nous dit Majo Hansotte). Pour parvenir à un équilibre, il semble nécessaire que chaque personne puisse aussi exprimer son engagement dans d'autres sphères publiques, plus libres, dans lesquelles les liens de subordination et l'enjeu du salaire ne sont pas pris en compte. Sans cela, le risque existe que la structure, même involontairement, finisse par « bouffer » le travailleur...

Pour parvenir à ce juste milieu, l'entreprise doit garder en tête son rôle d'employeuse. Même si l'entreprise sociale n'a pas la maîtrise absolue du budget disponible (qui dépend parfois également de choix politiques quant à l'allocation de ressources publiques), l'engagement des salariés dans leur travail ne doit pas servir de prétexte pour être laxiste sur le respect des barèmes, sur la prise en compte des heures supplémentaires, etc. Soigner l'environnement et les conditions de travail représente aussi un moyen de reconnaître l'implication des salariés, de ne pas considérer leur engagement comme « allant de soi ». Mais de l'autre côté, afin d'éviter la bureaucratie qui tue le désir de s'engager, il importe de transmettre une culture d'entreprise enthousiaste et vivante, qui respecte une fidélité créative par rapport à ses origines, c'est-à-dire qui garde une lignée cohérente, tout en sachant se renouveler et accueillir de nouvelles manières de faire et de penser les problématiques communes. Pour être riche, il nous semble important que la transmission d'une culture d'entreprise se fasse à la fois par écrit (via des traces, du type rapports d'activités, mais aussi « récits » ^[3]) et par oral (discussions avec des personnes présentes depuis plus longtemps autour de toute l'histoire informelle de l'organisation)... Ces deux types de transmission semblent indispensables pour « nourrir » un sentiment d'appartenance qui suscitera peut-être un engagement de la part des salariés. Autrement dit, le défi d'une organisation militante consisterait à garantir un environnement de travail sécurisant, mais aussi de proposer des défis ambitieux à ses travailleurs !

[1] Cité par Patrice BRACONNIER et Gilles CAIRE (sous la direction de), *L'économie sociale et solidaire et le travail*, L'Harmattan, 2013, p.14.

[2] Günther ANDERS, *L'Obsolescence de l'homme*, Fario, 2011, cité par Cynthia FLEURY, *Les irremplaçables*, Paris, Gallimard 2015, pp. 50-51.

[3] Il s'agit d'un type d'animation que nous réalisons avec les entreprises sociales. Voir aussi notre étude 2014 qui y était consacrée : « ...et qu'est-ce que ça change ? », étude SAW-B, 2014, disponible sur www.saw-b.be.

COMMENT S'EST CONSTRUIT CE JOURNAL ?

ENTRETIENS ET RENCONTRES

Nous avons rencontré des travailleurs d'entreprises sociales, d'âge, de sexe, de fonction et de secteurs d'activités assez diversifiés. Si ces interviews n'ont pas la fonction de constituer un panel représentatif des travailleurs de l'économie sociale, elles permettent néanmoins d'illustrer ou de nuancer certains propos, de les rendre plus sensibles. Une présentation des interviews se trouve aux pages 2 et 3. On trouvera des extraits des interviews tout au long du journal. Nous avons aussi rencontré la philosophe Majo Hansotte, dont l'interview se trouve à la page 28.

RECHERCHE DANS LA LITTÉRATURE

En termes de recherche, nous avons surtout puisé dans des écrits en sciences sociales, et plus précisément en sociologie et en science du travail. La question de la professionnalisation du secteur associatif notamment a été abordée par de nombreux chercheurs. Le lecteur pourra retrouver ces références en bas de chaque article.

ATELIER D'ÉCRITURE AVEC DES TRAVAILLEURS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Si la recherche et les entretiens sont essentiels pour mener une réflexion, il nous semblait également intéressant d'aborder la thématique de l'engagement avec d'autres moyens d'expression, et notamment parce qu'il s'agit d'un sujet très sensible, au sens où les personnes sont impliquées émotionnellement. C'est ainsi que nous avons proposé à un groupe de travailleurs de différentes structures d'économie sociale de se rencontrer autour d'un atelier d'écriture. À l'aide de différents exercices, nous avons produit des textes collectivement et individuellement. On trouvera une partie de ces productions aux pages 20 et 21.

Qu'est-ce qu'une entreprise sociale ?

Depuis une quinzaine d'années, et bien que le phénomène existe depuis plus longtemps, la notion d'entreprise sociale vise à décrire la tentative de combiner une finalité sociétale avec la poursuite d'une activité économique. En particulier, nous reconnaissons trois caractéristiques à l'entreprise sociale :

- elles poursuivent de manière prioritaire une finalité sociétale et ne cherchent pas à maximiser la rémunération du capital ;
- elles reposent sur une dynamique d'entreprise et développent une activité économique continue de production de biens et/ou de services ;
- elles expérimentent bien souvent des pratiques originales de gouvernance, reposant sur le principe de la démocratie économique et sur une dynamique participative et inclusive.

Source : « Baromètre des entreprises sociales en Belgique », Académie des Entrepreneurs Sociaux, édition 2015.

Qui est SAW-B ?

Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises est une fédération d'entreprises d'économie sociale qui regroupe, de manière directe ou via ses fédérations membres, plus de 300 entreprises d'économie sociale en Wallonie et à Bruxelles.

Nous cherchons à faire mouvement pour une alternative économique et sociale. Trois modes d'actions sont utilisés à cette fin :

- défendre et représenter l'économie sociale aux niveaux régionaux, belge et européen ;
- soutenir et accompagner des porteurs de projets d'économie sociale ;
- susciter une réflexion critique à propos des alternatives économiques, avec les travailleurs des entreprises d'économie sociale et avec les citoyens investis dans des initiatives solidaires.

OURS

Rédaction : Barbara Garbarczyk avec l'aide de Frédérique Konstantatos et Quentin Mortier

Comité de lecture : Marie-Caroline Collard, Yasmine Kaddouri, Frédérique Konstantatos, Quentin Mortier, Violaine Wathélet

Graphisme : Estelle Mahieu

Illustrations : Estelle Mahieu, Violaine Wathélet, Laurent Wilmet et les participants à l'atelier « Art contre la précarité. Art pour résister à l'austérité »,

Editrice responsable : Marie-Caroline Collard

Nous remercions chaleureusement les dix personnes qui ont bien voulu prendre le temps de répondre à nos questions : **Emmanuel Bouchat, Claire Cambier, Crina Costache, Martin Germeau, Majo Hansotte, Elise Jacquemin, Christian Jonet, Geneviève Petit, David Vander Biest, Yves Wathélet.**

Nous remercions également pour leur aide et leurs conseils : **Amaury Ghijsselings, Pascale Lassablière-Hilhorst, Laurent Wilmet.**

Avec le soutien de la Fédération Wallonie Bruxelles



L'ÉDUCATION PERMANENTE, UNE CLÉ VERS L'ENGAGEMENT

Que ce soit pour stimuler, pour maintenir ou pour faire sauter des freins à l'engagement, il semblerait que l'éducation permanente puisse avoir un rôle à jouer. Avant d'être un cadre légal de reconnaissance et de financement d'un certain nombre d'associations, l'éducation permanente est avant tout une manière de prendre de la distance par rapport à ses activités quotidiennes, de réfléchir collectivement à son action et de décrypter, au-delà des évidences, le contexte plus général dans lequel elle s'inscrit. Elle a pour objectif de questionner ce qui semble aller de soi, bousculer les préjugés, co-créer des savoirs, installer le doute...

Autant de conditions nécessaires avant de pouvoir s'engager, mais également de moments indispensables pour continuer à nourrir un engagement, l'analyser, le questionner, le faire évoluer... et donc le maintenir !

Dans cette quête de changement social, il nous semble qu'éducation permanente et recherche d'alternatives économiques vont de pair. L'une peut effectivement renforcer l'autre. En amont, des ateliers de décryptage des impasses économiques actuelles et la découverte d'alternatives concrètes peuvent stimuler certains engagements, donner confiance à des personnes désireuses de se lancer dans des projets. En aval, dans une entreprise sociale, la nécessaire recherche de démocratie économique doit ouvrir des espaces de réflexion et de débats entre travailleurs.

Continuer la réflexion avec vous ?

Dans votre organisation, la thématique de l'engagement vous interpelle ? Vous vous demandez comment transmettre et débattre de valeurs de l'entreprise avec de nouveaux travailleurs ? Vous sentez qu'il n'est pas toujours facile de partager une vision commune avec l'ensemble de l'équipe ? Votre organisation bénévole réfléchit à salarier des personnes mais s'inquiète des éventuelles conséquences sur la dynamique de l'association ? Vous aimeriez prendre le temps d'en discuter avec vos collègues ? Nous pouvons construire avec vous un ou des ateliers de réflexion et de débats sur ces sujets : selon vos disponibilités, ils peuvent avoir lieu une seule fois ou bien sur plusieurs séances.

Car cette étude sur l'engagement est aussi une invitation à poursuivre et approfondir la réflexion avec vous. Si cela vous intéresse, n'hésitez pas à nous contacter ! info@saw-b.be | 071/53 28 30

Édito	1
PORTTRAITS de travailleurs et de travailleuses de l'économie sociale	2
COMPRENDRE L'émergence de l'économie sociale : entre bénévolat et professionnalisation	
Bénévoles, militants, salariés, professionnels : qui sont les « travailleurs » des entreprises sociales ?	4
Passage du bénévolat au salariat : continuité ou rupture ?	6
Ne pas (encore) être dans le salariat	9
ANALYSER Les différentes formes d'engagement	
Qu'est-ce qu'être engagé aujourd'hui ?	11
L'engagement : stimuli et obstacles	13
(Le mythe de) l'évolution du militantisme	15
Qui est engagé dans les entreprises sociales ?	17
Des histoires de pavés et de sparadraps	20
DÉBATTRE Emploi et engagement : alliance de rêve ou une fausse bonne combinaison ?	
Être engagé, ça (r)apporte quoi ?	22
Les coûts, limites et dérives de l'engagement au travail	24
Militant, libre et salarié, est-ce possible ? Rencontre avec Majo Hansotte	28
S'engager par le travail ?	30
Comment s'est construit ce journal ?	31