

# Entre salariat et bénévolat : hybridations et nouvelles configurations du travail associatif

---

Amaia Errecart  
LabSIC, université Paris 13

Le phénomène associatif, qui est complexe et protéiforme, constitue une création originale qui ne se situe dans une relation ni de marché ni de redistribution étatique, mais dans une optique que l'on peut qualifier de « transformation sociale »<sup>1</sup>. Régie, en France, par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 qui fait de la non-lucrativité le caractère essentiel de l'association – la distinguant ainsi des organisations marchandes que sont les entreprises –, l'association désigne la constitution d'un collectif qui se fonde sur le rapprochement libre d'individus autour d'un projet commun d'utilité sociale. Or, les organisations associatives sont de plus en plus traversées par un mouvement de professionnalisation de leur personnel, de leurs structures comme de leurs modes d'intervention, se traduisant par un « phénomène d'introduction de la gestion dans le monde associatif »<sup>2</sup>.

Cette communication s'intéresse ainsi au processus de professionnalisation qui caractérise aujourd'hui le secteur associatif. Elle vise à proposer une réflexion sur les singularités et les évolutions contemporaines du travail associatif. Elle entend interroger les nouvelles configurations entre salariat et bénévolat auxquelles donne lieu la professionnalisation des organisations associatives. Quels phénomènes d'hybridation peu-

vent être observés dans ce contexte ? À quelles transformations assiste-t-on en matière d'identités au travail et de rapports sociaux en interne ? Cette perspective suppose donc de définir les catégories du salariat et du bénévolat, que nous choisissons d'associer ici respectivement au « travail » et au « loisir ». Or, le lien établi entre « bénévolat » et « loisir » pouvant *a priori* surprendre – particulièrement si « loisir » est appréhendé au sens de « divertissement » -, il nous faut préciser que nous définissons le bénévolat comme une activité volontaire non rémunérée à laquelle s'adonnent les individus pendant leur temps libre, soit leur temps de loisirs. Nous établissons en outre ce rapprochement dans la mesure où les catégories du travail et du loisir recouvrent l'opposition entre professionnalisme et amateurisme qui est au cœur de la distinction entre salariat et bénévolat dans la sphère associative.

Il conviendra donc d'interroger ces notions – auxquelles nous pouvons ajouter celle de militantisme – ainsi que les formes d'hybridations qu'elles constituent au sein du travail associatif. Notre réflexion interrogera à la fois les tensions observées et les formes d'« articulation entre professionnalisme et bénévolat », soit « entre un travail salarié bénéficiant de garanties statutaires et un travail volontaire reconnu comme une pratique sociale chargée de signification dans une société où le temps libre augmente et

---

1 Éric Dacheux, « Les associations dans l'espace public européen », in Jean-Louis Laville, Alain Caillé, Philippe Chaniel (dir.), *Association, démocratie et société civile*, Paris, La Découverte, 2001, p. 166.

2 Matthieu Hély, Maud Simonet (dir.), *Le travail associatif*, Paris, Presses universitaires de Paris Ouest, 2013, p. 11-12.

où la nécessité de refonder le lien social s'affirme »<sup>1</sup>.

Enfin, nous nous intéresserons aux imaginaires circulant dans ce contexte, liés à l'identité associative comme au travail lui-même. Nous chercherons à vérifier l'hypothèse que « la plupart des engagés agissent conformément aux injonctions managériales qui régulent leur organisation, tout en remplissant ces tâches sur le mode de l'enchânement militant. Tout se passe donc comme si on assistait à une déconnexion des dimensions objectives et subjectives du travail militant »<sup>2</sup>.

Nous mobiliserons ainsi un cadre théorique reposant sur les apports des SIC, de la sociologie associative et de la sociologie du don. Sur le plan empirique, nous appuierons nos observations sur l'analyse discursive d'un corpus de textes issus des sites Internet de deux associations humanitaires aux positionnements opposés face à la professionnalisation : Terre des Hommes France et Action contre la faim.

## Entre engagement bénévole et engagement salarié, singularités des formes du travail associatif

« L'association doit se comprendre comme une organisation en tension », écrit Éric Dacheux, plus précisément, « comme le signalait Tocqueville, tension entre l'individu et le collectif, la liberté et l'égalité, ce qui fait de toute association un rouage essentiel de la démocratie »<sup>3</sup>, ce que nous allons voir dans un premier temps. Organisation en tension, nous montrerons ensuite que l'association l'est également en interne, du point de vue de la sociologie de ses acteurs.

### Aux sources du phénomène associatif

Le phénomène associatif, au sens moderne du terme, c'est-à-dire de regroupement

d'individus autour d'une idée ou d'un projet dans un but altruiste, s'impose à partir du XVIII<sup>e</sup> siècle, fondé sur l'instauration d'un droit aujourd'hui reconnu comme indispensable à l'exercice démocratique : le droit d'association. Ce lien entre association et démocratie est souligné par Alexis de Tocqueville, lorsqu'il réalise la première description du secteur associatif après son voyage en Amérique en 1831 : « Les sentiments et les idées ne se renouvellent, le cœur ne s'agrandit et l'esprit humain ne se développe que par l'action réciproque des hommes les uns sur les autres. [...] C'est ce que les associations seules peuvent faire »<sup>4</sup>. Lieux de liberté démocratique, les associations sont également appréhendées comme des lieux de solidarité. L'« associationnisme » apparaît en effet, dès le XIX<sup>e</sup> siècle, comme « un mouvement aux origines de l'organisation de base moderne », qui « insiste sur la coopération avec les autres comme une fin en soi plutôt qu'un outil stratégique »<sup>5</sup>.

Or, précisément, la vie associative ne se réduit pas à un fonctionnement organisationnel. Elle est avant tout la réunion de différents individus autour d'un projet commun, qui sont amenés à s'accorder pour se donner les moyens d'une action collective : « loin de s'appuyer seulement sur des ressources monétaires et techniques, les associations doivent surtout compter sur une compétence particulière : celle de pouvoir transformer des énergies individuelles en capacité d'action collective. Les hommes et leurs façons de fonctionner ensemble constituent bien leur principale ressource »<sup>6</sup>. L'organisation n'ayant pas pour objectif d'enrichir ses membres, elle est en effet éminemment dépendante des individus qui la composent et de la qualité de leur engagement. Si la force de cet engagement s'atténue, l'association est condamnée à s'éteindre. Ainsi, « la grande incertitude du lien associatif est la force d'engagement dans le collectif »<sup>7</sup>. Pour maintenir la moti-

1 Jean-Louis Laille, « Postface », in Bruno Frère, *Le nouvel esprit solidaire*, Paris, Desclée de Brouwer, 2009, p. 394.

2 Sylvain Lefèvre, *ONG & Cie. Mobiliser les gens, mobiliser l'argent*, Paris, Presses universitaires de France, 2011, p. 9.

3 Éric Dacheux, « Associations et construction européenne : vers une société civile internationale ? », *Études de communication*, 26, 2003, p. 5.

4 Alexis de Tocqueville Alexis, *De la démocratie en Amérique*, livre II (1840), in *Œuvres. Tome II*, Paris, Gallimard, « Pléiade », 1992, p. 623.

5 Richard Sennett, *Ensemble. Pour une éthique de la coopération*, Paris, Albin Michel, 2014, p. 62.

6 Jean-Louis Laille, Renaud Sainsaulieu (dir.), *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997, p. 268.

7 *Ibid.*, p. 268.

vation de ses membres, l'association doit leur offrir une expérience riche de construction de leur propre identité.

### **Entre engagement bénévole et engagement salarié**

Traditionnellement, les associations mettent en présence deux formes d'engagement en leur sein, qui recouvrent deux modalités distinctes du travail associatif : l'engagement bénévole et l'engagement salarié. Il en résulte « une double capacité créative de ressources humaines dont l'agencement des rapports est essentiel dans la dynamique associative »<sup>1</sup>.

Si nous pouvons définir le travail salarié comme « l'échange d'une prestation contre un salaire, cet échange faisant l'objet d'un contrat », il convient de noter que « la caractéristique majeure du travail salarié [...] est le lien de subordination qui existe entre le salarié et son employeur, celui-ci se déduisant quasi logiquement de la nature du contrat de travail »<sup>2</sup>. Contrat de travail, subordination et rémunération sont précisément absents du bénévolat, dont le développement serait fortement lié à l'accroissement du temps libre, à l'allongement de l'espérance de vie, au phénomène de « multiactivité » qui en résulte, ainsi qu'au désir de « création de soi », d'affranchissement et de réalisation caractéristique de l'individu contemporain<sup>3</sup>.

Les deux registres de l'agir associatif que sont salariat et bénévolat semblent ainsi renvoyer à la distinction opérée par Hannah Arendt entre l'ordre économique de la production et l'ordre politique de l'action, soit entre le travail, activité qui ne marque que notre soumission aux processus vitaux, et l'action politique conçue comme liberté et capacité d'innover, de débattre, de constituer véritablement un « monde commun »<sup>4</sup>. Travail et action se retrouveraient donc au cœur de l'organisation associative : « si elles sont la manifestation concrète d'une liberté positive et revêtent de ce fait une dimension politique, les associations en-

dossent également une dimension économique [...]. Par les pratiques qu'elles promeuvent, elles bousculent la séparation entre politique et économie qui a souvent été déduite de la typologie des activités humaines dégagée par Arendt »<sup>5</sup>.

Ainsi, parce qu'il mêle des pratiques que la société reconnaît comme relevant de la sphère productive, puisqu'elles sont intégrées au salariat, à des prestations réalisées dans le cadre du bénévolat (ou du volontariat) et donc liées au don et à l'engagement citoyen, le monde associatif interroge les catégories traditionnelles du « travail »<sup>6</sup>. Notons que, si nous associons ici salariat et bénévolat respectivement au travail et au loisir, c'est au sens de l'opposition entre *labor* et *otium*, ce dernier étant « le contraire du travail, mais il ne consiste pas en repos ou en jeu ; il est l'activité première »<sup>7</sup>.

### **De nouvelles configurations au cœur du processus de professionnalisation**

Or, ce que Laville et Sainsaulieu nomment les « spécialités professionnelles » sont devenues cruciales pour les organisations associatives, en particulier pour les plus grandes d'entre elles, en raison du développement de leur influence et de l'élargissement de leur champ d'action – nous le verrons en particulier dans le champ de la communication. Ainsi, le processus de professionnalisation qui traverse les organisations associatives « interroge sur les tensions entre les valeurs inhérentes à "l'esprit associatif", incarnées par la loi de 1901, et la rationalisation des modalités pratiques de mise en œuvre de cet esprit ou, dit autrement, entre l'association, comme communauté unie autour d'un projet commun, et l'association, comme organisation dotée d'objectifs finalisés »<sup>8</sup>. Il génère de ce fait en interne autant de tensions que de formes d'hybridations.

1 *Ibid.*, p. 298.

2 Dominique Méda, *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Paris, Flammarion, 1998, p. 145.

3 Patrick Cingolani, *Le temps fractionné. Multiactivité et création de soi*, Paris, Armand Colin, 2012.

4 Hannah Arendt, *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 2007 [1958].

5 Jean-Louis Laville, *Politique de l'association*, Paris, Seuil, 2010, p. 21.

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

7 Dominique Méda, *Le travail, une valeur en voie de disparition*, op. cit., p. 48.

8 Matthieu Hély, Maud Simonet (dir.), *Le travail associatif*, op. cit., p. 12.

## La professionnalisation à l'œuvre

La professionnalisation, que l'on peut définir comme la tendance que présente le secteur associatif à être exercé de plus en plus par des personnels de métier, spécialistes de leur domaine, est devenue une réalité tangible : « les organisations associatives se conforment en effet aux pratiques de l'entreprise tant dans la collecte de dons que dans les modes de gestion de leurs salariés (management par objectifs, rémunérations à la performance, etc. »<sup>1</sup>. Ainsi, les années 1980 voient le fonctionnement des organisations humanitaires passer de l'amateurisme au professionnalisme. Désormais, dans ces associations et organisations non gouvernementales préoccupées d'efficacité, on parle de logistique, de procédures, de méthodes, de démarche qualité : « la technicisation des fonctions sur le terrain et au siège requiert en effet l'appel à des personnels capables de mettre en œuvre, à plein temps, des savoir-faire techniques, organisationnels et gestionnaires, complétés par une compétence cognitive large »<sup>2</sup>.

La communication apparaît comme l'un des domaines emblématiques de cette professionnalisation croissante des grandes structures associatives, au premier rang desquelles les grandes ONG, où le « savoir-faire » et l'activisme non gouvernemental se conçoivent de moins en moins sans le « faire-savoir ». Ainsi, « il serait angélique d'estimer que les associations, du moins certaines d'entre elles, ne fonctionnent pas comme des entreprises dotées de services de communication. Et la concurrence existe, y compris pour attirer mécènes et donateurs »<sup>3</sup>. Les petites associations peinent de plus en plus à se faire entendre, face aux moyennes et surtout aux grandes, qui se sont dotées de véritables services de communication où officient des personnels issus de formations cotées ou pourvus d'un cursus professionnel dans la communication institutionnelle ou d'entreprise.

Si la communication revêt une telle importance dans les organisations associatives, c'est qu'elle remplit plusieurs fonctions

essentielles, conditionnant leur survie, au premier rang desquelles la recherche de financements : « la recherche même et l'obtention de financements sont conditionnées par l'existence d'un personnel spécialisé. Celui-ci doit être hautement qualifié et familier des procédures complexes en cause : il ne peut donc plus être uniquement constitué de bénévoles »<sup>4</sup>. Le lien entre professionnalisation et recherche de financement est donc patent.

Le secteur associatif offre par conséquent désormais des « carrières professionnelles » et pas seulement des carrières « militantes »<sup>5</sup>, passant ainsi du « romantisme polyvalent » à « l'efficacité de professionnels »<sup>6</sup>.

## Entre tensions et hybridations

Or, ce processus de professionnalisation engendre fréquemment de forts clivages culturels, à la fois au sein des organisations et entre organisations.

En premier lieu, la tendance à la professionnalisation du secteur associatif participe de la crise du militantisme traditionnel. Car si l'engagement associatif se fédère autour d'un projet qui sous-tend la défense d'une cause, traditionnellement, cette cause – qu'elle soit humanitaire, environnementale, culturelle, de défense des droits humains et sociaux, etc. – est portée par un engagement de type militant. Ainsi, un militant est « un adhérent, bénévole ou salarié de l'association qui, volontairement ou explicitement se reconnaît, fût-ce de manière contestataire ou conflictuelle s'il veut les faire évoluer, dans les finalités, buts, modes d'organisation, et "style" d'être et d'agir de l'association. Le militant est un membre actif sur le plan politique, organisationnel, pédagogique, matériel »<sup>7</sup>. Or, ce militantisme traditionnel connaît aujourd'hui une crise dans de nombreuses associations des pays occidentaux. En effet, dans une période de déclin des idéologies et de montée

1 *Ibid.*, p. 11.

2 Philippe Ryfman, *Les ONG*, Paris, La Découverte, 2004, p. 42.

3 Jacques Walter, « Mondes professionnels de la communication et transparence. De la codification à la régulation », *Médiation et Information*, 22, 2005, p. 36.

4 Philippe Ryfman, *Les ONG*, *op. cit.*, p. 42.

5 Johanna Siméant, Pascal Dauvin, *Le travail humanitaire. Les acteurs des ONG du siège au terrain*, Paris, Presses de Sciences Po, 2002.

6 Jean-Christophe Rufin, « Pour l'humanitaire, dépasser le sentiment d'échec », *Le Débat*, 105, mai-août 1999.

7 Jacques Hédoux, « Définir et dénombrer les acteurs associatifs », *Revue de l'économie sociale*, avril 1998, p. 170.

de l'individualisme, l'exigence éthique tendrait à prendre le pas sur la défense d'une idéologie comme moteur de l'engagement<sup>1</sup>. De plus, à côté de l'engagement militant est apparue une nouvelle forme d'engagement, de type professionnel, qui a des répercussions sur la culture des organisations concernées. Car si Rony Brauman et Sylvie Brunel continuent d'estimer que « pour les membres des ONG [...] le travail humanitaire n'est pas une étape dans un parcours professionnel, il marque un moment dans un engagement volontaire »<sup>2</sup>, opposant ainsi professionnalisation et engagement, il apparaît de plus en plus que de hauts responsables salariés d'ONG construisent de véritables cursus professionnels.

Outre cette crise du militantisme traditionnel, apparaissent des tensions inhérentes au processus de professionnalisation lui-même. Les domaines de l'action humanitaire et de la défense de l'environnement, notamment, illustrent ce phénomène : un clivage s'opère entre « d'une part, les associations peu professionnalisées, peu ou pas ancrées dans le marché et qui se placent délibérément dans le champ politique. [...] D'autre part, des associations fortement professionnalisées, présentes sur le marché et assurant des prestations visant à réparer le système social. Ces associations [...] auront tendance à se penser comme des partenaires, des forces de proposition »<sup>3</sup>. De nombreuses organisations tendent ainsi à évoluer d'une culture d'opposition, de contestation, à une culture de l'expertise et de la gestion, ce qui suppose pour elles une véritable mutation idéologique : « l'«esprit gestionnaire» dans une logique technique se substitue à l'«esprit politique» qui vise le débat sur la pluralité des critères de l'action dans la société. Le rapport économique paraît devenir hégémonique [...] à travers l'attrait de certaines associations pour l'imaginaire entrepreneurial »<sup>4</sup>. Cette mutation n'est pas exempte de risques : lors-

qu'une association est fondée sur des idéaux puissants très éloignés des préoccupations gestionnaires et de l'impératif économique d'efficacité, la professionnalisation peut mettre en péril sa culture et, par là, son identité. On peut ainsi parler d'un processus d'« entrée en économie des associations » ; processus qui n'est « pas nouveau en lui-même. Ce qui l'est davantage, c'est l'ampleur qu'il prend et le nombre d'associations concernées »<sup>5</sup>.

L'irruption de la professionnalisation dans ces organisations ne peut donc que bouleverser des représentations fortement ancrées et intériorisées par les acteurs eux-mêmes ; elle affecte en effet l'imaginaire lié à l'association, fait d'engagement, de don, de gratuité. Elle s'accompagne en outre d'une gestion délicate entre salariés et bénévoles – ces derniers craignant de se voir privés de tout pouvoir décisionnaire au profit de salariés sans passé militant, instituant une logique d'efficacité et de rationalité.

## **Terre des hommes et Action contre la faim : des positionnements contrastés**

Nous avons choisi, pour la partie empirique de cette recherche, de nous intéresser à deux associations humanitaires s'illustrant par des positionnements contrastés au sujet de la professionnalisation : Terre des hommes et Action contre la faim. Or, plutôt que de réaliser une étude sociologique auprès du personnel de ces structures, par le biais notamment d'entretiens, nous avons fait le choix d'appréhender le travail associatif à travers les discours des deux organisations : comment le travail y est-il décrit et qualifié ? quelles représentations en sont-elles données ? quels imaginaires – relatifs au travail comme à l'identité associative elle-même – y circulent-ils ?

Nous avons ainsi privilégié l'analyse du discours en tant qu'approche « qui se confronte nécessairement à la façon dont le locuteur, dans son discours, construit une identité, se positionne dans l'espace social

1 Gilles Lipovetsky, *Le crépuscule du devoir. L'éthique indolore des nouveaux temps démocratiques*, Paris, Gallimard, 1992.

2 Rony Brauman, Sylvie Brunel, « Les ONG et l'Afrique », *Questions internationales*, 5, 2004.

3 Éric Dacheux, « Associations et construction européenne : vers une société civile internationale ? », *art. cit.*, p. 5.

4 Bernard Eme, « Les associations ou les tourments de l'ambivalence », in Jean-Louis Laville, Alain Caillé, Philippe Chanial (dir.), *Association, démocratie et société civile*, Paris, La Découverte, 2001, p. 51.

5 Lionel Prouteau (dir.), *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2003, p. 8.

et cherche à agir sur l'autre »<sup>1</sup>. Nous cherchons plus particulièrement, à la suite de Ruth Amossy, à « croiser les notions de "présentation de soi", empruntée à la sociologie, et d'"ethos", empruntée à la rhétorique et à l'analyse du discours, pour mieux comprendre comment l'image que nous construisons de nous-mêmes dans nos échanges avec autrui remplit des rôles sociaux de première importance »<sup>2</sup>. Présentation de soi et positionnement identitaire seront donc au cœur de notre analyse, qui s'appuie sur un ensemble de textes issus des sites Internet de deux organisations associatives.

### **Entre ethos militant et ethos expert**

Si les deux organisations associatives que nous avons choisi d'étudier, Terre des Hommes et Action contre la faim, relèvent du même champ d'intervention, celui de l'action humanitaire, elles se sont longtemps caractérisées par des positionnements opposés en ce qui concerne la professionnalisation. Si au sein de Terre des Hommes France les militants ont fortement « freiné la professionnalisation », au sein d'Action contre la faim, celle-ci en aurait au contraire « atténué la culture d'origine »<sup>3</sup>.

Ainsi, Terre des Hommes France, créée en 1963, se présente elle-même, sur son site Internet, comme « une association de solidarité internationale, indépendante de toute appartenance religieuse ou politique, qui fonde son action sur l'exigence des droits économiques, sociaux et culturels ». L'association a connu une importante crise structurelle en 1995, mais sa base de militants, très attachée aux valeurs fondatrices de l'association, a alors refusé d'adopter un autre type d'organisation. Au siège travaillent aujourd'hui six personnes salariées, qualifiées d'« équipe de salariés compétente et motivée », pour six cents bénévoles dans toute la France. L'association s'emploie, dans les différentes rubriques de son site Internet à construire et à valoriser un

*ethos* militant, comme ici à la rubrique « L'équipe du siège » :

« Terre des Hommes France est une association de solidarité internationale qui repose sur l'engagement d'adhérents militants qui agissent au niveau local et dont certains s'investissent aussi dans les instances nationales »<sup>4</sup>.

Le terme d'« engagement », renforcé par les verbes d'action « agir » et « s'investir », met ici l'accent sur le caractère prépondérant de la *praxis* militante. De plus, les « adhérents militants » sont cités en premier alors que l'équipe du siège dont il est question est composée de salariés qui n'apparaissent qu'en second : « Pour répondre à l'ambition des objectifs qu'elle s'est fixée, TDHF s'appuie sur une équipe de salariés compétente et motivée ».

Les militants, fortement mis en avant, semblent donc porter la philosophie, l'action et la raison d'être de l'association, quand la présence de salariés serait davantage liée à des considérations pragmatiques d'efficacité de l'action menée. On voit ainsi que pour TDHF, « l'engagement associatif reste marqué par une logique vocationnelle »<sup>5</sup>.

Outre cette valorisation de la figure du militant en ses rangs, la mise en avant de la rhétorique de l'action politique contribue à la construction de l'*ethos* militant dans les discours de TDHF.

Cette rhétorique se fait jour tout d'abord à travers l'expression récurrente de « respect », ou « exigence des droits économiques, sociaux et culturels », présentée comme la première « mission » que se donne l'association, qualifiée également « d'approche de la solidarité et du développement par les droits ». Cette volonté d'inscrire l'action de l'association dans le registre politique se retrouve ensuite dans le terme de « plaidoyer », utilisé à plusieurs reprises, comme dans le *verbatim* suivant :

« TDHF participe à des actions de plaidoyer avec d'autres associations, lorsque les politiques du Nord, en particulier économiques, vont à l'encontre des

1 Ruth Amossy, *La présentation de soi. Ethos et identité verbale*, Paris, Presses universitaires de France, 2010, p. 9.

2 *Ibid.*, p. 6.

3 Laura Haddad, « L'humanitaire et le business », Compte-rendu de la séance du 15 janvier 2004, École de Paris du management, Paris, Les Amis de l'École de Paris, 2004, p. 5.

4 C'est moi qui souligne.

5 Yves Lochard, « L'association, un monde à part ? », in Matthieu Hély, Maud Simonet (dir.), *Le travail associatif*, Paris, Presses universitaires de Paris Ouest, 2013, p. 146.

*droits fondamentaux des populations du Sud* »<sup>1</sup>.

L'association, qui se pose ici en contre-pouvoir potentiel, met en avant la fonction tribunitienne qu'elle entend exercer.

Action contre la faim, née en 1979, a été « fondée par un groupe d'intellectuels français dans le but d'éradiquer la faim de manière globale, durable et efficace dans le monde ». Sa première crise, en 1986, a provoqué une mutation de l'organisation, acceptée par les militants. L'association a recruté des salariés, le siège s'est structuré et hiérarchisé à la manière d'une entreprise. Des salariés dirigent à présent l'association, dont le recrutement s'est fortement professionnalisé, notamment dans les domaines de la communication et du marketing<sup>2</sup>. Ainsi, si l'ONG a fait le choix de la professionnalisation, ce dernier semble non seulement assumé mais même revendiqué dans les discours analysés, et se traduit par la mise en avant d'un *ethos* expert. À la rubrique « ACF employeur », on peut lire ainsi :

« Rejoindre ACF, c'est mettre ses *compétences professionnelles* et son engagement au service d'une organisation exigeante, qui *compte parmi ses équipes 90 % de collaborateurs salariés* ».

Le « professionnalisme » est cité comme l'un des principes fondateurs de la Charte d'ACF :

« ACF fonde la conception, la réalisation, la gestion et l'évaluation de ses programmes sur des *exigences de professionnalisme* et sur la *capitalisation de son expérience*, afin d'*optimiser son efficacité et l'utilisation de ses ressources* ».

Citons également le principe de « transparence », selon lequel « ACF s'engage [...] à *respecter transparence et information* dans l'affectation et la *gestion de ses fonds*, et à se doter de toutes les garanties visant à apporter la preuve de sa bonne gestion »<sup>3</sup>. Nous ne pouvons que noter les similitudes de ces *verbatim* avec les discours managériaux sur ces mêmes thèmes.

---

1 C'est moi qui souligne.

2 Laura Haddad, « L'humanitaire et le business », *op. cit.*, p. 5.

3 C'est moi qui souligne.

De plus, les différents champs d'intervention de l'ONG sont qualifiés de « *domaines d'expertise* ». Si l'on peut noter que « *le plaidoyer et la sensibilisation* » constituent l'un de ces domaines, ils n'apparaissent qu'en dernière position. L'impératif d'action est mis au premier plan : « *La vocation d'ACF : agir concrètement sur le terrain et témoigner sur le sort des populations* ». L'*advocacy*, l'activité politique de plaidoyer, est donc évoquée, mais, au contraire de Terre des Hommes, elle n'est pas présentée comme prioritaire. L'agir pragmatique, concret, « de terrain », prend le pas sur la *praxis* militante.

On peut ainsi s'interroger : faut-il voir dans ces discours la manifestation d'une tendance au « managérialisme »<sup>4</sup> ou les marques de l'« attrait de certaines associations pour l'imaginaire entrepreneurial »<sup>5</sup> déjà évoqué ?

### ***Imaginaires en jeu et représentations associées***

Il apparaît en tout cas que des imaginaires circulent et sont à l'œuvre dans les discours analysés, et ce à plusieurs niveaux. Le domaine de l'action humanitaire, tout d'abord, véhicule en lui-même un ensemble de représentations sociales : en effet, l'action humanitaire, « espoir pour une époque désenchantée »<sup>6</sup>, a conquis une place dans l'imaginaire collectif occidental : dans un contexte d'effondrement des idéologies, l'image des *French doctors*, avec leur aura de quasi-sainteté et d'altruisme, apparaît comme une forme de religion séculaire, un nouveau mythe moderne.

Ensuite, la « culture de l'engagement » propre aux associations génère des représentations fortes associées au don, et en particulier à la forme la plus absolue du don : le don de soi. Ces organisations incarnent un nouvel idéal, sécularisé, à l'origine d'un « imaginaire héroïque »<sup>7</sup>, reposant sur un socle de valeurs et un principe d'engagement et d'intervention dans le monde.

---

4 Jean-Louis Laville, *Politique de l'association*, Paris, Seuil, 2010, p. 177.

5 Bernard Eme, « *Les associations ou les tourments de l'ambivalence* », *art. cit.*, p. 51.

6 David Rieff, *L'humanitaire en crise*, Paris, Serpent à plumes, 2004.

7 Nicole D'Almeida, *La société du jugement*, Paris, Armand Colin, 2007, p. 33.

Elles sont en effet « portées par un projet politique utopique : rendre le monde meilleur qu'il n'est. Cette visée prométhéenne est également celle de la démocratie »<sup>1</sup>. En quelques décennies, ces organisations « au fonctionnement de multinationales philanthropiques » sont entrées dans l'imaginaire politique et démocratique occidental : elles ont su « se construire l'image d'un monde à part conjuguant tous les traits de l'héroïsme moderne [...]. Elles semblent avoir investi, dans l'imaginaire occidental, la place laissée vacante par les grands récits collectifs : les *French doctors* sont nos nouveaux missionnaires »<sup>2</sup>.

Enfin, les représentations liées à la culture de l'engagement de ces acteurs en génèrent d'autres, qui concernent le travail associatif lui-même. Ainsi, selon les penseurs de l'école de Sainsaulieu, les salariés représentent la « gestion » et les bénévoles le « sacré ». Ce dernier terme n'est pas à appréhender ici dans son acception religieuse ; il correspond à la définition qu'en donne la sociologie du don : « le sacré est un certain type de rapport des hommes à l'origine des choses. [En posant des actes sacrés] ils se dédoublent en hommes imaginaires, plus puissants que des hommes réels »<sup>3</sup>. Cette dimension du « sacré », très proche ici de la logique du don, est extrêmement présente dans les organisations associatives ; elle renvoie à leur raison d'être, au projet fondateur et donne son sens à l'action menée, sens qui est « à rechercher dans le geste lui-même, dans la relation voulue pour elle-même et non instrumentale. »<sup>4</sup>.

Il est intéressant de noter, à ce titre, qu'une ONG comme ACF, qui met en avant un *ethos* expert et professionnel, a en même temps recours à des termes et expressions comme « mission », « vocation », « morale d'action », « cause juste », « aventure humaine unique », « structure à taille hu-

maine, attachante et porteuse de sens ». ACF comme TDHF se rejoignent donc dans leur « travail de construction d'une cause qui est indissociable d'une rhétorique associative, identifiable entre mille par sa propension à mettre en scène à la fois une interpellation collective, une émotion, une invocation de la responsabilité morale »<sup>5</sup>, soit dans l'affirmation, au-delà des enjeux liés à la professionnalisation, d'une spécificité de l'action associative.

## Conclusion

Nous avons voulu, dans ce texte, interroger à la fois les tensions et les formes d'articulation entre bénévolat et salariat qui découlent du processus de professionnalisation des organisations associatives et les imaginaires associés, tels que nous pouvons les observer dans leurs discours. Ainsi, si des formes d'hybridations se font jour dans ces organisations, notre analyse va bien dans le sens du constat d'« une déconnexion des dimensions objectives et subjectives du travail militant »<sup>6</sup>, dans la mesure où le registre de l'enchantement militant reste présent dans les discours observés ; il se nourrit notamment de la posture éthique revendiquée et d'une « rhétorique de la singularité, de l'exception, du propre, du spécifique »<sup>7</sup>.

Parce qu'elle porte la finalité non lucrative qui est au fondement de l'organisation associative, et qu'elle en incarne donc symboliquement la part « sacrée », la figure du bénévole reste au cœur du message associatif. Comme le soulignait Bourdieu, « la dépense ostentatoire de *bonne volonté* » du bénévolat semble lui conférer un statut et des prérogatives particulières « au nom de l'impeccabilité de ceux qui ont payé de leur personne, qui ont fait tout leur devoir »<sup>8</sup>.

---

1 Éric Dacheux, « Les associations dans l'espace public européen », *art. cit.*, p. 180.

2 Thierry Pech, Marc-Olivier Padis, *Les multinationales du cœur. Les ONG, la politique et le marché*, Paris, Seuil, 2004, p. 5-6.

3 Maurice Godelier, *L'énigme du don*, Paris, Fayard, 1997, p. 239.

4 Jacques T. Godbout, « La sphère du don entre étrangers : le bénévolat et l'entraide », in Fernand Dumont, Simon Langlois, Yves Martin (dir.), *Traité des problèmes sociaux*, Québec, L'Institut québécois de recherche sur la culture, 1994, p. 992.

---

5 Yves Lochard, « L'association, un monde à part ? », *art. cit.*, p. 152.

6 Sylvain Lefèvre, *ONG & Cie. Mobiliser les gens, mobiliser l'argent*, *op. cit.*, p. 9.

7 Yves Lochard, « L'association, un monde à part ? », *art. cit.*, p. 155.

8 Pierre Bourdieu, *La distinction*, Paris, Éditions de Minuit, 1979, p. 533.

## Bibliographie

- Almeida Nicole (d'), *La société du jugement*, Paris, Armand Colin, 2007, 252 p.
- Amossy Ruth, *La présentation de soi. Ethos et identité verbale*, Paris, Presses universitaires de France, 2010, 235 p.
- Arendt Hannah, *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 2007 [1958], 396 p.
- Bourdieu Pierre, *La distinction*, Paris, Éditions de Minuit, 1979, 672 p.
- Brauman Rony, Brunel Sylvie, « Les ONG et l'Afrique », *Questions internationales*, 5, 2004, p. 47-53
- Cingolani Patrick, *Le temps fractionné. Multiactivité et création de soi*, Paris, Armand Colin, 2012, 224 p.
- Dacheux Éric, « Les associations dans l'espace public européen », in Jean-Louis Laville, Alain Caillé, Philippe Chanial (dir.), *Association, démocratie et société civile*, Paris, La Découverte, 2001, p. 165-181
- Dacheux Éric, « Associations et construction européenne : vers une société civile internationale ? », *Études de communication*, 26, 2003, p. 149-167
- Eme Bernard, « Les associations ou les tourments de l'ambivalence », in Jean-Louis Laville, Alain Caillé, Philippe Chanial (dir.), *Association, démocratie et société civile*, Paris, La Découverte, 2001, p. 27-58
- Frère Bruno, *Le nouvel esprit solidaire*, Paris, Desclée de Brouwer, 2009, 432 p.
- Godbout Jacques T., « La sphère du don entre étrangers : le bénévolat et l'entraide », in Fernand Dumont, Simon Langlois, Yves Martin (dir.), *Traité des problèmes sociaux*, Québec, L'Institut québécois de recherche sur la culture, 1994, p. 981-994
- Godbout Jacques T., *Le don, la dette et l'identité : homo donator vs homo œconomicus*, Paris, La Découverte, 2000, 168 p.
- Godelier Maurice, *L'énigme du don*, Paris, Fayard, 1997, 330 p.
- Haddad Laura, « L'humanitaire et le business », Compte-rendu de la séance du 15 janvier 2004, École de Paris du management, Paris, Les Amis de l'École de Paris, 2004, 10 p.
- Hédoux Jacques, « Définir et dénombrer les acteurs associatifs », *Revue de l'économie sociale*, avril 1998, p. 169-179
- Hély Matthieu, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, Presses universitaires de France, 2009, 320 p.
- Hély Matthieu, Simonet Maud (dir.), *Le travail associatif*, Paris, Presses universitaires de Paris Ouest, 2013, 300 p.
- Laville Jean-Louis, Sainsaulieu Renaud (dir.), *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997, 403 p.
- Laville Jean-Louis, « Postface », in Bruno Frère, *Le nouvel esprit solidaire*, Paris, Desclée de Brouwer, 2009, p. 394.
- Laville Jean-Louis, *Politique de l'association*, Paris, Seuil, 2010, 354 p.
- Lefèvre Sylvain, *ONG & Cie. Mobiliser les gens, mobiliser l'argent*, Paris, Presses universitaires de France, 2011, 240 p.
- Lipovetsky Gilles, *Le crépuscule du devoir. L'éthique indolore des nouveaux temps démocratiques*, Paris, Gallimard, 1992, 300 p.
- Lochard Yves, « L'association, un monde à part ? », in Matthieu Hély, Maud Simonet (dir.), *Le travail associatif*, Paris, Presses universitaires de Paris Ouest, 2013, p. 143-157
- Méda Dominique, *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Paris, Flammarion, 1998, 358 p.
- Pech Thierry, Padis Marc-Olivier, *Les multinationales du cœur. Les ONG, la politique et le marché*, Paris, Seuil, 2004, 96 p.
- Prouteau Lionel (dir.), *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2003, 212 p.
- Rieff David, *L'humanitaire en crise*, Paris, Serpent à plumes, 2004, 300 p.
- Rufin Jean-Christophe, « Pour l'humanitaire, dépasser le sentiment d'échec », *Le Débat*, 105, mai-août 1999, p. 4-21
- Ryfman Philippe, *Les ONG*, Paris, La Découverte, 2004, 122 p.
- Sennett Richard, *Ensemble. Pour une éthique de la coopération*, Paris, Albin Michel, 2014, 378 p.
- Siméant Johanna, Dauvin Pascal, *Le travail humanitaire. Les acteurs des ONG du siège au terrain*, Paris, Presses de Sciences Po, 2002, 443 p.
- Tocqueville Alexis (de), *De la démocratie en Amérique*, livre II (1840), in *Œuvres*. Tome II, Paris, Gallimard, « Pléiade », 1992, 1232 p.
- Walter Jacques, « Mondes professionnels de la communication et transparence. De la codification à la régulation », *Médiation et Information*, 22, 2005, p. 25-42

