Faire du syndicalisme dans la production engagée : improbable, mais pas impossible[1]

José SANDS et Emilie LANCIANO

Les associations sont historiquement perçues comme des lieux d'engagement. Pourtant, elles sont également des lieux de travail, pouvant être marqués par des tensions entre militantisme et salariat. À travers le cas d'une mobilisation syndicale émergente dans un réseau associatif, dont l'activité principale est le financement et l'accompagnement d'autres organisations, notre article met en lumière ces tensions, et interroge la faible place accordée aux régulations formelles et collectives des relations professionnelles. Nous cherchons ensuite à comprendre comment peut se construire une légitimité syndicale dans ce contexte, en analysant les ressorts, freins et spécificités de l'implantation puis de l'action syndicales. Nous constatons qu'au nom de l'engagement revendiqué par l'organisation, employeurs et salarié·es font appel à un régime d'exception à l'égard du droit du travail et du syndicalisme.

Associations have historically been seen as spaces of activism. Yet they are also workplaces, often marked by tensions between militancy and waged employment. Through the case of an emerging trade union mobilization within an associative network, whose main activity is the financing and support of other organizations, our article highlights these tensions and questions the limited role given to formal and collective regulation of employment relations. We then seek to understand how trade union legitimacy can be constructed in this context, by analyzing the drivers, obstacles, and specific features of union establishment and action. We find that, in the name of the activism claimed by the organization, employers and employees invoke a form of exceptionalism with regard to labor law and trade unionism.

José Sands est travailleur associatif et syndicaliste, membre d'Asso-Solidaires, jo.sands@pm.me ; Émilie Lanciano est professeure des universités en sciences de gestion et co-responsable de la Chaire ESS de l'université Lumière Lyon 2, Coactis, emilie.lanciano@univ-lyon2.fr.

1. Les auteur·es tiennent à remercier les membres du comité de rédaction de *La Revue de l'IRES* pour la richesse des retours ayant permis d'améliorer le texte. Merci également à l'ensemble des personnes ayant apporté leurs conseils sur la première version de cet article, en particulier Anne Le Roy, Emmanuelle Puissant, Jean Cartellier et Willy Gibard pour leur relecture approfondie.

Les associations employeuses occupent une place singulière dans l'univers du travail salarié. Elles sont souvent décrites à partir de l'engagement qu'elles suscitent et des causes qu'elles défendent. Cependant, depuis plusieurs années, la sociologie du travail et la socio-économie invitent à déplacer le regard, en considérant les associations comme des espaces de travail et de relations professionnelles. De nombreux travaux ont mis en évidence les tensions qui traversent ces organisations : conditions d'emploi dégradées, brouillage des frontières entre militantisme et salariat, difficulté à reconnaître pleinement la fonction employeur, rapports de force et conflits peu formalisés voire dissimulés (Hély, Moulévrier, 2013 ; Le Roy *et al.*, 2019 ; Cottin-Marx, 2021 ; Simonet, 2024). La faible conflictualité s'inscrit également dans des logiques « d'évitement du politique » propres aux associations, le conflit interne étant souvent perçu comme un obstacle à la cause défendue (Eliasoph, 1998 ; Hamidi, 2006). Dès lors, « se syndiquer, défendre ses droits, pour les salariés associatifs, c'est quelque part mettre un frein à l'engagement, déstabiliser l'adhésion au projet de la structure » (Cottin-Marx, 2020:36). Pour autant, alors même que le secteur associatif semble particulièrement peu propice aux mobilisations salariales collectives et au syndicalisme, rares sont les recherches traitant ces sujets[2].

Pour analyser ces situations, notre article se fonde sur la notion de « production engagée », définie comme « une activité de production exprimant explicitement des positions militantes » (Rodet, 2019:11). Certes, cette notion ne renvoie ni à toutes les associations, ni uniquement à des associations. Ce n'est pas non plus parce qu'une organisation, ou ses dirigeant·es, revendiquent un « engagement » que les salarié·es conçoivent leur activité comme étant engagée. Néanmoins, cette perspective permet de saisir comment l'engagement s'articule concrètement avec l'organisation du travail, les pratiques managériales et les relations professionnelles. Elle permet également de comprendre pourquoi certaines revendications salariales, pourtant classiques dans d'autres univers professionnels, peuvent ici être invisibilisées, disqualifiées ou renvoyées à une forme de déloyauté. Par ailleurs, lorsque nous parlons de « relations professionnelles », nous faisons référence à l'ensemble des rapports sociaux liés au travail, incluant conflits, institutions et régulations (Béroud *et al.*, 2008).

Notre enquête s'intéresse à un réseau associatif national, que nous nommerons réseau Agir. Dans ses supports de communication, ce réseau se présente comme un « pionnier de la finance solidaire » et revendique un projet militant, visant à « agir pour une économie centrée sur l'humain », « faire grandir les révolutions économiques et solidaires » ou encore « transformer la société ». Ce réseau est spécialisé dans le diagnostic, le financement et l'accompagnement (ou autrement dit le conseil, essentiellement sur des sujets

2. Les quelques publications existantes abordent le syndicalisme dans des associations des secteurs de l'animation (Mignon, 2006), de l'aide à domicile (Béroud, 2013), et du handicap (Le Roy, Puissant, 2024) ; mais aussi le syndicat Asso-Solidaires (Cottin-Marx, 2015 ; Dupuy, 2021 ; Ihaddadene, Yon, 2023) ; ou encore le dialogue social dans les organisations de l'économie sociale et solidaire (Hély *et al.*, 2015).

économiques et organisationnels) de petites et moyennes organisations, dont une bonne partie appartiennent à l'économie sociale et solidaire (ESS ; associations, coopératives, etc.). Le réseau Agir correspond aux associations du type « financement public dominant » (Prouteau, Tchernonog, 2021:100) : son fonctionnement repose surtout sur le travail salarié, et est majoritairement financé par des fonds publics. Ce réseau regroupe près d'un millier de salarié·es, réparti·es dans des antennes locales juridiquement autonomes. L'une de ces antennes, comptant une quarantaine de salarié·es et située dans un territoire que nous appellerons la Deltanie, constitue le terrain principal de l'enquête, entre début 2023 et début 2025.

Le réseau Agir ne fait pas exception aux tensions qui traversent le secteur associatif. Ces tensions engendrent une forte instabilité : à la fin de l'année 2022, près de 40 % des effectifs du réseau ont été renouvelés en deux ans. Mais si nombre de salarié·es choisissent la défection, d'autres optent pour la mobilisation. Celle-ci prend parfois la forme collective et syndicale.

Au début de la période étudiée, le réseau Agir se caractérise par une très faible implantation syndicale, en particulier dans l'antenne enquêtée. Les obstacles au syndicalisme y sont nombreux, tant du point de vue des caractéristiques des effectifs (jeunesse, petite taille des antennes locales, etc.) que des normes organisationnelles (importantes contraintes de productivité, attachement au projet de l'organisation, etc.), laissant à penser que les mobilisations seraient « improbables » (Collovald, Mathieu, 2009:120). L'émergence d'une mobilisation syndicale Asso-Solidaires[3] significative au cours de la période incite alors à élargir la focale : il ne s'agit plus seulement de savoir pourquoi le syndicalisme est rare dans le secteur associatif, mais aussi de comprendre comment une action syndicale parvient ou non à s'y rendre légitime.

Nous explorons cette question à partir d'une méthodologie ethnographique et réflexive originale (encadré 1), en analysant les processus par lesquels une dynamique syndicale s'est construite, justifiée et stabilisée dans une organisation de la production engagée.

Cet article est organisé en trois parties. D'abord, nous examinons la centralité de l'engagement dans la rhétorique et les pratiques de l'antenne locale Agir en Deltanie (AD), et les raisons pour lesquelles cet engagement limite les régulations formelles et collectives des relations professionnelles (I). Ensuite, nous suivons l'émergence de la mobilisation syndicale, en identifiant les facteurs favorables à cette dynamique collective (II). Enfin, nous caractérisons les actions syndicales menées et analysons la stratégie adoptée vis-à-vis des salarié·es et de la direction (III).

3. Asso est un syndicat créé en 2010 pour regrouper des travailleurs et travailleuses non pas selon la branche d'activité, mais selon le statut juridique de l'organisation employeuse, à savoir le statut associatif. Ce syndicat est rattaché à l'union syndicale Solidaires. Il est essentiellement structuré d'un conseil syndical, de sections syndicales au sein d'associations, de sections locales généralement à l'échelle départementale, et de commissions nationales : https://syndicat-asso.fr/.

Encadré 1 - **Méthodologie**

Notre article se fonde sur l'expérience d'un des auteur·es, José Sands, salarié de l'antenne Agir en Deltanie (AD) entre début 2023 et début 2025, et directement impliqué dans la mobilisation syndicale. La recherche se base sur des matériaux diversifiés, à commencer par des documents écrits et audiovisuels internes au réseau Agir, des comptes rendus de réunions syndicales, et un journal de bord tenu par José. Ces éléments ont été initialement produits sans intention de recherche. Ils ont été complétés par les échanges entre les deux auteur·es, par la littérature relative au secteur associatif et au syndicalisme, et par un travail d'analyse et de rédaction postérieur au contrat de travail de José. L'objectivation de l'expérience a notamment été réalisée à travers le codage des documents internes, l'élaboration d'une chronologie et d'un inventaire des actions syndicales menées, ainsi que la conception de grilles d'analyse de ces actions et des caractéristiques des syndiqué·es.

Cet article repose donc sur une méthodologie ethnographique et réflexive : elle permet de rendre compte d'une dynamique syndicale dans un contexte de production engagée, tout en montrant comment une recherche ancrée dans l'expérience peut produire une connaissance située et inédite, susceptible d'offrir un appui à l'action individuelle et collective. Elle s'inscrit dans le cadre des recherches-actions syndicales (Le Roy, Puissant, 2024).

I. La production engagée : l'engagement contre les régulations formelles et collectives

Dans cette partie, nous présentons l'antenne locale AD comme un idéal-type d'une organisation de la production engagée. Son fonctionnement est basé d'une part sur un engagement instrumentalisé et intériorisé, et d'autre part sur un rôle central confié aux managers. L'activité de production est flexible et surchargée (I.1), tandis que les régulations formelles et collectives sont présentées comme allant à l'encontre de l'autonomie et de la responsabilité de chaque salarié·e, mais aussi du projet engagé de l'organisation dont les employeurs seraient les seuls garants (I.2).

I.1. Une production engagée, flexible et surchargée, sous le contrôle de la hiérarchie

L'antenne AD revêt les caractéristiques d'une production engagée parce que l'association et les personnes qui y travaillent définissent leur activité comme telle. Les salarié·es de cette antenne possèdent les mêmes traits distinctifs que ceux mis en avant

par la littérature académique relative à la production engagée : une surreprésentation de femmes, jeunes, sans enfant, avec Bac+5. Ils et elles disposent de compétences techniques (telle l'analyse financière), qui pourraient être utilisées ailleurs que dans le secteur associatif. Mais pour la plupart de ces travailleurs et travailleuses, exercer dans ce secteur est l'occasion de « trouver du sens » (Rodet, 2019:22) dans une activité salariée, au service de la cause d'AD et de ses bénéficiaires, de « prolonger [leurs] engagements militants et travailler dans un esprit de camaraderie avec des gens qui partagent [leur] passion » (Le Grimm, 2017:12). En revanche, les rétributions monétaires sont faibles. D'après un document interne portant sur les salaires de l'ensemble des salarié·es du réseau Agir en 2022, la moitié des effectifs gagne entre 20 000 et 30 000 euros bruts annuels, un gros tiers entre 30 000 et 40 000 euros, et la minorité restante plus de 40 000 euros (quasi exclusivement des managers, directeurs et directrices, certain·es dépassant les 60 000 euros).

De plus, comme dans les organisations étudiées par Rodet (2019), AD offre une large flexibilité du travail à des salarié·es fortement investi·es. L'activité de production se caractérise par une grande autonomie, la diversité des missions, la pluralité des interlocuteurs et interlocutrices, des horaires flexibles, le télétravail, le flex-office, et la possibilité de varier de lieux de travail puisqu'AD dispose de trois locaux distincts. S'y ajoutent une implication émotionnelle importante et une porosité notable entre les sphères professionnelle, militante et personnelle. Le tout est sous la supervision d'une hiérarchie, composée du directeur et de « coordinateurs et coordinatrices » managers, chargé·es de l'évaluation et de la circulation des informations. Ces éléments contribuent à un rapport au travail à la fois gratifiant et éprouvant, marqué par une surcharge de travail associée à une production en flux tendu.

Cette configuration pousse les salarié·es à adopter quatre types de comportements. Premier comportement : intensifier le travail. La chasse « aux temps morts[4] » se traduit par des pics d'anxiété face aux imprévus récurrents (bugs d'outils informatiques, sollicitations de bénéficiaires, de partenaires, de la hiérarchie ou des collègues, événements personnels, etc.). Elle s'accompagne également d'une volonté de comprimer les temps de pause – jusqu'à prendre son petit-déjeuner ou déjeuner devant son ordinateur, ou bien en voiture lors de déplacements professionnels – et de limiter les interactions avec les collègues, notamment par le recours à plusieurs jours de télétravail par semaine. Deuxième comportement : travailler en étant malade, en arrêt ou non, et, plus largement, effectuer régulièrement des heures supplémentaires bénévoles. Celles-ci sont réalisées en soirée, pendant les week-ends, les congés ou les jours fériés, afin de « finir » ou de « suivre un dossier », bien que cela ne soit pas explicitement demandé par les managers. Ces heures supplémentaires ne sont généralement pas récupérées, au motif que

4. Les mots entre guillemets non précédés ou suivis d'une référence correspondent à des paroles de salarié·es, notées dans des comptes rendus de réunions syndicales ou par José dans son journal de bord.

« ça ferait trop à récupérer ». Troisième comportement : « torcher » les dossiers et critiquer ce qui serait de la « sur-qualité ». Quatrième comportement : réduire la cadence, afin de se préserver tout en maintenant la qualité du travail réalisé (diagnostics fiables, pédagogie auprès des bénéficiaires, adéquation entre l'accompagnement et les besoins, etc.) et la fierté qu'elle procure. Contrairement aux trois premiers comportements, généralement cumulatifs, ce dernier comportement est plutôt exclusif. Il conduit toutefois à s'exposer à des rappels à l'ordre parfois douloureux : pression accrue de la hiérarchie, jugements désapprobateurs de collègues, et sentiment de honte liée à la non-atteinte des objectifs quantitatifs.

Par ailleurs, la surcharge de travail s'accompagne d'un flou persistant quant à l'existence et à l'application de certains droits contractuels et réglementaires, telles que la durée hebdomadaire du travail, la rémunération et la récupération avec majoration des heures supplémentaires, ou encore la grille salariale conventionnelle.

Enfin, cette activité de production flexible et surchargée se combine à une centralité des managers et du quantitatif. La hiérarchie impose à la majorité des salarié·es de renseigner une multiplicité d'outils de *reporting*, mais aussi de chronométrer et de déclarer le temps consacré à chaque tâche (premier échange téléphonique avec un potentiel bénéficiaire, analyse du dossier, rendez-vous, déplacement, rédaction du diagnostic, tâches administratives, etc.). Et ce, de manière bien plus approfondie que ce que requièrent les financeurs. Ces dispositifs permettent à la hiérarchie de mesurer ce qu'elle désigne comme la « productivité » de chaque salarié·e, à partir d'indicateurs et d'objectifs quantitatifs (nombre de premiers appels passés, de dossiers analysés, de rendez-vous et de diagnostics réalisés, d'organisations financées ou accompagnées, etc.) et de publier ces données en interne (tableaux partagés, réunions mensuelles, mails de bilan, etc.). Le fonctionnement d'AD fait donc bien plus écho aux analyses des entreprises libérées (Picard, Daudigeos, 2024) qu'à des organisations qualifiées d'horizontales, puisque dans ces dernières l'autonomie et la flexibilité du travail sont associées à une quasi-absence de contrôle et de hiérarchie, mais aussi à une prise en charge collective des relations professionnelles. Au contraire, à AD, ces relations font l'objet d'une individualisation, présentée comme cohérente avec le projet engagé de l'organisation.

I.2. Une gouvernance, un management et une rhétorique de l'engagement contre des régulations formelles et collectives des relations professionnelles

Comme bon nombre d'associations, la gouvernance d'AD est composée d'un conseil d'administration (CA), d'un bureau et d'une direction. Or, au sein d'AD, les membres de ces organes – plus communément appelés dirigeants, employeurs (Hély *et al.*, 2015) ou patrons (Cottin-Marx, 2020) – privilégient une perspective individuelle, informelle et managériale des relations professionnelles plutôt que des formes collectives, négo-

ciées et inscrites dans des régulations formelles et collectives plus larges. Ainsi, fin 2023, peu avant une visioconférence entre le directeur et le personnel au sujet de la relation de travail[5], les membres du bureau d'AD formulent au directeur les conseils suivants, retranscrits dans le compte rendu de la réunion :

« Positionnement de la direction peut se construire autour :

- de l'autonomie et la responsabilité de chaque salarié·e *vs* la tentation de réguler tous les sujets y compris les plus opérationnels dans un cadre de dialogue social (ex. : encadrer les heures d'envoi de mails) ;
- du renforcement de la place du management en direct pour réguler beaucoup de questions du quotidien.

=> il faut continuer à réfléchir à la bonne articulation entre la démarche participative au sein d'AD (consulter, partager les enjeux, être transparent) *et* bien identifier où sont les endroits de décision (chacun sa responsabilité). »

Lors de la visioconférence sur la relation de travail, le sujet des heures supplémentaires constitue alors une illustration de l'application de ces conseils, mais aussi de la difficulté pour les employeurs de reconnaître leurs prérogatives. Le directeur insiste d'une part sur le fait que la responsabilité des heures supplémentaires serait celle de chaque salarié·e, donc pas celle des employeurs, et d'autre part sur des modes de régulation individuels et informels, proches de ce qu'il appelle « la vraie vie » :

« La question du temps de travail, elle est réglée, elle est fondée sur des éléments de contrat, de conscience collective, d'accord [d'entreprise sur le] temps de travail, mais elle existe aussi dans la vraie vie. Et donc, c'est à chacun et à chacune, je pense, d'être suffisamment autonome, responsable, et de faire le bon ajustement de son équilibre perso entre ce qu'il donne et ce qu'il reçoit. Et c'est plutôt comme ça que j'ai envie de te répondre, plutôt que de rentrer dans des questions de récupération ou de rémunération supplémentaire. »

Au-delà d'AD, ce type de management est similaire à celui pratiqué dans les petites et moyennes entreprises (PME), dont font d'ailleurs partie la quasi-totalité des organisations de l'ESS, puisqu'à peine 0,3 % d'entre elles dépassent le seuil des 250 salarié·es (Observatoire national de l'ESS, 2023:27). Concrètement, les PME se distinguent par des instances de représentation du personnel (IRP) moins développées et des modes de régulation des relations professionnelles plus individualisés que dans les grandes entreprises (Borisova, Rey, 2014). En d'autres termes, « la proximité spatiale et sociale des individus, et la densité des interactions favorisent les échanges directs et personnels entre les salariés, permettant

5. Cette réunion fait suite à la demande répétée des élu·es du comité social et économique (CSE), compte tenu du flou ressenti par plusieurs salarié·es sur l'existence et l'application des droits contractuels et réglementaires mentionnés dans la sous-partie précédente.

ainsi généralement au management de ces structures d'éviter l'émergence de conflits ou de revendications collectives » (Ollivier, Rospabe, 2021:165, à partir de Jacob, Sanson, 2019).

Toutefois, à AD, ce management spécifique est relié à l'instrumentalisation rhétorique de l'engagement. Certes, des régulations collectives ont progressivement été instaurées au fil de la croissance de l'association. En 2018, un premier comité social et économique (CSE) a été mis en place avec une personne élue non syndiquée (il y avait une carence de candidat·e jusqu'alors). En 2016, quand AD a passé le cap de 25 salarié·es en fusionnant avec une autre association, la convention collective de cette dernière a été conservée[6]. Mais le directeur répète depuis lors qu'il y a un « décalage », un « écart » avec la grille salariale conventionnelle. Ce qu'il désigne par des euphémismes correspond en réalité à une infraction à la convention collective. Il le justifie occasionnellement, notamment au cours de la visioconférence sur la relation de travail, au moyen de trois arguments : les « contraintes budgétaires » ; la priorisation du développement de l'emploi et du projet associatif ; et les motivations non monétaires que chaque salarié·e devrait avoir en venant travailler à AD, ce qu'il formule en disant « entre ce que je donne et ce que je reçois d'AD, j'espère qu'il y a autre chose que le salaire ». Au cours de cette réunion, il finit même par dire que « c'est un risque prud'homal qu'on prend ». Visiblement, compte tenu de l'attachement des salarié·es à la cause défendue par AD, cela semble inimaginable qu'un·e salarié·e puisse attaquer l'association en justice pour faire respecter ses droits.

De même, toujours lors de cette visioconférence, le directeur présente sa conception de la relation de travail par le biais d'un schéma commenté, que nous reproduisons ici (schéma 1). Selon le directeur, la relation de travail repose sur trois dimensions : le contrat de travail ; les missions relevant de la fiche de poste[7] ; et l'engagement, relevant ici du domaine individuel, qu'il traduit par « ce qui anime » chaque salarié·e. À nouveau, l'échelon des managers tient une place centrale puisque l'équilibre entre ces trois dimensions relèverait d'une relation bilatérale salarié·e–manager :

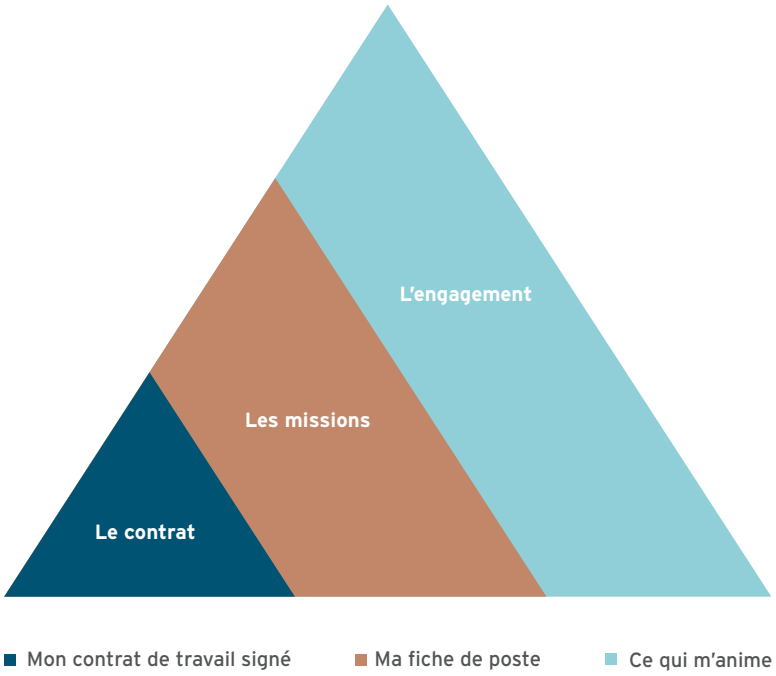
« J'ai conscience que c'est une réponse qui peut paraître un peu floue par rapport à ce qui est écrit, de nouveau, le plus formel, le contrat. Maintenant, il y a les deux autres dimensions dans ce qui fonde notre relation au travail. Le contrat, bien sûr, mais aussi les missions et l'engagement. Ce qui ne va pas, si tu ressens que ça n'est pas ajusté entre ces trois éléments, il faut absolument que tu en parles à ta coordinatrice. »

Surtout, le schéma donne clairement la hiérarchie entre ces trois dimensions, avec l'engagement individuel qui occupe la partie la plus importante.

6. À savoir la convention collective Syntec, relative aux sociétés de conseil.

7. En sachant que plusieurs salarié·es n'ont pas de fiche de poste.

Schéma 1 - **Reproduction du schéma réalisé par le directeur d'AD et utilisé dans une visioconférence avec le personnel pour présenter la relation de travail**



Ainsi, tout se passe comme s'il y avait un antagonisme entre le dialogue social et le projet engagé de l'organisation. Et au-delà de l'échelon managérial, les organes de gouvernance d'AD seraient les seuls garants de ce projet. Loin de présenter une situation unique, le cas d'AD permet de mettre en lumière la situation de beaucoup d'organisations de l'ESS. C'est entre autres le cas de la coopérative enquêtée par Ollivier et Rospabe (2021), une coopérative de consommateurs devenue société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) et ayant adopté l'holacratie[8]. Ces autrices montrent comment les principes et formes de cette holacratie contribuent à y invisibiliser le CSE. Ainsi, « le dialogue social organisé ressort comme "le parent pauvre" de l'ESS au profit d'un dialogue social plus "informel", renforcé par un fonctionnement démocratique et des pratiques plus participatives » (Ollivier, Rospabe, 2021:165, à partir de Maisonnasse *et al.*, 2010).

Cependant, à la différence des organisations du type SCIC ou SCOP (société coopérative et participative) et à l'exception du directeur, les salarié·es d'AD ne font pas partie des membres décisionnaires des organes de gouvernance. Dès lors, si on la compare à la typologie de Bucolo *et alii* (2014), la gouvernance d'AD ne s'apparente ni à une « gouvernance resserrée » (qui s'incarne généralement dans un·e dirigeant·e unique),

8. Il s'agit d'un mode de gouvernance et de management qui rompt avec la hiérarchie pyramidale, dans le but de confier davantage de tâches aux salarié·es réparti·es dans des « cercles ».

ni à une « gouvernance militante » (qui se base sur le militantisme des adhérent·es et/ou bénévoles, généralement dans un objectif de plaidoyer), deux gouvernances qui peuvent porter « une attention particulière à l'implication » des salarié·es (*ibid.*:12). Elle se rapproche plutôt d'une « gouvernance externalisée » (qui est dominée par des parties prenantes externes) puisqu'une bonne partie des membres du CA d'AD sont des financeurs, notamment publics. Mais elle tient surtout d'une « gouvernance professionnalisée » pour trois raisons : d'abord, la direction et les membres du bureau, également membres du CA, ont été choisi·es pour leurs compétences. Ensuite, les dirigeant·es d'AD visent avant tout ce que Bucolo *et alii* (*ibid.*:34) nomment « la pertinence de l'offre de services et (…) leur qualité », en s'appuyant sur des outils de gestion et sur « la rationalisation des ressources ». Enfin, les salarié·es sont relégué·es à une place secondaire d'agent·es ou moyens du projet de l'organisation.

L'ensemble de ces éléments donne à voir la manière dont les choix, pratiques et discours managériaux peuvent avoir pour résultat de masquer la relation salariale, la responsabilité employeur, ainsi que les régulations formelles et collectives correspondantes. De surcroît, les salarié·es doivent adhérer et exécuter le projet de l'organisation, mais ce sont les employeurs qui définissent les modalités de cet « engagement ». Par ailleurs, ces pratiques managériales et caractéristiques organisationnelles engendrent de la souffrance au travail. Celle-ci se manifeste de différentes manières : une bonne partie des collègues mentionne fréquemment le sentiment d'être « sous l'eau », « débordé·e », « fatigué·e » ; d'autres évoquent, plus discrètement, leurs insomnies, leurs crises d'angoisse, et leur impression d'être « proche du *burn-out* » ; certain·es en arrivent même à pleurer lors de rendez-vous avec la médecine du travail ou directement sur le lieu de travail. Néanmoins, malgré le poids de cette organisation du travail et du *turn-over* consécutif, une dynamique syndicale a émergé.

II. Des facteurs propices à l'implantation syndicale : contexte, dispositions biographiques, syndicalistes de proximité

Au début de la période étudiée, le réseau Agir est un quasi-désert syndical : seules une dizaine de personnes sont syndiquées dans l'ensemble du réseau. Cinq sont syndiquées à Asso-Solidaires. Elles sont isolées et ne se connaissent pas, exceptées deux d'entre elles qui sont dans la même antenne. Les autres personnes syndiquées travaillent majoritairement au siège du réseau et adhèrent à la CGT. Le reste est à la CFDT ou la CFE-CGC. Au sein de l'antenne AD, il n'y a aucune personne syndiquée. Pourtant, deux ans après, 32 salarié·es du réseau Agir auront été syndiqué·es à Asso, dont 10 au sein d'AD.

Dans cette deuxième partie, il s'agit d'examiner les facteurs susceptibles d'expliquer l'émergence d'une telle dynamique syndicale. Nous en listons trois : d'abord, le contexte propice du mouvement social contre la réforme des retraites de 2023, renforcé par les

actions plus spécifiques et localisées du syndicat Asso-Solidaires (II.1). Ensuite, les dispositions biographiques favorables des personnes motivées pour rejoindre le syndicat (II.2). Enfin, le rôle décisif de syndicalistes de proximité (II.3).

II.1. Le mouvement social contre la réforme des retraites et les actions du syndicat Asso : un contexte propice à l'implantation syndicale

Le contexte initial du réseau Agir est particulièrement défavorable à une implantation syndicale. Nous avons déjà abordé les obstacles que constituent l'attachement au projet de l'association, l'organisation du travail favorisant une régulation individuelle et informelle des relations professionnelles, et le rapide *turn-over*. S'y ajoutent la petite taille des antennes locales et la composition des effectifs (à savoir une majorité de moins de 40 ans, femmes, cadres et employé·es), autant de freins structurels au syndicalisme (Pignoni, 2016). En outre, les « fortes contraintes à la productivité », les « concurrences internes au groupe de travail » et l'absence d'« expérience et de tradition de lutte » rendent « improbables » les mobilisations dans ce réseau (Collovald, Mathieu, 2009:120).

Pour autant, il existe des « moments propices à l'adhésion syndicale », tels les accompagnements individuels et les actions collectives des syndicats (Giraud *et al.*, 2018:128). Dans le cas du réseau Agir, c'est une action collective d'ampleur qui a contribué à la naissance de la mobilisation syndicale : le mouvement social contre la réforme des retraites de janvier à juin 2023, porté en grande partie par les syndicats de salarié·es. Ce contexte opportun légitime le syndicalisme et pousse les travailleurs et travailleuses les plus réceptifs (voir *infra*, II.2) à se rassembler, se reconnaître, échanger et se familiariser avec l'action syndicale. Quatre salarié·es d'AD se mobilisent particulièrement : il s'agit d'Agathe, Nicolas, Mathilde et José[9]. Leurs discussions pendant les manifestations, et parfois après autour d'un verre, débouchent sur l'adhésion syndicale des trois premier·es en avril (José est déjà syndiqué à Asso depuis 2021), et sur la création de la section syndicale AD à la mi-juin.

Le contexte est rendu d'autant plus propice par les actions spécifiques et localisées du syndicat Asso, en particulier celles du conseil syndical et de la section départementale que nous appellerons Asso 99. Cette section locale mène par exemple des porte-à-porte dans plusieurs locaux associatifs de la ville, pour y distribuer des tracts et engager la discussion avec leurs salarié·es, dont celles et ceux d'AD. De plus, cette section locale organise régulièrement un cortège spécifique au sein des manifestations, pour permettre aux travailleurs et travailleuses associatifs mobilisés de se retrouver. Par ailleurs, Asso 99 et le conseil syndical publient plusieurs appels à la grève et autres communiqués, relayés par mail à l'ensemble du personnel d'AD par Agathe. En outre, cette dernière prend l'initiative de recenser les collègues en grève dans les tableaux collabo-

9. Les prénoms ont été anonymisés.

ratifs d'« autocomptage » créés par le conseil syndical afin de visibiliser la mobilisation des travailleurs et travailleuses associatifs[10]. Enfin, lors de l'assemblée générale annuelle d'Asso mi-avril, un membre du conseil syndical présente à José un syndiqué salarié d'une autre antenne du réseau Agir. Cela permet à José, qui connaissait déjà Béatrice, une autre employée syndiquée d'une troisième antenne, de lancer la création d'un collectif : le collectif inter-antennes des syndiqué·es Asso du réseau Agir.

II.2. Des dispositions biographiques favorables

Les personnes ayant participé à l'émergence de la mobilisation syndicale dans le réseau Agir partagent des « caractéristiques biographiques » favorables à ce type d'action collective (Collovald, Mathieu, 2009:124). Celles-ci correspondent d'une part à des parcours, des attentes ou intérêts, et d'autre part à l'héritage ou à l'acquisition de dispositions sociales, culturelles et militantes. Nous rapprochons ces dernières de la notion de « capital militant » : « un ensemble de savoirs et de savoir-faire mobilisables lors des actions collectives » (Matonti, Poupeau, 2004:8). Nous distinguons quatre types de dispositions biographiques favorables à partir de la littérature sur le sujet (Duriez, Sawicki, 2003 ; Giraud *et al.*, 2018 ; Béroud *et al.*, 2019a, 2019b ; Dupuy, 2021) et du cas du réseau Agir : d'abord, des expériences syndicales passées ; ensuite, des expériences d'élue·es CSE passées ou en cours ; des expériences liées à d'autres types d'action collective, en excluant le salariat associatif ; enfin, la socialisation familiale.

Nous avons repéré ces dispositions parmi les huit salarié·es d'AD ayant adhéré à Asso entre avril et octobre 2023 (tableau 1). Ces éléments n'ont pas été récoltés par le biais de questionnaires ou d'entretiens formels : ils ont été évoqués par les personnes elles-mêmes, lors de réunions ou d'échanges informels portant sur les justifications de la syndicalisation. En outre, ils ne sont pas exhaustifs. Ils se rapprochent donc de la notion de « repère structurant » (Béroud *et al.*, 2019a:19).

Les profils des huit premiers membres de la section syndicale AD sont similaires à ceux des syndicalistes de la SCIC étudiée par Ripart (2025), mais aussi des premiers militant·es d'Asso enquêté·es par Dupuy (2021:109). Cette dernière les qualifie de « stables aux multiples dispositions à l'engagement » : majoritairement des femmes, plutôt jeunes, en CDI, et qui ont déjà eu des engagements par le passé. Néanmoins, il y a des différences entre ces huit premiers syndiqué·es d'AD. Si on les compare à la typologie de Béroud *et alii* (2019a:18-20), José, Agathe et Nicolas sont à la frontière des catégories « héritiers » et « militants plus aguerris », tandis que les cinq autres se situent plutôt entre cette deuxième catégorie et celle des « autodidactes formés sur le terrain ».

10. Voir par exemple les autocomptages lors des deux premières journées d'action mentionnés dans l'article suivant : https://bit.ly/3PjEs3y.

Tableau 1 - **Dispositions biographiques favorables à l'action syndicale des huit premiers membres de la section syndicale AD**

	Expérience syndicale	Expérience CSE	Expérience d'engagements autre que salariat associatif	Socialisation familiale
José	A été syndiqué à Solidaires Étudiant·es, puis Asso-Solidaires dans un emploi associatif précédent		A été membre de La France insoumise (LFI) et de collectifs « autonomes »	Père syndiqué à la FSU, oncle ex-syndiqué à la FEN* et membre du Parti socialiste (PS), sœur ex-membre des Écologistes
Agathe		A été élue CSE dans un emploi associatif précédent	A été membre d'une organisation scoute	Mère ex-syndiquée dans un autres syndicat de Solidaires
Nicolas	A été membre d'un syndicat lycéen	Est élu CSE à AD	Est membre de la gouvernance de deux associations (sportive et de l'économie circulaire)	Père ex-syndiqué à la FEN, parents ont monté une association d'aide aux locataires
Mathilde		A été élue CSE dans un emploi précédent		
Ophélie		Est élue CSE à AD	A été membre d'une organisation de parents d'élèves	
Lison		Avait pensé à candidater au CSE dans un emploi précédent mais n'avait pas l'ancienneté requise	A travaillé dans une coopérative type SCOP, est membre d'une association sportive	
Raphaël	A été syndiqué dans un autre syndicat de Solidaires			
Natacha			A travaillé dans une organisation féministe autogérée	

*FEN : Fédération de l'Éducation nationale, dont la dissolution dans les années 1990 a été en partie à l'origine du développement de la FSU d'un côté et de l'UNSA de l'autre.

Pour autant, les motivations de ces huit premiers membres ne sont pas seulement le contexte de la mobilisation contre la réforme des retraites, des engagements passés, ou encore un intérêt pour le sujet des conditions de travail. Lors des premières réunions, divers motifs de mécontentements internes à AD sont également évoqués : le « manque de transparence » des décisions prises dans les organes de gouvernance (telles celles du bureau, dont le libre accès aux comptes rendus des réunions *via* le serveur interne est inconnu des salarié·es, et n'a pas encore été découvert par José) ; la « composition pas du tout représentative » du CA ; « des choses pas respectées », à savoir certaines dispositions du droit du travail comme la grille salariale conventionnelle ; certaines pratiques de la hiérarchie, dont principalement le défaut d'encadrement du service support par le manager, également directeur d'AD ; ou encore des « dysfonctionnements » imputés à la croissance récente de l'association. Cependant, la justification la plus mise en avant, et de loin, est le manque d'espace collectif d'échange sur les conditions de travail. Jusqu'alors, cette problématique est peu abordée au quotidien ou dans les quelques espaces collectifs d'AD. Elle est discutée principalement de manière informelle, inter-individuelle, et « entre deux portes ». Nous pouvons ici reconnaître une forme de syndicalisme « pragmatique » (bien que le terme ne soit pas prononcé par les membres de la section) tel que souligné par Denis et Thibault (2014) à propos des jeunes adhérent·es à Solidaires, et par Dupuy (2021) concernant les premiers syndiqué·es à Asso. Ce ne sont donc pas des motifs idéologiques qui sont explicitement mentionnés par ces premiers membres. Mais ce ne sont pas non plus des motifs de défense ou de protection individuelle. À la marge, les élu·es CSE évoquent le besoin d'être appuyé·es dans le cadre de leur mandat.

II.3. Le rôle décisif de syndicalistes de proximité

De nombreux travaux académiques insistent sur le fait que les mécontentements liés au travail et/ou les caractéristiques biographiques favorables au syndicalisme ne sont pas suffisants pour provoquer le passage à l'acte syndical. Ces dispositions doivent être « activées dans un contexte donné où les relations nouées au travail jouent beaucoup, mais également les sollicitations venant de l'organisation » (Béroud *et al.*, 2019a:19). À ce sujet, plusieurs auteur·es mettent en avant le rôle joué par « un délégué particulièrement actif » et par « tel ou tel militant local, bien connu dans l'entreprise ou le service » dans l'adhésion, le choix d'un syndicat, voire la prise de responsabilités de collègues le côtoyant (Duriez, Sawicki, 2003:36-40 ; Denis, Thibault, 2014:128). Ripart (2025:11) va également dans ce sens : « certain·es reconnaissent en entretien qu'iels n'auraient possiblement pas franchi ce cap sans la présence des syndicalistes, qui agissent à la fois comme un facilitateur bienveillant mais également au travers d'une forme de pression sociale ». Cette relation de proximité semble d'autant plus importante que selon l'enquête de Duriez et Sawicki (2003:41), « seuls 20 % [des membres de la CFDT] ne

mentionnent aucune connaissance préalable dans l'organisation » avant d'adhérer, la connaissance étant majoritairement un·e collègue, loin devant un·e ami ou membre de la famille. Ces syndicalistes de proximité jouent donc un rôle décisif dans l'émergence d'une dynamique syndicale.

Au sein du réseau Agir, plusieurs personnes ont ce rôle. C'est le cas d'Agathe qui, bien que pas encore syndiquée, relaie les actions d'Asso pendant le mouvement social de 2023. De même pour Béatrice, qui, après être restée longtemps la seule syndiquée de son antenne, réussit à convaincre cinq collègues. Ou encore José, dont les actions peuvent illustrer ces tentatives de déclencher une mobilisation syndicale : d'abord, en partageant sa courte expérience syndicale passée, mais aussi sa connaissance des pratiques et valeurs d'Asso, lors des discussions pendant et après les manifestations de 2023. Ensuite, en faisant des tournées de bureau pour distribuer des tracts de présentation d'Asso et de Solidaires. Enfin, en lançant des échanges sur le syndicalisme et les conditions de travail lors de moments informels, en particulier à l'occasion des formations en présentiel organisées par le siège du réseau Agir.

En conséquence, le choix d'adhérer au syndicat Asso est fortement corrélé à la présence et à l'activité de membres de ce syndicat, que ce soit José ou les syndicalistes d'Asso 99 faisant des tournées de locaux associatifs. Mais ce n'est pas la seule raison. José avait initialement adhéré à Asso-Solidaires pour deux motifs : la continuité de son engagement à Solidaires étudiant·es, et car ce syndicat s'adresse notamment aux salarié·es dont l'association employeuse n'applique aucune convention collective (ce qui est le cas de l'association où avait précédemment travaillé José, mais aussi de la majorité des antennes du réseau Agir). En outre, lors des échanges initiaux entre les huit premiers membres de la section AD, trois principaux arguments sont évoqués pour justifier le choix de ce syndicat : les « spécificités du travail associatif » ; un fonctionnement qui laisse beaucoup d'autonomie aux sections syndicales ; et des revendications qui ne se limitent pas seulement à la « protection des salarié·es » mais s'étendent à des « luttes plus globales, de société ».

Néanmoins, les actions des syndicalistes de proximité sont loin de ne rencontrer que des succès. Au lieu de passer du mécontentement salarial à l'action syndicale, certain·es salarié·es préfèrent quitter le réseau Agir. D'autres craignent la répression patronale. Surtout, nombreux et nombreuses sont les salarié·es qui se méfient ou qui répondent ne pas voir l'utilité du syndicalisme, car « on n'est pas à l'usine », « on a un métier passion », « le cadre budgétaire est contraint », ou encore parce qu'ils et elles estiment que les conditions de travail sont satisfaisantes.

Bref, dans des organisations de la production engagée comme le réseau Agir, les obstacles à l'action syndicale sont variés. Néanmoins, l'analyse de ce cas permet de montrer que trois facteurs peuvent favoriser une implantation syndicale : un contexte rendu opportun par un mouvement social national associé à des initiatives locales et

sectorielles, la présence de salarié·es ayant des dispositions biographiques propices à cet engagement syndical, et le rôle décisif de syndicalistes de proximité. Une fois la dynamique syndicale enclenchée, l'action doit alors être organisée.

III. Construire une légitimité syndicale dans une organisation de la production engagée : quel répertoire d'action ?

Au sein du réseau Agir, l'action syndicale est indissociable d'un enjeu transversal : la construction de sa légitimité. Cette question se pose avec une acuité particulière dans les organisations de la production engagée, car les normes professionnelles et l'attachement au projet de la structure reconfigurent les attentes à l'égard du syndicalisme. Dès lors, les actions menées par les syndicalistes peuvent être lues comme des tentatives situées de construire, maintenir ou ajuster cette légitimité, tant vis-à-vis des collègues que des employeurs.

Ainsi, les syndicalistes Asso du réseau Agir évoquent souvent, et de manière similaire aux premiers militant·es d'Asso étudié·es par Dupuy (2021:111-114), ce que cette dernière nomme « une supposée "exception associative" ». Elle la définit en ces termes : « Tout en insistant sur les rapports de domination qui seraient "invisibilisés" dans les associations, les participant·es mettent la rhétorique "marxiste" et de "l'opposition de classe" à distance », avec la volonté de « ne pas heurter l'image d'une place particulière du "patron" en association, à laquelle ils et elles croient ou veulent faire croire », en s'opposant plutôt aux pouvoirs publics. Selon Dupuy, ce sentiment d'une « exception associative (…) conduit de manière pragmatique au sein des associations où une section syndicale Asso existe, à conduire un travail syndical de proximité, plutôt que d'opposition avec les directions lorsque les élu·es défendent les droits des salarié·es (…). Les pratiques du dialogue social renvoient conjointement à une vision particulière de son monde du travail (défendre ensemble l'association) et à un positionnement stratégique (les salarié·es ne suivraient pas) » (Dupuy, 2021:114-115).

Par conséquent, parmi la pluralité de déterminants des pratiques syndicales listés par Giraud *et alii* (2018:181), ce sont les « normes sociales du groupe professionnel » qui auraient ici une influence majeure. Pour paraphraser Dupuy, la supposée « exception de la production engagée » rendrait nécessaire une « exception syndicale », à savoir un syndicalisme qui se devrait d'être différent de celui qui serait pratiqué dans les organisations de la production « non engagée ».

Pour rendre compte de ces pratiques, nous les avons catégorisées en croisant trois dimensions (tableau 2). Nous avons choisi ces dimensions pour donner à voir la diversité des espaces, des parties prenantes, et des finalités des actions menées. La première dimension correspond au niveau où l'action a lieu : la section syndicale AD ou le collectif inter-antennes. La deuxième dimension est basée sur le champ (Béroud, 2015)

concerné par l'action : syndical ou associatif, ce dernier étant ici relatif aux relations professionnelles. La troisième dimension repose sur la partie prenante impliquée ou destinataire de l'action, au sein de chaque champ : pour le champ syndical, en interne (à la section ou au collectif inter-antennes) ou avec le syndicat Asso. Pour le champ associatif, les collègues non syndiqué·es et/ou les employeurs. Nous avons ensuite regroupé ces actions syndicales selon trois finalités classiques (Béroud, 2009:131 ; Giraud et al., 2018:163) — structuration (III.1), négociation (III.2) et mobilisation (III.3) — que nous analysons ici comme autant de modalités de construction de la légitimité syndicale.

III.1. Se structurer face au manque de temps disponible et la crainte d'être trop radical

La structuration concerne d'une part l'organisation interne, à savoir l'élaboration de règles, lieux de discussion et modalités de régulation des échanges. Elle renvoie d'autre part à la définition d'une identité commune. Ce type d'action est particulièrement important dans le contexte du réseau Agir : situation d'émergence ; quasi-désert syndical ; faibles liens avec une organisation syndicale de type fédéral qui pourrait partager des valeurs et des outils, notamment en raison de la faible structuration du syndicat Asso qui ne compte aucun·e permanent·e salarié·e depuis 2020 (Ihaddadene, Yon, 2023).

Au sein du réseau Agir, une contrainte supplémentaire réside dans le faible temps disponible pour le syndicalisme, puisque, comme abordé plus haut, la surcharge de travail conduit les salarié·es à effectuer des heures supplémentaires bénévoles. En outre, et pour les mêmes raisons, celles et ceux qui sont élu·es CSE n'utilisent qu'une partie de leurs heures de délégation. En conséquence, la réponse apportée au niveau de la section AD est d'alterner mensuellement entre une réunion-discussion lors d'un repas du midi au restaurant, et une réunion en fin de journée. Au niveau inter-antennes, le choix est fait de se réunir en visio une fois tous les deux mois, en soirée. Néanmoins, malgré ces dispositifs, le manque de temps est régulièrement évoqué comme obstacle à l'action syndicale. C'est même la principale raison mentionnée par Ophélie pour justifier son départ de la section AD, quelques mois après son adhésion.

Concernant l'identité commune, lors des premières réunions et échanges informels au sein d'AD, plusieurs syndiqué·es abordent leurs craintes que la section syndicale soit trop « radicale » et crée des conflits, mais aussi que cela soit injustifié, donc contre-productif. D'autant plus dans une structure où les salarié·es valorisent leur attachement au projet engagé d'AD et plusieurs satisfactions relatives à leur travail. C'est notamment le cas de Nicolas, dont la position est formulée en ces termes dans le compte rendu de la première réunion de section : « mal à l'aise [à l'idée] de rentrer en conflit avec la hiérarchie, car proximité plaisante ». Par la suite, certain·es hésitent même à rejoindre la section en évoquant ces raisons, tel Raphaël. Lors de la réunion d'août 2023, à laquelle

Tableau 2 - **Répertoire d'action syndicale par niveau, champ et partie prenante de la section syndicale AD et du collectif inter-antennes du réseau Agir**

Niveau		Section syndicale Asso de l'antenne AD	Collectif inter-antennes des syndiqué·es Asso du réseau Agir
Champ	Partie prenante		
Syndical	**Interne**	**Création et utilisation d'outils et espaces d'échanges**	
		Échanges *via* mail et téléphones personnels (*via* une conversation de groupe Signal)	Échanges *via* mail et téléphones personnels (liste-mail d'échange Riseup et pour les plus investi·es une conversation de groupe Signal)
		Réunion mensuelle en alternance 17-19h sur le lieu de travail ou 12-14h lors d'un repas dans un restaurant	Réunion tous les deux mois en visio
			Création d'un tableau Excel partagé pour comparer les conditions de travail de chaque antenne
	Syndicat Asso	**Outils du syndicat à destination des syndiqué·es**	
		Création d'adresses mail dédiées du type agirendeltanie@syndicat.asso.fr et reseauagir@syndicat.asso.fr et création d'espaces de stockage et de partage de documents sur le serveur du syndicat	
		Formations et temps d'échanges de pratiques entre syndiqué·es du secteur associatif	
		Accompagnement à la création de sections et aux élections CSE	
		Participation des syndiqué·es à des actions et instances du syndicat	
		Manifestations et grèves	
		Réunions et instances du type Assemblées générales	
		Prise de responsabilité syndicale d'Agathe, élue au sein du conseil syndical d'Asso	
Associatif	**Collègues**	Diffusion d'informations syndicales (*via* panneau d'affichage syndical, mail, tractage) : tract de présentation de la section, appel aux manifestations et grèves nationales, affiches, etc.	Initiation de discussions au sujet du travail et du syndicalisme, et diffusion d'informations syndicales lors de moments propices, par exemple des formations opérationnelles du réseau Agir ayant lieu en présentiel et au siège
		Organisation d'un temps d'échange « gaufre *party* » sur le travail	
	Collègues et employeurs	Dans le cadre du CSE : élections partielles 2023 (Agathe et Raphaël élu·es et Nicolas réélu) puis générales 2025 (Agathe réélue, Lison élue, avec sur la liste deux collègues non syndiqué·es), interventions en réunion, envoi des compte rendus, etc.	Rédaction et envoi d'un communiqué à l'ensemble des directions et salarié·es du réseau, ainsi qu'aux principaux membres des gouvernances de chaque antenne du réseau Agir
		Discussions informelles et interventions en réunions d'équipe pour faire respecter la loi ou revendiquer de nouveaux droits (ex. : l'obtention de la prise en charge par l'association des frais relatifs aux repas avec les partenaires)	
	Employeurs	Mail à l'employeur pour annoncer la création de la section et rappeler les droits correspondants (panneau d'affichage et tractage, réunion, percevoir des cotisations syndicales au sein de l'association) envoyé par le syndicat Asso	Échanges formels avec la DRH et informel avec le DG du réseau Agir à la suite de l'envoi du communiqué
		Rencontre formelle avec le directeur et une membre du Bureau de l'association suite à leur demande	

il participe en tant qu'invité réfléchissant à l'adhésion, il indique qu'il « souhaite trouver des solutions de manière constructive et sans (ou peu) de conflit ». Toutefois, les longs échanges permettent d'aboutir à un consensus, résumé par Mathilde lors d'une réunion ultérieure : « les conflits, [c'est de] pouvoir faire vivre les désaccords ». Plus tard, après l'officialisation de la section auprès du directeur, ce dernier organise une réunion pour « rencontrer » ses membres. Cette réunion, à laquelle est également conviée une membre du bureau, est alors l'occasion de présenter le positionnement nouvellement adopté. L'extrait suivant du compte rendu en fournit une illustration :

« *Membre du bureau :* donc plus que la promotion d'intérêt individuels, ou un rapport conflictuel, [l'objectif de votre section] c'est plutôt le dialogue avec les salarié·es et de faire des propositions *via* le CSE ou la section.

Mathilde : Oui, mais sans omettre la question du conflit, car des tensions peuvent exister sans que ça soit formalisé.

Membre du bureau : Il y a une différence entre tensions et conflits.

Mathilde : Aujourd'hui les tensions existent, mais le conflit c'est leur formalisation. »

Face aux contraintes opérationnelles et aux hésitations individuelles, les actions de structuration constituent donc une première étape indispensable de l'action syndicale, en particulier pour gagner en légitimité auprès des personnes sympathisantes et/ou nouvellement syndiquées. C'est seulement dans un second temps que l'action syndicale est orientée vers l'extérieur, notamment vers les employeurs. Il s'agit alors d'entrer au cœur des relations entre salarié·es et employeurs : la négociation.

III.2. Négocier avec l'injonction d'être représentatif

Les actions syndicales de négociation ont généralement lieu en appui sur le droit du travail, en particulier les actions liées au CSE et autres IRP. À AD, une question omniprésente au moment de mener ce type d'actions est celle de la représentativité.

C'est d'abord le cas concernant les élections du CSE. En prévision des élections générales 2025 à AD, plusieurs membres de la section manifestent la volonté de présenter une liste Asso non uniquement composée de personnes syndiquées. La raison principalement évoquée est « d'être plus représentatif ». L'idée répandue est que l'étiquette syndicale y ferait obstacle. Cette perception est présente au sein de la section, comme l'illustre l'échange suivant retranscrit dans le compte rendu d'une réunion :

« *Natacha :* Moi je suis aussi favorable d'avoir des non syndiqué·es dans la liste, pour la diversité (…) mais Agathe, Nicolas [élu·es CSE sortants], à vous de nous dire si c'est pas trop galère avec des gens extérieurs.

Agathe : [Je n'ai] pas forcément d'avis, il faut de la gestion de projet.

José : Pour moi il vaut mieux être 4 [élu·es] de la même liste, pour simplifier, être alignés sur la vision.

Nicolas : Oui ça permet d'avancer ensemble, mais [on a] moins de légitimité. Je pense que des personnes le verront mal. »

Et en effet, parmi les collègues non syndiqué·es, plusieurs critiquent le fait que le premier tour des élections soit réservé aux organisations syndicales, ce qu'ils et elles qualifient d'« anti-démocratique ».

L'injonction à la représentativité se retrouve également dans l'interrogation récurrente sur l'articulation entre action syndicale et action du CSE. La distinction généralement faite par les syndicalistes du réseau Agir est que les élu·es CSE devraient représenter l'ensemble des salarié·es, et que cela passerait notamment par la mise à distance de leur casquette syndicale. Dans cette optique, la section servirait à « alimenter les réflexions du CSE » et à « aller plus loin » en termes d'actions.

Toutefois, cette recherche de représentativité ne se limite pas aux négociations relatives au CSE. Lors de la visioconférence sur la relation de travail évoquée précédemment, Agathe et José prennent plusieurs fois la parole pour rappeler le cadre légal des heures supplémentaires, ainsi que de la durée hebdomadaire du travail à AD qui avait été négociée dans un accord d'entreprise. Or, ces prises de parole leur sont par la suite vivement reprochées, non seulement par des collègues non syndiqué·es, mais aussi par plusieurs membres de la section, certain·es les accusant de ne pas être « représentatifs » : si des salarié·es font des heures supplémentaires bénévoles « par engagement », ce serait « leur choix ». Dès lors, déclarer les heures supplémentaires et réclamer leur paiement ou récupération avec majoration conduirait à se mettre à dos un grand nombre de collègues, y compris des camarades de la section, alors même que c'est une obligation légale.

Par la suite, en réaction à cet épisode, l'une des décisions de la section est d'organiser un temps d'échange intitulé « gaufre *party* » en avril 2024, et d'y inviter l'ensemble des collègues. Cela répond à trois objectifs : « faire remonter à la direction » des revendications plus « représentatives » ; répondre à la motivation initiale de la section de créer un espace d'échanges collectif sur le travail, ici sans la hiérarchie ; et, *in fine*, légitimer la section. Ces objectifs sont partiellement atteints : d'une part, une vingtaine de salarié·es y participent (dont les sept personnes syndiqué·es à ce moment-là), soit la moitié des effectifs d'AD. D'autre part, à l'issue de cet événement, un mail de synthèse est rédigé et envoyé à l'ensemble des salarié·es d'AD, direction comprise, en y listant trois éléments particulièrement partagés : la surcharge de travail, l'isolement associé à un manque d'espace d'échanges, et l'inadéquation des locaux.

III.3. (Se) mobiliser en évitant le conflit

Enfin, la mobilisation correspond à des actions plutôt tournées vers l'intégralité des collègues, syndiqué·es ou non. Elle renvoie à des actions de sensibilisation, de déconstruction des discours managériaux et des représentations usuelles, et à des actions plus revendicatives : rédactions et diffusions de tracts, prises de paroles, ou encore manifestations et grèves. La frontière est parfois fine avec les actions de négociation, tel le cas de la « gaufre *party* ».

Ces actions sont diversement influencées par l'intériorisation d'une éventuelle « exception de la production engagée ». Celles traditionnellement considérées comme les plus conflictuelles – manifestations et grèves – ont lieu uniquement « en référence à des actualités nationales » (Dupuy, 2021:115) et non à des sujets relatifs au réseau Agir. De ce fait, les actions de mobilisation menées sont celles d'un « travail syndical de proximité » (*ibid.*), tel l'affichage syndical. Ainsi, peu de temps après la création de la section AD, des documents de Solidaires sont exposés par Agathe et José sur les panneaux d'affichage syndical. Lors d'une réunion ultérieure en octobre 2023, d'autres membres manifestent leur désapprobation au sujet d'affiches, et plus précisément de la mention « face aux patrons, aux hiérarchies[11] ». Par compromis, cette mention a été supprimée des affiches, pour ne laisser que le reste de la phrase : « ne reste pas seul·e » et « syndique-toi ». Les arguments évoqués sont que le terme « patron » n'est pas approprié, et qu'il faut adapter les modes d'action au contexte peu conflictuel d'AD et à la spécificité associative. La prise de parole de Raphaël notée dans le compte rendu est assez révélatrice :

« [Il faut] être vigilant sur les supports mis à dispo par Asso et par Solidaires. Pas mal de sections doivent se constituer autour d'un ennemi, mais ici [il n'y a] pas vraiment d'ennemi en interne, mais plus un climat/un environnement (et bien sûr des dysfonctionnements en interne). Attention à l'auto-caricature qui ne correspond pas au mouvement associatif. »

La supposée « exception de la production engagée » est également présente au niveau du collectif inter-antennes. Les débats lors de la rédaction d'un communiqué commun, entre juin et décembre 2024, l'illustrent bien. Après avoir listé les causes considérées comme responsables du *turn-over* au sein du réseau, les membres du collectif n'osent pas écrire « nos revendications » comme titre de la seconde partie du communiqué. La crainte est d'afficher une trop grande radicalité aux yeux des collègues. La formulation alambiquée « ce qu'il nous semble indispensable de travailler » est finalement préférée. En outre, début 2025, peu après la diffusion de ce communiqué au sein du réseau Agir, une option proposée par José est de le rendre public en l'envoyant à des médias, voire aux

11. Exemple d'une des affiches exposées : https://x.com/UnionSolidaires/status/1665409348443537409.

pouvoirs publics. Mais cette option est écartée par une majorité des membres présent·es lors de la visio correspondante, pour deux raisons : d'une part, l'envoi du communiqué en interne a déjà permis l'ouverture d'un dialogue avec la DRH et le DG du réseau Agir, donc « mettre plus de pression » ne semblerait pas indispensable. D'autre part, le contexte est alors devenu celui de l'austérité budgétaire, de réductions de subventions et de probables plans de licenciement. En conséquence, médiatiser des problèmes internes apparaît d'une part contre-productif, et d'autre part comme étant un risque de donner un prétexte supplémentaire aux pouvoirs publics de réduire des subventions. Enfin, en mars 2025, lors des échanges sur les suites à donner à ce communiqué, un camarade du collectif évoque une autre crainte, formulée ainsi dans le compte rendu : « la limite du syndicalisme ici : s'opposer frontalement ? Mais la gouvernance [ce] sont des vieux, iels risqueraient de tous·tes démissionner… Comment militer dans des assos avec ces enjeux-là ? »

L'ensemble des actions menées, qu'elles soient de structuration, de négociation ou de mobilisation, est donc impacté par les pratiques managériales et les contraintes opérationnelles évoquées en première partie : la surcharge de travail réduit le temps disponible pour le syndicalisme ; l'individualisation des relations professionnelles, associée à la difficulté à s'appuyer sur des régulations collectives formelles, conduisent à l'injonction récurrente d'être représentatif et à la mise à distance de l'étiquette syndicale ; l'attachement au projet de l'organisation engendre la crainte d'être trop radical et de mener au conflit, deux situations qui seraient contre-productives. Si « exception de la production engagée » il y a, elle réside donc avant tout dans ces caractéristiques organisationnelles. Cependant, pour la plupart des salarié·es, y compris pour celles et ceux qui sont syndiqué·es, « l'exception de la production engagée » correspondrait d'abord au fait que l'organisation défende une cause, ce qui justifierait à leurs yeux une « exception syndicale » pour ne pas trahir cette cause.

Par ailleurs, ce n'est pas parce que les syndicalistes cherchent à éviter l'opposition avec la hiérarchie et les employeurs que ces derniers vont aller dans le même sens. Certes, certaines réactions patronales sont orientées vers le dialogue. C'est le cas lorsque le directeur d'AD et la DRH du réseau Agir proposent une réunion de rencontre, suite respectivement à la création de la section syndicale à AD et à l'envoi du communiqué du collectif inter-antennes. Néanmoins, certaines réactions sont plus proches de la « domestication » et de la « dévitalisation » (Giraud *et al.*, 2018:121 et 123). Ainsi, à AD, après une réorganisation de l'association à l'été 2024, Natacha, Raphaël et Mathilde sont nommés managers[12]. Ces promotions provoquent d'intenses débats au sein de la section, puis la réduction de l'activité syndicale de ces trois personnes. D'autres réactions patronales s'apparentent à des actions de délégitimation. À la suite de l'envoi du commu-

12. Il et elles ne sont pas les membres les plus « radicaux » de la section, mais ce sont les membres ayant le plus d'expérience professionnelle.

niqué du collectif inter-antennes, des employeurs de plusieurs antennes affirment que ce document n'est pas représentatif, notamment en soulignant qu'il n'y a pas les noms et prénoms des signataires, mais seulement la mention « nous sommes des salarié·es des antennes (…) ». L'un d'entre eux va même jusqu'à répondre par mail : « Sans parler du fond, je dois vous dire que j'ai été très choqué par la forme de votre communication. La lettre anonyme correspond toujours à des périodes sombres de notre histoire. » En parallèle, certaines « entraves patronales » (Giraud *et al.*, 2018:120) sont clairement anti-syndicales. Ce sont par exemple les employeurs de deux antennes qui refusent de financer des formations CSE obligatoires proposées par Solidaires aux salarié·es nouvellement élu·es. Ils contraignent ces élu·es à choisir des formations plus courtes, plus proches, et surtout réalisées par des cabinets de conseil et non par des syndicats, au motif que ces derniers étaient plus chers. Il en va de même à AD en amont des élections CSE 2025, lorsqu'une manager récemment nommée co-directrice va voir des salarié·es non syndiqué·es pour les inciter à se présenter face aux candidat·es syndiqué·es. Enfin, dans une autre antenne, c'est même carrément un délit d'entrave qui a lieu à l'été 2023 : alors qu'il y a pour la première fois des élections CSE avec des salarié·es s'y présentant, le président menace de démissionner s'ils et elles ne retirent pas leur candidature. Par crainte du conflit, les candidat·es finissent par céder à cette pression, sans lancer de poursuites judiciaires par la suite. En définitive, ces différents exemples rappellent que, même dans une organisation de la production engagée, une stratégie syndicale cherchant l'évitement du conflit ne garantit ni l'efficacité, ni l'absence d'opposition des employeurs. Et que ce n'est pas parce que des employeurs revendiquent un engagement qu'ils vont accepter les contre-pouvoirs.

Conclusion

Bien que le cas du réseau Agir soit singulier, il montre que dans les organisations de la production engagée, le syndicalisme est improbable, mais pas impossible. Il est improbable, car l'engagement, en particulier son instrumentalisation rhétorique et individualisante par les employeurs, ainsi que son intériorisation par les salarié·es, constitue un obstacle à la régulation formelle et collective des relations professionnelles, et, plus largement, à l'amélioration des conditions de travail et à l'application du droit du travail. Mais le syndicalisme n'y est pas impossible, car plusieurs facteurs peuvent le favoriser et le légitimer, comme un mouvement social national associé à des initiatives plus spécifiques et localisées, des dispositions biographiques propices, et des syndicalistes de proximité. Néanmoins, pour la plupart des salarié·es, y compris celles et ceux syndiqué·es, le syndicalisme traditionnel apparaît en contradiction avec le projet engagé de l'organisation. À leurs yeux, la construction d'une légitimité de l'action syndicale passerait alors nécessairement par des formes d'autocensure et d'évitement du conflit. Reste à savoir si cette stratégie syndicale est efficace et durable.

Références bibliographiques

- Béroud S. (2009), « Organiser les inorganisés : des expérimentations syndicales entre renouveau des pratiques et échec de la syndicalisation », *Politix*, vol. 85, n° 1, p. 127-146, https://doi.org/10.3917/pox.085.0127.
- Béroud S. (2013), « Une campagne de syndicalisation au féminin. Une expérience militante dans le secteur de l'aide à domicile », *Travail, genre et sociétés*, vol. 30, n° 2, p. 111-128, https://doi.org/10.3917/tgs.030.0111.
- Béroud S. (2015), « Sur la pertinence heuristique du concept de champ syndical », *in* Quijoux M. (dir.), *Bourdieu et le travail*, Rennes, PUR, p. 323-339, http://books.openedition.org/pur/69782.
- Béroud S., Denis J.-M., Desage G., Giraud B., Pélisse J. (2008), *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant.
- Béroud S., Dupuy C., Kahmann M., Yon K. (2019a), « Jeunes et engagements au travail : une génération asyndicale ? », *Agora débats/jeunesses*, n° 82, p. 7-25, https://doi.org/10.3917/agora.082.0007.
- Béroud S., Dupuy C., Kahmann M., Yon K. (2019b), « La difficile prise en charge par les syndicats français de la cause des "jeunes travailleurs" », *La Revue de l'IRES*, n° 99, p. 91-119, https://bit.ly/3E191DH.
- Borisova K., Rey F. (2014), « Conflits et régulations sociales dans les PME françaises », *Idées économiques et sociales*, vol. 178, n° 4, p. 19-26, https://doi.org/10.3917/idee.178.0019.
- Bucolo E., Eynaud P., Haeringer J. (2014), *La gouvernance des associations en pratiques*, Engagement, Le Mouvement associatif, décembre, https://bit.ly/4aBKTHN.
- Collovald A., Mathieu L. (2009), « Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire syndical », *Politix*, vol. 86, n° 2, p. 119-143, https://doi.org/10.3917/pox.086.0119.
- Cottin-Marx S. (2015), « Créer un syndicat pour défendre les salariés du secteur associatif : entretien avec Nayla A. et Elsa M. du syndicat Asso », *Mouvements*, n° 81, p. 77-83, https://doi.org/10.3917/mouv.081.0077.
- Cottin-Marx S. (2020), « Les relations de travail dans les entreprises associatives. Salariés et employeurs bénévoles face à l'ambivalence de leurs rôles », *La Revue de l'IRES*, n° 101-102, p. 29-48, https://doi.org/10.3917/rdli.101.0029.

- Cottin-Marx S. (2021), *C'est pour la bonne cause ! Les désillusions du travail associatif*, Ivry-sur-Seine, L'Atelier.
- Denis J.-M., Thibault M. (2014), « Des organisations syndicales en quête de renouvellement. Trajectoires militantes et expériences syndicales de jeunes militants de l'union syndicale Solidaires », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 18, n° 2, p. 117-131, https://doi.org/10.3917/nrp.018.0117.
- Dupuy C. (2021), « Un syndicalisme "incongru" ? Analyses des transformations du monde du travail associatif à travers le prisme de son syndicalisme », *Sociétés contemporaines*, vol. 124, n° 4, p. 95-124, https://doi.org/10.3917/soco.124.0095.
- Duriez B., Sawicki F. (2003), « Réseaux de sociabilité et adhésion syndicale. Le cas de la CFDT », *Politix*, vol. 16, n° 63, p. 17-51, https://doi.org/10.3406/polix.2003.1291.
- Eliasoph N. (1998), *Avoiding Politics: How Americans Produce Apathy in Everyday Life*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Giraud B., Yon K., Béroud S. (2018), *Sociologie politique du syndicalisme. Introduction à l'analyse sociologique des syndicats*, Paris, Armand Colin.
- Hamidi C. (2006), « Éléments pour une approche interactionniste de la politisation : engagement associatif et rapport au politique dans des associations locales issues de l'immigration », *Revue française de science politique*, vol. 56, n° 1, p. 5-25, https://doi.org/10.3917/rfsp.561.0005.
- Hély M., Moulévrier P. (2013), *L'économie sociale et solidaire. De l'utopie aux pratiques*, Paris, La Dispute, https://hal.science/hal-02173044v1/document.
- Hély M., Rétif S., Simonet M. (2015), « Figures de l'employeur et formes du "dialogue social" dans les entreprises de l'ESS », *Mouvements*, n° 81, p. 116-125, https://doi.org/10.3917/mouv.081.0116.
- Ihaddadene F., Yon K. (2023), « Quand le salariat syndical déstabilise les militant·es : le cas d'ASSO », *Salariat*, vol. 2, n° 1, p. 121-145, https://doi.org/10.3917/sala.002.0121.
- Jacob M.-R., Sanson D. (2019), « Dialogue social ou soliloque ? Quand se formalisent les négociations collectives en PME », *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, vol. 136, n° 2, p. 15-27, https://doi.org/10.3917/geco1.136.0015.
- Le Grimm (2017), *Nous n'irons plus pointer chez Gaïa : Jours de travail à Kokopelli*, Le Mas d'Azil, les Éditions du Bout de la ville.

- Le Roy A., Puissant E., Devetter F.-X., Vatan S. (2019), *Économie politique des associations : transformations des organisations de l'économie sociale et solidaire*, Louvain-la-Neuve, De Boeck.
- Le Roy A., Puissant E. (2024), « Apports d'une recherche action syndicale pour comprendre les transformations du travail dans les activités médico-sociales », *Chroniques du travail*, n° 14, p. 39-57, https://doi.org/10.4000/13t29.
- Maisonnasse J., Melnik K., Petrella F., Richez-Battesti N. (2010), *Quelle qualité de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire ? Une perspective plurielle*, Rapport de recherche pour la région Paca, la Caisse des dépôts et consignations et l'Institut recherche de la Caisse des dépôts et consignations, https://shs.hal.science/halshs-02960049/document.
- Matonti F., Poupeau F. (2004), « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 155, n° 5, p. 4-11, https://doi.org/10.3917/arss.155.0004.
- Mignon J.-M. (2006), « Quand les salariés d'associations de tourisme social, de loisirs et d'animation socioculturelle se syndiquèrent à la CFDT, février 1964-décembre 1968 », *in* Tartakowsky D., Tétard F. (dir.), *Syndicats et associations : concurrence ou complémentarité ?*, Rennes, PUR, p. 181-189, http://books.openedition.org/pur/25333.
- Observatoire national de l'ESS (2023), *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire – Édition 2023*, Paris, Dalloz.
- Ollivier C., Rospabe S. (2021), « Holacratie et dialogue social : étude de cas d'une coopérative de commerce alimentaire biologique », *Socio-économie du travail*, vol. 2, n° 10, p. 163-191, https://doi.org/10.48611/ISBN.978-2-406-14086-3.P.0163.
- Picard H., Daudigeos T. (2024), « Dysfonctionnements inhérents aux expériences d'entreprise libérée – Analyse critique en cinq écueils », *Revue française de gestion*, vol. 50, n° 317, p. 29-49, https://doi.org/10.1684/rfg.2024.35.
- Pignoni M. T. (2016), « La syndicalisation en France : des salariés deux fois plus syndiqués dans la fonction publique », *Dares Analyses*, n° 025, http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2016-025.pdf.
- Prouteau L., Tchernonog V. (2021), « Les modèles socio-économiques des associations: Une approche quantitative descriptive et exploratoire », *in* Renault-Tinacci M. (dir.), *Les modèles socio-économiques des associations : Spécificités*

et approches plurielles, Paris, La Documentation française/INJEP, p. 89-108, https://bit.ly/3Oxbptb.

- Ripart A. (2025), « Bosser pour changer le monde ? Entre quête de sens et socialisation politique dans la sphère professionnelle », *La Nouvelle Revue du Travail*, n° 16, https://doi.org/10.4000/13uo2.
- Rodet D. (2019), « Jeunes travailleuses et travailleurs de la production engagée : articuler activité professionnelle et convictions dans un engagement professionnalisé », *La Revue de l'IRES*, n° 99, p. 11-36, https://doi.org/10.3917/rdli.099.0011.
- Simonet M. (2024), *L'imposture du travail : désandrocentrer le travail pour l'émanciper*, Paris, 10-18.