

# Quand le salariat syndical déstabilise les militant·es : le cas d'ASSO

Florence Ihaddadene (CURAPP-ESS, Université Picardie Jules Verne)

Karel Yon (IDHE.S, Université Paris-Nanterre, CNRS)

En 2015, profitant des ressources nouvelles que lui apporte la réforme de la représentativité syndicale (Béroud, Thibault, 2021, p. 207), le bureau national de l'Union syndicale Solidaires (USS) propose au Conseil syndical (CS) d'Asso de salarier un permanent à temps plein<sup>1</sup>. Asso – pour Action des salariés du secteur associatif – est une toute jeune organisation, fondée en 2010. Elle se distingue des autres syndicats affiliés à Solidaires en ne s'adressant pas aux travailleur·ses d'une même branche d'activité mais aux salarié·es partageant une même condition, celle de travailler pour une association, quels que soient l'activité ou l'objet social de celle-ci (Dupuy, 2021). Le secteur associatif a la particularité de concentrer de très petites entreprises et de regrouper une main d'œuvre jeune, précaire et féminisée – 68 % de femmes, un quart de CDD (Tchernonog, Prouteau, 2019). Asso représente ainsi un vecteur privilégié de développement pour Solidaires, plutôt implanté dans le salariat stable du secteur public (fonctions publiques, SNCF, France Telecom...) (Béroud, Denis, 2012).

Après une discussion de près d'un an au sein du conseil syndical, qui n'est qu'un exécutif, l'Assemblée générale d'Asso entérine le 3 décembre 2016 plusieurs décisions : le recrutement devra concerner deux membres élu·es du conseil syndical et représenter 1,5 équivalents temps plein. La condition d'appartenance au CS limite la durée du permanentat à quatre ans maximum, puisque les statuts d'Asso prévoient qu'un·e adhérent·e ne puisse exercer plus de deux mandats successifs de deux ans dans cette instance. L'AG indique par ailleurs qu'il serait préférable que ce soit l'Union syndicale Solidaires (USS), fédération des syndicats, qui soit l'employeur. Lors du CS du 24 juin 2017, deux candidatures sont retenues : celles d'un jeune homme résidant à Paris et d'une jeune femme vivant dans le sud de la France, appelons-les Benoît et Julie, qui signeront chacun·e un contrat de travail à durée indéterminée mais à temps partiel à 75 %, soit 26,25 heures par semaine pour 2 030 € bruts mensuels, 4 jours par semaine entre le lundi et le vendredi. Benoît prend son poste à Paris le 1<sup>er</sup> septembre 2017, Julie dans sa ville le 1<sup>er</sup> octobre suivant.

Fin 2019, les deux permanent·es annoncent que leur situation est devenue impossible. En février 2020, il et elle démissionnent du CS. Le reste du CS, composé d'élu·es bénévoles, démissionne à son tour. Une négociation s'engage tant bien que mal qui conduit à mettre fin au contrat des deux salarié·es. La jeune organisation autant que les jeunes militant·es qui s'étaient initialement engagé·es avec enthousiasme – mais aussi vigilance – dans le salariat syndical ont été profondément déstabilisé·es par cet épisode.

C'est à ce moment que deux bénévoles démissionnaires du CS viennent trouver Florence Ihaddadene, dans le but de produire une analyse extérieure de ce qu'il faut bien appeler une crise. Ayant consacré sa thèse au travail des volontaires du service civique, Florence a été membre du conseil syndical d'Asso de 2015 à 2017 et participait encore régulièrement aux débats et événements du syndicat. Cette proximité qui facilite la prise de contact est en même temps perçue par elle comme porteuse de complications dans le rapport au terrain, notamment pour aborder les salarié·es, susceptibles de l'assimiler aux responsables qu'il et elle jugent fautif·ves. C'est pourquoi elle sollicite Karel Yon : s'il connaît Asso, il n'a aucun lien avec cette organisation et s'inscrit dans la sociologie du

---

<sup>1</sup> Composé d'une douzaine de membres, le Conseil syndical fait office de direction collégiale du syndicat Asso. Il est chargé de l'exécution des orientations du syndicat qui sont définies au sein de l'assemblée générale annuelle, l'instance souveraine ouverte à tou·tes les adhérent·es. Au sein de l'Union syndicale Solidaires, c'est le Bureau national, composé de membres désigné·es par les syndicats adhérents à l'union, qui fait office d'organe directeur. Il élit en son sein un Secrétariat national composé d'au moins sept membres chargé·es de la gestion courante de l'union.

syndicalisme et des relations professionnelles plutôt que dans la sociologie du travail associatif. Mener cette recherche ensemble nous permet ainsi de croiser ces deux regards qui nous paraissent complémentaires. Six entretiens ont été réalisés entre l'automne 2020 et l'été 2021, avec les deux salarié·es, Benoît et Julie, ainsi qu'avec d'autres membres d'Asso – investies pour deux d'entre elles dans le CS de 2015-2017 et pour une autre dans le CS de 2017-2019 – et un membre du Secrétariat national de Solidaires ayant suivi cette affaire. Ces entretiens ont été complétés par une analyse de la littérature grise du syndicat, des comptes rendus des Assemblées générales et des conseils syndicaux, des contrats de travail et conventions diverses, ainsi que de documents fournis par les enquêté·es.

Comprendre la crise traversée par Asso nécessite d'en saisir la double nature. D'une part, il s'agit d'une composante d'un problème plus vaste qui est celui de la place des salarié·es dans les organisations militantes. À Solidaires, au cours de la même période, d'autres tensions ont surgi au sein de l'Union, notamment à Sud commerce et à Sud Industrie, conduisant les responsables de Solidaires à solliciter en 2020 une expertise sur les conditions de travail de leurs salarié·es<sup>2</sup>. Ces épisodes témoignent des contradictions engendrées par la salarisation des activités militantes, une question qui a davantage été traitée sur le terrain des associations (Cardoso, 2019 ; Flahault et Loiseau, 2008 ; Hély et Simonet, 2011), voire des partis politiques (Aldrin, 2007), que des syndicats. Mais la crise au sein d'Asso a aussi sa spécificité, car elle survient dans une organisation qui, plus que toute autre, avait réfléchi au problème de la salarisation des activités bénévoles et militantes. Si la question du salariat militant fait débat à Solidaires, certains syndicats refusant de se doter de permanents, les militant·es d'Asso ont porté cette réflexion au-delà d'une posture « antibureaucratique », fréquente à Solidaires, pour s'interroger sur la possibilité d'un salariat syndical « émancipé », dans le prolongement de leur combat pour la défense des salarié·es du secteur associatif. C'est cette énigme, celle de ne pas réussir à faire exister un salariat « exemplaire » dans une organisation particulièrement soucieuse des risques et contradictions de l'emploi militant, qui a motivé notre recherche.

Nous faisons l'hypothèse que la crise traversée par Asso est révélatrice du rapport contradictoire que les militant·es d'Asso – et, plus largement, une grande partie des syndicalistes – entretiennent avec le salariat : alors que le salariat est une norme (juridique) positive que les syndicalistes invoquent sans cesse dans leur travail extérieur de représentation et de défense des salarié·es, il fait plutôt l'objet d'une grande défiance à l'intérieur des syndicats.

Pour tenter de valider cette hypothèse, nous revenons dans un premier temps sur le type de salariat syndical que les militant·es d'Asso auraient souhaité instituer, et qui reposait sur des représentations spécifiques du salarié, de l'employeur et de l'activité de travail. Nous confrontons ensuite cette représentation du salariat à sa mise en œuvre concrète afin de saisir dans quelles conditions et à quels moments se sont cristallisées les tensions qui débouchèrent sur la décision de renoncer au salariat syndical.

## **1. Inventer une relation d'emploi sans employeur ni subordination**

On ne peut pas reprocher aux militant·es d'Asso de ne pas avoir réfléchi aux conséquences de la salarisation des activités bénévoles : c'est au principe même de la naissance de leur syndicat. Asso s'est en effet créée dans la foulée des mouvements Génération Précaire et Jeudi noir et dans un contexte de développement de la sociologie critique du travail associatif qui a constitué celui-ci, autant salarié que bénévole, en *problème*. La centralité des logiques vocationnelles dans le monde associatif entretient en effet un flou entre des pratiques tour à tour qualifiées de travail – supposé rémunéré – et d'engagement – présumé bénévole –, ce qui accroît la tolérance à des conditions de travail dégradées, à des niveaux de salaires en moyenne inférieurs à ceux du secteur marchand

<sup>2</sup> « Analyse des conditions de travail et des Risques psychosociaux, de leurs impacts sur la santé (physique et mentale) et la sécurité des salarié·es de l'Union Syndicale Solidaires », Rapport d'étude de l'Institut Recherche Conseil Audit Formation (IRCAF), mai 2021

lucratif, quand il ne s'agit pas de travail gratuit (Hély, 2009 ; Simonet, 2010). La réflexion engagée au sein d'Asso en préalable à l'acceptation du permanentat syndical témoigne ainsi d'une intention explicite de ne pas reproduire dans le syndicat les relations d'emploi du monde associatif. Elle est marquée par la volonté d'expérimenter un salariat militant débarrassé de la subordination.

### 1.1. Le rejet de la fonction patronale

En envisageant d'embaucher des salarié·es, les militant·es d'Asso se trouvent pris·es dans une étrange mise en abîme, encourageant le risque de reproduire les relations de travail qui sont à l'origine de leur engagement syndical, mais avec la difficulté supplémentaire de devoir investir la relation d'emploi par les deux bouts : celui du salarié et celui de l'employeur. Si les vicissitudes des salarié·es associatif·ves ont déjà été bien documentées, c'est moins le cas de leurs patrons (Cottin-Marx, 2020). La littérature en sciences de gestion s'est emparée de ce sujet en posant le problème de « l'employeurabilité », une notion qui sert à signifier que les difficultés d'emploi ne sont pas toujours liées à un défaut d'employabilité des salarié·es mais résultent aussi d'une incapacité de l'employeur à développer les savoirs et savoir-faire gestionnaires, juridiques et relationnels qui fidélisent les salarié·es – un problème jugé endémique dans le secteur de l'économie sociale et solidaire (Urasadettan et Schmidt, 2020). Les travaux existants notent « un malaise, voire un déni, dans l'exercice de la fonction employeur » (Hély et al., 2015, p. 118) qui renvoie aussi au fait que la position d'employeur investit d'un *pouvoir* – pouvoir de donner d'ordre et de contrôle – alors que les formes légitimes d'engagement dans l'activité associative sont pensées en termes de libre-arbitre et de coopération. Les bénévoles sont dès lors réticent·es à s'engager dans des tâches qu'ils et elles n'avaient pas anticipées et qui sont susceptibles de « désenchanter » des relations pensées sous l'angle d'un commun dévouement à la cause (Flahault et Loiseau, 2008). Ces tâches sont en outre d'autant moins attractives qu'elles sont techniquement complexes en raison des obligations administratives qui incombent à l'employeur, celles liées notamment au décompte et à la rémunération des heures travaillées ainsi qu'à la prévention des risques professionnels. La « fonction employeur » est donc avant tout pensée comme une charge et, pour en diminuer le poids, elle est souvent distribuée entre plusieurs instances ou entre bénévoles et salariés. Il en résulte « une division du travail d'employeur à la fois complexe et variable » (Hély et al., 2015, p. 120), ce qui rend ses contours flous, plus encore dans les petites associations où prédomine l'informalité.

Les travaux montrent aussi que les employeurs bénévoles des associations tendent à projeter leur propre expérience salariale ou patronale sur les associations qu'ils ou elles dirigent (Cottin-Marx, 2020 ; Urasadettan et Schmidt, 2020). C'est ainsi à partir de leur propre socialisation au salariat associatif et de leur positionnement à gauche, voire à l'extrême-gauche de l'échiquier politique, que les membres du Conseil syndical de 2015 à 2017 accueillent la proposition faite par le Secrétariat national de Solidaires (SN) de rémunérer des permanent·es pour Asso. Une difficulté supplémentaire résulte ainsi de l'introduction du salariat dans le cadre syndical : les militant·es partagent l'aspiration à un travail émancipé, qu'ils et elles résumant dans la notion d'autogestion. De ce point de vue, le recours au salariat n'est pas seulement susceptible de parasiter la logique vocationnelle de l'engagement associatif, il est perçu comme potentiellement antagonique avec un projet syndical rejetant l'autoritarisme patronal. Car qui dit salarié·es dit à la fois *employeur* et *subordination*, deux notions qui en droit se définissent mutuellement : « Le lien de subordination est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné<sup>3</sup>. »

La surcharge de travail administratif et le faible nombre d'heures de délégation dont Asso dispose au titre du droit syndical<sup>4</sup> inclinent cependant les membres du CS à accepter de recruter des

<sup>3</sup> Soc., 13 avril 2022, n° 20-14.870, (B), FS.

<sup>4</sup> Qui s'explique notamment par le rattachement au secteur privé de toutes petites associations employeuses dont sont issu·es les membres.

salarié·es. Lors du CS des 30 avril et 1<sup>er</sup> mai 2016, seul un participant se positionne contre le principe du salariat mais la moitié des douze présent·es expriment des craintes. On trouve ainsi dans le compte rendu de la réunion :

« Les risques pointés sont à la fois juridiques et administratifs : capacité à porter toutes les “charges” administratives nécessaires. Mais également politiques : risque de se défaire sur une personne et de lui faire subir ce que nous pouvons subir en tant que salarié.e.s d’associations, risque d’isolement, risque de décalage entre l’activité importante d’un.e permanent.e et l’engagement plus limité des adhérent.e.s, risque aussi de bureaucratie ou de contrôle des ressources et de l’information entre trop peu de mains. »

On le voit, ce sont autant la figure du « mauvais patron » que celle du « mauvais salarié » (du bureaucrate) qui sont invoquées. Si, comme on le verra plus loin, les militant·es réfléchissent à la façon d’endosser le rôle de salarié·e sans devoir se comporter en subordonné·e, elles et ils sont à l’origine moins prolixes sur la fonction employeur.

L’une des idées défendues pour se prémunir des risques liés à la fonction patronale est que le conseil syndical reste dans un rôle de suivi et de soutien des salarié·es, la gestion des ressources humaines – et avec elle les risques « juridiques et administratifs » – revenant à Solidaires. Le compte-rendu du CS du 24 juin 2017 est clair à ce sujet, qui présente Solidaires comme l’employeur et donne à Asso un rôle de défense de ses propres permanent·es face à l’union :

« Employeur : Solidaires. ASSO serait ainsi libre de soutenir les demandes des salariés (et donc un suivi) : par exemple, demande d’avoir le statut cadre. »

Initialement, les membres du secrétariat national de Solidaires avaient en effet laissé penser que l’Union syndicale pourrait prendre en charge tous les aspects administratifs du permanentat. Cette délégation de la gestion à Solidaires pouvait suggérer qu’Asso se débarrasse de la fonction employeur, les autres aspects du permanentat, à commencer par l’organisation concrète du travail des salarié·es, étant pris en charge de manière collective. Dans ce schéma, les membres du conseil syndical d’Asso pouvaient ainsi se projeter dans un rôle plus familier : celui de représentant syndical, en contre-poids au rôle de l’employeur, qu’ils et elles occupaient déjà au titre de leur engagement à Asso.

## 1.2. Conjurer le spectre de la subordination

À la différence de la partie employeur, les problèmes concrets à anticiper concernant la partie salariée sont étudiés en détail. Le Conseil syndical du 1<sup>er</sup> mai 2016 aborde ainsi les « problématiques spécifiques du salariat dans un syndicat (qui reste une association) et les risques d’exploitation de la personne permanente<sup>5</sup>. » Dans leur analyse, les militant·es d’Asso font la distinction entre deux types de permanents syndicaux, des permanents politiques et d’autres techniques :

« Il existe traditionnellement deux types de permanent.es dans le paysage syndical, comme à Solidaires. Des permanent.es mandaté.es ou élu.es par leur syndicat (lors de congrès par exemple) qui animent l’activité du syndicat. Le secrétariat national de Solidaires se trouve par exemple dans cette situation (une dizaine de personnes). *Ces permanent.es n’ont pas de lien de subordination direct par un employeur, ils/elles sont “leur propre employeur” délimité tout de même par un cadre collectif : la collégialité du secrétariat national et les mandats fixés par le Congrès de Solidaires [nous soulignons].*

« D’autres types de permanent.es existent dans le monde syndical, notamment à Solidaires. Il s’agit de permanent.es embauché.es par le syndicat afin d’effectuer une tâche précise pour l’organisation : juriste, graphiste, journaliste, etc. Ces personnes n’ont pas de mandat syndical issu d’un congrès. Il existe un lien de subordination réel, comme dans les emplois “traditionnels”.<sup>6</sup> »

5 Compte-rendu du Conseil syndical national du 1<sup>er</sup> mai 2016, reproduit dans le Cahier de préparation à l’Assemblée générale extraordinaire sur le permanentat des 21 et 22 novembre 2019.

6 *Ibid.* On trouve dans l’introduction au cahier une formulation quasi similaire à celle rédigée dans le texte de 2016.

Partant de ce constat, Asso fait le choix de se doter de permanent·es politiques, « mandat·es par notre AG », pour « ne pas [se] retrouver dans la situation d'associations qui salarient des personnes dans une relation de subordination<sup>7</sup>. » Dans la foulée, il est précisé que les permanent·es devront être intégré·es au Conseil syndical : « Prendre obligatoirement quelqu'un d'élus au CS permettrait une horizontalité, d'éviter un lien de subordination et de pratiquer la rotation des postes<sup>8</sup>. » Une ancienne membre du conseil syndical et de la commission permanentat nous précise : « en faisant partie du CS, [...] ça évitait de créer de la hiérarchie ». On peut supposer que cette option découle d'une volonté de se démarquer de la situation la plus courante dans le monde associatif, celle d'un salariat « technique » où les salarié·es sont les exécutant·es d'un conseil d'administration « politique », une situation qui pourrait correspondre, dans le monde syndical, au deuxième type de permanent·es « embauché·es pour une tâche précise ». Le modèle syndical du « permanent mandaté » semble donc se présenter comme une façon d'éviter les travers du salariat associatif. Elle élude cependant la question de la limitation des mandats à quatre ans qui restreint, de fait, la durée du salariat.

En assimilant la subordination salariale à la position d'exécutant, cette lecture semble ignorer la double dimension juridique et organisationnelle de la relation salariale. Le problème de la relation de pouvoir induite par la relation d'emploi est ici uniquement perçu en termes organisationnels de distribution des fonctions de direction et d'exécution, et non comme un fait juridique inscrit dans le contrat de travail. Or, il existe sur ce point des différences cruciales entre les mondes syndical et associatif. Dans les associations, les dimensions organisationnelle et juridique de la relation salariale tendent bien à se recouper : les salarié·es sont pris·es dans une double relation, juridique de subordination et organisationnelle d'exécution, vis-à-vis d'un Conseil d'Administration qui exerce donc un double rôle de direction au sens organisationnel et juridique. Il en va autrement dans le monde syndical avec l'existence du système des détachements et des mises à disposition. Contrairement à ce qu'avance l'analyse d'Asso, les salarié·es « politiques » sont rarement leur propre employeur. Le plus souvent, ils ou elles ont bien un employeur, mais celui-ci est mis à distance et invisibilisé, du fait de la dissociation entre tout ou partie de la fonction employeur, qui reste juridiquement associée à l'entreprise ou l'administration d'origine, et le cadre d'exercice de l'activité qui est celui de l'organisation syndicale.

Loin d'être propre à Asso, cette valorisation du permanentat politique est très présente à Solidaires, où le discours dominant au sujet de ce type de permanent·es est qu'il s'agit de « salariés militants », c'est-à-dire implicitement de salarié·es « pas comme les autres ». Comme le dit Benoît :

« on devient salariés avec cette idée en tête, qui est très présente à Solidaires, un peu du salarié militant [...] en gros c'est l'idée de dire : bon ben OK, on te dégage du temps, tu ne peux pas être mis à dispo, on te dégage du temps, et du coup, par contre, voilà t'es un militant, t'es salarié mais t'es un militant<sup>9</sup> ».

On comprend dans cette explication que la catégorie déterminante pour penser la condition de permanent·e n'est pas celle de salarié·e mais bien celle de militant·e. Un membre du Secrétariat national de Solidaires, qui est un des principaux interlocuteurs d'Asso sur le dossier du permanentat, ne dit pas autre chose quand il évoque la réaction d'un de ses camarades permanents à la demande des experts chargés d'enquêter sur les conditions de travail des salarié·es de l'USS :

« quand le mec de l'enquête externe était à Solidaires Paris, "est-ce qu'on pourra causer avec vos salariés ?" Paris a répondu : "On n'a pas de salariés nous ici", et je crois que c'est un des salariés qui a répondu ça, en disant "on a des militants qui sont rémunérés"<sup>10</sup> ».

Cette conception du permanent mandaté comme un « militant rémunéré » se traduit par la valorisation d'une éthique du dévouement et la mise à distance des normes juridiques encadrant la relation salariale, notamment en matière de temps de travail. Ainsi le même interlocuteur du

---

<sup>7</sup> *Ibid.*

<sup>8</sup> Compte-rendu de l'Assemblée générale du 3 décembre 2016, reproduit dans le Cahier de préparation à l'AGE des 21 et 22 novembre 2019.

<sup>9</sup> Entretien, 15 septembre 2020.

<sup>10</sup> Entretien, 8 juillet 2021.

secrétariat national de Solidaires, qui reconnaît avoir « été formé plutôt par des gens des années 1970 où il y a un côté un peu moine-soldat », exprime son incompréhension face à d'autres membres du secrétariat qui « déconnectent » des activités militantes pendant leur week-end : « quand y a mes camarades de structure qui ne sont pas dégagés en permanence qui se font chier à t'écrire le samedi ou le dimanche, je considère que c'est un peu du respect de leur répondre<sup>11</sup> ». Quand on est militant·e, on ne compte pas son temps, car on compare sa situation non pas à celle des « salariés lambda » mais à ses autres « camarades ».

L'autre manière de conjurer le spectre de la subordination salariale se trouve dans la définition concrète des tâches. Il y a au départ une volonté d'explicitier les tâches confiées aux salarié·es, moins pour contraindre leur activité future que pour s'assurer qu'il et elle ne seront pas cantonné·es au « sale boulot ». Dans les documents préparatoires à la mise en place du permanentat, on retrouve ainsi à plusieurs reprises la nécessité de définir une « fiche de poste », « afin de ne pas surcharger les permanent-e-s<sup>12</sup> ». Certaines tâches « plus ingrates que d'autres » comme la gestion des adhérent·es devaient être réparties entre l'ensemble des membres du conseil syndical et il fallait veiller à « ne pas trop charger la fiche de poste, alors que c'est ce qu'on dénonce dans notre syndicat<sup>13</sup> ! ». Asso se distinguait, par cette attention au travail des salarié·es, des modalités courantes de gestion du travail des permanent·es au sein de Solidaires. Le rapport de l'institut de conseil et d'audit IRCAF sur les salarié·es de Solidaires note ainsi l'absence de fiches de poste et l'absence « d'outils formalisés d'évaluation, de suivi et de gestion du temps de travail et de la charge de travail<sup>14</sup> ». Notre interlocuteur au secrétariat national de Solidaires, permanent syndical mis à disposition, explique qu'il n'a jamais eu de fiche de poste :

« Moi [...] j'ai jamais eu de fiche de poste parce qu'en fait, y a jamais eu de fiche de poste de membre du bureau fédéral. [...] une fiche de poste en mandat électif, c'est dur... ça doit pouvoir se cadrer un petit peu, mais Asso au moins avait une réflexion sur vraiment cadrer... le truc, la tâche<sup>15</sup> »

Tout en expliquant qu'un permanent mandaté a les mêmes tâches que tout·e autre militant·e investi·e d'un mandat politique, il a tendance à défendre une vision opposée à celle privilégiée par les militant·es d'Asso quant aux conséquences de la salarisation :

« au départ les discussions, j'avais dit justement [...], le salariat permet de faire des trucs chiants et, sur le temps militant, que les gens qui donnent de leur temps militant fassent des trucs un peu intéressants, [...] parce que faire de la trésorerie [...], aller se faire chier à la Poste pour porter les recommandés, je pense c'est plutôt un truc de salarié<sup>16</sup> »

Dans son esprit, le salariat désigne avant tout l'activité laborieuse. L'assignation de tâches « chiantes » se justifie selon lui dans une logique de compensation (financière) à l'absence de rétributions symboliques qui sont associées au bénévolat. Une vision que les militant·es d'Asso, informé·es de l'expérience du salariat associatif – et des critiques de la « théorie du don du travail » produites par les sociologues du travail associatif<sup>17</sup> –, récusait par principe.

Cette préoccupation de ne pas cantonner les salarié·es aux tâches ingrates voisinait avec l'intention de ne pas différencier les salarié·es des autres militant·es mandaté·es. C'est pourquoi la définition de fiches de poste ne sera jamais poussée à son terme, les missions attribuées aux permanent·es restant formulées en des termes volontairement flous. Il s'agit d'assumer « l'animation générale » du syndicat et non « une tâche précise<sup>18</sup> ». Le mandat des permanent·es étant politique, leurs tâches

---

11 *Ibid.*

12 Compte-rendu du Conseil syndical national du 24 juin 2017.

13 Compte-rendu de l'Assemblée générale du 3 décembre 2016.

14 Rapport d'étude de l'IRCAF, mai 2021, p. 22.

15 Entretien, 8 juillet 2021.

16 *Ibid.*

17 La théorie économique du don du travail avance que les salarié·es engagé·es dans des organisations affichant un objectif moral accepteraient des salaires moindres en raison du bénéfice social qu'ils ou elles retirent à travailler pour le bien commun (Preston, 1989).

18 Compte-rendu du Conseil syndical national du 1<sup>er</sup> mai 2016.

doivent découler « de la feuille de route décidée en AG et mis en œuvre par le Conseil syndical<sup>19</sup> », ou bien « définies collégialement au sein du CS comme pour les autres membres<sup>20</sup> ». Les missions des permanent·es sont définies comme des missions du conseil syndical, sans renvoyer à des tâches précisément évaluable. C'est ce qu'indique le rapport d'activité du congrès de novembre 2017 :

- « Les missions des permanent·es correspondent à celles du CS, et plus spécifiquement :
- développer le syndicat via les sections locales, les sections syndicales, etc. ;
- renforcer la participation du syndicat dans l'inter-professionnelles via Solidaires ;
- développer les formations d'ASSO pour les syndiqué.e.s ;
- développer les positionnements politiques d'ASSO au national et local<sup>21</sup> »

L'appellation de « chargés de développement », définie en accord avec les deux futur·es permanent·es, répondait à cette volonté que l'intitulé du poste soit « suffisamment flou pour qu'on puisse mettre plein de trucs différents à l'intérieur », comme nous le dit une membre du conseil syndical 2015-2017<sup>22</sup>. Julie confirme : « on avait tellement de choses à faire, on voulait pas être différenciés de nos copains militants » ; « il fallait pas qu'on fasse des trucs qui nous soient attribués qu'à nous, *a contrario* il fallait pas qu'on se tape tous les sales boulots<sup>23</sup>. »

## 2. Employeur inavouable et affirmation salariale

On l'a vu, le souci des militant·es d'Asso vis-à-vis du permanentat syndical était d'expérimenter un salariat débarrassé de la figure repoussoir de l'employeur et des servitudes de la subordination – l'une et l'autre intention formées en réaction au contre-modèle de l'emploi associatif. Le passage à la pratique s'avère cependant assez différent. C'est plutôt la situation inverse qui prend forme. D'une part, la mise en retrait de Solidaires conduit le conseil syndical d'Asso à devoir assumer une fonction d'employeur sur laquelle il ne s'était jusqu'alors pas attardé. D'autre part, les façons qu'ont les deux salarié·es d'investir leur rôle de permanent·e, tout comme l'incertitude quant au périmètre de leurs tâches, conduisent à exacerber les contradictions du salariat militant.

### 2.1. Employeur à contrecœur

À l'entrée dans le permanentat, l'entité assumant la fonction d'employeur n'est pas précisément définie. S'il est fréquent, dans le secteur associatif, que la responsabilité d'employeur soit peu formalisée (Cottin-Marx, 2021, p. 41), la répartition des tâches liées à la fonction employeur entre le conseil syndical d'Asso et le secrétariat national de Solidaires ne fait pas l'objet de débats officiels, ou du moins ne laisse aucune trace écrite. La prise en charge de la fonction employeur par Solidaires était, selon Julie, la condition *sine qua non* de l'acceptation du principe de permanentat. C'est pourtant bien Asso qui a endossé cette qualité dans l'écriture des contrats de travail. Mais en parallèle, et en dépit de la volonté affichée par l'Union Syndicale Solidaires de se désengager de la position d'employeur, c'est bien elle qui, dans les premiers temps du permanentat, verse les salaires. La clarification s'opère à l'issue du premier mois du permanentat de Benoît. Celui-ci prend son poste en septembre 2017, au moment où Asso est très impliqué dans le mouvement contre la fin des emplois aidés, que vient d'annoncer Emmanuel Macron. C'est le point-clé de l'ordre du jour du Conseil syndical qui se réunit à Annecy les 9 et 10 septembre 2017. Dans ce contexte, Benoît, qui s'est totalement investi dans le mouvement, a consacré à Asso un temps qui dépasse largement le volume horaire de son contrat de travail. Benoît fait savoir qu'il souhaite être payé en heures supplémentaires, ce que Solidaires refuse catégoriquement : il est établi dans l'union que les permanent·es récupèrent en temps libre les heures effectuées au-delà de leur contrat de travail. Or,

19 Compte-rendu du Conseil syndical national du 8 juillet 2016.

20 Compte-rendu de l'Assemblée générale du 3 décembre 2016.

21 Rapport d'activité, congrès national d'Asso, 18-19 novembre 2017.

22 Entretien, 22 juillet 2021.

23 Entretien, 28 octobre 2020.

c'est un point crucial des revendications d'Asso : même militant·e, il n'est pas question de travailler gratuitement. S'appuyant en partie sur les travaux de Maud Simonet (2010) évoquant la bénévolisation du travail salarié, le syndicat refuse de ne pas comptabiliser le travail effectué les soirs et week-ends. Le week-end de conseil syndical est donc passé à calculer le coût des heures supplémentaires et à créer des règles pour les limiter. À la fin du week-end, les membres du conseil syndical actent qu'il ne sera plus possible de se retrouver en « physique » pour des week-ends en région, puisqu'il deviendrait nécessaire de rémunérer un volume excessif d'heures supplémentaires pour les salarié·es.

Les pratiques comptables s'alignent dès lors sur les règles juridiques et l'Union syndicale Solidaires établit une convention avec Asso par laquelle elle verse les subventions nécessaires au paiement des salaires. À partir de ce moment, il devient clair qu'Asso devra assumer non seulement les responsabilités administratives liées à la fonction d'employeur, mais aussi le coût financier des heures complémentaires que Solidaires n'entend pas payer. Les responsables d'Asso étant de jeunes militant·es, il est possible que se soit créée face aux membres du secrétariat national de Solidaires, beaucoup plus anciens dans le monde syndical, une forme de relation hiérarchique. D'autant que le petit syndicat Asso ne pèse pas beaucoup dans l'Union syndicale au sein de laquelle prédominent d'importants syndicats du rail, de la santé, des activités postales ou des impôts. Benoît résume ainsi :

« c'est comme ça qu'Asso est devenu employeur, un peu malgré lui, avec Solidaires qui nous avait dit : vous inquiétez pas, on va vous soutenir. Si bien qu'au début, c'est même Solidaires qui nous fait nos virements, par exemple, et qui paye les cotisations sociales. On voit bien que, qui est l'employeur, c'est pas très très clair. »

À l'image de nombre d'entreprises du secteur associatif, la fonction employeur est assumée à contre-cœur (Cottin-Marx 2020). Sa prise en charge posera encore plus de problèmes aux militant·es qui intègrent le conseil syndical en 2017 et n'ont pas participé aux débats préparatoires à la mise en place du permanentat. Pour Julie, les nouveaux·elles élu·es ne souhaitent pas assumer cette responsabilité :

« Quand on est arrivés permanents, on s'est retrouvés face à un CS dont 4-5 personnes nous ont dit qu'elles voulaient pas être employeur et ne voulaient pas entendre parler de la fonction employeur »

La fonction employeur, dans ses dimensions concrètes (enregistrement des heures travaillées, discussion sur l'assignation des tâches et les conditions de travail...), reposera dès lors en grande partie sur les épaules de deux militantes à l'époque en recherche d'emploi (et donc libérant plus de temps que d'autres). Une « commission permanentat » se met en place au sein du conseil syndical qui comprend les deux salarié·es et ces deux militantes qui acceptent la tâche principalement par amitié pour Julie dont elles sont proches. Avec le recul, l'une des membres bénévoles de la commission permanentat note que le recouplement des relations de travail avec les relations d'amitiés a rendu ce travail d'encadrement « impossible ». Cette question des liens interpersonnels, déjà analysée par les sociologues du secteur associatif comme une source supplémentaire d'injonction au « don de travail », est bien connue au sein d'Asso, qui défend l'idée que la cause et les affects ne doivent pas justifier du travail gratuit des salarié·es associatif·ves. Mais ici elle apparaît, non plus du côté des salarié·es mais de celui de l'employeur, comme un obstacle à l'encadrement du salariat et au suivi des tâches.

Le rôle d'employeur devient ainsi rapidement, à Asso, une forme de « sale boulot » assumé au nom d'obligations morales plutôt que politiques. Et alors que le conseil syndical en 2017, qui s'était retrouvé employeur à contre-cœur, avait initialement cherché à se poser en « employeur exemplaire » en appliquant aux permanent·es les revendications du syndicat (comme le paiement de toutes les heures travaillées), celles et ceux qui prennent la relève ensuite ne se sentent pas mandatés pour assumer ce rôle. D'autant que certain·es membres bénévoles se sentent lésé·es, considérant notamment que les permanent·es perçoivent une rémunération pour des tâches qu'ils



réalisent bénévolement, et que la souffrance militante, originellement centrale à Asso, n'est plus entendue.

## 2.2. Salarié·e militant·e ou militant·e rémunéré·e ?

L'idée que le spectre de la subordination salariale puisse être conjuré par la reconnaissance du rôle militant des permanent·es va être mise à l'épreuve de la pratique concrète du travail syndical. Chacun·e à leur manière, Julie et Benoît, l'un et l'autre âgé·es d'une trentaine d'années, poussent en effet à son terme une conception antagonique du salariat militant.

Alors que toute la démarche du CS avait visé à distinguer le permanentat syndical du salariat associatif, Benoît investit son rôle de salarié d'Asso dans la continuité de ses rôles précédents de salarié d'association :

« je suis devenu permanent avec l'idée qu'on peut montrer qu'on est salariés militants tout en respectant le Code du travail. Donc y a pas de souci, je peux me défoncer 35 heures par semaine, j'y crois, il n'y a pas de problème. Faut monter sur une camionnette, parler devant 200 personnes, enfoncer une porte voilà ou n'importe quoi, les camarades savent que je peux être là. Par contre, j'ai envie de montrer qu'on n'est pas obligés de faire 70 heures par semaine, qu'on n'est pas obligés d'être mal payés<sup>24</sup> ».

Au grand dam des autres membres du CS, des militantes de la commission permanentat et même de sa collègue salariée, il défend dans ses discours comme dans sa pratique l'idée que sa position n'est en rien différente de celle des salarié·es du monde associatif qu'Asso représente. Il demande la mise en place une représentation du personnel, comme le revendique Asso dans toutes les petites associations employeuses, s'étonne que le numéro de l'inspection du travail ne figure pas dans les locaux syndicaux ou que la médecine du travail ne lui rende pas visite. Quand, la première année de permanentat passée, Solidaires renouvelle la convention budgétaire avec Asso, il fait remarquer que cette reconduction à montant égal casse la parité de rémunération avec les salarié·es de l'USS qui ont depuis été augmenté·es. Après le mouvement des Gilets jaunes, il défend au nom d'Asso la distribution de la « prime Macron » à tous les salarié·es de Solidaires, sous-traitants compris, et n'accepte pas ensuite de ne pas y avoir droit lui-même. En couple avec un enfant, il demande, on l'a dit, à ce que les heures consacrées à Asso qui dépassent son contrat de travail à temps partiel puissent être payées en heures complémentaires. Cette revendication suscite l'incompréhension d'autres militants, à Asso comme dans Solidaires, qui n'acceptent pas que le temps militant puisse être ainsi monétisé. Initialement embauché sur un poste à 75 %, il basculera par la suite sur un plein temps pour réduire le coût financier des heures travaillées en plus.

Si toute la trajectoire professionnelle de Benoît s'est déroulée dans le monde associatif, il est d'autant plus disposé à porter un regard critique sur le salariat militant qu'il a directement étudié la problématique « à la source », en suivant le master de sociologie du travail associatif dirigé par Mathieu Hély à Nanterre et en réalisant son mémoire de recherche avec Maud Simonet. Ayant grandi dans un petit village du Doubs, il est issu d'un milieu modeste et peu politisé. Il n'a donc pas été élevé dans un milieu militant, ce qui le dispense peut-être d'un rapport plus coupable au fait d'être « payé pour militer ». Sa candidature au permanentat s'inscrit dans la continuité d'un surinvestissement syndical. Il adhère à Asso en 2015 et rejoint le conseil syndical quelques mois plus tard. Comme Julie, sa collègue qui le rejoint un mois après dans le second poste de permanent, Benoît commence son travail de permanent syndical en même temps que son second mandat au conseil syndical. Il démissionne de l'association où il travaillait jusqu'alors pour devenir salarié d'Asso : « J'y laisse quand même des billes, en gros, je passe d'être salarié à temps plein dans une asso où je gagne à peu près 2000 euros par mois, à passer à temps partiel, à 75% à 1600 euros. »

Benoît est particulièrement sensible à une lecture juridique du salariat. Il n'entend pas être permanent syndical sans continuer à « défendre ses droits », comme il le dit à ses collègues

<sup>24</sup> Les informations sur sa trajectoire et les citations proviennent de l'entretien qu'il nous a accordé le 15 septembre 2020.

permanents qu'il côtoie au siège parisien de Solidaires et à qui il reproche d'accepter de travailler 60h par semaine. Au moment de la mise en place du permanentat, il a défendu devant les instances du syndicat, et obtenu de celles-ci, un alignement des conditions d'emploi sur celles du secteur de l'animation, qu'il connaît bien :

« quand on est rentrés à Asso on a signé des contrats de travail aux conditions de Solidaires, qui sont plutôt, en tout cas matériellement bonnes, matériellement voilà... et on avait doublé ça d'un accord d'entreprise... où était notamment discutée la question des heures complémentaires, la questions des IRP et en gros, c'est énormément moi qui l'ai poussé. Le premier CS avait donné un accord de principe sur cet accord d'entreprise, il était pas signé pour des modalités juridiques, on était d'accord sur le fond, et notamment par exemple il y avait le rattachement à la convention collective de l'animation pour les jours enfant malade, pour tout, mais parce que moi, je voulais des jours enfant malade, y avait des choses comme ça. Y avait le principe de prendre en charge 100% du titre des transports en commun... »

Une fois embauché, il revendique le respect de ces engagements que le nouveau conseil syndical, élu quelques mois après l'entrée en fonction des permanent-es, remet en cause. Benoît s'appuie donc sur le socle juridique de la relation salariale qui organise son travail pour le syndicat, en retenant de ce socle juridique tous les droits liés à l'institution du contrat de travail (Didry, 2016). Là où le conseil syndical, dans sa réflexion collective, ne retenait du salariat que la dimension juridique de subordination, il met en avant les droits et libertés que recèle aussi cette forme juridique.

À l'inverse, Julie est à l'origine plus en phase avec la conception dominante au conseil syndical<sup>25</sup>. À la différence de Benoît, elle est issue d'un milieu militant et politisé. Elle a suivi un parcours scolaire de « bonne élève » (bac S, prépa lettres et sciences sociales, licence bi-disciplinaire à Lyon, master d'urbanisme à Paris) dont on peut penser qu'il a pu forger des dispositions à la remise de soi propices à la docilité institutionnelle. Comme Benoît, son adhésion à Asso est à l'origine motivée par la recherche d'aide et de soutien juridique alors que, salariée d'une association, elle est mécontente de ses conditions de travail. Très vite, elle se lance à corps perdu dans le militantisme syndical : « j'en étais à facile entre 30 et 40 heures semaine pour Asso et Solidaires ». Elle se porte candidate au permanentat en considérant que ce statut lui permettrait finalement d'officialiser une situation de fait :

« je le voyais un peu comme un statut de confort. Parce que quand même, j'étais épuisée. Tu vois, quand tu bosses et que les week-ends tu te tapes des réunions [...] j'ai fini par me dire, ben peut être qu'en fait au moins ça serait plus simple, pas tant sur "j'aurai des horaires", mais au moins, ça sera clair que je suis dédiée au, enfin que je fais du syndicat. »

Julie devient permanente le 1<sup>er</sup> octobre 2017. À la différence de Benoît, elle se considère avant tout militante, plutôt que salariée. Il lui est difficile d'assumer des conditions d'emploi – en termes de salaire, de conditions de travail ou de congés – qu'elle voit comme des « avantages », tant par rapport à ses camarades bénévoles que par rapport à ses précédents emplois associatifs. « Moi, j'ai toujours eu ce côté un peu culpabilité à la noix », nous dit-elle. Bien qu'elle ait elle aussi d'emblée dépassé le volume horaire hebdomadaire inscrit à son contrat de travail, elle ne souhaitait pas revendiquer d'heures supplémentaires, avait du mal à poser ses congés et n'a jamais voulu passer à temps plein. Comparant sa situation à celle des camarades qui, dans sa ville, animent un syndicat Solidaires des précaires, elle considère qu'elle ne pouvait pas assumer un salaire supérieur à 2000 € pour faire du travail syndical : « j'avais pas du tout envie [...] d'être montrée comme la pacha ».

On le voit, Julie analyse son entrée dans le permanentat de façon très différente de Benoît. On peut faire l'hypothèse que derrière sa tendance à mettre l'accent sur sa « chance », à s'estimer heureuse d'être « payée pour militer » plutôt que de se sentir légitime à « revendiquer » des droits supplémentaires, se manifeste aussi une socialisation de genre. Progressivement, cependant, la position de Julie évolue et ses positions finissent par s'aligner sur celles de Benoît, comme l'illustre l'évolution de ses prises de position.

25 Les informations sur sa trajectoire et les citations proviennent de l'entretien qu'elle nous a accordé le 28 octobre 2020.

Dans le « Bilan permanentat<sup>26</sup> » qu'elle rédige en *mars 2019* dans la perspective de l'AG de Marseille, Julie apprécie son statut de permanente comme un moyen d'avoir du « temps officiel » à consacrer à Asso, et de « réfléchir à un fonctionnement salarial collectif, sans lien de subordination ». Elle considère alors le permanentat comme « un confort » qui lui permet notamment de retrouver du temps libre le week-end. En *septembre 2019*, sa reprise du même document, prolongé d'un deuxième texte (« Je ne sais plus sur quel pied danser ») pour l'AG de Paris, laisse entrevoir ses doutes et « contradictions ». Les débats autour du permanentat lui donnent « envie de [s]'excuser d'être permanente salariée », mais ce sentiment de culpabilité révèle en même temps qu'elle fait désormais sienne cette identité : « Ce n'est que depuis récemment que je considère que le milieu syndical est mon milieu de travail. » Dans le texte de *décembre 2019*, que Benoît signe avec elle, elle relie sa position de salariée syndicale aux problématiques plus vastes du salariat associatif : après l'AG extraordinaire (AGE) de novembre 2019, « un des gros chocs pour nous a été de nous retrouver dans la situation de salarié·es que, nous tout·es collectivement, défendons ». Sa lettre de démission du conseil syndical, en *février 2020*, dénonce explicitement l'illusion à laquelle elle était pourtant attachée un an plus tôt : « l'idéal d'égalité entre les statuts au CS a masqué [...] une inégalité effective : nous sommes salarié·es ». Cette conscience salariale, qui repose notamment sur la découverte que ses intérêts ne sont pas nécessairement identiques à ceux de l'organisation pour laquelle elle travaille, se renforce avec le désalignement des volontés : elle aurait voulu prolonger son mandat, l'AGE a décidé du contraire. En *juin 2020*, dans le courrier que le co-secrétaire du Solidaires départemental où travaille Julie adresse à ASSO pour le compte de celle-ci, il ne s'agit plus seulement de revendiquer l'identité de salariée mais aussi d'en expliciter l'autre versant en rappelant Asso à ses obligations d'employeur : alors que l'AG d'Asso a pris la décision en novembre 2019 de mettre fin au permanentat et de négocier avec les intéressés une « rupture conventionnelle », le courrier leur rappelle « qu'une rupture conventionnelle est une fin de contrat à l'amiable, ce qui implique un consentement des salariés [...]. Dans le cas présent, il s'agit d'un départ contraint par l'AGE [...], il s'agit donc d'un licenciement pour suppression d'emploi et réorganisation s'apparentant à un licenciement économique. »

En à peine plus d'un an, entre mars 2019 et juin 2020, au plus fort de la crise, le rapport de Julie à son travail s'est radicalement inversé. Ses écrits donnent à voir la revendication progressive du statut de salariée, au fur et à mesure des épreuves qu'elle traverse. Son évolution n'est pas sans rappeler le processus de formation d'une « conscience salariale » que décrit Camille Trémeau à propos des jeunes salarié·es confronté·es aux prud'hommes (Trémeau, 2017).

### 2.3. À quoi servent les permanent·es ?

Dans leur rapport sur les salarié·es de Solidaires, les expert·es de l'IRCAF notent que « l'absence de définition précise et formalisée des attendus des postes de travail des salarié·es de l'USS est un facteur d'aggravations des tensions qui naissent inévitablement dans le travail<sup>27</sup>. » Ce flou du contenu des tâches des salarié·es syndicaux n'est du reste pas propre à Solidaires. Dans leur étude menée sur les *union officers* des syndicats britanniques, John Kelly et Edmund Heery (1994) pointaient déjà le flou dans la définition du contenu de leur activité, le caractère rudimentaire des systèmes d'autorité et de contrôle, laissant une grande autonomie aux permanent·es dans leur travail. Ils expliquaient cette situation par la nature hybride des organisations syndicales, qui relèvent à la fois des rationalités bureaucratique et démocratique. Un travail récent consacré à l'organisation du travail dans les syndicats suisses fait le même constat : le travail des permanent·es syndicaux est peu formalisé, « avec des tâches très diversifiées et une gestion horaire très souple » (Fillieule et al., 2019, p. 142). Si le travail syndical reste une réalité floue dans les syndicats où sa salarisation est un fait bien établi, on peut imaginer qu'il soit plus difficile encore à appréhender dans le contexte français où des salarié·es ayant des statuts d'emploi divers coexistent avec de nombreux·ses bénévoles. Dans un tel contexte, l'organisation du travail est d'autant plus insaisissable que les syndicalistes bénévoles font de « la liberté dont ils disposent [...] (pouvoir de s'engager et de se retirer à tout moment) », en d'autres termes de leur « rapport moins contraint vis-à-vis de l'organisation », un trait distinctif censé fonder la supériorité de l'activité syndicale sur l'activité professionnelle (Briec, 2014, p. 74).

Dans le cas d'Asso, en dépit d'une conscience aiguë des risques du « salariat de vocation » – différence notable avec les autres structures Solidaires –, l'abandon des fiches de poste (ou leur

26 Ce document et les suivants mentionnés dans ce paragraphe nous ont été transmis par Julie.

27 « Analyse des conditions de travail et des Risques psychosociaux... », *op. cit.*, p. 38.

oubli en cours de route, les interviewé·es restent imprécis·es sur ce point) reflète cette empreinte du militantisme bénévole : il exprime la volonté d'un salariat syndical « libéré » de la subordination, une volonté portée collectivement par le Conseil syndical, mais qui faisait également sens à titre individuel pour les deux salarié·es qui considéraient qu'un des avantages du permanentat syndical est précisément d'avoir une plus grande latitude pour « autogouverner » son activité. « On faisait selon les besoins du Conseil syndical et selon nos appétences », nous dit Julie<sup>28</sup>. Au risque, toutefois, que les priorités établies par le collectif et celles des individus entrent en conflit. En dépit d'une définition générique des missions assignées aux permanent·es en termes de développement, il s'établit de fait une division du travail qui s'inscrit dans la continuité des tâches vers lesquelles les deux militant·es s'étaient tourné·es de façon privilégiée au cours de leur premier mandat (bénévole) au sein du conseil syndical.

Julie se spécialise sur les missions de formation et d'accompagnement des sections. Ce rôle qu'elle a pris l'a poussée à se dédier en partie à l'organisation et l'animation de formation, du montage à leur conception politique dans l'interprofessionnel (via son mandat de représentation d'Asso au Centre de formation de Solidaires [le Cefi]). Benoît se spécialise sur les missions de porte-parolat, « donc de tout ce qui est de la communication, d'écrire les textes, de répondre aux journalistes. Je m'occupe de la négociation de la convention collective de l'animation. On est devenu représentatif en 2017 dans cette branche et du coup, c'est moi qui vais négocier avec les employeurs et les organisations syndicales la convention collective animation.<sup>29</sup> » Présent dans les locaux nationaux de Solidaires, rue de la Grange aux Belles à Paris, il assure la permanence nationale du syndicat et le lien avec les instances interprofessionnelles.

À cela s'ajoutent les appétences individuelles que les permanent·es n'entendent pas réprimer, précisément en raison du caractère supposément plus libre de leur travail. Julie s'implique fortement dans l'activité de son Solidaires départemental, dont elle devient en octobre 2017, soit au moment où débute son permanentat, co-secrétaire. Présente en continu au local et forte de sa connaissance du niveau national, elle est fréquemment sollicitée par les autres syndicats, ce que ses camarades d'Asso lui reprochent. Le développement des liens avec l'interprofessionnel faisant partie de ses missions pour Asso, elle se convainc que le travail réalisé pour le compte de son Solidaires départemental est d'une certaine manière tout aussi profitable à Asso, tout en essayant de se ménager des marges de manœuvre en rangeant certaines de ses activités dans du « temps de travail » et d'autres dans du « temps militant ». Benoît poursuit quant à lui son travail de défense juridique :

« il y a un sujet, c'est moi qui l'ai choisi et on me l'a beaucoup reproché, c'est la défense syndicale, mes camarades veulent quand même que j'en fasse moins parce que c'est chronophage et moi, c'est un des trucs où je m'éclate, parce que c'est un des moments où je me sens vraiment utile. [...] C'est sûr que c'est chronophage, c'est sûr que c'est du temps que je donnais pas au développement d'Asso, mais pour moi avoir des victoires et, ouais, être utile à des personnes, c'était important quoi. »

Ces tâches choisies par les salarié·es ne sont pas pour autant perçues par tou·tes les militant·es d'Asso comme également légitimes.

S'ajoute à cela le fait que la présence continue des permanent·es dans les locaux syndicaux les pose en recours pour les bénévoles dépassé·es par leurs propres tâches. Benoît revient en détail sur cet aspect :

« vu qu'on est autogestionnaires, je mets des guillemets, ça induit un peu vite que chacun fait ce qu'il veut. Chacun fait ce qu'il veut et puis moi et Julie on rattrape les pots cassés. [...] Et du coup assez vite, il y a des tâches qui sont données à droite et à gauche, et en fait on se retrouve un peu à reprendre tout ce qui ne va pas, parce qu'on a plus de temps [...], par exemple quand il y avait des mandats à faire pour des élus, pour des listes syndicales qui sont déposées, voilà. Généralement, les gens ils disent la veille pour le lendemain "Ah mince j'ai oublié de rendre ma liste pour les CSE, est-ce que vous pouvez me la signer ?" »

---

28 Entretien, 28 octobre 2020.

29 Entretien, 15 septembre 2020.

Il ressort de ce fonctionnement que certaines tâches ingrates dont les permanent·es devaient à l'origine être préservé·es finissent par leur revenir. Julie l'évoque au sujet de la gestion des e-mails, Benoît de la trésorerie.

On voit ainsi se cumuler trois types de tâches : celles qui résultent des mandats collectifs, celles qui tiennent aux appétences individuelles, et celles qui s'imposent comme du travail résiduel devant être fait par les présent·es. Trois types de tâches qui renvoient implicitement à trois visions distinctes de l'autogouvernement comme un phénomène collectif, individuel ou spontané.

La sortie de crise envisagée par la majorité des militant·es est alors appréhendée comme la fermeture d'une parenthèse : le permanentat n'a pas fonctionné, passons à autre chose. C'est l'horizon des assemblées générales tenues en 2019 pour réfléchir à d'autres scénarios, à la possibilité de se passer de permanent·es, ou bien de recourir à du temps de décharge obtenu grâce au droit syndical. À ce titre, même si le rôle d'employeur est dénié, on peut considérer que c'est bien du point de vue de l'employeur, c'est-à-dire avec un regard gestionnaire, instrumental et « objectifiant » sur le travail, qu'est alors considérée la question du permanentat. L'organisation a testé une façon d'attribuer des tâches qui n'a pas fonctionné, il faut donc les réallouer autrement. Il s'agit d'une vision « objectifiante » en tant qu'elle considère le travail comme un ensemble de tâches, indépendamment du travail vivant, de la *force de travail* qui a dû être *subjectivement* mobilisée pour les réaliser (Cukier, 2017). Une telle vision oublie que le recours au salariat a créé des positions de sujet, ce que rappelleront les réactions de Julie et Benoît lors de l'AG extraordinaire de novembre 2019 qui décide de mettre fin au permanentat, une décision qu'il et elle subissent comme une violence en ayant le sentiment d'être totalement nié·es comme personnes. C'est cette violence qui précipitera l'issue de la crise, avec la mise en arrêt maladie, la démission des permanent·es du conseil syndical, la démission collective du CS et les ruptures conventionnelles.

### **Conclusion : externaliser la fonction employeur... ou la mutualiser ?**

La crise traversée par le conseil syndical comme employeur, en miroir de celle vécue par les permanent·es comme « salarié·es militant·es », n'est pas propre au syndicat Asso. Elle n'est pas uniquement liée aux spécificités de cette organisation, qui sont celles du salariat associatif. D'autres salarié·es de Solidaires expriment aussi une souffrance au travail (parfois en se syndiquant... à Asso) ou des tensions avec leur employeur. Alors que le rapport des expert·es de l'IRCAF propose des outils « techniques » d'évaluation ou de suivi des salarié·es et de leur mission, le Secrétariat National de Solidaires – qui a initié un groupe de travail sur cette question – cherche la cause dans l'organisation de l'Union. Notre interlocuteur du secrétariat national explique ainsi qu'il conviendrait de mieux séparer les salarié·es « techniques » de Solidaires des salarié·es des structures « utilisatrices » pour lesquelles « on ne peut rien faire ». De même, il reprend des arguments qui soulignent la responsabilité de l'employeur (en matière de santé et sécurité notamment, mais aussi de contrôle du temps de travail) pour justifier la politique qui est désormais celle de l'Union syndicale : la structure employeuse doit être la structure utilisatrice.

Si un tel choix permet à l'Union syndicale de mettre le problème à distance tout en valorisant l'autonomie des syndicats, la crise d'Asso montre que cette « solution » n'en est pas forcément une. Elle tend surtout à déplacer un problème qui est, en réalité, intrinsèque à la nature du salariat militant. Celui-ci articule en effet deux logiques opposées : le militantisme, entendu comme activité bénévole et dont les rétributions sont essentiellement symboliques, est mis en forme dans le salariat comme un fait juridique, ce qui implique non seulement une rétribution financière mais aussi un ensemble de droits et de devoirs. En parlant de « militant·es rémunéré·es », les syndicalistes tendent à mettre à distance la forme juridique du salariat, reconduisant l'opposition implicite entre un militantisme synonyme de liberté et un salariat synonyme de contrainte. Pourtant, comme l'a bien

montré la socio-histoire du contrat de travail (Didry, 2016), le salariat est aussi un statut générateur de libertés, entendues comme des capacités d'action autonome.

Peut-il exister une option différente aussi bien du refus pur et simple du salariat<sup>30</sup> que du déni du droit du travail ? Répondre à cette question suppose d'explorer les voies qui permettraient, de l'intérieur même de l'institution du contrat de travail, de faire évoluer l'équilibre entre droits et obligations, entre liberté et subordination, pour étendre les puissances émancipatrices du salariat (Friot, 2012). C'est d'une certaine manière cette orientation qu'indique la préférence syndicale pour le modèle des détachements / mises à disposition. Mais ce système, dans un contexte de réduction du droit syndical et de privatisation de l'emploi public, tend à se réduire. Ne faudrait-il pas dès lors réfléchir à un dispositif alternatif qui permettrait de garantir, au sein des syndicats, la dissociation entre la figure de l'employeur et le cadre de l'activité, tout en permettant que l'une et l'autre soient reconnus, gérés politiquement et démocratiquement ? Un tel dispositif supposerait la mise en place d'une entité employeuse commune à tous les salarié·es syndicaux, à l'image des centres de gestion de la fonction publique territoriale, qui gèrent les emplois et carrières des fonctionnaires territoriaux relevant des collectivités qui n'ont pas la stature pour assumer leur fonction employeur. Il s'agirait donc, plutôt que de renvoyer chaque structure syndicale à sa responsabilité d'employeur, de mutualiser davantage les ressources et procédures nécessaires au bon exercice de la fonction d'employeur, en créant un marché du travail interne au salariat militant dont les mobilités reposeraient sur un double accord, celui de la personne et du collectif qui l'accueille. Cela supposerait aussi de réfléchir plus en profondeur à l'« autonomie » dont se prévalent les syndicats au regard de l'union, en réfléchissant aux moyens de combiner une autonomie politique, en termes de définition des orientations, avec une solidarité organisationnelle impliquant des procédures renforcées de mutualisation des ressources. Quoiqu'il en soit, cette question souligne à quel point l'enjeu des ressources syndicales, de leur nature et de leur affectation, mérite d'être débattu politiquement (Bourguignon, Yon, 2018).

---

30 On retrouve un refus de principe du salariat dans les positionnements de certain·es membres d'Asso mais on peut douter du réalisme d'une telle position, dans la mesure où elle convoque une figure de militant·e bénévole qui fait l'impasse sur les conditions de possibilité matérielles d'un tel engagement, à savoir l'existence de conditions de travail propices à l'engagement et/ou d'un entourage dévoué à ce militantisme, deux conditions de moins en moins réunies, en raison de la précarisation du monde du travail productif et de la remise en cause féministe de la division sexuelle du travail qui invisibilisait le travail reproductif.

## Références bibliographiques

Aldrin P., 2007, « Si près, si loin du politique. L'univers professionnel des permanents socialistes à l'épreuve de la managérialisation », *Politix*, n°79, p. 25-52.

Bérout S., Denis J.-M., 2012, « Le développement interprofessionnel de Solidaires : entre volonté d'expérimentation et reproduction du "modèle" confédéral », *La Revue de l'Ires*, vol. 75, n°4, p. 67-92.

Bérout S., Thibault M., 2021, *En luttés ! Les possibles d'un syndicalisme de contestation*, Raisons d'Agir, Paris.

Bourguignon R., Yon K., 2018, « The political effects of accounting normalisation on trade unions: an analysis of financial transparency reform in France », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 56, n°2, p. 418-441.

Briec C., 2014, « L'activité syndicale : un travail ordinaire ? », *Nouvelle revue de psychosociologie du travail*, n°18, p. 69-83.

Cardoso A., 2019, « Quand les patronnes sont bénévoles : conflictualités au Planning Familial », *La Nouvelle Revue du Travail*, n° 15.

Combes M.C. et Ughetto P., 2010, « Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant ? », *Socio-logos* [Online], n°5.

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.

Cukier A., 2017, *Travail vivant et théorie critique. Affects, pouvoir et critique du travail*, Presses Universitaires de France, Paris.

Cultiaux J., Vendramin P., 2011, *Militer au quotidien. Regard prospectif sur le travail syndical de terrain*, Presses universitaires de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Devetter, F. & Fleuriel, S., 2016, « Les relations professionnelles dans le sport : un processus inachevé ». *Marché et organisations*, 27, 45-58.

Didry C., 2016, *L'Institution du travail : Droit et salariat dans l'histoire*, La Dispute, Paris.

Dussuet A., Flahault E., Loiseau D., 2007, *Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation, la place du travail dans les associations*, Rapport final, DIISES

Dussuet A., Flahault. E, 2010, « Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ? », *Formation emploi*, 111, 35-50.

Flahault E., Loiseau D., 2008, « Que fait le salariat au militantisme dans les associations féministes ? », *Amnis* [En ligne], n°8.

Fillieule O., Monney V., Rayner H., 2019, *Le métier et la vocation de syndicaliste*, Antipodes, Lausanne.

Friot B., 2012, *Puissances du salariat*, La Dispute, Paris (1e éd. 1998).

Gourgues G., Yon K., 2018, « Rapport salarial », in Hay C., Smith A., dir., *Dictionnaire d'économie politique*, Presses de Sciences Po, Paris.

Guillaume C., 2014, « Devenir permanent(e) syndical(e) : une carrière déviante ? », in Guillaume C. (dir.), *La CFDT, sociologie d'une conversion réformatrice*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, pp. 151-176.

Hély M., 2009, *Les métamorphoses du monde associatif*. Presses universitaires de France.

Hély M., Simonet M., 2011, « Le monde associatif en conflits : des relations professionnelles sans relation ? », in Bérout S., Dompnier N., Garibay D., dir., *L'Année sociale*, Éditions Syllepse, Paris.

Hély M., Rétif S. et Simonet M., 2015, « Figures de l'employeur et formes du "dialogue social" dans les entreprises de l'ESS. » *Mouvements*, 81(1), 116-125.

Ihaddadene, F., 2018, *La marchandisation de l'engagement des jeunes, les « dérives » du service civique à la Ligue de l'enseignement* [Thèse de doctorat de sociologie]. Paris Ouest Nanterre.

Kelly J., Heery E., 1994, *Working for the union. British trade union officers*, Cambridge University Press, Cambridge.

Le Roy A., Puissant E., 2019, *Économie politique des associations. Transformations des organisations de l'économie sociale et solidaire* De Boeck supérieur.

Lochard Y., Trenta A., et Vezinat N., 2011, « Le conflit, impensé du monde associatif », *La Vie des idées*. <http://www.laviedesidees.fr/Le-conflit-impense-du-monde.html>.

Preston A. E., 1989, « The Nonprofit Worker in a For-Profit World », *Journal of Labor Economics*, vol. 7, n°4, p. 438-463.

Pudal, R., 2012, « Travailleurs inachevés et syndicalisation paradoxale : Ce que nous apprend le cas des pompiers volontaires ». *Sociétés contemporaines*, 87, 75-97.

Simonet M., 2010, *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?* La Dispute.

Tchernonog, V., & Prouteau, L., 2019, *Le paysage associatif français—Mesures et évolutions* (3ème édition). Dalloz ; Juris Associations.

Trémeau C., 2017, « De jeunes salariés confrontés à l'(in)justice du travail : recours aux prud'hommes et effets socialisateurs de l'épreuve judiciaire », *Politix*, n°118, p. 157-181.

Urasadettan J., Schmidt C., 2020, « Les pratiques RH au sein des petites associations de l'économie sociale et solidaire : Défaut, déni ou défi d'employabilité ? » *@GRH*, n°36, p. 97-117.