

**Du « sens » aux valeurs dans les carrières de l'associatif :  
en quête d'un travail qui vaut**



L'Agora Circulations © Raphaël de Bengy

**Master 2ème année Sciences Economiques et Sociales  
Parcours de recherche « Institutions, Economie, Société »**

Sous le tutorat de Madame Maud Simonet

Auteur du mémoire : Maud Hetzel

Date de soutenance prévue : 6 juin 2019

L'Université Paris Nanterre et l'EHESS n'entendent donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

## **Remerciements**

Je tiens tout d'abord à remercier toutes les personnes de Circulations et de NGO qui m'ont aidée pour cette enquête, de près ou de loin, en m'aidant à comprendre le fonctionnement des structures et la réalité de leur travail, et en me faisant le récit de leur parcours. Mes remerciements vont tout particulièrement à celles qui se reconnaîtront peut-être sous les noms de Béatrice et Delphine, que je remercie pour leur appui et leur bienveillance sans égal.

Mes remerciements vont ensuite à Maud Simonet, qui a dirigé ce travail. Sa disponibilité, ses conseils de lecture toujours opportuns et enfin l'approche méthodologique qu'elle a cherché à me transmettre m'ont été d'une grande aide tout au long de l'année.

Je tiens également à remercier Vassili Rivron et Pauline Seiller, maîtres de conférences à l'Université de Caen-Normandie, qui m'ont incitée à compléter mon travail de Master 1 par une enquête de terrain. Ce travail doit beaucoup à leurs conseils et à leurs encouragements.

J'adresse enfin des remerciements tout particuliers à mes camarades de Master. Les échanges et les exercices de relecture interposée, toujours bienveillants, ont été utiles à ce travail. Je remercie enfin tout particulièrement les plus minutieux d'entre eux pour leur relecture attentive et leur emploi rigoureux des cédilles.

# Table des matières

<b>Introduction générale : la « quête de sens », faire d'une notion floue un objet sociologique</b>	5
<i>La « quête de sens » comme objet théorique : des débats sur l'analyse du travail aux débats épistémologiques</i>	7
<i>Circulations, le point de départ empirique d'une étude sur la « quête de sens »</i>	11
<i>Une méthodologie plurielle pour étudier la « quête de sens » au travail</i>	15
<i>La « quête de sens » : de la fabrication organisationnelle de la légitimité aux multiples valorisations du travail</i>	18
<b>I. Circulations, une organisation hybride : conjuguer « quête de sens » et quête de légitimité dans un secteur concurrentiel</b>	20
<i>1) Circulations, entre association et think-tank : informer et réunir les acteurs du développement durable</i>	22
<i>1.1. Produire une information experte et originale</i>	23
<i>1.2. Réunir les acteurs d'un secteur aux contours flous</i>	28
<i>2) Le « sens du jeu » : stratégies individuelles et organisationnelles de distinction</i>	33
<i>2.1. La « logique du coup double » : de la défense d'objectifs de développement durable à la fédération d'une élite</i>	33
<i>2.2. Se distinguer stratégiquement dans un champ</i>	39
<i>3) Entre « quête de sens » et quête de légitimité : la rhétorique de la justification face à une position dominée dans le champ de l'ESS</i>	44
<i>3.1. Entre mondanité et marginalité : « la forme dominée d'une économie dominante »</i>	44
<i>3.2. « Mais ça sert à quoi ? » : la rhétorique de la justification</i>	52
<b>II. Les « carrières du sens » : le registre de la vocation, sur le mode de la transition</b>	58
<i>1) L'entrée dans le secteur associatif : autodidactes ou héritiers ?</i>	59
<i>1.1. Le registre de la vocation autodidacte</i>	60
<i>1.2. Des héritiers malgré eux : un ethos du désintéressement malgré l'hétérogénéité du groupe</i>	65

<b>2) Une pluralité d'expériences transitionnelles : de la variété des modes d'« intégration »</b>	71
2.1. <i>Les administrateurs : entre « intégration professionnelle assurée » et attachement civique complémentaire</i>	72
2.2. <i>Les dirigeants exécutifs : la transition dans l'attachement pérenne au groupe</i>	77
2.3. <i>Des entrants sur le marché du travail : une expérience de jeunesse</i>	81
<b>3) De la « quête » à la « perte de sens » : quitter un travail qui use</b>	85
3.1. <i>Une approche matérialiste et dynamique pour penser l'usure</i>	85
3.2. <i>Quitter l'association : la défection comme unique mode de projection dans d'autres types de liens</i>	92
<b>III. Ceux qui restent : l'investissement dans le travail associatif au nom de registres de valeur insoupçonnés</b>	97
<b>1) Un rapport contraint à l'emploi qui laisse entrevoir ce dont on ne veut pas</b>	98
1.1. <i>Des discours marqués par l'hésitation...</i>	98
1.2. <i>... avec des modèles-repoussoirs comme repères</i>	101
<b>2) Vers d'autres registres de valeurs : des attachements « complémentaires et entrecroisés »</b>	110
2.1. <i>La rhétorique de la famille : le développement d'un lien de filiation inattendu</i>	111
2.3. <i>Le lien de citoyenneté : la mise en œuvre d'un ethos moral</i>	116
<b>3) La valorisation du travail « en train de se faire » : de la désillusion au « vrai boulot »</b>	120
3.1. <i>Le travail investi au nom du plaisir intellectuel et esthétique</i>	120
3.2. <i>Le plaisir du travail bien fait : le travail associatif comme travail ordinaire</i>	124
<b>Conclusion générale</b>	129
<b>Bibliographie</b>	132
<b>Sommaire des annexes</b>	138
<b>Résumé</b>	158

## **Introduction générale : la « quête de sens », faire d'une notion floue un objet sociologique**

Au début du mois d'avril, un article du Monde au titre évocateur, « En poste dans l'humanitaire, j'avais perdu le sens de mon travail »<sup>1</sup>, attire notre regard : Sarah, 28 ans, ancienne manager dans une ONG humanitaire, y relate son parcours et décrit la désillusion qui a été la sienne face au monde de l'humanitaire. Son récit est marqué par la conscience d'un énoncé paradoxal – « petite expérience, mais assez pour que je perde le sens d'un boulot pourtant censé en avoir tant » commente-t-elle. C'est bien l'étonnement du lecteur que le titre de l'article cherche à susciter : comment l'humanitaire, vécu sur le mode de l'« évidence » mais aussi souvent du « [fantasme] »<sup>2</sup> par de jeunes diplômés en « quête de sens », peut-il être remis en cause justement au nom d'une « perte de sens » ? C'est cette question du « sens », conjuguée tour à tour sur le mode de la « quête » et de la « perte » qui est au centre de notre étude, dont le témoignage de Sarah nous a semblé emblématique, à plusieurs titres. Tout d'abord, le récit de Sarah met à jour le « décalage » qu'il peut y avoir entre les « idéaux » et la « réalité »<sup>3</sup> dans les secteurs par excellence du « sens », dont l'humanitaire fait partie. Mais plus encore, son récit témoigne de la nébulosité de la catégorie du « sens », pourtant employée comme une catégorie évidente, transparente, qui ne gagnerait pas à être définie. Le « sens » est tout d'abord associé, sur le registre de la « quête », à « l'impact social » et à la « capacité à changer la vie de personnes vulnérables »<sup>4</sup>. Si cette sémantique de la « quête de sens », qui en fait un synonyme d'utilité sociale, est la plus attendue, la déclinaison de la « perte de sens » au travail fait ressortir d'autres éléments : Sarah dénonce dans son texte « [la] course à la promotion, [les] ambitions démesurées, [la] compétition entre les gens, [le] harcèlement, [les] heures de travail interminables, [la] pression »<sup>5</sup>. Ce sont finalement ces conditions de travail qui conduisent à une remise en cause idéologique de l'humanitaire, au nom de ses « dérives », et, plus généralement, de la notion de « développement »<sup>6</sup> dans ses fondements philosophiques. La catégorie du « sens » est donc, on peut le voir, convoquée pour parler aussi bien des valeurs défendues par une organisation ou une profession que des conditions de travail qui sont celles

---

<sup>1</sup> Anonyme, « En poste dans l'humanitaire, j'avais perdu le sens de mon travail », Le Monde Campus et La ZEP, 3 avril 2019. URL :

[https://www.lemonde.fr/campus/article/2019/04/03/en-poste-dans-l-humanitaire-j-avais-perdu-le-sens-de-mon-travail\\_5445161\\_4401467.html](https://www.lemonde.fr/campus/article/2019/04/03/en-poste-dans-l-humanitaire-j-avais-perdu-le-sens-de-mon-travail_5445161_4401467.html)

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> *Ibid.*

<sup>5</sup> *Ibid.*

<sup>6</sup> *Ibid.*

des salariés. Loin de minimiser l'importance des conditions de travail, voire leur gravité quand elles sont néfastes pour la santé physique et mentale des salariés, notre approche, si elle se veut scientifique, doit alors proposer une déconstruction sémantique de la notion de « quête de sens », pour ne pas tomber dans le piège d'un discours nébuleux : de quoi parle-t-on au nom du « sens » au travail, vécu aussi bien sur le mode de la « quête » que de la « perte » ? Comment s'y retrouver dans la multiplicité des catégories auxquelles nous renvoie cette notion, tantôt synonyme d'utilité sociale, de bonnes ou de mauvaises conditions de travail ou même de catégories tout aussi nébuleuses que celle du sens, « l'humain »<sup>7</sup> par exemple ?

Au sein de l'association Circulations, notre terrain de recherche, quelle place est donnée au « sens » et sur quel mode, celui de la « quête » ou celui de la « perte », se conjugue-t-il ? On a pu y croiser, au fil de notre enquête, des discours enthousiastes sur le « sens », les « valeurs », « l'humain » : c'est le cas d'Hippolyte, qui, après un service civique au sein de Circulations, continue à travailler dans le secteur du développement durable.

*Effectivement même si y'avait des aléas, managériaux et tout, c'était quand même une expérience qui m'a permis de vraiment remettre les bases du social, de l'environnement et quelque chose qui finalement me tient à cœur, c'est justement d'accompagner, d'être à l'écoute des gens... [...] Et quand on me disait « c'est pas du travail ce que tu fais », bah si c'est du travail parce que c'est donner du sens. Et c'est apporter du sens premier qui va faire que tu vas être motivé et que tu vas travailler.*

Entretien numéro 4 : Hippolyte, ancien service civique chez Circulations, chargé de projet au Ministère de l'Environnement, bac +5 en relations internationales, 26 ans

À côté de ces discours du « sens », où la notion est si centrale qu'elle devient la définition même de ce qu'est le travail, coexistent des discours plus nuancés, voire désillusionnés, sans pour autant que cette remise en cause du « sens » au travail conduise à un désinvestissement de l'espace professionnel. C'est le cas de Béatrice, salariée chez Circulations depuis plusieurs années, qui, lors de notre entretien, met à distance l'exceptionnalité du monde associatif sur un ton empreint d'humour : « ok c'est de l'associatif mais on reste des travailleurs exploités pour leur force de travail ! » lance-t-elle en riant. Quant à ses perspectives de carrière, elles ne semblent pas se restreindre au secteur associatif : « je suis pas une travailleuse sociale », insiste-t-elle, « le boulot que je fais, je pourrais le faire dans n'importe quelle boîte »<sup>8</sup>.

Au sein d'un même espace cohabitent donc des discours contrastés et des trajectoires vécues aussi bien sur le mode de l'enchantement au nom de la « quête de sens » que de la

---

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Entretien numéro 8 (Béatrice), enregistré le 5 mars 2019.

désillusion et de la lucidité, qui ne riment pas nécessairement avec un détachement de l'espace de travail. Comment l'espace organisationnel produit-il des vécus aussi distincts ? Qui sont ceux qui tiennent le discours du « sens » et ceux qui tiennent juste – ce qui n'est pas rien non plus – à leur travail ? Et enfin, qui sont ceux qui quittent cet espace professionnel et vers quel type d'organisations s'orientent-ils ? C'est donc la rupture nette entre deux discours qui cohabitent pourtant au sein du même espace, celui de la « quête de sens » et celui de la « perte de sens », que nous cherchons à comprendre.

**Comment comprendre, au sein d'un même espace, le passage du discours de la « quête de sens » à celui de la « perte », qui convoque alors de nouvelles interrogations : quand la rhétorique du « sens », elle, ne tient plus, qu'est-ce qui fait tenir au et dans le travail ?**

*La « quête de sens » comme objet théorique : des débats sur l'analyse du travail aux débats épistémologiques*

Nous nous sommes donc efforcée, pour éviter les écueils définitionnels, d'adopter d'emblée un recul critique envers la question du « sens », en approchant ce concept sur le mode du doute : si les emplois vernaculaires du « sens » ne se posent pas la question de sa signification, nous devons la considérer dans une approche scientifique comme une notion floue, dont il nous faudrait déconstruire les usages, à l'échelle organisationnelle comme individuelle, pour nous défaire de ses ambiguïtés – entre un sens premier qui renvoie à l'utilité sociale et des usages qui renvoient en creux aux conditions de travail. Par ailleurs, la revendication d'une « quête de sens » au travail présuppose une hypothèse, loin d'être vérifiée, selon laquelle une occupation professionnelle n'aurait pas d'utilité intrinsèque en soi, alors même que l'emploi semble un lieu hautement significatif en tant que « fondement même de la vie sociale : source principale de revenu, mais aussi marque de statut social »<sup>9</sup>. Pour mieux mettre à jour les présupposés qu'implique la notion de « quête de sens », il nous semble nécessaire de présenter la littérature sociologique dans laquelle elle s'inscrit, afin de montrer en quoi ce concept vernaculaire peut aussi être un objet théorique pertinent.

Tout d'abord, la « quête de sens », quand on la comprend comme une exigence d'utilité sociale dans le travail, inscrit notre étude dans des réflexions sociologiques sur le lien qu'entretient le monde associatif envers la notion d'utilité sociale. L'ouvrage de Matthieu Hély, *Les métamorphoses du monde associatif*, propose une analyse socio-historique de la notion : le

---

<sup>9</sup> Vatin, François. *Le travail et ses valeurs*. Albin Michel, 2008, p. 19.



secteur associatif et l'utilité sociale sont tout d'abord associés par le biais d'une réglementation publique, la jurisprudence du 30 novembre 1973, qui exonère d'impôts une structure associative au nom de son « utilité sociale », concept qui est alors repris dans le Code général des impôts<sup>10</sup>, en la définissant comme « toute réponse à un besoin qui n'est pris en charge ni par l'Etat, ni par le marché ». Cette notion d'utilité sociale est « invoquée de façon croissante par le secteur associatif », au point de devenir un argument de l'unité du monde associatif<sup>11</sup> et le « principe au cœur des jeux et des enjeux des entreprises associatives »<sup>12</sup>. Cependant, l'analyse du lien entre monde associatif et utilité sociale dessine un tableau plus complexe que les organisations associatives ne le laissent entendre. L'utilité sociale serait, comme la notion de « sens », caractérisée par une nébulosité problématique : « la définition du principe sur lequel repose l'unité de l'espace social constitue elle-même l'enjeu d'une lutte symbolique, puisqu'elle implique un classement des entreprises associatives en fonction de leur contribution à l'utilité sociale »<sup>13</sup>. Nous retiendrons cependant les critères proposés par l'administration publique pour définir l'utilité sociale – la « gestion désintéressée » de l'association et la non-concurrence envers les entreprises lucratives – en notant que, si l'utilité sociale n'est pas synonyme d'intérêt général, elle se rapproche souvent d'une « mission de service public »<sup>14</sup>. Dans le cas de Circulations, l'utilité sociale peut initialement être définie comme la promotion de solutions liées aux Objectifs de Développement Durable défendus par l'ONU<sup>15</sup>, même si nous interrogerons l'évidence de cette utilité sociale au cours de ce travail.

La littérature mobilisée pour ce travail ne s'arrête cependant pas aux portes du monde associatif : notre étude s'appuie sur une série de travaux dédiés à des professions diverses et variées, où l'investissement au nom de « l'engagement », de la « passion » ou du « loisir » tendent à brouiller les frontières du travail. A partir d'exemples *a priori* très éloignés de notre terrain de recherche, cette littérature nous a permis de réfléchir à des formes d'engagement vocationnelles dans le travail, dans les secteurs sportif<sup>16</sup>, artistique au sens large du terme<sup>17</sup> ou

---

<sup>10</sup> Hély, Matthieu. *Les métamorphoses du monde associatif*. PUF, 2009, p. 125.

<sup>11</sup> *Ibid.*

<sup>12</sup> *Ibid.*, p. 126.

<sup>13</sup> *Ibid.*, p. 127.

<sup>14</sup> Hély, Matthieu. « Le travail « d'utilité sociale » dans le monde associatif ». *Management & Avenir*, volume 40, n° 10, 2010, pp. 206-217.

<sup>15</sup> Nations Unies, « 17 objectifs pour sauver le monde ».

URL : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

<sup>16</sup> Chevalier, Véréne, et Dussart, Brigitte. « De l'amateur au professionnel : le cas des pratiquants de l'équitation ». *L'Année sociologique*, vol. 52, n° 2, 2002, pp. 459-476 ; Guillaud, Etienne. *De l'attrait à l'usure. : les trajectoires professionnelles des éducateurs sportifs en natisme*. Nantes, 10 décembre 2018.

<sup>17</sup> Mensitieri, Giulia. « Le plus beau métier du monde » : dans *les coulisses de l'industrie de la mode*. La Découverte, 2018 ; Sapiro, Gisèle. « La vocation artistique entre don et don de soi ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 168, n° 3, 2007, pp. 4-11.

numérique<sup>18</sup>. Il est intéressant de voir dans cette littérature comment l'appréhension du travail est toujours ambivalente, entre des discours enchantés et des discours désillusionnés face au même espace de travail, et décrit à la fois « l'attrait » et « l'usure »<sup>19</sup> pour et par une même profession. La notion d'« usure », définie comme « la dévaluation progressive de ce qui constituait auparavant des satisfactions au travail »<sup>20</sup>, nous semble tout à fait intéressante par son caractère dynamique : elle nous invite à penser la « quête de sens » en termes d'entrées et de sorties d'un espace de travail, afin de « mieux comprendre les trajectoires individuelles qui conduisent à l'occupation d'un emploi dans ce secteur, les raisons qui favorisent l'acceptation de conditions de travail peu attractives » mais aussi, souvent, les éléments qui favorisent les départs<sup>21</sup>.

La problématique de la « quête de sens » s'inscrit enfin au cœur de la sociologie du travail et peut se nourrir des débats propres à ce champ. On peut distinguer d'une part une première approche du travail, dite « critique », qui a pensé le travail, et notamment le travail ouvrier, au prisme de l'aliénation, en mettant à jour les « relations, coopératives mais aussi conflictuelles »<sup>22</sup> qui s'y jouent : c'est par exemple l'approche de Danièle Linhart qui décrit « l'histoire du travail salarié » comme étant « celle d'une déprofessionnalisation systématique des travailleurs par un management soucieux avant tout de les contrôler et de maîtriser leur travail »<sup>23</sup>. Cette histoire du travail salarié se fait plutôt sur un mode négatif, en envisageant la « déprofessionnalisation » mais aussi la « dissolution » du travail dans des relations de service<sup>24</sup>. À cette première approche s'oppose une conception du travail qui met l'accent sur « le travail *en train de se faire* »<sup>25</sup> : face à une opposition entre travail intellectuel et travail matériel considérée comme factice, cette approche propose un retour à la « finalité productive » du travail<sup>26</sup>. Si ces débats sociologiques peuvent sembler loin, à première vue, de notre réflexion sur la « quête de sens », ils posent cependant sans cesse, sans presque jamais employer le terme, la question du « sens » du travail. La très médiatique théorie des « *bullshit jobs* » de David Graeber théorise, sans pour autant réussir à faire sortir la notion de sa nébulosité, la « perte de sens », en postulant qu'une partie des emplois actuels se caractérisent justement par leur

---

<sup>18</sup> Duffy, Brooke Erin. *(Not) Getting Paid to Do What You Love*. Yale University Press, 2017.

<sup>19</sup> Guillaud, Etienne, *op. cit.*

<sup>20</sup> *Ibid.*, p. 380.

<sup>21</sup> Hély, Matthieu. *Les métamorphoses du monde associatif*, *op. cit.*, p. 5.

<sup>22</sup> *Ibid.*, p.144.

<sup>23</sup> Linhart, Danièle. *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Érès, 2015, p. 12.

<sup>24</sup> Vatin, François. *Le travail et ses valeurs*, *op. cit.*, p.144.

<sup>25</sup> Bidet, Alexandra, « Le travail et sa sociologie au prisme de l'activité », p. 15 in Bidet, Alexandra (dir). *Sociologie du travail et activité*. Toulouse : Octarès Editions, 2006.

<sup>26</sup> Vatin, François. *Le travail et ses valeurs*, *op. cit.*, p.180.

inutilité et qu'une partie des travailleurs n'hésiteraient pas à qualifier leur propre travail de « stupide et sans intérêt »<sup>27</sup>. Tout en reconnaissant que « la question de la valeur et de l'utilité du travail [...] hante le quotidien des travailleurs »<sup>28</sup>, l'approche pragmatique du « travail *en train de se faire* »<sup>29</sup> semble être l'antithèse du « *bullshit job* » et du « sale boulot », puisqu'elle propose de penser le « vrai boulot », c'est-à-dire « ce qui importe vraiment aux personnes »<sup>30</sup> dans leur travail.

Notre réflexion se place au croisement de ces débats : c'est justement parce que la « quête de sens » au travail est marquée par un flou constitutif et qu'elle renvoie aussi bien à des attentes envers les relations professionnelles et les conditions de travail qu'à des exigences propres à l'activité réalisée au quotidien et à son utilité sociale, qu'il nous semble devoir considérer le travail dans toute son ambivalence. Pour ce faire, nous nous appuyons tout particulièrement sur des approches qui permettent de penser la dualité du travail, plutôt que d'opposer ses différentes facettes. La théorie marxiste, en premier lieu, conceptualise le travail salarié dans une dualité complexe : non pas simplement « aliéné » mais également « libre »<sup>31</sup>, également « objet de (la) volonté et de (la) conscience »<sup>32</sup> de l'homme ; non pas seulement « force de travail » mais aussi « dépense ». Chez Bourdieu également, le travail est marqué par sa « double vérité », entre « vérité subjective », c'est-à-dire « l'investissement dans le travail », « la propension à investir dans le travail », et « vérité objective » du travail comme « exploitation »<sup>33</sup>. C'est donc un travail sous toutes ses facettes – productive, relationnelle, sociale – que nous analysons, en faisant dialoguer rapport objectif et subjectif.

Enfin, notre étude adopte un positionnement épistémologique complexe : loin de recourir à des « mots forgés – et protégés de ce fait, contre les projections du sens commun »<sup>34</sup> et d'employer une « langue de théorie »<sup>35</sup>, c'est le « langage ordinaire » lui-même que nous essayons de déconstruire et de conceptualiser, afin de « casser les automatismes verbaux »<sup>36</sup> sans pour autant mettre de côté ce que ces automatismes nous disent du monde professionnel.

---

<sup>27</sup> Graeber, David. « On the phenomenon of bullshit jobs ». *STRIKE! Magazine*, août 2013.

URL: <https://strikemag.org/bullshit-jobs/>

<sup>28</sup> Bidet, Alexandra. *L'engagement dans le travail: qu'est-ce que le vrai boulot ?* Presses universitaires de France, 2011, p. 3.

<sup>29</sup> Bidet, Alexandra (dir.). *Sociologie du travail et activité*, op. cit., p. 15.

<sup>30</sup> Bidet, Alexandra. *L'engagement dans le travail: qu'est-ce que le vrai boulot ?* op. cit., p. 3.

<sup>31</sup> Vatin, François. *Trois essais sur la genèse de la pensée sociologique*. Editions La Découverte, 2005, p. 70.

<sup>32</sup> Marx, Karl. *Manuscrits de 1844*. GF Flammarion, 1996, p. 61.

<sup>33</sup> Bourdieu, Pierre. « La double vérité du travail ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 114, n° 1, 1996, p. 89.

<sup>34</sup> Bourdieu, Pierre. *Questions de sociologie*. Les Éditions de Minuit, 2002, p. 37.

<sup>35</sup> Lordon, Frédéric. *La société des affects. Pour un structuralisme des passions*. Éditions du Seuil, 2013.

<sup>36</sup> Bourdieu, Pierre. *Questions de sociologie*, op. cit., p. 37.

### *Circulations, le point de départ empirique d'une étude sur la « quête de sens »*

Si nous avons cherché à montrer que la « quête de sens », malgré son origine vernaculaire, pouvait véritablement s'inscrire dans des débats sociologiques, notre appréhension de la notion s'est fondée sur des considérations empiriques, et plus spécifiquement, sur une étude monographique de l'organisation Circulations, rebaptisée ainsi afin d'anonymiser l'association étudiée tout en faisant écho à ses missions, celles d'une mise en réseau des acteurs du développement durable et d'information de ces acteurs sur les thématiques liées au développement durable. Le choix de cette problématique n'est d'ailleurs pas anodin si l'on considère notre propre trajectoire professionnelle : avant de faire de l'organisation Circulations notre terrain de recherche, c'est un espace que nous avons investi professionnellement lors de notre stage de fin d'études au CELSA. Le choix que nous avons fait de réaliser ce stage dans une organisation associative n'était pas sans lien avec des considérations d'utilité sociale, même si nous n'avions peut-être pas formulé cette recherche en termes de « quête de sens » : c'est finalement la désillusion face à la fois au positionnement peu militant de l'organisation et aux tâches réalisées au quotidien, trop peu tournées vers la réflexion à notre goût, que nous nous sommes réorientée vers des études en sociologie, motivée par l'expérience de recherche appliquée dans le cadre de ce même master 2 au CELSA. Nous avons cependant conservé des liens avec l'organisation, en transformant cette expérience professionnelle en terrain de recherche : nous avons étudié dans un premier temps, dans le cadre de notre master 1, le positionnement de l'organisation dans le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) ; notre intérêt pour l'association s'est progressivement déplacé vers l'étude des trajectoires professionnelles. Si notre rejet du monde associatif n'est pas à l'image de toutes les trajectoires des stagiaires et salariés, l'organisation est marquée par un *turn-over* très important puisque, sur les douze personnes avec qui nous avons pu travailler entre mars et juillet 2017, seules deux occupent encore le même poste. La problématique du « sens », conjuguée surtout sur le mode de la « quête », mais où se dessine toujours en creux celui de la « perte », nous semblait intéressante à poser face à ces bifurcations professionnelles massives.

La familiarité avec le terrain étudié nous a permis de commencer notre enquête avec une connaissance préalable de l'histoire de l'organisation et de son fonctionnement : l'association a été créée en 2008 à l'initiative de Grégoire, co-fondateur d'une grande ONG française que nous rebaptisons pour cette étude « NGO », afin de respecter le modèle des acronymes à l'œuvre dans le secteur humanitaire. Circulations se développe tout d'abord au sein de NGO – elle en est un petit département – avant de devenir une association indépendante à partir de

2013, toujours financée en partie par NGO, qui lui fournit des locaux, et présidée par le fondateur de NGO, Grégoire.

Circulations semble emblématique de la « conversion des structures associatives “traditionnelles”, dans le sens où elles reposaient strictement sur une participation bénévole et volontaire, en “entreprises associatives” »<sup>37</sup> : le fonctionnement quotidien de l’association repose avant tout sur le travail des salariés, avec l’appui cependant d’un nombre conséquent de stagiaires et services civiques – sur les 48 employés entre 2015 et 2019, 35 occupaient un statut de stagiaire, service civique ou bénévole et seulement 6 d’entre eux ont ensuite été embauchés en CDD ou CDI<sup>38</sup>. La participation bénévole, qui peut prendre deux formes, est la forme de travail la plus occasionnelle. Le premier type d’investissement bénévole est celui du conseil d’administration, dont les membres, sollicités par le président et la directrice exécutive, participent de façon mensuelle à des réunions afin de définir la stratégie de l’organisation. Le deuxième type d’investissement bénévole concerne uniquement l’événement annuel de Circulations, l’Agora, à l’occasion duquel une cinquantaine de bénévoles participent à l’organisation et à la logistique de l’événement durant deux jours. Les deux formes d’investissement bénévole sont limitées et très circonscrites temporellement. Étant donné l’investissement très volatile des bénévoles de l’Agora, ils sont absents de cette étude. Notre étude se focalise plutôt sur les deux autres groupes, celui des employés d’une part, qu’ils soient salariés, stagiaires ou en service civique, et celui des membres bénévoles du conseil d’administration d’autre part. Notre classification peut étonner : pourquoi intégrer les services civiques au groupe des employés et non des bénévoles, alors que le service civique ou volontariat est plutôt envisagé en tant que tel<sup>39</sup> ? Deux lignes de fracture permettent de justifier cette distinction entre les deux groupes : l’homogénéité sociale des groupes et la variation temporelle de leur investissement.

Le groupe des employés est plutôt jeune : pour la plupart des employés, c’est une de leurs premières expériences professionnelles, avec une moyenne d’âge de 25 ans à l’entrée pour le groupe dans son ensemble et de 27 si l’on recense seulement l’âge des salariés<sup>40</sup>. Ce groupe se caractérise également par une dominance féminine – le groupe étudié entre 2015 et 2019 est féminisé à 80% – et un haut niveau de diplômes puisque tous les employés sont diplômés au

---

<sup>37</sup> Hély, Matthieu. *Les métamorphoses du monde associatif*, op. cit., p. 16.

<sup>38</sup> Voir annexe 2, « Données statistiques sur les employés de Circulations (salariés, stagiaires, services civiques) entre 2015 et 2019 ».

<sup>39</sup> Simonet, Maud. *Le travail bénévole: engagement citoyen ou travail gratuit ?* La Dispute, 2010.

<sup>40</sup> Voir annexe 2, « Données statistiques sur les employés de Circulations (salariés, stagiaires, services civiques) entre 2015 et 2019 ».

niveau master<sup>41</sup>. Si les stagiaires et services civiques ne restent jamais plus six mois, ce qui explique en partie le fort taux de renouvellement des équipes, la durée d'un emploi salarié n'est pas non plus très longue – 19 mois en moyenne – et n'a jamais dépassé quatre ans<sup>42</sup>. Certains services civiques et stagiaires deviennent d'ailleurs, lorsqu'il y a une opportunité professionnelle, des salariés de l'organisation, ce qui illustre bien la porosité entre salariés, services civiques et stagiaires et justifie notre regroupement. Ce premier groupe correspond globalement aux nouveaux profils de l'ESS, décrits comme étant majoritairement de « jeunes femmes diplômées du supérieur qui débutent leur vie professionnelle et aspirent à la poursuivre dans l'ESS » et qui succèdent au profil traditionnel de l'ESS, celui des pionniers autodidactes<sup>43</sup>.

Par rapport à ce premier groupe, celui des administrateurs bénévoles est plus âgé, entre 40 et 70 ans, avec une concentration des âges autour de 50-60 ans environ. Ils se caractérisent également par un niveau d'études encore plus élevé, puisque plus des deux tiers d'entre eux sont diplômés de grandes écoles – l'ENA, Polytechnique, l'ENS, Sciences Po Paris ou les grandes écoles de commerce – ou d'universités prestigieuses, notamment l'Université Paris-Dauphine et l'Université Paris-I<sup>44</sup>. Ils occupent tous, ou ont occupé, des fonctions de direction dans des grandes entreprises, grandes organisations humanitaires et quelques organisations publiques – ils n'appartiennent donc pas, pour la majorité d'entre eux, directement au secteur de l'ESS, même si certaines réorientations dans leur carrière ont pu les conduire à s'investir dans ce secteur. Si certains d'entre eux incarnent la figure des pionniers autodidactes, marqués par des carrières ascendantes dans l'humanitaire et dans l'ESS, d'autres, issus des grandes entreprises privées et proches du passage à la retraite, si celui-ci n'est pas déjà acté, incarnent une forme de « citoyenneté active » développée à l'approche ou au début de la retraite<sup>45</sup>.

Si la gouvernance et l'organisation hiérarchique de l'association peuvent être décrites assez simplement, les missions de l'association sont souvent plus difficiles à expliciter : que ce soit pendant notre stage ou pendant cette enquête, l'objectif poursuivi par l'association ainsi que ses missions se heurtent souvent à une incompréhension. Bien loin de l'image idéal-typique du « travailleur social » à laquelle font souvent référence nos enquêtés sur le mode de l'opposition, l'association occupe une place particulière dans le champ associatif, à l'intersection entre « entreprise associative mécénale » – « une configuration récente des

---

<sup>41</sup> *Ibid.*

<sup>42</sup> *Ibid.*

<sup>43</sup> Darbus, Fanny, et Matthieu Hély. « Travailler dans l'ESS : aspirations, représentations et dispositions. Etude auprès des adhérents de Ressources solidaires. » *RECMA*, n° 317, 2010, p. 73.

<sup>44</sup> Voir annexe 3, « Composition du conseil d'administration de Circulations en 2018 ».

<sup>45</sup> Viriot-Durandal, Jean-Philippe, et Daniel Reguer. « Retraite, engagement social et citoyenneté active ». *Gérontologie et société*, volume 34, n° 138, n° 3, 2011.

organisations associatives dont les ressources sont essentiellement fondées sur des dons de particuliers et du mécénat d'entreprises »<sup>46</sup> – et *think-tank*<sup>47</sup>. Engagée dans la promotion du développement durable – dont les différents enjeux sont définis en référence aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies<sup>48</sup> – Circulations produit des contenus informationnels relatifs au développement de ce secteur. Plus qu'une simple production de contenu, les événements de l'association sont envisagés comme des lieux de réunion des différentes parties prenantes, dans une optique de réflexion conjointe : cette réunion des acteurs du développement durable a pour objectif de constituer, de manière assumée lors des réunions du conseil d'administration, un « entre-soi »<sup>49</sup>, un réseau d'influence sur les thématiques du développement durable. Nous avons nous-même eu des difficultés à qualifier cette activité : c'est notre retour au sein de l'association, en assistant aux réunions hebdomadaires internes, qui nous a permis de saisir le caractère avant tout informationnel et événementiel de l'activité. C'est finalement la lecture d'un article de Thomas Medvetz, sur les *think-tanks*<sup>50</sup>, qui nous a conduit à qualifier Circulations de structure hybride, entre *think-tank* et « entreprise associative mécénale ». Cette hybridité de la structure tient aussi à la multiplicité des traditions idéologiques dont elle est porteuse : proche du secteur humanitaire par ses liens avec NGO, Circulations semble rompre avec certains éléments fondamentaux de l'ESS, notamment la promotion d'une citoyenneté associative chère aux promoteurs de l'ESS<sup>51</sup>, pour s'inscrire dans une ligne idéologique plus proche de « l'entreprise sociale » anglo-saxonne<sup>52</sup>. Si nous considérons que Circulations, par son statut associatif, appartient à la sphère de l'ESS, il convient de noter que l'organisation entretient des liens particuliers avec la tradition idéologique française, portée notamment par Jean-Louis Laville, puisqu'elle semble en rupture avec certains de ses principes fondateurs.

---

<sup>46</sup> Hély, Matthieu. *Les métamorphoses du monde associatif*, op. cit., p. 115.

<sup>47</sup> Medvetz, Thomas. « Les think tanks dans le champ du pouvoir étasunien ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, volume 200, n° 5, 2013, p. 44-55.

<sup>48</sup> Nations Unies, « 17 objectifs pour sauver le monde ».

URL : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

<sup>49</sup> Journal de terrain, « Réunion du conseil d'administration », 12 décembre 2018.

<sup>50</sup> Medvetz, Thomas. « Les think tanks dans le champ du pouvoir étasunien », op. cit.

<sup>51</sup> « Ce qui fait l'originalité de l'association moderne, c'est son rapport à l'espace public, cet espace de confrontation possible entre les citoyens d'une même démocratie régi par les principes de liberté et d'égalité », in Laville, Jean-Louis. « L'association comme lien social ». *Connexions*, vol. 77, n°1, 2002, p.46 ; « L'économie solidaire [...] a pour objectif de créer de la solidarité, de la confiance, de la loyauté et de la réciprocité entrée individus qui ne sont liés a priori par aucun de ces ciments sociaux traditionnellement hérités. Seul le partage d'une foi dans l'espérance démocratique est susceptible de jouer ici le rôle de liant. » in Caillé, Alain (dir.). « L'Alter-économie. Quelle "autre mondialisation" ? ». *Revue du Mauss*, n° 21, 2003, p. 15.

<sup>52</sup> Defourny, Jacques, et Nyssens, Marthe. « L'entreprise sociale ». *Économie sociale et solidaire : Socioéconomie du 3e secteur*, De Boeck Supérieur, 2017, pp. 221-262.

### *Une méthodologie plurielle pour étudier la « quête de sens » au travail*

Nous avons mentionné, au cours de la présentation de l'organisation, que nous avons d'abord connu Circulations à travers une expérience professionnelle, entre mars et juillet 2017 : bien que nous n'ayons pas tenu de journal de bord pendant notre stage chez Circulations, nous avons consigné *a posteriori* cette expérience de manière chronologique, en relatant notre arrivée, le déroulé de notre stage, et puis finalement notre départ. Cette expérience professionnelle a aussi grandement facilité notre accès au terrain. C'est également sur un mode ethnographique que nous sommes revenue sur le terrain : l'Agora 2018, l'événement annuel majeur de Circulations, a été l'occasion pour nous d'un retour *incognito* sur le terrain, puisque nous y avons été bénévole pendant deux jours, commençant ainsi notre enquête sans mentionner immédiatement notre posture d'observatrice : nous avons relaté dans un journal de bord l'organisation au quotidien de l'événement, le travail demandé aux bénévoles et les échanges que nous avons pu avoir avec les intervenants, les salariés et les bénévoles. Outre l'observation réalisée à cette occasion, ces quelques jours de bénévolat nous ont permis de renouer des liens avec certains salariés et d'obtenir ainsi l'autorisation d'enquêter à découvert, en assistant à des réunions et en menant des entretiens avec des salariés et anciens salariés de l'association. Nous avons bénéficié des avantages du réseau et d'être déjà identifiée comme quelqu'un de confiance, même si la familiarité entretenue avec les agents sur notre terrain a également été problématique à certains moments.

Après cette première phase ethnographique, qui nous a permis de connaître l'espace étudié et d'en saisir les dynamiques, notre analyse a porté plus spécifiquement sur les trajectoires des salariés et administrateurs bénévoles. Nous avons cherché à recenser les éléments majeurs des trajectoires des administrateurs et des salariés. Ce travail a été, dans le cas des administrateurs, relativement simple et nous n'avons pas eu besoin de la coopération de Circulations : la liste exhaustive des administrateurs est disponible sur les programmes des Agoras et la notoriété des administrateurs a simplifié nos recherches documentaires – leurs nominations à des postes de directeurs est souvent l'occasion d'articles de presse, qui nous ont permis de collecter des éléments biographiques tels que l'âge approximatif, la formation académique et l'emploi occupé. Nous avons cherché à réaliser le même travail pour les salariés et stagiaires de Circulations entre 2015 et 2019 – nous souhaitions remonter jusqu'en 2013 mais, à cause des difficultés que nous avons eu à obtenir certaines informations, cela n'a pas été possible. Nous avons sollicité la direction de Circulations pour obtenir l'autorisation de consulter les documents RH et de recenser à la fois les éléments biographiques et les



caractéristiques des emplois – durée, statut, poste occupé. Malgré l'accord de la direction, ce travail s'est avéré très compliqué : les ressources humaines de Circulations sont gérées par NGO et le service des ressources humaines, qui gère plus de 5 000 salariés dans le monde, a une politique stricte de confidentialité des dossiers. Avec l'aide des salariés de Circulations ayant une certaine ancienneté, nous avons donc effectué un recensement à partir de deux éléments : leur mémoire – l'association n'ayant jamais plus qu'une quinzaine d'employés, les salariés étaient capables de se remémorer les différentes arrivées et départs – et les publications de l'association, où sont mentionnés les noms de tous les employés au moment de la publication. Nous avons, enfin, vérifié et complété les informations par le biais de recherches documentaires, notamment via la plateforme LinkedIn, où nous avons pu retrouver presque tous les anciens salariés de l'association et recenser certains éléments biographiques. Si cette méthode de recensement a été complexe et fastidieuse, et certainement moins rigoureuse qu'un recensement à partir des données des ressources humaines, elle a néanmoins permis de quantifier le nombre de travailleurs impliqués dans l'association, la durée de leur emploi et de qualifier plus globalement les trajectoires.

Par ailleurs, nous avons réalisé douze entretiens qualitatifs, le plus souvent sous la forme de récits de vie, sauf un, avec le président et fondateur de Circulations, qui portait plutôt sur la stratégie de l'organisation. Nous avons, pour ces entretiens, fait varier au maximum les profils : nous avons interrogé aussi bien des salariés et des administrateurs que des stagiaires et des services civiques ; nous avons interrogé des personnes qui ne travaillent que depuis très peu de temps chez Circulations, d'autres depuis plus longtemps et enfin des personnes qui n'y travaillent plus ; et enfin, nous avons interrogé à la fois des personnes que nous connaissons personnellement et des personnes que nous ne connaissons pas et avec qui nous n'avons jamais travaillé directement. Nous avons ainsi réalisé sept entretiens avec des salariés ou ex-salariés, dont trois ont accédé à un moment à un poste de direction et trois ont été stagiaires avant d'être recrutés, un entretien avec un service civique et trois entretiens avec des administrateurs. Parmi ces enquêtés, quatre d'entre eux ont travaillé un an ou moins pour l'organisation et huit depuis plus d'un an ; et nous avons rencontré cinq personnes qui ne travaillaient plus pour la structure au moment de l'entretien. Enfin, parmi ces enquêtés, sept d'entre eux étaient des anciens collègues de travail et cinq des personnes avec qui nous n'avons jamais travaillé, auxquelles nous avons eu accès par le biais de nos connaissances : le graphique récapitulatif, en annexe<sup>53</sup>,

---

<sup>53</sup> Voir annexe 1, « Synthèse des profils des enquêtés et des modalités de contact ».

permet de synthétiser la variété des profils de nos enquêtés, que ce soit du point de vue de leur statut ou de notre relation avec eux.

Nous précisons que les récits de ces observations ethnographiques, parce qu'ils ont été rédigés sur le moment et décrivent les impressions spontanées et personnelles qui ont été les nôtres, sont rédigés à la première personne du singulier et seront donc cités tels quels, bien que nous nous exprimions, dans le reste de ce travail, à la première personne du pluriel. De la même manière, les propos tenus lors des entretiens tiennent d'un registre de langue informel, voire très familier à certains moments, que nous restituons tels quels.

La multiplication des méthodes d'analyse nous semblait d'autant plus importante que notre sujet est particulier : interroger une potentielle « quête de sens » au travail revient à examiner les motivations des acteurs, avec comme écueil majeur celui de se heurter à des « clichés », à un « argumentaire proche de ce que les [organisations] disent d'elles-mêmes »<sup>54</sup>. Afin d'éviter cet écueil, plusieurs pistes méthodologiques ont été envisagées. Tout d'abord, nous avons cherché à confronter discours et pratiques, d'où l'importance d'une méthodologie fondée aussi bien sur des entretiens que sur de l'observation. D'autre part, notre analyse discursive, qu'il s'agisse des propos organisationnels présents dans les publications ou des propos individuels tenus au cours des entretiens, s'est attachée aux « connotés du propos » et aux « représentations du monde proposées dans les discours »<sup>55</sup> : plus encore que ce qui était dit, nous avons cherché à voir ce qui était induit et sous-entendu. Nous avons également été attentive à un deuxième écueil méthodologique, lié à notre proximité avec une partie des enquêtés : cette proximité a pu, à certains moments, être l'occasion de blocages – si la familiarité avec un espace tend souvent à faciliter l'observation, elle crée parfois des difficultés à l'occasion des entretiens<sup>56</sup>. Ce fut le cas lors de notre premier entretien, qui a dû être interrompu et repris après une clarification hors enregistrement : l'enquêtée nous avait alors fait part de son malaise face à l'une de nos questions, qui portait sur les relations avec la direction, en insistant sur le fait que notre familiarité l'avait empêchée de nous « mentir ». Si ce malaise n'a pas été une constante lors des entretiens, le deuxième problème qui a pu se poser, plus récurrent, était celui d'une difficulté à expliciter le contenu même du travail, justement parce que nous étions supposée le connaître – avec le risque donc que nos enquêtés nous disent « tout,

---

<sup>54</sup> Dauvin, Pascal, et Johanna Siméant. *Le travail humanitaire: les acteurs des ONG du siège au terrain*. Presses de sciences po, 2002, p. 137.

<sup>55</sup> *Ibid.*, p. 193.

<sup>56</sup> Landour, Julie. « Le chercheur funambule. Quand une salariée se fait la sociologue de son univers professionnel », *Genèses*, volume 90, n°1, 2013, pp. 25-41.

sauf ce qui va sans dire »<sup>57</sup>. Dans de nombreux entretiens avec des enquêtés avec qui nous avons travaillé auparavant, il est sans cesse fait référence à des personnes connues, des méthodologies propres à l'association. Nous avons été particulièrement attentive à ces enjeux : tout d'abord, nous l'avons dit, nous avons réalisé aussi bien des entretiens avec des enquêtés que nous connaissions au préalable qu'avec des enquêtés que nous ne connaissions pas. Ensuite, avec les enquêtés que nous connaissons, nous avons employé des stratégies de mise à distance, souvent en faisant commencer l'entretien par un récit de leur situation actuelle, en insistant sur les évolutions et changements dont nous ne pouvions pas être au courant. Nous avons également pris des notes sur les discussions informelles, lorsque l'entretien se déroulait dans un cadre amical, comme c'était le cas pour deux des enquêtés, anciens stagiaires de Circulations, avec qui nous avons bu un café, ce qui conduisait à scinder notre rencontre en deux parties : dans un premier temps, nous réalisions l'entretien enregistré et dans un second temps, la discussion continuait de manière informelle et amicale. Nous avons décidé dans les deux cas de considérer le moment passé ensemble comme deux temps complémentaires, le moment d'échange amical étant souvent l'occasion de précisions, sur la situation personnelle, financière, amoureuse, qui n'avaient pas été abordées dans l'entretien, beaucoup plus « sérieux » et focalisé sur le travail.

### ***La « quête de sens » : de la fabrication organisationnelle de la légitimité aux multiples valorisations du travail***

Notre étude de la « quête de sens » au travail, dans le cadre de l'association Circulations, se déroule en trois parties.

Notre étude commence par une première phase descriptive, dont l'ambition est avant tout d'explicitier les missions de l'organisation, son fonctionnement et les logiques structurelles et sectorielles qui la régissent. Nous essaierons de montrer, à l'encontre d'une adéquation évidente et nécessaire entre le monde associatif et l'utilité sociale, comment l'organisation n'est pas le réceptacle si évident du « sens », compris comme synonyme d'utilité sociale dans son fonctionnement au quotidien : le discours de la « quête de sens » apparaît alors indissociable d'un registre de justification et de légitimation.

Dans un deuxième temps, il s'agit de qualifier, au sein de cet espace où le « sens » n'est pas si évident, non plus une « quête de sens » unique et abstraite mais une multiplicité de « carrières du sens », qui sont à envisager dans leur pluralité et leur diversité. Un trait commun majeur semble pouvoir unir ces multiples « carrières du sens », celui du caractère transitionnel

---

<sup>57</sup> Bourdieu, Pierre. *La Misère du monde*. Éditions du Seuil, 1993, p. 1398.

de l'activité. Cependant, selon la position occupée, l'expérience transitionnelle du « sens » n'a pas toujours le même coût et, lorsqu'elle coûte trop, elle peut parfois conduire à l'usure.

Enfin, ce sont les résistances à l'usure que nous cherchons à comprendre : comment expliquer le maintien dans l'emploi lorsque les travailleurs ne jouent plus le jeu et renoncent à la « quête de sens » ? Il semble alors qu'apparaissent dans les discours de nouveaux registres de valeur, qui viennent justifier le maintien dans l'emploi : bien que le travail ne soit pas toujours un lieu d'utilité sociale, il reste, à d'autres titres, un travail qui vaut, en vertu d'une multiplicité de valeurs investies à travers lui.

## I. Circulations, une organisation hybride : conjuguer « quête de sens » et quête de légitimité dans un secteur concurrentiel

C'est par une interrogation à rebours, une démonstration par l'absurde que nous souhaitons commencer cette étude. Après avoir introduit la problématique de la « quête de sens », dont le monde associatif serait le lieu par excellence grâce à ses promesses d'utilité sociale, c'est l'évidence du « sens », dans l'acception première du terme – le « sens » comme utilité sociale – que nous souhaitons mettre en perspective.

Il s'agit, pour ce faire, d'entrer sur notre terrain de recherche sur un mode descriptif, en décrivant le fonctionnement de l'espace étudié. Pourquoi parler d'un mode descriptif, et non critique, lorsqu'il s'agit de contester l'évidence de l'utilité sociale dans le monde association ? Il nous semble que le prisme de la description, que nous nous sommes efforcée d'adopter au cours de notre observation, permet à lui seul de nuancer le présupposé d'une utilité sociale intrinsèquement présente dans le monde associatif. En décrivant factuellement les activités quotidiennes, le « travail *en train de se faire* »<sup>58</sup>, nous avons pu nous rendre compte que nous nous demandions bien des fois ce qui faisait véritablement la spécificité de ces activités, ce qui y faisait « sens » : l'utilité sociale, loin d'être une évidence, nous est apparue comme une construction propre au secteur associatif.

C'est que, si le monde associatif est souvent pensé comme le lieu par excellence de l'utilité sociale, il peut également être envisagé au prisme de « son ambivalence »<sup>59</sup>, au croisement de dichotomies traditionnelles, entre le secteur public et le secteur privé à but lucratif, entre le salariat et du bénévolat. Les travaux de Matthieu Hély, Pascale Moulévrier et Maud Simonet<sup>60</sup> ont notamment permis de proposer « une autre sociologie de l'«autre économie» »<sup>61</sup>. Face à une tendance à l'évangélisation du monde associatif, autour « des images d'Epinal, des bons sentiments et de la charité des dames patronnesses du début d'un autre siècle »<sup>62</sup>, le monde associatif y est au contraire analysé comme un monde d'une relative banalité : le monde associatif serait, lui aussi, un monde marchand, et, encore plus, un monde du travail. En se plaçant à la lisière de la sociologie économique et de la sociologie du travail et en proposant de reconsidérer à la fois « la question du travail et de ce qui est socialement

---

<sup>58</sup> Bidet, Alexandra (dir.). *Sociologie du travail et activité.*, op. cit., p. 15.

<sup>59</sup> Hély, Matthieu, et Maud Simonet. « Splendeurs et misères du travail associatif ». *Les mondes du travail*, 2007, p. 18.

<sup>60</sup> Hély, Matthieu. *Les métamorphoses du monde associatif*, op. cit. ; Hély, Matthieu, et Moulévrier, Pascale. *L'économie sociale et solidaire: de l'utopie aux pratiques*. La Dispute, 2013 ; Hély, Matthieu, et Maud Simonet (dir.). *Le travail associatif*. Presses Universitaires de Paris Ouest, 2013.

<sup>61</sup> Hély, Matthieu, et Moulévrier, Pascale, op. cit., p. 3.

<sup>62</sup> *Ibid.*, p. 2.

reconnu comme activité productive (où ce qui est valorisé comme de “l’engagement” peut parfois ressembler fortement à du “travail”) » mais aussi « les recompositions de l’action publique et de la division entre activités marchandes et non marchandes »<sup>63</sup>, il s’agit simplement d’affirmer que « le monde associatif est un monde comme les autres : c’est-à-dire ni plus ni moins vertueux que les autres »<sup>64</sup>. C’est sous le signe de cette « désexceptionnalisation » du monde associatif que se place la première partie de notre travail.

La remise en cause d’une utilité sociale pensée comme évidente dans le monde associatif se pose d’autant plus dans le cas d’une structure aussi hybride que Circulations, qui, nous l’avons dit en introduction, occupe une place particulière dans le champ associatif. En rupture totale avec le militantisme d’une partie du monde associatif, mais aussi avec la figure du travailleur social, le travail au quotidien chez Circulations consiste plutôt à coopérer avec de grandes entreprises qu’à côtoyer et venir en aide aux plus démunis, ce que nos enquêtés n’ont pas manqué de pointer dans les entretiens : Béatrice nous rappelle qu’« [elle n’est] pas une travailleuse sociale »<sup>65</sup> et Irène, désormais en poste dans une structure assez similaire, insiste sur le fait qu’il ne s’agit pas de « sauver des gens »<sup>66</sup>, à tel point qu’elle se demande parfois « pourquoi [elle] fait ça ».

*On est sur des thématiques de société, d’engagement sociétal mais je veux dire, on est pas là en train de sauver des gens quoi... Et puis parfois, nos missions, parce que t’as un enjeu économique tout simplement, elles débordent un peu hein ! Pendant un instant, on est là : « oulala, pourquoi on fait ça déjà ? »*

Entretien numéro 2 : Irène, ancienne chargée de programmation chez Circulations, consultante en « innovation sociale », bac +5 en sciences politiques, 29 ans.

Dans une structure *a priori* si éloignée de l’image traditionnelle du secteur associatif, dans quelle mesure le discours de l’utilité sociale est-il convoqué pour qualifier les missions de l’association et le travail quotidien qui y est réalisé ? En parallèle de ces discours désabusés, parfois même amusés, les descriptions du travail font-elle surgir des rapports plus ambivalents à l’utilité sociale ? Cette première partie cherche avant tout à définir la structure hybride qu’est Circulations, son activité d’abord, les relations qui s’y nouent et les stratégies qui s’y jouent, pour qualifier, enfin, la place du discours sur la « quête de sens », pensée ici comme un synonyme d’utilité sociale, dans cet espace où, paradoxalement, les missions se rapprochent plus d’un service marchand aux entreprises du secteur privé à but lucratif que de l’intérêt

---

<sup>63</sup> Hély, Matthieu. *Les métamorphoses du monde associatif*, op. cit., p. 5.

<sup>64</sup> *Ibid.*, p. 14.

<sup>65</sup> Entretien numéro 8 (Béatrice), 5 mars 2019.

<sup>66</sup> Entretien numéro 2 (Irène), 2 janvier 2019.

général, tout en respectant l'exigence de « gestion désintéressée »<sup>67</sup>, au moins financièrement parlant.

### ***1) Circulations, entre association et think-tank : informer et réunir les acteurs du développement durable***

Afin de rompre avec le cliché d'un monde associatif nécessairement doté de « vertus morales »<sup>68</sup> mais aussi avec le caractère flou de notre thématique, celle de la « quête de sens », il nous semble pertinent de commencer ce travail par une première phase descriptive : quel travail est réalisé au quotidien au sein de Circulations et quels objectifs y sont poursuivis ? L'ambition de cette première phase descriptive est de comprendre l'activité quotidienne au sein de Circulations – ce qui s'y fait – pour mieux analyser ensuite ce qui s'y joue.

Cette phase descriptive se focalise donc sur les deux missions principales de Circulations, informer, par le biais de publications et de conférences, et réunir les acteurs du développement durable, à la fois producteurs et destinataires de cette information. Cette approche descriptive nous semble d'autant plus pertinente que c'est à partir d'une réflexion sur l'activité de Circulations, que nous avons eu l'impression d'approcher une définition plus précise de cet espace : en nous interrogeant sur le travail réalisé au jour le jour et sur les objectifs poursuivis par la structure, nous avons identifié une proximité forte avec la logique des *think-tanks*<sup>69</sup>. Il est d'ailleurs intéressant de noter que l'association se définit dans les documents officiels – site Internet, rapport annuel – comme un « groupe » et une « plateforme de réflexion », ce qui aurait pu nous inciter dès le début à considérer l'association comme un *think-tank* : pourtant nous n'avons jamais, pas plus que nos anciens collègues et nos enquêtés, défini l'association ainsi. Cette difficulté à accorder les représentations officielles et informelles, les représentations externes et internes nous semble intéressante, et nous chercherons à l'explicitier au cours de ce travail<sup>70</sup>. Comment expliquer qu'il nous ait fallu une telle prise de recul pour qualifier l'association de *think-tank* ?

Plusieurs éléments permettent, cependant, d'établir la comparaison entre Circulations et un *think-tank*. C'est tout d'abord le flou définitionnel qui rapproche Circulations des *think-tanks*, au sein desquels « les questions fondamentales d'identité (cette organisation-ci ou cette organisation-là compte-t-elle parmi les *think-tanks* ?) font l'objet de discussion sans fin »<sup>71</sup> : de

---

<sup>67</sup> Hély, Matthieu. « Le travail « d'utilité sociale » dans le monde associatif », *op. cit.*, p. 213.

<sup>68</sup> Hély, Matthieu. « Les métamorphoses du monde associatif », *op. cit.*, p. 14.

<sup>69</sup> Medvetz, Thomas, *op. cit.*

<sup>70</sup> Voir *infra*, « III. 3. 2. Le plaisir du travail bien fait : le travail associatif comme travail ordinaire ».

<sup>71</sup> *Ibid.*, p. 47.

la même manière, la définition de l'activité de Circulations n'a cessé d'être le lieu de questionnements, que ce soit pendant notre stage ou pendant cette enquête. Ensuite, l'activité de production informationnelle de Circulations peut être rangée, comme celle des *think-tanks*, dans la catégorie des « produits intellectuels hybrides »<sup>72</sup> – nous allons chercher à expliciter en quoi consiste cette « hybridité ». Enfin, Circulations, par son ambition de réunion des différents secteurs engagés dans la promotion du développement durable, peut être envisagée comme faisant partie du cercle des *think-tanks* définis comme des « organisations hybrides qui se situent au point de rencontre entre les champs politique, bureaucratique, économique, académique et médiatique »<sup>73</sup>. C'est donc cette double caractéristique que nous retiendrons pour définir les *think-tanks* : une mission de production de contenus informationnels et réflexifs, en collaboration étroite avec une multiplicité de champs.

### *1.1. Produire une information experte et originale*

Nous allons essayer de comprendre et de décrire le processus de production d'information, tout en qualifiant le contenu informatif produit et en nous interrogeant sur sa valeur : qu'est-ce qui est considéré comme une information qui « vaut » dans le processus de production que nous avons pu observer ?

La production informationnelle est centrale dans l'activité de Circulations : en assistant pour la première fois à une « réunion d'équipe », non plus comme partie intégrante de cette équipe mais comme observatrice, nous nous sommes aperçue que les discussions lors de ces réunions étaient en majeure partie consacrées à l'avancement des différentes phases de la production d'information. C'est d'ailleurs l'étonnement que nous exprimons dans notre journal de terrain, en nous rendant compte de la soudaine facilité que nous avons à expliciter la mission de l'association.

*Ce qui me choque également tient au contenu des réunions : alors que j'ai participé moi-même à un certain nombre de réunions et travaillé plusieurs mois au sein de l'association, je ne me suis jamais rendue compte à quel point l'association a pour mission la création, la diffusion et la valorisation d'information.*

Journal de terrain, « Réunion d'équipe », 10 décembre 2018

Lors de cette réunion, nous parvenons à identifier les différents enjeux qui rythment l'activité informationnelle : d'abord, son financement ; ensuite, sa production, caractérisée par une élaboration collaborative, et donc, sa collecte auprès des différents producteurs externes à

---

<sup>72</sup> *Ibid.*, p. 53.

<sup>73</sup> *Ibid.*, p. 46.



l'association ; sa mise en forme ; et enfin sa diffusion et sa valorisation. Ce processus de création d'information donne lieu à deux types de contenus : des publications écrites – un *Livre blanc* dédié à l'entrepreneuriat social et un deuxième consacré à la microfinance – ainsi que des conférences, notamment à l'occasion de l'Agora annuelle de Circulations durant laquelle sont organisées une cinquantaine de conférences sur deux jours. Les contenus sont toujours liés au développement durable et consistent le plus souvent à mettre en avant des initiatives et des projets liés à ces thématiques. Le *Livre Blanc de l'entrepreneuriat social* est, par exemple, toujours conçu de la même manière, avec une première partie où sont présentés les résultats d'une enquête sur la perception de l'entrepreneuriat social réalisée par un institut de sondage, et une seconde partie qui regroupe des articles plus courts, d'une page maximum, qui font le récit d'initiatives en matière de développement durable. Ce *Livre Blanc*, par son format, permet d'illustrer en quoi les publications peuvent être qualifiées de « produits intellectuels hybrides »<sup>74</sup> : tout d'abord, le *Livre Blanc* reproduit à la fois le style académique, en présentant une enquête appuyée sur des statistiques et des graphiques, et le style médiatique, suggéré par l'éditorial en première page et par la deuxième partie qui regroupe des articles plus courts, illustrés et dédiés à la présentation d'une initiative en particulier. Ces articles courts sont eux-mêmes difficiles à situer, puisqu'ils se placent à la frontière entre l'article de journal et la création de contenu publicitaire, une hybridation rendue possible par l'évolution des pratiques médiatiques qui ont réduit « la rupture sémiotique entre contenu éditorial et contenu publicitaire »<sup>75</sup>. En effet, parmi les articles du *Livre Blanc*, on retrouve aussi bien des articles rédigés par des organisations qui participent financièrement à la publication – et donc pour qui l'article consiste en une contrepartie mécénale – que par des organisations qui ont été sollicitées par le comité de pilotage de la publication, parce que leur projet semble particulièrement intéressant. Le format de ces articles est d'autant plus particulier que les articles sont rédigés à la troisième personne du singulier, mimant un contrat de communication de type informatif – c'est-à-dire un discours non axiologique, où il s'agit de « faire savoir pour faire savoir », produit par une « autorité de savoir en soi »<sup>76</sup> – alors que ces articles sont rédigés par une personne appartenant à l'organisation, la plupart du temps le responsable du projet lui-même, qui cherche à valoriser son propre projet.

Outre son hybridité, l'un des traits distinctifs de cette information est qu'elle est produite

---

<sup>74</sup> *Ibid.*, p. 53.

<sup>75</sup> Berthelot-Guiet, Karine, Marti de Montéty, Caroline et Patrin-Leclère, Valérie. *La fin de la publicité ? Tours et contours de la dépublicitarisation*. Editions Le Bord de l'eau, 2014, p. 18.

<sup>76</sup> Charaudeau, Patrick. « Il n'y a pas de société sans discours propagandiste » in *Communication de l'Etat et gouvernement social*. Presses Universitaires de Grenoble, 2009, p. 28.

collectivement : cette méthode collaborative nous a été décrite longuement par le chargé de publication, Clément, lors de notre entretien, et nous avons également pu observer ce processus en assistant à plusieurs réunions des groupes de travail, dont l'objectif est de « co-construire » certaines conférences de l'Agora 2019, à partir des discussions et réflexions qui ont eu lieu pendant ces moments d'échange. Ce que Clément décrit à travers le processus d'élaboration de l'information s'apparente avant tout à un travail relationnel de gestion de la parole et de consensus entre différentes positions et opinions. Clément nous décrit le processus de création collaborative de l'information en trois phases : un « début de cycle » où le comité de pilotage est réuni « pour réfléchir ensemble à quel angle et thème et fil rouge est-ce qu'on souhaite aborder pour la prochaine édition »<sup>77</sup> ; une deuxième phase qui consiste à synthétiser les échanges et à « évaluer un peu les temps forts et faibles », ce qui permet de définir un « cadrage » et un « titre » ; et, enfin, une dernière phase de suivi et de réflexion sur « la communication autour du lancement »<sup>78</sup>. Le travail de Circulations consiste notamment à faire de la modération pendant les moments d'échange, puis, dans un second temps, à synthétiser les réflexions issues des échanges : « juste à partir de plein d'idées qui sont données, mises en avant, il faut arriver à extraire quelque chose qu'on puisse concrètement utiliser ensuite derrière »<sup>79</sup>. Lors des réunions auxquelles nous avons pu assister, le travail de réflexion des participants est souvent très cadré : selon le nombre de participants présents, ils sont la plupart du temps répartis en groupes de deux à cinq personnes et doivent réfléchir ensemble à une liste de thématiques ou de questions données au préalable par Circulations, souvent sous la supervision d'un membre de l'équipe. Après cet échange, les réflexions sont restituées par un membre du groupe à l'ensemble des participants.

Dans le récit que fait Clément de son travail sur les publications, c'est cette méthodologie qui est particulièrement mise en avant, bien que de manière paradoxale, puisqu'elle est décrite à la fois comme une méthode inconfortable d'un point de vue personnel mais dont il reconnaît les bénéfices.

*Après, c'est pas évident à prendre en main... Je dis pas, je pense pas être très bon toujours à ce truc là, je me suis amélioré donc j'arrive quand même à voir des progrès et je trouve que c'est finalement... Je comprends vraiment pourquoi on a cette stratégie de co-création, parce que c'est vrai que **ça permet vraiment d'avoir un produit qui est très intéressant, parce que comme on a des experts autour de la table**, c'est pas nous, Circulations, qui allons faire des recherches sur Internet*

---

<sup>77</sup> Entretien numéro 3 (Clément), enregistré le 8 janvier 2019.

<sup>78</sup> *Ibid.*

<sup>79</sup> *Ibid.*

*« tiens y'a ce sujet là qui pourrait être intéressant, allez faisons quelque chose » pour qu'au final le sujet soit pas intéressant.*

Entretien numéro 3 : Clément, Clément, chargé de publication et de communication chez Circulations, bac +5 en sciences politiques, 25 ans

Nous nous sommes interrogée sur cette valorisation de la méthodologie, qui revient à de nombreuses reprises dans l'entretien, alors même que sa mise en place est appréhendée comme une tâche inconfortable et difficile. A partir de la description élogieuse de la méthodologie, c'est tout une conception de « l'information qui vaut » qui se met en place, déjà présente dans l'extrait cité : l'information qui vaut, ce serait en premier lieu l'information experte, mais aussi l'information intéressante, rare et originale, justement parce qu'elle est experte. Les exercices de réflexion se font d'ailleurs souvent sur le même modèle : il s'agit souvent de réfléchir dans un premier temps à ce qui est déjà connu dans le secteur – que ce soit des méthodes de travail, des thématiques, des initiatives – puis dans un second temps, d'adopter la logique inverse, en réfléchissant à ce qui n'existe pas ou pas encore, et à ce dont on parle peu dans le secteur, en identifiant cette fois des manques. Les modérateurs de Circulations insistent tout particulièrement sur cette deuxième phase et sur la nécessité de réfléchir à des thématiques dont on ne parle pas ailleurs.

*L'enjeu de la réunion est de trouver des axes de réflexion pour proposer des conférences utiles à des professionnels du secteur, déjà au courant de ce qui se fait : le modèle repoussoir est celui du sujet « qu'on voit partout », du « vu et revu ». L'idée est donc d'identifier les thématiques et enjeux d'ores et déjà connus, discutés, pour les mettre de côté et s'attaquer à ce qui se fait moins : l'enjeu est celui d'apporter une véritable « valeur ajoutée » à l'Agora Circulations pour les professionnels qui y viennent.*

Journal de terrain, « Réunion du groupe de travail sur la finance inclusive et durable », 15 janvier 2019

Le récit que Clément fait du choix du sujet du *Livre blanc de la microfinance* témoigne de cette insistance sur la « rareté » de l'information, qui semble en fonder la valeur.

*Le Livre blanc de l'année dernière qu'on a fait, c'était le Livre blanc de la microfinance qui posait la question des rentabilités plurielles de la microfinance. On a assumé de vouloir poser la question de la rentabilité économique, ce qui n'est pas nécessairement fait tout le temps parce que, comme ça a une mission sociale, du coup on a tendance à vouloir taire la nécessité de la rentabilité économique et... [...] Après les retours que j'ai eus sur le sujet, des partenaires, des membres mais également autour, tous disaient que le sujet était très intéressant, que c'était assez rare d'avoir un sujet qui justement attaquait le problème de face.*

Entretien numéro 3 : Clément, chargé de publication et de communication chez Circulations, bac +5 en sciences politiques, 25 ans

Cette logique de l'originalité et de la rareté peut être mise en lien avec une autre forme de valorisation, celle de l'innovation et de la modernité : la capacité à trouver des thématiques nouvelles, voire des méthodologies nouvelles apparaît tout particulièrement dans l'un de nos entretiens avec une ancienne salariée, Irène, qui définit d'ailleurs le secteur où elle travaille non pas comme celui de l'ESS, mais comme celui de « l'innovation sociale ». Par opposition à ce qu'elle qualifie de « monde poussiéreux de l'associatif », la valorisation de la nouvelle entreprise où elle travaille – un « modèle un peu hybride » qui combine « à la fois un *think-tank*, une boîte de conseil et un *design lab* » – tient justement à sa modernité, voire aux capacités d'anticipation du futur des dirigeants de son entreprise : « ils sont toujours dans l'anticipation et ils essaient de... Oui, ils essaient de montrer la voie aux boîtes, comment mieux l'appréhender. Mais intelligemment »<sup>80</sup>. Le modèle institutionnel valorisé l'est au nom de sa modernité, de sa capacité à être dans « l'ère du temps » plutôt qu'au nom de son utilité sociale. Dans cette nouvelle hiérarchie des valeurs, l'utilité sociale n'est spécifique du monde associatif : elle doit être une caractéristique majeure pour toute organisation qui souhaite s'inscrire dans la temporalité qui vaut, celle d'« aujourd'hui »<sup>81</sup>. Cette inscription nécessaire des entreprises dans une logique d'utilité sociale fait d'ailleurs écho à de récentes évolutions législatives : la loi Pacte (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises), promulguée le 22 mai 2019, modifie le Code civil en établissant que « la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité »<sup>82</sup>.

*Ce que l'on explique, c'est qu'aujourd'hui, une boîte, si elle a pas la confiance de l'opinion publique, si elle a pas la confiance de ses consommateurs, de soutien de ses parties prenantes, de ses salariés, tu vois l'engagement dans le travail des salariés... En gros si elle a pas d'engagement derrière son modèle, elle est perdue d'avance. Or, aujourd'hui les gens ont besoin de transparence, de responsabilité sociale, voilà, et d'un engagement beaucoup plus complet.*

Entretien numéro 2 : Irène, ancienne chargée de programmation chez Circulations, consultante en « innovation sociale », bac +5 en sciences politiques, 29 ans

La production d'information au sein de Circulations ne se caractériserait pas tant par l'utilité sociale qu'elle procurerait que par sa capacité à faire preuve d'originalité et de modernité. Cette valorisation de la modernité est propre à un champ donné, celui de

---

<sup>80</sup> Entretien numéro 2 (Irène), enregistré le 2 janvier 2019.

<sup>81</sup> *Ibid.*

<sup>82</sup> Article 169, loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (PACTE), JORF n°0119 du 23 mai 2019, texte n° 2. Consulté le 25 mai 2019.

URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2019/5/22/ECOT1810669L/jo/texte>

« l'innovation sociale » comme forme particulière de l'ESS, relativement nouveau en France et héritier d'une tradition anglo-saxonne, et semble également donner lieu à une forme de banalisation de l'utilité sociale.

On peut d'ailleurs se demander si cette production d'information vaut véritablement pour sa visée informative en tant que telle : l'association peut-elle, cherche-t-elle d'ailleurs, à être valorisée en vertu de sa capacité à incarner un « nouveau sous-espace de production de savoir »<sup>83</sup> ? La visée informative de sa mission nous interroge, ne serait-ce parce que les professionnels qui participent à la production d'information au sein de Circulations en sont aussi les destinataires. Les groupes de réflexion n'ont-ils pas alors vocation, plus qu'à la production d'un savoir, à constituer une pensée commune propre à un groupe ? On en vient alors à considérer la présence au sein de Circulations d'une des principales fonctions des *think-tanks*, celle de « constitution d'un groupe » : « loin d'exprimer simplement les intérêts d'un groupe pré-constitué, [les organisations que sont les *think-tanks*] ont créé des coalitions spécifiques rassemblant un segment politiquement modéré de l'élite »<sup>84</sup>.

### *1.2. Réunir les acteurs d'un secteur aux contours flous*

Circulations produit de l'information, à la fois conçue par et destinée aux professionnels du développement durable, qu'elle réunit à cette occasion : son ambition est alors de créer un cadre de discussion inédit – par la réunion d'acteurs qui ne se parlent pas ou peu – en favorisant des coalitions nouvelles, entre le secteur privé à but lucratif et le secteur associatif par exemple. Nous avons pu observer à quel point les groupes de travail étaient l'occasion de nouer ou renforcer des relations professionnelles : chaque session commence par une présentation rapide de chaque participant, qui, au cours de la discussion ultérieure, revient sur les projets développés par son organisation. Bien souvent, au cours de la réunion, sont échangées des cartes de visite, des adresses mails, des invitations LinkedIn. Ces groupes de travail sont donc à la fois une occasion de se tenir au courant des avancées du secteur – des nouvelles méthodologies, projets ou publications qu'il ne faudrait pas manquer – mais aussi de côtoyer les acteurs du secteur à intervalles réguliers. C'est sur ce point que l'article de Thomas Medvetz a été tout à fait éclairant pour notre étude, par la redéfinition du *think-tank* que propose l'article : loin de considérer un *think-tank* comme une « entité “indépendante”, séparée des institutions administratives, médiatiques et de marché »<sup>85</sup>, Medvetz insiste au contraire sur le caractère

---

<sup>83</sup> Medvetz, Thomas, *op. cit.*, p. 53.

<sup>84</sup> *Ibid.*, p. 51.

<sup>85</sup> *Ibid.*, p. 48.

« hybride » de ces organisations « qui se situent au point de rencontre entre les champs politique, bureaucratique, économique, académique et médiatique »<sup>86</sup>. Une brève analyse des intervenants à l’Agora 2018 permet d’illustrer la pluralité de champs qui s’investissent dans cet espace : sur les 268 intervenants, nous avons répertorié 41 acteurs des secteurs public et politique, avec une prégnance des institutions gouvernementales et internationales ; 102 acteurs du secteur privé à but lucratif, où nous regroupons les entreprises et les fondations d’entreprise ; 88 acteurs des secteurs associatif et humanitaire ; 25 acteurs du secteur académique ; 10 journalistes et 2 acteurs issus du secteur culturel<sup>87</sup>. Ce rapide recensement permet de confirmer l’analogie avec la définition du *think-tank*, puisque Circulations se place à l’intersection d’une pluralité de champs.

Plus encore, l’association est, en tant que *think-tank* et en tant qu’« entreprise associative mécénale »<sup>88</sup>, « inévitablement dépendant[e] [...] en termes de ressources, de personnel et de légitimité »<sup>89</sup> des champs avec lesquels elle collabore. En termes de ressources par exemple, Circulations est doublement dépendante des champs avec lesquels elle noue des « partenariats ». Tout d’abord, nous l’avons expliqué, ses « partenaires » associatifs, privés et publics lui fournissent un contenu informatif nécessaire à son fonctionnement. Ensuite, et c’est là que l’on peut entrevoir en quoi le terme de « partenariat » est une « notion trompeuse »<sup>90</sup>, Circulations repose sur un fonctionnement de type « mécénal »<sup>91</sup>, c’est-à-dire que son fonctionnement économique repose sur l’octroi de subventions par des organisations en échange d’un accès privilégié aux productions informatives : le montant de la subvention est souvent négocié en fonction de certaines contreparties – un article dans une publication de Circulations, l’organisation d’une conférence lors de l’Agora avec une intervention du dirigeant de l’organisation. Cet octroi de contreparties en échange de subventions pourrait d’ailleurs définir le fonctionnement de Circulations comme étant un service de type marchand : le service vendu serait celui d’un espace de prise de parole, écrite dans les publications ou orale lors de l’Agora. Circulations reste cependant, malgré ce fonctionnement que l’on pourrait qualifier de « marchand », très éloignée du modèle de « l’entreprise associative marchande » décrite par Matthieu Hély, qui « se compose essentiellement de bénévoles, [...] se développe

---

<sup>86</sup> *Ibid.*, p. 46.

<sup>87</sup> Cette analyse se fonde sur un recensement des organisations intervenantes lors de l’Agora 2018, à partir du programme officiel.

<sup>88</sup> Hély, Matthieu. *Les métamorphoses du monde associatif*, op. cit., p. 115.

<sup>89</sup> Medvetz, Thomas, op. cit., p. 48.

<sup>90</sup> Hély, Matthieu. *Les métamorphoses du monde associatif*, op. cit., p. 55.

<sup>91</sup> *Ibid.*, p. 115.

principalement dans le domaine du sport, des loisirs, [...] en recourant à l'usage de contrats aidés »<sup>92</sup>.

Cependant, l'organisation, bien qu'elle se situe à l'intersection d'une multiplicité de champs, n'entretient pas les mêmes relations avec tous les secteurs concernés : la prédominance d'intervenants à l'Agora et de membres du conseil d'administration<sup>93</sup> issus du secteur privé à but lucratif, ainsi que la prédominance d'entreprises parmi les organisations mécènes<sup>94</sup>, indique la proximité toute particulière de Circulations envers ce secteur. Cette proximité est confirmée par notre entretien avec la « chargée de partenariats », qui évoque presque uniquement et de manière spontanée sa collaboration avec de grandes entreprises privées ; la réponse à des appels d'offres publiques est évoquée à la fin de l'entretien, comme une source de financement plus marginale, liée au développement d'une stratégie d'internationalisation de Circulations<sup>95</sup>. Thomas Medvetz identifie cette spécialisation des *thinks-tanks* dans l'un des champs comme un « numéro d'équilibriste complexe qui consiste notamment à utiliser leur association avec l'un des champs pour démontrer leur séparation supposée d'avec tous les autres »<sup>96</sup>. Chez Circulations, les liens tout particuliers entretenus avec la sphère privée à but lucratif font écho à une posture de rejet du « politique », et notamment des opinions partisans. Cette éviction du politique était l'une des consignes majeures que nous avons reçues au début de notre stage, notamment sur les contenus à partager ou non sur les réseaux sociaux : deux types de contenus étaient à éviter, les contenus trop partisans et les contenus trop « négatifs », qui mettaient en avant des problèmes environnementaux ou sociaux plutôt que des solutions. Ce rejet du politique peut être en partie expliqué par la proximité de Circulations avec le monde de l'humanitaire, dont le « principe de neutralité » est l'un des fondements juridiques<sup>97</sup>. Ce refus des « affrontements partisans »<sup>98</sup> peut également être mis en lien avec des mutations y compris dans la sphère militante, où une « vision pragmatique » semble progressivement se substituer aux « grands récits »<sup>99</sup>.

*L'aspect militant que j'espérais trouver manque également à mon goût. Dès la première semaine, je comprends qu'il s'agit plutôt d'une promotion bienveillante*

---

<sup>92</sup> *Ibid.*, p. 113.

<sup>93</sup> Voir annexe 3, « Composition du conseil d'administration en 2018 »

<sup>94</sup> Voir annexe 5 « Ressources financières détaillées de Circulations en 2017 »

<sup>95</sup> Entretien numéro 12 (Estelle), enregistré le 27 mars 2019.

<sup>96</sup> Medvetz, Thomas, *op. cit.*, p. 48.

<sup>97</sup> Buirette, Patricia. *Le droit international humanitaire*. La Découverte, 2019, p. 5.

<sup>98</sup> Borello, Jean-Marc et Henckel, Guy. *Manifeste pour un monde solidaire*. Le Cherche midi, 2015, p. 60.

<sup>99</sup> Ion, Jacques, Spyros, Franguiadakis et Viot, Pascal. *Militer aujourd'hui*. Autrement, 2005, pp. 10-11.

*que de véritable militantisme : on me recommande de ne « partager que des informations positives » sur les réseaux sociaux et dans la newsletter.*

Récit de stage, 12 septembre 2018

L'interdépendance avec une pluralité de champs, et notamment avec la sphère privée à but lucratif, ne va pas sans tensions : la question de la collaboration avec le secteur privé à but lucratif est un enjeu de débat, voire de critique. Clément relate à ce sujet un épisode qui semble l'avoir marqué : lors de l'Agora 2018, un chroniqueur de radio, connu pour ses positions politiques marquées à gauche et son ton incisif, a réalisé une chronique particulièrement critique sur l'événement, en pointant du doigt ce qu'il considère comme une incohérence, la défense d'objectifs liés au développement durable et la participation de grands groupes industriels à l'événement. Si Clément développe, à l'échelle personnelle, un discours marqué par le rejet de ce qu'il appelle « l'économique » – terme par lequel il désigne le secteur à but lucratif –, son discours justifie la collaboration de l'organisation avec ce même secteur.

*Ça peut poser problème parfois, parce que y'a des gens qui veulent pas être à côté d'autres, parce que des gens disent qu'on a trop de gens... C'était le cas lors de l'Agora, des gens qui expliquaient que... Enfin, typiquement, c'est pas en ramenant les problèmes autour de la table que tu apportes les solutions... Parce que c'est vrai que, comme nous, on a des gens du privé qui sont autour de la table, euh, ça peut poser des questions, ça peut susciter l'énervement chez des gens. Mais bon, c'est la façon de travailler de Circulations et c'est une position qu'on assume parce qu'on sait que... Enfin c'est des questions qui sont communes, et, surtout si on pense au secteur privé, c'est, si effectivement ce sont eux les problèmes, une solution passera jamais sans eux, dans le sens où c'est à eux de modifier leurs actions.*

Entretien numéro 3 : Clément, chargé de publication et de communication chez Circulations, bac +5 en sciences politiques, 25 ans

Ces tensions ne sont pas propres à Circulations : elles font écho à une histoire particulière, celle du secteur de l'ESS, dont l'évolution est telle que les frontières en sont floues et l'unité très précaire. Si l'économie sociale a d'abord été définie dans une « approche statutaire »<sup>100</sup>, en limitant le secteur aux organisations caractérisées soit par un but non lucratif soit par une gestion démocratique (associations, coopératives, mutuelles, fondations), et pensée pour pallier les « défaillances des pouvoirs publics en matière d'offre qualitative comme quantitative de biens mixtes et collectifs »<sup>101</sup>, les frontières de cette « nouvelle économie » semblent désormais bien floues : les ouvrages de présentation du secteur de l'ESS introduisent souvent la

---

<sup>100</sup> Jeantet, Thierry. *Economie sociale : la solidarité au défi de l'efficacité*. La Documentation française, série « Études », n° 5227, Paris, janvier 2006, p. 34.

<sup>101</sup> Chopart, Jean-Noël, et al., *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*. La Découverte, 2006, p. 178.



thématique en constatant « l'impossible détermination de ses contours en raison de son extrême diversité »<sup>102</sup>. Le constat d'une impossible définition de l'ESS peut cependant être critiqué à deux titres. Tout d'abord, il masque une évolution nette qui semble se dégager dans le secteur, celle de l'apparition croissante de notions qui se rapprochent de formes marchandes, *a priori* exclues de la définition statutaire posée par l'économie sociale. Cette apparition tient à l'importation d'une vision anglo-saxonne de « l'entreprise sociale », marquée par le recours à des « ressources marchandes » et par l'accent mis sur la thématique de « l'innovation sociale »<sup>103</sup>. Des termes comme celui d'« entrepreneuriat social », popularisé à partir des années 1980 par l'ONG Ashoka, ou celui de « *social business* », théorisé par Muhammad Yunus en 2007<sup>104</sup>, illustrent cette évolution. Par ailleurs, l'emploi de termes tels que « une extrême diversité » ne permet pas de comprendre les enjeux de lutte que peuvent être le recours à un statut lucratif ou la coopération avec le secteur privé à but lucratif.

Cependant, la réunion de formes organisationnelles et de logiques d'action multiples, voire contradictoires, sous le label de l'ESS n'est peut-être pas une nouveauté. Le développement de l'ESS s'est fait dans le cadre de sociétés de secours mutuel, dans une logique paternaliste : l'ESS a été, dès l'origine, marquée par un caractère « consensuel » puisqu'elle « « [convenait] en effet à la fois aux élites conservatrices soucieuses de la stabilité de l'ordre social et aux forces progressistes émanant du mouvement ouvrier et favorable à l'institution de l'idée de solidarité »<sup>105</sup>. Cette histoire particulière permet d'envisager comment, aujourd'hui, l'ESS peut être un espace de réunion des contraires, entre des influences européennes issues des coopératives italiennes et des influences anglo-saxonnes plutôt marquées par la rhétorique de « l'innovation sociale »<sup>106</sup>.

L'analyse de l'organisation au prisme de ce qui s'y fait au quotidien permet de voir en quoi l'utilité sociale n'y est pas une évidence : si une partie du travail tient à une réflexion autour des objectifs de développement durable, les enjeux de l'organisation tiennent surtout à sa fonction de production d'une information rare et originale, qui permet de fédérer un groupe. Mais les tensions que nous avons pu évoquer au sein du secteur de l'ESS montrent que la coopération au nom de l'utilité sociale n'est pas si simple : tous les agents n'y occupent pas la même position, et s'ils entretiennent des relations de coopération, elles n'impliquent pas la

---

<sup>102</sup> *Ibid.*, p. 5.

<sup>103</sup> Defourny, Jacques, et Nyssens, Marthe, *op. cit.*, pp. 223-225.

<sup>104</sup> Yunus, Muhammad. *Pour une économie plus humaine : construire le social business*. Editions JC Lattès, 2012.

<sup>105</sup> Hély, Matthieu et Moulévrier, Pascale, *op. cit.*, pp. 64-65.

<sup>106</sup> Defourny, Jacques, et Nyssens, Marthe, *op. cit.*, pp. 222-223.

disparition de certaines formes de lutte pour un pouvoir politique, économique et symbolique. C'est donc comme un « champ », fait de relations à la fois horizontales et verticales, que nous proposons d'envisager le secteur de l'ESS dans lequel s'inscrit Circulations.

## 2) *Le « sens du jeu »<sup>107</sup> : stratégies individuelles et organisationnelles de distinction*

Nous avons introduit notre propos par une présentation de l'association au prisme de ce qui s'y fait, en insistant sur son rôle d'information et de création d'une coalition entre des acteurs issus de champs variés : cette première phase descriptive nous a permis d'envisager en quoi l'utilité sociale n'était ni nécessairement évidente, ni centrale dans le travail tel qu'il se fait au quotidien chez Circulations. Si l'information produite est bien liée aux thématiques du développement durable, elle vaut surtout en tant qu'information rare et originale, à tel point qu'il est valorisé de choisir comme thématique centrale celle de la « rentabilité ».

Nous voudrions maintenant envisager les relations qui se jouent autour de la question de l'utilité sociale. Si l'on peut bien observer des relations horizontales de coopération au nom des enjeux de développement durable, ces relations sont aussi verticales : Circulations nous semble être un espace traversé par des relations de pouvoir, qui bénéficie de la position dominante des agents qui s'y investissent, tout en permettant à ces agents de renforcer ces positions d'ores et déjà dominantes par la constitution d'un entre-soi. L'association elle-même peut être envisagée au prisme des stratégies organisationnelles du groupe NGO, dans un contexte de réduction des financements publics. Le portrait que nous faisons de l'association s'éloigne alors de la rhétorique de l'utilité sociale : quel sens donner à la « quête de sens » lorsqu'elle se conjugue avec la quête de pouvoir ?

### *2.1. La « logique du coup double »<sup>108</sup> : de la défense d'objectifs de développement durable à la fédération d'une élite*

L'Agora annuelle, et plus largement, Circulations comme espace de réunion et de réflexion, ont pour ambition de présenter des solutions aux problématiques sociales et environnementales globales : l'association entend, par exemple, promouvoir des solutions pour « lutter collectivement contre l'exclusion ». La « constitution du groupe »<sup>109</sup> d'acteurs se fait donc au nom de la défense d'objectifs liés au développement durable. Si nous avons bien

---

<sup>107</sup> Bourdieu, Pierre. *Raisons pratiques : sur la théorie de l'action*, op. cit., p. 151.

<sup>108</sup> Bourdieu, Pierre. « Champ du pouvoir et division du travail de domination : texte manuscrit inédit ayant servi de support de cours au Collège de France, 1985-1986 ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, volume 190, n°5, 2011, p. 136.

<sup>109</sup> Medvetz, Thomas, op. cit., p. 51.

montré que ce regroupement s'attache à réunir tous les champs malgré une coopération plus poussée avec le secteur privé à but lucratif, il ne faut pas confondre cette ouverture à toutes les sphères professionnelles avec une ouverture à n'importe quel type d'agent. Si n'importe qui peut participer aux réunions, les agents les plus investis dans l'organisation, notamment au sein du conseil d'administration, se distinguent par des positions particulièrement dominantes – positions nécessaires dans un champ dont le fonctionnement se fonde avant tout sur des logiques de mondanité et d'interconnaissance. Ce fonctionnement ancre encore un peu plus l'analogie entre Circulations et les *think-tanks*, fondés sur la « primauté des relations de classe » et envisagés comme l'occasion d'une « série de partenariats entre élites »<sup>110</sup>. Par ailleurs, cela renforce l'hypothèse d'une influence de modèles associatifs anglo-saxons sur une partie de l'ESS, à laquelle appartient Circulations, qui se traduit par l'importation à la fois d'une rhétorique de « l'innovation sociale » et d'une proximité croissante entre le monde privé à but lucratif et les conseils d'administration des associations, investis par « les membres des élites économiques [comme un moyen] d'acquérir et de conforter un capital social et symbolique important »<sup>111</sup> et comme le lieu « d'un entre soi certain »<sup>112</sup>.

C'est d'abord aux positions des administrateurs de Circulations, recensées dans un tableau récapitulatif à partir de nos recherches documentaires<sup>113</sup>, que nous nous intéressons, afin de qualifier ce que nous entendons par le terme de « position dominante » et de confirmer l'hypothèse d'une appartenance à l'élite économique et culturelle. Les vingt-quatre administrateurs se caractérisent tout d'abord par leur passage par des formations prestigieuses : plus des deux tiers d'entre eux possèdent un doctorat ou sont diplômés des grandes écoles de commerce (HEC, ESSEC ou ESCP) et des grandes écoles qui forment la « noblesse d'Etat »<sup>114</sup> – Sciences Po Paris, l'ENS, l'ENA et Polytechnique<sup>115</sup>. Cette formation académique prestigieuse les a conduit à occuper des fonctions de direction, soit dans de grandes entreprises privées des secteurs bancaires, agro-alimentaires ou énergétiques, soit dans de grandes organisations humanitaires et associatives, ou encore dans de grandes organisations publiques comme l'AFD ou l'OCDE. Lors des réunions du conseil d'administration, cette position dominante se traduit par la mise en scène d'un *ethos* mondain, par le biais de références perpétuelles à la fréquentation récurrente d'autres grands dirigeants ou à des événements

---

<sup>110</sup> *Ibid.*, p. 50.

<sup>111</sup> Bory, Anne. « Le monde des affaires à la tête du secteur non-lucratif américain ? Un regard sociologique ». *Entreprises et histoire*, volume 3, n° 56, 2009, p. 119.

<sup>112</sup> *Ibid.*, p. 122.

<sup>113</sup> Voir annexe 3, « Composition du conseil d'administration en 2018 »

<sup>114</sup> Bourdieu, Pierre. *La Noblesse d'Etat : grandes écoles et esprit de corps*. Les Editions de Minuit, 1989.

<sup>115</sup> Voir annexe 3, « Composition du conseil d'administration en 2018 ».

mondains privés, par exemple les Entretiens de Royaumont ou le déjeuner annuel de la BPI (Banque Publique d'Investissement). C'est d'ailleurs en comparaison avec ces événements que Grégoire avait émis le regret que « l'espace VIP » de l'Agora ne parvienne pas à constituer le même « entre-soi », considéré comme marqueur de la réussite d'un événement.

*L'intérêt social cohabite avec une mondanité très forte : des références sont sans cesse faites à des événements prestigieux par « l'entre-soi » qu'on peut y trouver, reconnu par les administrateurs et envers lequel ils semblent avoir une posture complexe, notamment Grégoire, qui qualifie cet « entre-soi » de « dégueulasse » tout en insinuant qu'il est nécessaire : il compare l'espace VIP des Entretiens de Royaumont, où l'entre-soi permet aux participants de « parler vraiment business », à celui de l'Agora Circulations, « rempli d'étudiants avec des bonnets péruviens ».* Journal de terrain, « Réunion du conseil d'administration », 12 décembre 2018

Les trois entretiens que nous avons réalisés avec des administrateurs de l'association témoignent eux aussi, de multiples manières, de cette position dominante. Tout d'abord, il a été difficile d'entrer en contact avec les administrateurs, là où solliciter des entretiens avec les salariés, même ceux que nous ne connaissions pas, a été très facile. Nous avons dû obtenir, dans un premier temps, l'autorisation de la directrice exécutive, qui a sélectionné les administrateurs les plus susceptibles d'être disponibles, et a ensuite transmis notre demande d'entretien elle-même par mail<sup>116</sup>. Sur les trois entretiens sollicités par mail, deux ont été réalisés, le troisième administrateur ayant décalé à plusieurs reprises l'entretien qui, finalement, n'a jamais eu lieu. Un des entretiens a été réalisé par téléphone et très vite écourté – l'administrateur développait peu ses réponses et nous renvoyait sans cesse à des contenus officiels, le livre qu'il a publié ou son profil LinkedIn<sup>117</sup>. Nous avons rencontré un deuxième administrateur, qui nous a cette fois accordé un long entretien, retraçant toute sa trajectoire et qui a duré plus d'une heure<sup>118</sup>. Enfin, le nouveau directeur exécutif, Vincent, nous a présentée au président et fondateur de l'association, Grégoire qui nous a accordé un bref entretien de vingt minutes<sup>119</sup>. Vincent nous avait auparavant recommandé, de manière assez impérative, de bien préparer les questions à l'avance et d'éviter les questions sur la trajectoire personnelle de Grégoire – « il n'aime pas parler de lui » nous avait-il indiqué. Ce mode d'accès difficile aux administrateurs, l'insistance sur le temps limité dont ils disposent et l'injonction à réaliser des entretiens plus formels et plus directifs, aussi dans l'optique de limiter la durée de ceux-ci, ont illustré la position dominante

---

<sup>116</sup> Voir annexe 1, « Synthèse des profils des enquêtés et des modalités de contact ».

<sup>117</sup> Entretien numéro 8 (Pierre), enregistré le 12 mars 2019.

<sup>118</sup> Entretien numéro 6 (François), enregistré le 5 février 2019.

<sup>119</sup> Entretien numéro 10 (Grégoire), enregistré le 20 mars 2019.

de ces enquêtés, notamment par rapport à notre propre position de jeune étudiante et ancienne stagiaire.

Le long entretien que nous avons pu mener avec l'un des administrateurs, François, illustre la position dominante qui est la sienne, aussi bien à travers des éléments biographiques objectifs qui sont des marqueurs de pouvoir que par la mise en scène évidente d'une mondanité et d'une appartenance au champ du pouvoir. Énarque de formation, François a mené une longue carrière au sein d'un grand groupe bancaire français, où il s'est spécialisé vers la fin de carrière sur la thématique du microcrédit. Le récit qu'il nous a fait de sa carrière, très détaillé, met en scène à plusieurs reprises son appartenance avec la sphère du pouvoir, notamment par sa proximité avec les dirigeants du groupe bancaire où il a travaillé ou avec des personnalités influentes dans les champs économique et politique.

*D'ailleurs entre parenthèses, ma promotion de l'ENA est un peu connue, c'est la promotion de François Hollande, Ségolène Royal, Dominique de Villepin, [...] Michel Sapin, etc. Donc j'ai fréquenté tous ces braves gens, à des degrés divers... [...] Donc fin 2006, c'était la veille de Noël, je m'en souviens très bien, j'ai rendu la note au directeur général. Bon, par mes fonctions, sur les sujets européens, j'avais cette proximité. Donc je me suis autorisé, je lui ai dit : « voilà – on se tutoyait – Georges, je t'ai préparé un petit devoir de vacances », il était en train de fermer son bureau pour partir pour les congés de Noël. « Je t'ai fait une note sur le microcrédit et sur ce que le [groupe bancaire] pourrait faire en termes de microfinance dans les pays en voie de développement. – Ah, ça tombe bien, je suis en pleine réflexion là-dessus. »*

*[...] Et au mois de mars 2007 j'ai rencontré pour la première fois Muhammad Yunus [note : Prix Nobel de la Paix et théoricien du social business] à Paris, dans le cadre d'un petit-déjeuner organisé par le gouverneur central de la Banque de France, donc c'est sous les ordres, sous les plafonds dorés de la Banque de France que j'ai eu l'occasion de le rencontrer.*

Entretien numéro 6 : François, administrateur, retraité du secteur bancaire (fonctions de direction), énarque, 65 ans

Outre cette position dominante, le rôle du conseil d'administration, ainsi que du dirigeant exécutif de l'association, consiste à développer, à entretenir ou à s'appuyer sur des relations influentes : le rôle d'administrateur consiste à « mettre à la disposition de l'organisation son capital social »<sup>120</sup> tout en renforçant ce capital social par cette même fonction. Cet aspect relationnel nous a été décrit par François, afin de nous donner un exemple de son rôle en tant qu'administrateur au sein de Circulations : il a par exemple mis en relation la direction

---

<sup>120</sup> Bory, Anne. « Le monde des affaires à la tête du secteur non-lucratif américain ? Un regard sociologique », *op. cit.*, p. 118.

exécutive avec l'une de ses connaissances grecques afin d'organiser une réplique de l'Agora en Grèce, dans la perspective du développement international de l'association. Il insiste tout particulièrement sur les différents capitaux que possède cette connaissance – ressources familiales, relationnelles, politiques, culturelles – qui en font une alliée de choix.

*J'essaye d'être plutôt en appui, en conseil, j'ai présenté pas mal de gens et en particulier peut-être je peux vous donner deux exemples... Là assez récemment j'ai introduit mon amie Alexandra Mitsotakis, elle est d'origine grecque [...]. Elle a créé la branche grecque de ActionAid, qu'elle a dirigé pendant des années avec succès. Elle est en train de lancer le programme de microcrédit [inaudible] en Grèce, elle a créé il y a trois ans le World Human Agora qui est un lieu de débat, de rencontres et d'échanges entre des personnes appartenant à des secteurs différents : des entreprises, des institutions publiques, des académiques, des ONG et le monde de la culture. [...] Et donc j'ai introduit Alexandra. Et Alexandra est présidente du centre culturel franco-hellénique à Paris. Bref... Et elle a un carnet d'adresses... Elle connaît tout le monde, puisque sa famille fait partie des trois grandes familles qui monopolisent la politique en Grèce depuis des années. Mais enfin elle n'est pas engagée politiquement. Et donc j'ai lancé l'idée de faire une conférence Circulations à Athènes qui aura lieu effectivement le 1 et le 2 avril.*

Entretien numéro 6 : François, administrateur, retraité du secteur bancaire (fonctions de direction), énarque, 65 ans

L'entretien que nous avons réalisé avec l'ancienne directrice exécutive de Circulations, Delphine, nous a confirmé la partie éminemment relationnelle de son travail, envers laquelle elle adopte un ton critique. Elle décrit d'emblée cette partie de son travail comme un aspect négatif, qu'elle qualifie par le biais de termes dépréciatifs – le « politique », le « blabla »<sup>121</sup> – et dont elle semble mettre en avant l'inutilité : « c'est du relationnel, de la représentation, voilà. Serrer des mains, faire des sourires, manger des petits fours »<sup>122</sup>. L'entretien que nous avons réalisé avec elle a eu lieu quelques semaines avant son départ de l'organisation, départ qui semble permettre l'énoncé d'un bilan critique sur son emploi.

*Moi j'en peux plus d'aller à des conférences avec des panélistes, des machins, ça me gave à souhait. Donc il faut que tu sois concentrée sur le truc pour écouter ce que les gens disent. Ensuite **il faut serrer des mains à des gens où foncièrement, t'as pas grand chose à leur dire, mais il faut qu'ils te connaissent et qu'ils te remarquent.***

Entretien numéro 5 : Delphine, directrice exécutive de Circulations (jusqu'en février 2019), bac +5 en sciences politiques, 34 ans

---

<sup>121</sup> Entretien numéro 5 (Delphine), enregistré le 28 janvier 2019.

<sup>122</sup> *Ibid.*

La promotion de solutions en faveur du développement durable et de la réduction des inégalités sociales se fait donc par le biais d'une élite, qui coopère à cette occasion. Comment comprendre la contradiction apparente propre à cette coopération des classes dominantes au nom de thématiques *a priori* en rupture avec la logique de reproduction et de perpétuation de ces mêmes classes dominantes ? Plus qu'une contradiction, cette stratégie promotionnelle ambivalente pourrait être interprétée comme la mise en œuvre d'une logique particulière, celle « du coup double »<sup>123</sup>, qui permet d'entrevoir comment « des stratégies nées de la logique d'un champ spécifique, même lorsqu'elles sont orientées expressément contre la domination de classe, peuvent en définitive servir le maintien de la domination »<sup>124</sup>, en créant une coalition élitiste à l'occasion d'une réflexion sur le développement durable par exemple.

La mise au jour de la « logique du coup double »<sup>125</sup> pourrait conduire à redéfinir la nature du discours promotionnel de solutions liées au développement durable, porté notamment par Circulations. Alors que ce discours revendique un potentiel d'innovation écologique et sociale, on peut se demander s'il n'incarne pas une forme de perpétuation de l'ordre économique en place. Il s'agirait alors de décrire l'investissement progressif des élites et des entreprises sur les thématiques du développement durable comme un « nouvel esprit du capitalisme », c'est-à-dire comme une « idéologie qui justifie l'engagement dans le capitalisme »<sup>126</sup>, en s'appuyant justement sur les critiques faites au capitalisme. Le discours de l'innovation écologique et sociale semble en effet puiser ses ressources de justification au sein même de la critique anticapitaliste, que ce soit la critique du régime d'accumulation, notamment après la crise financière de 2008, ou la critique écologique. Le discours du développement durable semble alors intégrer ces critiques pour mieux justifier la permanence de l'ordre en place.

Si nous ne nions pas la croyance sincères des acteurs aux solutions promues, l'hypothèse d'un « nouvel esprit du capitaliste » permet de suggérer l'idée d'un « intérêt au désintéressement » : les agents dominants auraient un intérêt explicite à intégrer le champ de l'ESS, revendiqué comme champ du désintéressement, car il occupe une place croissante au sein du champ du pouvoir, du fait des impératifs de contrôle de la critique. Il ne s'agit alors pas seulement de « croire que le jeu en vaut la chandelle », mais de développer des stratégies qui permettent de faire partie du jeu, d'« être dans le jeu »<sup>127</sup>, et de se maintenir dans la partie.

---

<sup>123</sup> Bourdieu, Pierre. « Champ du pouvoir et division du travail de domination, etc. » *op. cit.*, p. 126.

<sup>124</sup> *Ibid.*, p. 130.

<sup>125</sup> *Ibid.*, p. 126.

<sup>126</sup> Boltanski, Luc et Chiapello, Ève. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard, 2011, p. 42.

<sup>127</sup> Bourdieu, Pierre. *Raisons pratiques : sur la théorie de l'action*, *op. cit.*, p. 151.

## 2.2. *Se distinguer stratégiquement dans un champ*

Afin d'envisager les stratégies qui permettent aux organisations – Circulations mais aussi NGO – de faire encore partie du jeu dans un champ concurrentiel et sélectif, nous proposons de repartir de la définition même du champ : « pour qu'il y ait champ, il faut qu'il y ait un enjeu commun qui peut être un enjeu de lutte »<sup>128</sup>. Cet enjeu pourrait être, à première vue, celui de l'utilité sociale – les objectifs de développement durable poursuivis par Circulations. Cependant, nous avons vu que le rapport à l'utilité sociale était moins évident qu'il n'y paraît : la pensée en termes de champ implique alors de considérer, ici non pas les « classes sociales » mais les organisations, comme un « ensemble de positions objectives unies par des relations objectives de concurrence, de compétition »<sup>129</sup>. L'enjeu serait donc celui de la distinction : le champ humanitaire et associatif est d'autant plus marqué par des luttes internes que les ressources financières y sont allouées par des donateurs extérieurs et qu'il faut convaincre ces donateurs de la pertinence de l'action de l'organisation. Notre analyse des stratégies organisationnelles, qui ont été évoquées dans les entretiens et lors des réunions, et que nous avons approfondie par l'étude des informations financières disponibles dans les rapports annuels des organisations, met au jour des stratégies de distinction croisées au sein du groupe NGO, entre Circulations et NGO : si Circulations a pu être envisagée à l'origine comme un placement stratégique pour NGO, c'est désormais Circulations qui s'appuie sur les ressources de NGO pour se distinguer dans un champ hautement concurrentiel.

Notre analyse des stratégies organisationnelles doit tenir compte d'une structure de gouvernance particulière : bien que l'association Circulations soit officiellement indépendante de NGO, la relation qu'entretiennent les deux organisations est compliquée – Circulations est en grande partie subventionnée par NGO et elle est présidée par Grégoire, fondateur aussi bien de Circulations que de NGO. L'insistance sur la figure de Grégoire dans les entretiens marque d'ailleurs son influence sur la structure, parfois louée au nom du caractère visionnaire du dirigeant, qui apparaît alors comme un leader capable de « faire partager son rêve »<sup>130</sup>.

*[Le développement international] permet vraiment de rapprocher Circulations de NGO... Avant ils comprenaient pas ce qu'on faisait (rires), là maintenant c'est bon ils comprennent vraiment [...]. Ça met vraiment en cohérence le groupe et je pense... Je vais pas penser pour lui, mais je me dis que ça devait un petit peu être ce que Grégoire avait à l'esprit quand il a créé ce genre d'entités autour de NGO.*

---

<sup>128</sup> Bourdieu, Pierre. « Séminaires sur le concept de champ, 1972-1975: Introduction de Patrick Champagne ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 200, n° 5, 2013, p. 32.

<sup>129</sup> *Ibid.*

<sup>130</sup> Boltanski, Luc et Chiapello, Ève, *op. cit.*, p. 126.



Entretien numéro 12 : Estelle, chargée de développement international *senior* chez Circulations, bac +5 en droit international, 28 ans

Certains discours sont cependant plus critiques, puisque l'influence de Grégoire sur l'organisation serait également à l'origine d'un déficit démocratique au sein de la structure.

*J'ai plaidé à plusieurs reprises... J'ai réagi, pas plus tard qu'hier, euh... Vis-à-vis de Grégoire, sur le thème que, bon, la gouvernance pourrait être un peu plus partagée. [...] Je prétends pas avoir la vérité pour moi tout seul, mais si tout ça est déjà plié dans des réunions où je ne suis pas, ou dans des têtes qui ne sont pas la mienne...*

Entretien numéro 6 : François, administrateur, retraité du secteur bancaire (fonctions de direction), énarque, 65 ans

Grégoire est d'ailleurs le seul à insister sur l'indépendance de Circulations vis-à-vis de NGO : il nous reprend lors de l'entretien lorsque nous disons, par manque d'attention, que Circulations est « censée » être indépendante de NGO. Personnalité à la fois admirée et contestée, Grégoire convoque pour s'auto-définir la figure de l'entrepreneur – « je crois à l'entrepreneuriat humanitaire » – et fait écho aussi à la figure de l'entrepreneur schumpétérien, auquel sont attribuées des qualités telles que « le goût de l'indépendance, celui du risque et de la réussite »<sup>131</sup>.

*Pour Greg, c'est déjà fait le développement à l'international alors que l'équipe exécutive en est à ses balbutiements, il est déjà trois pas en avant.*

Entretien numéro 7 : Béatrice, chargée de communication, bac +5 en sciences politiques, 26 ans

C'est dans ce contexte managérial, entre gouvernance associative et prééminence d'un leader visionnaire, qu'il faut envisager Circulations comme un placement stratégique opéré par NGO. Un retour sur l'historique de l'association Circulations, intimement liée à celle de NGO, permet de mettre au jour ces stratégies de distinction dans un secteur où les organisations sont en concurrence pour attirer les financements. L'association Circulations a été créée en 2008 par Grégoire, co-fondateur et directeur de NGO avec sa compagne, Laure : l'association n'est légalement déclarée comme telle que depuis 2013, elle faisait auparavant pleinement partie du groupe NGO. La genèse de Circulations, telle que nous la raconte Grégoire, illustre pleinement son caractère stratégique : tout d'abord parce qu'elle est pensée comme un moyen « d'expliquer autour [d'eux] [...] pourquoi une association lançait une filiale de microcrédit à profit », mais

---

<sup>131</sup> Zalio, Pierre-Paul, « Sociologie économique des entrepreneurs » in Steiner, Philippe et Vatin, François. *Traité de sociologie économique*. Presses Universitaires de France, 2013, p. 603.

aussi parce qu'elle est pensée comme un moyen de s'inscrire dans des réflexions internationales, celles des objectifs du millénaire, avec une stratégie de « long terme ».

*Donc on a créé ça en 2007. C'était au départ lié au fait que NGO a créé une structure de microfinance et le secteur associatif français ne comprenait pas très bien pourquoi une association lançait une filiale de microfinance à profit. Donc, il s'agissait pour moi d'abord d'expliquer autour de nous pourquoi on faisait ça. Du coup c'est pour ça que j'ai fait le premier Agora qui n'a réuni qu'une centaine de personnes et dont le sujet principal était pour moi ça. Simplement dès le départ je me suis dit tant qu'à me remuer pour faire quelque chose, **autant réfléchir sur le long terme**. Donc, au lieu d'appeler ça, je ne sais pas, « Humanitaire et microfinance », j'ai dès le départ dit qu'on appellerait ça un Agora. **A l'époque, il y avait des objectifs du millénaire qui étaient en 2015. Donc on a appelé ça la Agora Circulations 2015.***

Entretien numéro 10 : Grégoire, fondateur de Circulations (président) et de NGO (directeur du développement), bac +5 en sciences politiques, 55 ans

La création de Circulations semble d'autant plus stratégique pour NGO que le contexte global est celui d'une réduction des fonds publics à destination des organisations humanitaires, là où les ressources financières de NGO proviennent avant tout de structures gouvernementales, européennes ou internationales. Nous avons réalisé une brève analyse des ressources financières de NGO à partir des rapports annuels disponibles sur son site Internet, en comparant le dernier rapport financier, celui de 2017, à celui de 2008<sup>132</sup>, date de création de Circulations. Les graphiques qui synthétisent l'origine des ressources financières permettent de noter que les fonds privés sont passés de 1% à 3% entre 2008 et 2017. Cette évolution semble *a priori* faible mais une analyse plus détaillée nous a permis de préciser l'ampleur des évolutions. Il faut d'abord noter que ces pourcentages ne s'appliquent pas à un budget annuel stable : entre 2008 et 2017, le budget annuel de NGO est passé de 51 à 236 millions d'euros, soit une multiplication des ressources par cinq. Les ressources financières issues du secteur privé à but lucratif, en passant de 1 à 3%, sont donc d'un demi-million seulement en 2008 alors qu'elles dépassent les 7 millions dix ans plus tard : les ressources issues du secteur privé à but lucratif sont quatorze fois plus élevées en 2017 qu'en 2008. Plus encore, le détail des partenaires privés de NGO nous semble témoigner des évolutions en jeu : en 2008, aucune entreprise du CAC40 n'est mentionnée parmi les partenaires privés – les donateurs privés s'apparentent plutôt à des organismes caritatifs. En 2017, au contraire, on peut noter la présence d'un certain nombre de fondations affiliées à de grandes entreprises, majoritairement françaises, des secteurs de l'énergie et des transports (4), du luxe (2), de la grande distribution (1) ou pharmaceutique

---

<sup>132</sup> Voir annexe 4, « Ressources financières de NGO entre 2008 et 2017 ».

(1)<sup>133</sup>. Si cette ouverture à des fonds privés ne tient sûrement pas uniquement à la création de Circulations – les relations exactes de cause à effet sont difficiles à mesurer – cette tendance finalement assez claire dans les ressources financières de NGO permettent de décrire Circulations comme un investissement stratégique, qui permet au groupe humanitaire de se distinguer.

A l'inverse, Circulations s'appuie sur les ressources de NGO, l'une des organisations humanitaires les plus importantes en France, pour se développer. Tout d'abord, pour son fonctionnement au quotidien, Circulations s'appuie sur les ressources financières et les ressources humaines de NGO : bien que les structures soient légalement distinctes, les bureaux de Circulations sont situés dans les locaux de NGO et une convention de gestion régit les liens entre les deux organisations.

*Depuis 2013-2014, Circulations est devenue une association indépendante, même s'il y a une convention de gestion entre NGO et Circulations, tu as dû remarquer que vous aviez des contrats NGO et que NGO paye les pots cassés chaque année de façon croissante, avec une subvention d'équilibre pour assurer la survie de Circulations. [...] Actuellement, NGO fournit 40% des ressources financières de Circulations.*

Entretien numéro 10 : Grégoire, fondateur de Circulations (président) et de NGO (directeur du développement), bac +5 en sciences politiques, 55 ans

Cet appui sur les ressources de NGO est d'autant plus crucial dans un contexte de réorientation stratégique pour Circulations. Au sein de l'organisation, et notamment au sein des instances de direction, le constat d'un développement limité de l'association est généralisé : Vincent nous parle d'un « essoufflement »<sup>134</sup>, François observe que « la fréquentation baisse, qu'il y a peut-être un phénomène d'usure »<sup>135</sup>. C'est cette phase de stagnation qui justifie une réorientation stratégique.

*Parce que voilà il y a eu un essoufflement, donc il faut lui redonner une vitalité, donc ça se travaille beaucoup, ça se stratégise en fait tactiquement.*

Entretien numéro 9 : Vincent, directeur exécutif de Circulations, bac +5 d'une école de commerce, 37 ans

*Mais à partir de 2015-2016, je me suis rendu compte que la formule de l'Agora, le fait que l'on soit à Paris... Bref, nous n'arrivions pas à passer à l'échelle... Et autant, l'Agora Circulations réunissait beaucoup de gens, autant elle ne se dirigeait pas vers une capacité d'influence telle que l'avaient eue les deux autres*

---

<sup>133</sup> *Ibid.*

<sup>134</sup> Entretien numéro 9 (Vincent), enregistré le 20 mars 2019.

<sup>135</sup> Entretien numéro 6 (François), enregistré le 5 février 2019.

*événements [note : le Forum de Davos et le Forum Social Mondial]. Alors je me suis dit : « On va un peu changer le modèle ».*

Entretien numéro 10 : Grégoire, fondateur de Circulations (président) et de NGO (directeur du développement), bac +5 en sciences politiques, 55 ans

Cette réorientation stratégique s'appuie sur les ressources auxquelles Circulations a accès par rapport aux autres organisations de l'ESS, et notamment sur le réseau international auquel elle a accès par le biais de NGO, implantée dans près d'une quarantaine de pays. C'est donc sur le développement international que mise l'association pour se distinguer, en organisant des événements dans différents pays sur le mode de son Agora.

*Il y avait deux directions [stratégiques] : la première, la plus simple pour nous, puisque NGO est présent au Sud, c'est de l'étendre dans les pays du Sud où NGO est présent, dans la même logique qu'on a fait à Paris, à savoir s'appuyer sur des écosystèmes existants et essayer de faire entrer cette dynamique en profondeur. Donc on a fait à titre expérimental trois ou quatre Agoras à l'étranger, et maintenant la stratégie, c'est de systématiser cette approche, donc de passer à 10 Agoras cette année et 20 je l'espère l'année prochaine. Et au fond d'arriver à proposer un mouvement global où Circulations... Enfin, a priori, il n'y a pas de limite à la stratégie. Donc, idéalement, à moyen terme, on espérait que Circulations soit partout, voilà, dans les pays essentiellement du Sud.*

Entretien numéro 10 : Grégoire, fondateur de Circulations (président) et de NGO (directeur du développement), bac +5 en sciences politiques, 55 ans

Ces stratégies ont pour ambition de distinguer Circulations dans un champ où l'originalité et la modernité sont particulièrement valorisées, en réponse aux faiblesses structurelles de l'association – sa difficulté à trouver des financements et à rester attractive. Il y a donc bien un « champ » avec un « enjeu commun » – celui de la réponse aux enjeux sociaux et environnementaux – mais aussi un « enjeu de lutte »<sup>136</sup> – celui de la distinction des organisations investies sur ces thématiques. Circulations ne semble pas en position de force au sein de cette lutte pour la distinction, remise en cause aussi bien au nom de son modèle financier que de son utilité sociale : c'est cette domination, à de multiples titres, que nous allons analyser dans le troisième et dernier temps de cette partie.

---

<sup>136</sup> Bourdieu, Pierre. « Séminaires sur le concept de champ, 1972-1975 : etc. », *op. cit.*, p. 32.

### **3) Entre « quête de sens » et quête de légitimité : la rhétorique de la justification face à une position dominée dans le champ de l'ESS**

#### *3.1. Entre mondanité et marginalité : « la forme dominée d'une économie dominante »<sup>137</sup>*

La mondanité qui est celle des administrateurs de Circulations se conjugue avec une certaine forme de marginalité de l'organisation par rapport au champ du pouvoir : si cette affirmation peut sembler étonnante étant donné les positions de pouvoir et les trajectoires sociales des administrateurs, il faut considérer que ces positions ne sont pas équivalentes à celle de l'association, qui appartient à un secteur, celui de l'ESS, qui « demeure, d'abord et avant tout, la forme dominée d'une économie dominante »<sup>138</sup>. Nous allons alors envisager les « relations de pouvoir [...] “verticales” »<sup>139</sup> qui régissent le champ de l'ESS et ses relations envers le secteur privé à but lucratif pour décrire, non plus le caractère élitiste du groupe, mais au contraire, comment l'association occupe une position dominée et marginale dans le champ du pouvoir, malgré les capitaux académiques, politiques et économiques que possèdent ses administrateurs.

Cette marginalité semble propre au champ de l'ESS, mais aussi aux départements RSE (Responsabilité Sociale d'Entreprise) des grandes entreprises qui collaborent et soutiennent financièrement Circulations, au nom de leur incapacité commune à atteindre le cœur des activités productives et financières des entreprises. Le rapprochement que nous faisons entre ces structures *a priori* très distinctes – financés d'une part, financeurs de l'autre – peut être justifié par les « nombreuses similarités » entre ces deux sphères, par exemple entre les travailleurs en charge des partenariats dans les deux types d'organisations, du fait de « leur légitimité au sein de leurs organisations respectives et [de] leurs parcours professionnels »<sup>140</sup>. Estelle, qui a commencé sa carrière comme chargée de partenariats chez Circulations, envisage d'ailleurs de la poursuivre au sein d'un département RSE d'une grande entreprise : la description qu'elle fait des départements RSE avec lesquels elle collabore permet d'envisager une autre similarité entre entreprises de l'ESS et départements RSE, celle d'une domination économique.

*Je suis pas une as de la RSE mais je commence quand même à comprendre peu et surtout à identifier ce qui est faisable, à identifier leurs contraintes, leurs limites...*

---

<sup>137</sup> Hély, Matthieu, et Moulévrier, Pascale, *op. cit.*, p. 13.

<sup>138</sup> *Ibid.*

<sup>139</sup> Medvetz, Thomas, *op. cit.*, p. 50.

<sup>140</sup> Bory, Anne. « Perdre son âme ou la racheter ? Enjeux professionnels et organisationnels autour du bénévolat d'entreprise ». *Les mondes du travail*, 2007.

*Quand on fait un partenariat et qu'ils disent : « nous on veut tel type de partenariat » ou alors « on veut réduire parce qu'on a tel type de contrainte, y'a ça ça ça », on comprend que ok y'a de l'initiative, mais que bon... C'est quand même les départements qui ont le moins de budget... Ou qui ont le plus de limites...*  
Entretien numéro 12 : Estelle, chargée de développement international senior chez Circulations, bac +5 en droit international, 28 ans

L'incapacité à atteindre la sphère du pouvoir, si elle est largement convoquée dans les discours, ne donne pas toujours lieu à la même rhétorique. Tout d'abord, lors des groupes de travail, elle nous a été présentée comme une problématique à résoudre.

*Après une pause, nous travaillons avec [des membres de Circulations] sur l'impact investing. [L'un d'eux] explique qu'il s'agirait de produire un travail qui serait de l'ordre du plaidoyer sur l'impact investing, à destination des non-convaincus : « comment passe-t-on de la marge à la norme ? »*

Journal de terrain, « Réunion du groupe de travail sur les modèles économiques à impact social », 16 janvier 2019

Bien au contraire, cette marginalité est présentée par certains enquêtés comme d'ores et déjà résolue par un changement social acté : Irène, qui travaille désormais pour un cabinet de conseil, rejette le « modèle RSE », où les entreprises développent en parallèle de leurs activités des initiatives liées à un engagement social et environnemental, et prône « un engagement beaucoup plus complet »<sup>141</sup>. Le rapport de dépendance entre la norme et la marge est alors inversé dans son discours : c'est l'engagement social qui est pensé comme un pouvoir dominant, une norme sans laquelle les entreprises occuperaient des positions marginales et dominées. Cependant, ce discours tient également de la croyance : il est difficile de dire si ce qui est présenté comme déjà advenu n'est pas seulement à ce stade l'énoncé de l'ambition du ce secteur, celle de se placer au cœur des activités de production.

*Ça nécessite pour l'entreprise de plus du tout penser selon un modèle RSE avec un petit service qui prend des engagements, qui communique dessus et qui fait en fait du marketing bullshit à deux balles mais que, en fait, ils doivent intégrer cette dimension sociale au cœur de leur business model, vraiment, sur toute la chaîne de valeur, et c'est comme ça qu'ils vont réussir à engager tout leur écosystème, et du coup à continuer de performer, de se développer, de vivre quoi.*

Entretien numéro 2 : Irène, ancienne chargée de programmation chez Circulations, consultante en innovation sociale, bac +5 en sciences politiques, 29 ans

Si cette marginalité se décline parfois sur le mode de la croyance en un nouveau modèle, elle donne parfois lieu au constat d'un échec, à l'expression de déceptions et de

---

<sup>141</sup> Entretien numéro 2 (Irène), enregistré le 2 janvier 2019.

frustrations – peut-être justement lorsque la croyance s’effondre. C’est en tout cas le récit d’une incapacité à atteindre la sphère du pouvoir que nous fait Delphine, quelques semaines avant son départ : ce que dit cette frustration, c’est aussi la conscience d’une utilité sociale limitée par cette marginalité.

*Ca a été aussi une de mes frustrations chez Circulations, c’est de se dire : on ne devrait pas, au sein du secteur privé, on ne devrait pas parler avec la com. On ne devrait même pas parler avec la RSE. Parce que c’est pas eux qui nous intéressent. Ceux qui nous intéressent au sein des entreprises, c’est ceux qui font le core business, c’est ceux qui sont responsables de l’activité au global. Parce que c’est eux qui changent et qui réalisent comment ils peuvent agir, et c’est pas la marge. Et je trouve que chez Circulations aujourd’hui, après dix ans, on a réussi à avoir une vraie conversation avec les gens de la RSE, les gens du développement durable, les gens de la communication, des différentes entreprises, et donc de facto à les embarquer dans l’histoire, voilà. Mais on a en aucun cas, avec aucune des boîtes avec lesquelles on travaille, on a réussi à dépasser le... Bah le core business, d’aller voir les gens là où il y a de l’argent et là où il y a de la puissance dans la boîte.*

Entretien numéro 5 : Delphine, directrice exécutive de Circulations (jusqu’en février 2019), bac +5 en sciences politiques, 34 ans

L’attention portée par le conseil d’administration au « monde du business » marque sa conscience du rapport de force qui se joue entre centre et périphérie. Lors du conseil d’administration du 12 décembre 2018, les membres discutent de la thématique de la prochaine Agora : dans un contexte politique marqué par l’actualité des « gilets jaunes », mais aussi dans une logique d’alignement sur la thématique 2019 du G7, consacrée à la « lutte contre les inégalités », Circulations propose une réflexion autour des notions d’« inclusivité », d’« inégalité » et de « citoyenneté ». Un débat entre les administrateurs a lieu autour de ces notions. Dans notre journal de terrain, nous notons que l’un des administrateurs, directeur d’un service RSE dans un grand groupe bancaire français, « critique la notion d’inégalité pour la prochaine Agora parce que “ça ne va pas parler au monde du business” »<sup>142</sup>.

La majorité de nos enquêtés constatent une forme de réduction progressive de la marginalité de l’ESS et de la RSE, y compris Delphine, qui, malgré ses frustrations, interprète « la nomination d’un mec comme Antoine Sire dans le comex [comité exécutif] de la BNP Paribas comme directeur de l’engagement » comme quelque chose de « vachement puissant, [qui] envoie des signaux forts »<sup>143</sup>. Cependant, la réduction de la marginalité des départements RSE a des effets paradoxaux pour une organisation comme Circulations : si, d’un côté, les

---

<sup>142</sup> Journal de terrain, « Réunion du conseil d’administration », 12 décembre 2018.

<sup>143</sup> Entretien numéro 5 (Delphine), enregistré le 28 janvier 2019.

thématiques traitées par l'organisation deviennent plus cruciales pour le secteur privé à but lucratif et peuvent motiver une coopération entre l'association et de grandes entreprises, ces entreprises, en développant leurs services RSE, créent une forme de concurrence accrue et renforcent la marginalisation du secteur associatif à l'intérieur même du champ de l'ESS, comme le décrit Estelle lors qu'elle explicite, lors de notre entretien, le « travail de conviction » qui est parfois nécessaire lors de la négociation des partenariats.

*Tandis que d'autres vont te dire : « oui bon vous réunissez un peu tel secteur, tel secteur, tel secteur, vous faites des réunions de travail un peu bullshit, tout le monde le fait ! » Surtout que maintenant, y'a pas mal de structures qui font ce genre de choses... Mais c'est pas parce que, en interne, toi en tant que, je sais pas moi, Veolia, tu vas inviter des cercles de secteurs différents mais t'as toujours quand même ce scope... C'est ton cercle plus ou moins restreint... Mais aux groupes de travail, t'auras des gens que t'as jamais rencontrés.*

Entretien numéro 12 : Estelle, chargée de développement international *senior* chez Circulations, bac +5 en droit international, 28 ans

Cela revient à dire que, si l'ESS peut être pensée comme la « forme dominée d'une économie dominante »<sup>144</sup>, toutes ses formes ne sont pas aussi dominées les unes que les autres : la pensée en termes de « champ » implique de penser la lutte pour le pouvoir à la fois à l'extérieur et à l'intérieur du champ<sup>145</sup> – ici, à la fois entre le champ de l'ESS et le champ marchand, mais aussi à l'intérieur du champ de l'ESS.

Nous avons notamment pu observer, au cours des réunions comme lors des entretiens, une forme de hiérarchisation des organisations de l'ESS au regard de leur viabilité économique : plus encore qu'un « ensemble d'institutions concurrentielles tant du point de vue de leur rentabilité économique que de leur “utilité sociale” »<sup>146</sup>, nous avons eu l'impression d'observer, lors des réunions, un ensemble d'institutions concurrentielles surtout du point de vue de leur rentabilité économique. Plus encore que l'utilité sociale, peut-être parce qu'elle est posée comme une évidence, la question de la rentabilité économique structure l'imaginaire du « bon » modèle de l'ESS dans le cercle social et organisationnel qui est celui de Circulations, et cette structure hiérarchique se fait bien souvent aux dépens du modèle associatif.

La question de la rentabilité est, dans ce secteur, ambiguë parce qu'elle est sans cesse présentée comme un tabou tout en étant omniprésente lors des réunions. Nous avons évoqué, au sujet de la production d'information, les retours très favorables qui avaient été fait à Clément lorsque Circulations avait consacré le *Livre blanc de la microfinance* à la question des

---

<sup>144</sup> Hély, Matthieu, et Moulévrier, Pascale, *op. cit.*, p. 13.

<sup>145</sup> Bourdieu, Pierre. « Séminaires sur le concept de champ, 1972-1975 : etc. », *op. cit.*

<sup>146</sup> *Ibid.*, p. 3.



« rentabilités plurielles », et notamment à celle de la rentabilité économique : le choix de cette thématique avait été loué, parce qu'« on a tendance à vouloir taire la nécessité de la rentabilité économique » et que « [c'est] assez rare d'avoir un sujet qui justement [attaque] le problème de face »<sup>147</sup>. Cependant, lorsque nous avons assisté aux réunions des groupes de travail, cette remarque nous a, *a posteriori*, étonnée : il nous a semblé que, dans les réunions, parler de la rentabilité des projets de l'ESS est valorisé comme un acte de courage, une parole originale et innovante alors que le sujet est finalement omniprésent dans ces mêmes réunions. Cette tension pourrait être expliquée par la cohabitation, au sein de l'ESS, entre des discours officiels marqués par le recours aux valeurs morales, sur le mode de « l'économie du don »<sup>148</sup>, et des discours informels focalisés sur les méthodes de gestion des organisations, au nom d'un certain réalisme – « c'est le nerf de la guerre »<sup>149</sup>. Nous avons assisté à deux réunions de groupes de travail qui portaient sur des sujets différents – la première était consacrée à la finance inclusive et responsable et la deuxième aux modèles économiques à impact social – et ces deux réunions se sont toutes les deux conclues sur le constat de l'importance du couple « risque-rendement ».

*L'absence de publications ou recherches sur le couple « risque-rendement » dans l'impact investing est déploré, à part des exemples de cas sur des projets en particulier. Le salarié de la SIDI souhaite distinguer deux « promesses » dans l'impact investing : celle du « rendement » mais aussi celle du « moindre mal ».*

Journal de terrain, « Réunion du groupe de travail sur les modèles économiques à impact social », 16 janvier 2019

*L'intervenant le plus jeune suggère qu'il s'agit finalement d'« amener le langage du secteur privé aux actions sociales », telle une « opération de traduction ». La femme à côté de moi rappelle que si l'impact investing offre une rentabilité faible, il permet d'assurer la stabilité du système et d'éviter la crise sociale, là où l'effondrement social rendrait impossible tout chiffre d'affaires. Il est nécessaire selon elle d'accepter une « mini-rentabilité » mais d'éviter la crise sociale. L'absence de l'évocation du rendement a été le point de départ de la discussion, mais la thématique de la rentabilité et du degré de rentabilité est finalement omniprésente dans les discussions.*

Journal de terrain, « Réunion du groupe de travail sur la finance inclusive et durable », 15 janvier 2019

La question de la rentabilité dans l'ESS a dès lors un statut ambigu, invisible à l'échelle des discours officiels et pourtant omniprésente dans les discours informels, où les acteurs insistent pour porter cette thématique à l'échelle officielle – en témoigne la valorisation du

---

<sup>147</sup> Entretien numéro 3 (Clément), enregistré le 8 janvier 2019.

<sup>148</sup> Hély, Matthieu. « Le travail “d'utilité sociale” dans le monde associatif », *op. cit.*, p. 210.

<sup>149</sup> Entretien numéro 9 (Vincent), enregistré le 20 mars 2019.

*Livre blanc* sur les « rentabilités plurielles ». En ce qui concerne les enquêtés, ceux qui ne travaillent pas ou plus pour Circulations valorisent souvent l'organisation à laquelle ils appartiennent au nom de sa rentabilité, et ce, souvent par opposition au modèle de Circulations. C'est par exemple le cas d'Elena lorsque, au cours de la deuxième partie de notre entretien dont elle a refusé l'enregistrement, cette dernière explicite ce qu'elle entend par « partenariats » dans le cadre de son nouvel emploi dans une fondation d'entreprise du secteur bancaire, en distinguant le fait d'être demandeur de subventions, comme c'était le cas chez Circulations, et le fait d'être pourvoyeur de subventions.

*Attention Maud, c'est pas des « partenariats » comme chez Circulations. Je cherche pas des fonds, j'organise des partenariats. Ça, le fundraising, c'était non.*  
Journal de terrain, « Entretien numéro 1 : Elena », 10 décembre 2018

Cette mise à distance d'une posture de demandeur est présente y compris chez Circulations, où le travail de « fundraising » semble associé à une posture avilissante : Vincent met à distance cette définition du « partenariat », certes nécessaire à ses yeux, pour mieux valoriser une définition alternative du « partenariat », pensé comme une coopération désintéressée autour d'un « projet ».

*[Je vais à] beaucoup de meetings aussi du coup [...]*

Question : *Pour savoir un peu ce qui se passe ? Rencontrer les gens ?*

Réponse : *Ouais, ou inscrire des partenariats solides, sur lesquels on peut compter. C'est pas juste discuter tu vois.*

Question : *Oui parce que du coup y'a un renouvellement annuel des partenariats ?*

Réponse : *Je ne parle pas des partenaires du Forum qui vont nous donner de la thune, hein. Enfin, si, parce que ça en fait partie, si tu veux, parce que c'est le nerf de la guerre, mais c'est aussi de gros partenaires avec qui on peut se lancer sur des projets [...] à l'international et avoir une vraie portée dans tout ce qui est transition numérique, inclusion, et lutter contre l'enjeu carbone, contre l'enjeu pauvreté...*

Entretien numéro 9 : Vincent, directeur de Circulations, bac +5 d'une école de commerce, 37 ans

L'appartenance à une organisation viable et rentable semble pouvoir être une source de fierté : lors d'un groupe de travail, l'une des animatrices insiste lorsqu'elle présente sa structure, une association, sur le fait que cette dernière s'est professionnalisée – « on est une association mais avec un modèle financier stable »<sup>150</sup>. L'enjeu de la rentabilité semble d'ailleurs encore plus prégnant au sein du conseil d'administration que chez les salariés, qui n'évoquent pas tous la question : Clément, par exemple, valorise la position de Circulations lors d'un épisode

---

<sup>150</sup> Journal de terrain, « Réunion du groupe de travail sur la mesure d'impact », 21 février 2019.

partenarial houleux où l'association « a préféré garder [son] ADN, quitte à perdre un peu d'argent »<sup>151</sup>. Au contraire, au sein du conseil d'administration, la valorisation de la rationalité économique semble dominer, y compris parmi les agents issus du monde associatif. Notre entretien avec l'un des administrateurs, issu du secteur humanitaire, où il a été directeur général de plusieurs grandes organisations, est marqué par l'affirmation d'une rationalisation nécessaire du monde associatif.

*Être professionnel, c'est d'abord de prendre des décisions de façon rationnelle, c'est de faire les comptes. C'est ensuite de faire... De bien présenter l'organisation, de travailler sur la transparence, travailler sur toute la partie des achats, vous voyez, que tout soit fait dans les règles déontologiques et organisationnelles très rigoureuses. [...] C'est-à-dire que chaque poste, chaque fonction correspond à un besoin et que ce besoin, pour le remplir, vous avez intérêt à prendre les meilleurs gens dans le domaine. [...] Quand vous commencez avec une association qui grossit, il faut vous assurer de tout. D'apprendre qu'un budget, c'est pas juste de mettre des chiffres, mais qu'un budget, c'est la stratégie de l'organisation et qu'un budget, ça se suit. On peut le faire évoluer, mais on peut le faire dans telle ou telle condition.*

Entretien numéro 7 : Pierre, administrateur, retraité du secteur humanitaire médical (fonctions de direction), médecin, 72 ans

C'est donc au nom d'une double faiblesse – marginalité de l'ESS par rapport au champ du pouvoir et position dominée des modèles économiques non rentables – que s'opère un certain dénigrement symbolique de Circulations, y compris par ceux qui y occupent des positions de pouvoir. Lorsque, au cours d'un événement organisé par Circulations dans un bar, nous informons le directeur de la communication de NGO, qui a assumé à plusieurs reprises de manière informelle des missions au sein de Circulations, de notre enquête sur l'association ; il nous répond en riant : « et du coup, c'est quoi, le titre de ton enquête ? Critique d'un modèle en déclin ? »<sup>152</sup>. François, un administrateur qui a accepté de réaliser un entretien approfondi avec nous, met d'ailleurs en lien son refus de devenir président du conseil d'administration avec l'absence de rentabilité de l'organisation, alors qu'il a été sollicité par le président actuel pour occuper cette fonction.

*Grégoire a, à plusieurs reprises, deux ou trois reprises, m'avait poussé à être président de Circulations. Je sais pas si sa proposition était vraiment honnête, si c'était pas une façon de... (rires) Mais enfin bon, j'ai dit non, parce que je veux dire, moi je peux pas diriger un organisme qui a un budget de 100 000 euros à peu près, mais qui perd 200 ou 300 000 euros par année...*

---

<sup>151</sup> Entretien numéro 3 (Clément), enregistré le 8 janvier 2019.

<sup>152</sup> Journal de terrain, « Afterwork sur l'engagement des jeunes », 5 mars 2019.

Entretien numéro 6 : François, administrateur, retraité du secteur bancaire (fonctions de direction), énarque, 65 ans

Même celui qui a le plus de pouvoir au sein de l'organisation – parce qu'il en est le fondateur, le président mais aussi parce qu'il est à la tête, avec sa compagne, de NGO qui finance en majeure partie Circulations – affiche une certaine forme d'insatisfaction à l'égard de l'organisation : afin de nous expliquer en quoi consiste un contrat de gestion, tel que celui qui lie NGO et Circulations, il opère une comparaison peu valorisante pour l'organisation, considérée comme infantile et incapable.

*Convention de gestion, c'est quand tu dis : « écoute je suis indépendante, je suis une grande fille. Mais, dans la pratique, c'est toi qui me donneras de l'argent, et tu m'assures que, s'il y a des merdes, tu assureras l'aspect logistique. Donc, comme je ne suis pas capable de gérer mes propres salaires, tu embaucheras des gens, etc ». C'est ça une convention de gestion.*

Entretien numéro 10 : Grégoire, fondateur de Circulations (président) et de NGO (directeur du développement), bac +5 en sciences politiques, 55 ans

Au sein d'un secteur qui regroupe un « ensemble d'institutions concurrentielles tant du point de vue de leur rentabilité économique que de leur "utilité sociale" »<sup>153</sup>, Circulations, par son modèle hybride, ne peut véritablement se distinguer ni au nom de son « utilité sociale » – souvent renvoyée en second lieu, derrière la question de la rareté de l'information, de l'influence du groupe ou de la rentabilité – ni justement au nom de cette rentabilité – puisque l'organisation dépend financièrement des ressources de NGO. Circulations semble dominée en tant qu'organisation de l'ESS, qui reste une sphère marginale par rapport au « *core business* »<sup>154</sup>, mais aussi par rapport à NGO, dont elle est de plus en plus dépendante financièrement, ce qui pourrait expliquer les problèmes de gouvernance décrits par certains de ses membres. Mais cette marginalité économique peine à être compensée par une forme de plus-value morale propre aux acteurs associatifs, qui permettrait de contrebalancer la domination économique : l'inscription de Circulations dans une activité d'information aux logiques promotionnelles et publicitaires crée, au sein de l'association des difficultés à justifier son « impact social »<sup>155</sup>.

L'association semble alors dans un entre-deux difficile à manier, qu'il lui faut sans cesse justifier son existence dans un contexte de concurrence accrue, pour attirer les financements. C'est en permanence la question de sa légitimité qui est posée, aussi bien du point de vue de

---

<sup>153</sup> Hély, Matthieu, et Moulévrier, Pascale, *op. cit.*, p. 3.

<sup>154</sup> Entretien numéro 5 (Delphine), enregistré le 28 janvier 2019.

<sup>155</sup> Entretien numéro 3 (Clément), enregistré le 8 janvier 2019.

son utilité sociale que de sa performance économique : c'est alors une rhétorique de la justification qui surgit, pour légitimer aussi bien l'existence de l'organisation que la pertinence de l'engagement individuel.

### 3.2. « *Mais ça sert à quoi ?* »<sup>156</sup> : la rhétorique de la justification

Dans ce contexte de concurrence accrue, où Circulations occupe une position particulièrement dominée – ni tout à fait légitime du point de vue de son utilité sociale et pas du tout du point de vue de sa performance économique – et où le choix d'une orientation professionnelle dans le secteur de l'ESS a un certain coût pour les salariés, le discours de la « quête de sens » apparaît dès lors comme un discours de justification, d'un choix personnel mais aussi de stratégies organisationnelles. Ce discours de la justification se caractérise par des énoncés contradictoires, qui traduisent la tension entre utilité sociale et performance économique, entre « les finalités du projet associatif et les moyens, notamment gestionnaires, mis en œuvre pour les atteindre »<sup>157</sup>, mais aussi le poids qu'il y a à assumer le choix – si l'orientation professionnelle peut véritablement être considérée comme telle – d'un emploi où il faut « travailler plus pour gagner moins »<sup>158</sup>.

Il semble d'abord que c'est le regard d'autrui qui fait naître le besoin de justification : de nombreux enquêtés ont mentionné, de manière plus ou moins anecdotique, des remises en cause de leur investissement professionnel, dans la sphère professionnelle ou personnelle. Ce sont parfois des proches qui interrogent leur orientation professionnelle. Béatrice nous a souvent évoqué, lors de discussions sur sa famille – son père et son oncle sont agriculteurs – leur incompréhension sincère de son travail. Les opinions des proches sont parfois plus critiques, comme c'est le cas d'Hippolyte : fils d'une médecin et d'un acteur intermittent du spectacle, son entourage semble particulièrement sceptique face à son orientation professionnelle, marquée par un certain déclassement – il enchaîne les expériences précaires puisqu'après un service civique au sein de Circulations, il entame un CDI à Genève duquel il démissionne au bout de quelques mois, s'investit dans une expérience associative peu rémunératrice pendant quelques mois et il est en CDD, rémunéré au SMIC, au Ministère de l'Environnement au moment de notre entretien. La remise en cause de son orientation professionnelle par ses proches est décrite en filigrane lors de l'entretien, par exemple au sujet de la couverture médiatique « catastrophique » de la COP24, critiquée par sa famille – qui lui demande « mais

---

<sup>156</sup> Entretien numéro 4 (Hippolyte), enregistré le 10 janvier 2019.

<sup>157</sup> Hély, Matthieu. *Les métamorphoses du monde associatif*, op. cit., p. 132.

<sup>158</sup> *Ibid.*, p. 175.

ça sert à quoi ? Ça sert à rien ? » – ou lorsqu’il nous relate les remarques amusées de ses amis sur son service civique au sein de Circulations :

*Ils me disaient « bah c’est un peu le job de rêve, bon tu travailles pas foncièrement, tu mets les gens en contact, ton boulot c’est d’animer des soirées, enfin franchement tu te fous de la gueule de qui ? »*

Entretien numéro 4 : Hippolyte, ancien service civique chez Circulations, chargé de projet au Ministère de l’Environnement, bac +5 en relations internationales, 26 ans

C’est surtout pendant la seconde partie de notre échange, où nous discutons de manière amicale, qu’il nous décrit véritablement le regard critique porté sur sa situation professionnelle par son entourage.

*C’est seulement à ce moment-là qu’il m’évoque la posture de ses parents, perplexes face à son emploi, il décrit à la fois leur inquiétude vis-à-vis de cet emploi peu stable et peu rémunérateur – « ils se demandent quand est-ce que je vais trouver un vrai boulot » – mais aussi leur incompréhension face à ces nouveaux métiers – « quand je leur dis que je suis chargé de mission déforestation, ils me disent : “mais ça veut dire quoi concrètement ?” Alors, je leur dis, “je lis, je fais des recherches, mais ils comprennent pas quoi” ».*

Journal de terrain, « Entretien numéro 4 : Hippolyte », 10 janvier 2018

C’est parfois aussi au sein du monde professionnel que la justification semble nécessaire. C’est ce que semble susciter la chronique de radio critique à l’égard de Circulations, mentionnée par Clément lors de notre entretien, parce qu’elle synthétise des critiques régulièrement formulées à l’égard de Circulations.

*Mais du coup, après [cette chronique], c’est surtout, quand on en a parlé avec Delphine, elle nous explique que ça arrive fréquemment d’avoir cette, euh... Cette dichotomie entre... Enfin c’est pas vraiment une dichotomie, mais en tout cas, de dire que y’a, euh, ces deux mondes quoi... Ceux qui pensent qu’il faut travailler avec [le secteur privé] et ceux qui pensent qu’il faut exclusivement les exclure.*

Entretien numéro 3 : Clément, chargé de publication et de communication chez Circulations, bac +5 en sciences politiques, 25 ans

Mais c’est également le travail de démarchage partenarial incessant qui implique d’être en capacité de justifier de la pertinence du travail réalisé par l’association : les partenariats financiers sont d’une durée d’un an et les multiples échéances au cours de l’année conduisent à une situation de négociation partenariale permanente. C’est ce qu’Estelle appelle le « travail de conviction » :

*Tu vois ce matin pareil, on était en rendez-vous prospect, mais c’était trop bien parce que le gars il était tout de suite hyper sensible à notre méthodo, et en pourquoi ça peut être bien... Y’avait pas de travail de conviction. Il est tout de suite*

*passé à : « ok, qu'est-ce qu'on peut faire ensemble ? » [...] Mais en fait quand c'est pas évident, c'est pas forcément simple de convaincre de la valeur ajoutée de cette méthode. Certains ont pas mal l'impression de déjà le faire. Alors que tu fais certainement autre chose, de très bien, mais tu fais pas la même chose. Parfois comme ce matin, on rencontre des gens qui sont hyper sensibles tout de suite, qui disent « ok c'est génial ». Mais en général y'a toujours un petit travail de conviction.*

Entretien numéro 12 : Estelle, chargée de développement international *senior* chez Circulations, bac +5 en droit international, 28 ans

Les multiples injonctions à la justification donnent lieu à une pluralité de discours de justification, qui s'articulent autour de la « quête de sens ». Certains enquêtés ont pu tenir des discours où la « quête de sens » est nommée, mise en avant comme motivation professionnelle majeure : la tentative de faire tenir ensemble les pôles contradictoires que sont l'utilité sociale et la performance économique donne alors lieu à une argumentation, qui cherche à légitimer aussi bien le choix individuel que la ligne idéologique organisationnelle, sans pour autant éviter d'avoir recours à des énoncés contradictoires – ce qui compte à l'échelle individuelle pour nos enquêtés ne vaut pas forcément à l'échelle organisationnelle. C'est le cas de Clément, dont la posture, vis-à-vis de l'utilité sociale comme du modèle économique, est ambiguë.

*Le problème, c'est que dans ce cas, enfin eux, le groupe qui nous avait fait ce module-là, les conseils qu'ils prodiguaient, c'était pour des acteurs économiques privés, pour investir ou non et pour un enrichissement qui était donc personnel... Enfin, personnel, qui était en tous cas au niveau industriel. Et donc moi, ça me gênait un peu.*

Entretien numéro 3 : Clément, chargé de publication et de communication chez Circulations, bac +5 en sciences politiques, 25 ans

Si son rejet du secteur privé à but lucratif est sans appel à l'échelle individuelle, les rapports organisationnels sont considérés avec plus de nuance : la coopération avec les acteurs privés, reprochée par certains acteurs à Circulations, est envisagée comme nécessaire et « assumée ». Sa posture est finalement relativisée au nom d'une absence de différences entre l'attitude coopérative et l'attitude de rejet puisque « la finalité [serait] la même ». Face à une ambivalence entre posture individuelle et négociation organisationnelle, cette relativisation permet en effet de combiner les contraires sans trop de heurts.

*Y'a, euh, ces deux mondes quoi... Ceux qui pensent qu'il faut travailler avec [le secteur privé] et ceux qui pensent qu'il faut exclusivement les exclure. Après je pense que la finalité étant la même, c'est-à-dire de vouloir créer ce monde qui soit commun, qui soit meilleur...*

Entretien numéro 3 : Clément, chargé de publication et de communication chez Circulations, bac +5 en sciences politiques, 25 ans

Le discours sur le « sens » subit les mêmes hésitations et contradictions. Ces contradictions se cristallisent au sein d'un discours qui semble très construit, presque préparé, pas forcément par rapport à l'entretien mais par rapport à des critiques, des remarques qui auraient été faites à l'encontre de l'association : « on nous a déjà posé la question de savoir quel est vraiment votre impact ». Le discours sur le « sens » se construit donc dans une posture défensive face à une critique de l'approche de Circulations : il serait reproché à l'association de ne pas avoir un impact « tangible », « dans le sens où on aura pas fait moins de sans-abri, dans la rue, y'aura pas moins de pauvreté dans le monde par notre action. [...] Ce qu'on fait, c'est pas réellement quelque chose qui peut être aussi mesurable, je pense, déjà de base... »<sup>159</sup>. Cette distance semble ici problématique parce qu'elle pourrait mettre en cause la légitimité même de l'action.

*C'est pour ça que je pense que la quête est presque aussi importante que le résultat, voire plus, sinon ça voudrait dire qu'on pourrait se dire « ah bah Circulations on arrête. Puisque y'a pas d'impact ».*

Entretien numéro 3 : Clément, chargé de publication et de communication chez Circulations, bac +5 en sciences politiques, 25 ans

C'est donc dans une posture de légitimation de l'action de l'association, et par là de son propre emploi, que s'opère une redéfinition du « sens » par rapport à « l'impact », en distinguant l'impact et les résultats d'une « quête de sens » qui pourrait quant à elle être moins quantifiable.

*Y'a des actions qui ont un sens et un impact, y'a des actions qui ont un sens et un impact plus difficile à mesurer, ou moindre, mais après tout l'autre côté qui est des actions qui ont zéro sens et des impacts négatifs. Donc au final même être dans l'équation première qui est de dire au moins avoir un sens, c'est ça qui fait la différence entre impact ou pas impact, c'est le sens qui fait que t'es dans un camp ou bien dans l'autre. Du coup je trouve que c'est déjà quelque chose qui moi me... Est suffisant à lui-même.*

Entretien numéro 3 : Clément, chargé de publication et de communication chez Circulations, bac +5 en sciences politiques, 25 ans

Cependant, ce discours laisse paraître tout ce qu'il a de construit, d'auto-convaincant, quand, quelques lignes plus loin, le discours laisse place à une nouvelle revalorisation de la mesure d'impact et du travail social qui avaient été relativisés : « c'est nécessaire de vouloir

---

<sup>159</sup> Entretien numéro 3 (Clément), enregistré le 8 janvier 2019.



mesurer un impact, de vouloir évaluer une action, parce que ça permet de changer de paradigme »<sup>160</sup>. Ces ambiguïtés sont justifiées par la même posture « à deux échelles » qui avait déjà été adoptée vis-à-vis de « l'économique », en distinguant le niveau personnel du niveau organisationnel ou sociétal : « mesurer l'impact, c'est essentiel également. Ça c'est plutôt à un niveau sociétal, là moi je parlais plutôt à un niveau personnel »<sup>161</sup>.

Ce mode de résolution des tensions, par une séparation entre un niveau individuel et un niveau organisationnel, est également présent dans le discours de Delphine. Circulations est une expérience vécue par Delphine sur le mode de la frustration, par rapport à ses années préalables d'humanitaire où « [elle savait] que tous les matins quand [elle se levait], [...] ça avait un impact sur la vie des gens »<sup>162</sup>. Sa critique du travail de représentation, bien que très péjorative, épargne cependant la mission de l'association : bien qu'ennuyeux, ce travail est considéré comme un mal nécessaire puisque le travail réalisé par l'association est considéré comme « essentiel » et « important ». C'est sa propre personnalité qui est mise en cause, sur le mode d'une incompatibilité personnelle, ce qui limite sa critique de l'organisation : « je pensais être une personne politique, et en fait je réalise que je le suis pas ». Cependant, la critique de la mondanité qui est présente dans son discours s'étend progressivement à une critique de la marginalité et de la superficialité du secteur, qui remet progressivement en cause sa mission. Son jugement évolue d'une incompatibilité personnelle – « ça me gave » – à une colère – « ça me désespère », « ça m'avait vachement déçue » – qui permet finalement, à l'occasion du récit de sa rencontre avec un haut dirigeant du secteur bancaire, le passage d'une prise de distance personnelle à une critique idéologique.

*Ce monsieur, il venait de prendre son poste, c'est la première fois que je l'ai rencontré, j'ai eu la conversation la plus... Irréelle de toute ma période à Circulations, dans le sens où la personne m'a parlé uniquement de... Prise de parole, visibilité, taille de logo... Je me disais : « mais non, toi tu es à un niveau où on pourrait parler de tout le reste, et toi tu veux parler de ça ? Ça me désespère, je suis pas venue pour parler de ça en fait. Je suis venue pour voir comment est-ce que ensemble, on peut... Après je peux parler avec tes employés de détails comme ça. Mais non, toi tu devrais pas t'impliquer là dessus ». Et ça m'avait vachement déçue.*

Entretien numéro 5 : Delphine, directrice exécutive de Circulations (jusqu'en février 2019), bac +5 en sciences politiques, 34 ans

---

<sup>160</sup> *Ibid.*

<sup>161</sup> *Ibid.*

<sup>162</sup> Entretien numéro 5 (Delphine), enregistré le 28 janvier 2018.

Si ces tensions entre l'échelle individuelle et l'échelle organisationnelle parviennent parfois à cohabiter et à justifier l'investissement professionnel, comme dans le cas de Clément, l'exemple de Delphine montre à quel point cet accord est précaire et fragile : c'est d'ailleurs peut-être cette fragilité que viennent combler des discours de justification face à la remise en cause du « sens » comme du modèle économique. Cependant, si certains enquêtés relatent les tensions idéologiques auxquelles ils font face et développent des stratégies discursives pour y faire face, cela ne concerne pas tous nos enquêtés : certains ne font jamais référence à une quelconque « quête de sens » dans l'entretien et relatent leur trajectoire plus sur une tonalité plus désabusée et ironique que sur un registre de la justification. Pour certains de nos enquêtés, la porosité entre le secteur associatif et le secteur privé à but lucratif ne pose pas problème – « vous savez, c'est un commerce, vous prenez les clients qui viennent »<sup>163</sup> – tandis que d'autres relativisent avec légèreté l'utilité sociale parfois absente dans un travail qui a du « sens » – « je veux dire, on est pas là en train de sauver des gens quoi... »<sup>164</sup>.

Si le discours de la « quête de sens » se conjugue souvent avec une rhétorique de justification – une quête de légitimité pour soi et pour l'organisation – ces quelques exemples permettent de voir que la « quête de sens » est une rhétorique à géométrie variable, bien que le flou de la notion en fasse souvent un concept univoque : le « sens » serait le même pour tous et partout. Pourtant, cette brève entrée dans les méandres de la justification nous a permis d'entrevoir une pluralité de rapports au « sens » – apaisé, contrarié, nié. Il s'agit alors de comprendre les conditions qui conduisent à ces discours pluriels : c'est donc la variété des trajectoires professionnelles que nous allons désormais envisager, afin de comprendre comment un même espace peut produire une variété de rapports à la « quête de sens ».

---

<sup>163</sup> Entretien numéro 8 (Pierre), enregistré le 12 mars 2019.

<sup>164</sup> Entretien numéro 2 (Irène), enregistré le 2 janvier 2019.

## II. Les « carrières du sens » : le registre de la vocation, sur le mode de la transition

Il s'agit, dans cette deuxième partie, d'envisager non plus les dynamiques de l'espace que nous étudions – Circulations et plus largement le secteur de l'ESS – mais les trajectoires qui traversent cet espace, afin de comprendre la diversité des expériences objectives et subjectives au sein d'un même espace. Nous avons vu que le recours à une rhétorique de la justification varie d'un enquêté à l'autre : c'est alors une multiplicité de rapports à la « quête de sens » – définie comme utilité sociale – que décrivent ces discours. Tantôt revendiquée par les salariés, sans pour autant éviter des tensions entre principes et pratiques, tantôt négociée grâce à un jeu d'échelle entre soi-même et l'organisation, et enfin parfois absente, laissant place à une forme de désillusion légère et ironique, il nous faut parler, non pas d'une, mais *des* « quêtes de sens » de nos enquêtés, multiples et plurielles, à l'intersection entre histoire personnelle et fabrique organisationnelle.

À cette pluralité d'évaluations subjectives répond une multiplicité d'expériences objectives : les « carrières du sens » que nous étudions sont marquées par une grande variété de profils. Nos enquêtés présentent en effet une forte amplitude d'âge et des origines sociales variées et, au sein même de Circulations, ces carrières donnent lieu à une multiplicité de situations, en termes de statut, de durée de l'emploi et du type d'« intégration professionnelle »<sup>165</sup>. Il s'agit donc, dans notre analyse, de mettre en lien les expériences objectives et subjectives du travail, afin de comprendre qui s'investit, pourquoi et comment, dans l'espace organisationnel qu'est Circulations.

L'analyse des expériences objectives et subjectives semble alors convoquer, à travers la notion de « quête de sens », un nouveau registre sémantique. Dans notre première partie, nous avons restreint l'emploi de la « quête de sens » à un synonyme de l'utilité sociale – la « quête de sens » y était alors bien définie et délimitée – afin de décrire comment, au sein de l'espace étudié, elle n'était finalement pas si évidente. Au contraire, cette deuxième partie implique de faire entrer notre propre raisonnement dans la nébulosité du « sens » : c'est qu'il faut peut-être, pour envisager toute la complexité de cette rhétorique, assumer de se perdre dans ses méandres. C'est donc plus largement comme synonyme d'un rapport vocationnel ou passionnel à l'activité professionnelle que nous considérons la « quête de sens » dans ce deuxième temps : nous l'envisageons comme une « forme rhétorique visant à justifier (ou exiger) un investissement

---

<sup>165</sup> Paugam, Serge. *Le salarié de la précarité: les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*. 1<sup>e</sup> édition, PUF, 2007.

physique, temporel et parfois économique pour exister au sein du groupe professionnel »<sup>166</sup>. En quoi cette définition est-elle plus nébuleuse ou complexe que celle de la « quête de sens » comme utilité sociale ? C'est que le mode vocationnel, loin d'être uniquement une source de valorisation, est à envisager dans toute son ambivalence. L'évocation de la « vocation »<sup>167</sup> ou de la « passion »<sup>168</sup> convoque immédiatement dans la littérature sociologique une réflexion non seulement sur ce qui attache à l'activité professionnelle, ce qui en fait l'exceptionnalité, mais aussi sur les conditions de travail qu'un rapport vocationnel ou passionnel implique : « une forme d'ascèse, un investissement total dans l'activité considérée comme une fin en soi, sans recherche de profit temporel »<sup>169</sup>.

Notre analyse des trajectoires, que nous qualifions de « carrières du sens », a pour ambition de prendre en compte cette ambivalence fondamentale, propre au travail vocationnel. Nous avons donc choisi de présenter les « carrières du sens » sur un mode progressif, propre à l'idée de trajectoire, en envisageant trois moments : d'abord les formes d'entrée dans le secteur associatif, puis les modalités de travail au sein de Circulations et enfin, les départs de Circulations, qui marquent aussi parfois, mais pas toujours, une sortie du monde associatif. Ces différentes phases sont interdépendantes, bien qu'analysées successivement par souci de clarté. C'est que suggère la notion d'« usure », qui incite à envisager l'expérience de travail au prisme d'une approche dynamique, de l'entrée à la sortie. Le recours à cette notion, définie comme « la dévaluation progressive de ce qui constituait auparavant des satisfactions au travail »<sup>170</sup>, permet de rappeler que, dans les secteurs vocationnels, non seulement « les raisons de sortir du jeu sont souvent plus nombreuses que les raisons qui poussent à entrer »<sup>171</sup>, mais aussi que, paradoxalement, « ce qui prédispose [...], loin de favoriser le choix de persister dans l'action, peut devenir [...] la raison de la démotivation »<sup>172</sup>.

### ***1) L'entrée dans le secteur associatif : autodidactes ou héritiers ?***

Ce sont d'abord aux entrées dans le secteur associatif que nous allons nous intéresser : comment entre-t-on dans ce secteur ? Sur quel mode cette entrée est-elle racontée ? Quelles régularités peut-on observer ? Pour la plupart de nos enquêtés – sept sur douze – leur emploi chez Circulations est l'un de leur premiers postes : l'entrée dans le secteur associatif coïncide

---

<sup>166</sup> Guillaud, Etienne, *op. cit.*, p. 23.

<sup>167</sup> Sapiro, Gisèle, *op. cit.*

<sup>168</sup> Guillaud, Etienne, *op. cit.*

<sup>169</sup> Sapiro, Gisèle, *op. cit.* p. 5.

<sup>170</sup> Guillaud, Etienne, *op. cit.*, p. 380.

<sup>171</sup> Dauvin, Pascal, et Johanna Siméant, *op. cit.*, p. 186.

<sup>172</sup> *Ibid.*, p. 187.

pour eux avec l'entrée dans la vie professionnelle. Ensuite, quatre d'entre eux ont au préalable réalisé une carrière dans l'humanitaire : l'arrivée chez Circulations s'inscrit dans la lignée d'une « carrière du sens » entamée dans l'humanitaire, tout en étant l'occasion d'investir un autre segment du monde associatif, celui de l'ESS. Enfin, un de nos enquêtés a réalisé la majeure partie de sa vie professionnelle dans le secteur privé à but lucratif et son intérêt pour l'ESS ne se développe qu'en fin de carrière, à l'occasion d'une réorientation stratégique des activités du groupe bancaire pour lequel il travaille : c'est d'ailleurs le seul à ne pas évoquer sa trajectoire sur un mode vocationnel.

### *1.1. Le registre de la vocation autodidacte*

L'entrée dans le secteur est décrite par une multiplicité de termes et de champs lexicaux – de la religion à l'appétence personnelle, en passant par la maladie. Comment donner une unité, s'il y en a une, à cette multitude de termes et de connotations ? Il nous a semblé que tous les termes qui étaient employés par nos enquêtés pour décrire leurs motivations initiales renvoient à une représentation mystique de la vocation, vécue comme un destin. La vocation, dans son étymologie même, renvoie au domaine religieux, que ce soit le latin *vocare* ou l'allemande *Beruf*<sup>173</sup>. La vocation serait alors ce en quoi ces travailleurs croient, sur le mode de l'« *illusio* » – « le fait d'être pris au jeu, d'être pris par le jeu, de croire que le jeu en vaut la chandelle »<sup>174</sup> – tel Grégoire qui affirme sur un ton solennel lors de notre entretien : « je crois à l'entrepreneuriat humanitaire »<sup>175</sup>. Mais plus encore que ce en quoi on croit, la vocation serait ce qu'on ne s'explique pas, ce « dont on ne peut pas rendre raison »<sup>176</sup> : ils choisissent un emploi dans l'ESS parce qu'ils ont la « foi »<sup>177</sup>, qu'ils sont « habité[s] par ce feu là »<sup>178</sup>, ou qu'ils ont eu un « déclic »<sup>179</sup>, une « intuition »<sup>180</sup>. C'est par quoi nos enquêtés sont attirés, sans bien savoir pourquoi ils le sont.

*En licence, je m'en souviens encore, tu sais quand tu fais un tour d'introduction et tout, moi j'avais dit que je voulais bosser dans une ONG. Déjà à la base ! Et puis, de fil en aiguille, je me suis rendue compte que tu fais pas du droit dans une ONG...*  
Entretien numéro 11 : Laura, ancienne chargée de programmation chez Circulations, chargée de mission chez NGO, bac +5 en droit, 27 ans

---

<sup>173</sup> Sapiro, Gisèle, *op. cit.*, p. 5.

<sup>174</sup> Bourdieu, Pierre. *Raisons pratiques : sur la théorie de l'action*, *op. cit.*, p. 151.

<sup>175</sup> Entretien numéro 10 (Grégoire), enregistré le 20 mars 2019.

<sup>176</sup> *Ibid.*, p. 150.

<sup>177</sup> Entretien numéro 5 (Delphine), enregistré le 28 janvier 2019.

<sup>178</sup> *Ibid.*

<sup>179</sup> Entretien numéro 1 (Elena), enregistré le 12 décembre 2018.

<sup>180</sup> Entretien numéro 2 (Irène), enregistré le 2 janvier 2019.

Plus encore que du domaine de l'inexplicable, cette vocation est parfois de l'ordre de ce qu'ils n'ont pas choisi, sur lequel ils ont eu peu ou pas de prise, parce que cela renvoie à une caractéristique essentielle de leur personnalité, tel Grégoire qui, selon Delphine, « est fondamentalement un humanitaire »<sup>181</sup>. La croyance est souvent vécue sur le mode du destin qui s'impose, d'une force extérieure qui nous dépasse, tel le « virus » qu'« on attrape vite »<sup>182</sup> ou les « rencontres »<sup>183</sup> qui déterminent une trajectoire de manière irrévocable.

*Par hasard, vous êtes élu au conseil d'administration, et puis vous embarquez, et puis vous dites à l'hôpital « je vais prendre deux ans de disponibilité, d'abord un an puis deux ans ». Et puis vous rentrez à l'hôpital et vous vous dites que vous avez plus de raison d'être là, donc vous repartez. Et vous quittez ce que vous aviez prévu de faire au début.*

Entretien numéro 8 : Pierre, administrateur, retraité du secteur humanitaire médical (fonctions de direction), médecin, 72 ans

Malgré ce caractère vocationnel, l'entrée dans l'ESS plus particulièrement, contrairement à l'investissement humanitaire, est présentée par les enquêtés comme quelque chose d'éminemment personnel et autodidacte, en rupture d'une certaine manière avec ce à quoi leur formation universitaire les prédestinait. Les récits d'entrée dans l'ESS sont marqués par l'affirmation d'une rupture, certes relative, envers les débouchés traditionnels de leurs filières académiques. Cette prise de distance tient, dans certains cas, à une sorte d'incompatibilité personnelle avec les études suivies : c'est le cas par exemple de Laura, qui a étudié le droit, jusqu'au niveau master, avant de faire un stage au sein de Circulations, où elle restera un an en CDI, puis de s'orienter vers l'humanitaire et de partir au Niger pour une mission avec NGO. Elle raconte s'être orientée vers le droit plus par identification familiale – « mon père est avocat, en droit social... Et c'est lui qui m'a trop donné envie [...] parce que quand on était petits, c'était lui qui venait nous chercher à l'école le mercredi et à chaque fois il nous racontait toujours les dossiers marrants, les clients qu'il aimait bien ! »<sup>184</sup> – qu'en vertu d'un véritable projet professionnel – elle n'a jamais souhaité véritablement être avocate et affirme avoir toujours voulu « bosser dans une ONG ». La période de ses études est marquée par une forte indécision, liée à l'incompatibilité entre ses études et son projet professionnel : « de fil en aiguille, je me suis rendu compte que tu fais pas du droit dans une ONG »<sup>185</sup>. Elle continue ses études en s'y investissant finalement pour d'autres raisons que le droit en tant que tel : le départ

---

<sup>181</sup> Entretien numéro 5 (Delphine), enregistré le 28 janvier 2019.

<sup>182</sup> Entretien numéro 9 (Vincent), enregistré le 20 mars 2019.

<sup>183</sup> Entretien numéro 8 (Pierre), enregistré le 12 mars 2019.

<sup>184</sup> Entretien numéro 11 (Laura), enregistré le 22 mars 2019.

<sup>185</sup> *Ibid.*

en Erasmus à la fin de la licence puis un nouveau départ à l'étranger durant le master. C'est finalement la fin de ses études et son échec au concours d'avocat, dont la préparation lui déplait aussi bien au niveau du contenu que de l'ambiance qui y règne, qui la conduit à s'éloigner définitivement du droit et d'une carrière d'avocate.

*Une fois que mon master 2 était fini, j'étais là : « bon je fais quoi maintenant ? » J'avais pas du tout cherché, tu sais j'étais à Maastricht aussi pour mon master 2, et j'avais tellement de taf, avec mon mémoire, que j'avais pas eu le temps de chercher ailleurs. Du coup je me suis dit : « bah je vais tenter le truc d'avocat », en me disant ce serait histoire d'avoir un diplôme et de faire un truc temporaire.... Mais c'était débile parce que le truc d'avocat c'est en deux ans et demi donc temporaire...*

*Relance : oui et puis c'est tellement dur à préparer que si t'es pas à fond c'est un peu dur !*

*Réponse : Ouais c'est ça... Du coup j'ai réussi à me motiver dans l'année, mais c'était pas mon truc... J'aimais pas l'ambiance, j'ai pas du tout aimé le côté tu sais... Que j'avais pas trop en licence, mais tu sais le côté très élitiste !*

Entretien numéro 11 : Laura, ancienne chargée de programmation chez Circulations, chargée de mission chez NGO, bac +5 en droit, 27 ans

Même lorsque les études sont vécues sur un mode plus épanoui, les débouchés traditionnels auxquels elles mènent font parfois l'objet de critiques, énoncées dans l'entretien à l'occasion de la mention des pairs. L'orientation professionnelle de leurs camarades de promotion est souvent présentée par opposition à leurs propres choix, par exemple un emploi dans le conseil par opposition au « sens » pour Clément ou, pour Irène, un emploi dans les grandes administrations européennes par rapport au dynamisme et à l'énergie du secteur de l'ESS.

*Alors que beaucoup des amis que j'ai, qui ont aussi fait ce master-là, ont pas nécessairement trouvé un travail qui ait du sens, c'est plutôt du conseil...*

Entretien numéro 3 : Clément, chargé de publication et de communication chez Circulations, bac +5 en sciences politiques, 25 ans

*Par rapport à mes amis d'affaires européennes, je suis couillée de chez couillée je crois quoi ! Mais en fait, je les envie pas à chaque fois qu'ils parlent, parce que ça a l'air chiant ! C'est horrible ! Mais eux, ils ont l'air de trop s'amuser donc je suis contente pour eux. Mais moi, pff, je sais pas... Tu fais du blabla, ça me parle pas...*

*Question : Ils sont où tes copains ?*

*Réponse : Dans les institutions, et à la Commission européenne j'en ai pas mal. Je pense que c'est pas du blabla, il faut de tout mais moi je trouve que quand t'es jeune comme ça... En fait ils sont au service d'une institution, d'une hiérarchie et quand t'es jeune comme ça, t'as l'énergie d'un peu tout remettre en cause.*

Entretien numéro 2 : Irène, ancienne chargée de programmation chez Circulations, consultante en innovation sociale, bac +5 en sciences politiques, 29 ans

La rupture envers la formation est donc plus ou moins totale : ni dans la lignée de la formation universitaire, ni suscitée par un quelconque mentor, c'est un intérêt personnel pour l'ESS, parfois vécu sur le mode de l'autodidaxie, qui est souvent décrit par les enquêtés. Dans certains cas, c'est un élément particulier qui déclenche cette appétence autodidacte pour l'ESS. C'est, par exemple, la rédaction d'un mémoire, au cours d'études en Angleterre dans le cas d'Irène, qui stimule cet intérêt quasi-autodidacte.

*À la LSE j'ai commencé à découvrir un peu toute seule le monde de l'entrepreneurial social et en fait ça m'a vraiment... Ouvert plein de... Ça m'a vachement fait réfléchir le fait de savoir qu'on pouvait créer des modèles économiques qui avaient en plus un impact social. Et en plus, j'étais en train d'évoluer en Angleterre où ce concept est très présent, et c'est beaucoup plus imprégné dans la culture donc ça a commencé juste à, voilà... À éveiller pas mal de réflexions chez moi. Et j'ai décidé de faire mon mémoire sur le développement du secteur de l'ESS en Europe, histoire de trouver un lien avec l'Europe (rires). J'avais aucun prof référent là-dessus, mais je me suis dit « je vais essayer de faire à peu près quelque chose ».*

Entretien numéro 2 : Irène, ancienne chargée de programmation chez Circulations, consultante en innovation sociale, bac +5 en sciences politiques, 29 ans

Dans le cas d'Hippolyte, c'est un engagement associatif qui le convainc de s'orienter vers l'ESS. Cet engagement associatif est investi en parallèle de sa vie professionnelle :

*En même temps que j'ai commencé Circulations, j'ai eu une expérience, enfin un engagement personnel, dans une association environnementale [...], et en fait, j'ai continué cet engagement au fur et à mesure, en même temps que Circulations, en même temps que mon boulot à Genève.*

Entretien numéro 4 : Hippolyte, ancien service civique chez Circulations, chargé de projet au Ministère de l'Environnement, bac +5 en relations internationales, 26 ans

L'engagement associatif, à certains moments particulièrement précaires de sa trajectoire, vient alors faire figure de substitut à sa vie professionnelle.

*En fait quand je suis rentré [de Genève], ça a été ma bouée de sauvetage [...]. En fait du coup ça a coïncidé avec le début d'un projet, donc dans un sens la boucle est bouclée : moi, j'ai lancé mon propre projet, via [cette association].*

Entretien numéro 4 : Hippolyte, ancien service civique chez Circulations, chargé de projet au Ministère de l'Environnement, bac +5 en relations internationales, 26 ans

C'est l'investissement dans ce projet associatif qui motive son investissement professionnel dans le domaine de l'environnement, malgré son désir initial de s'orienter vers la



lutte contre le terrorisme : « j'ai plus une vision de ce que je veux faire et où je veux aller qui, vraiment, est focalisé sur l'environnement et le social »<sup>186</sup>.

Si ce sont certains épisodes biographiques dans les cas d'Irène et d'Hippolyte – un mémoire, un engagement associatif – qui justifient l'orientation vocationnelle, d'autres enquêtés développent un discours plus complexe, où le registre vocationnel se conjugue avec une orientation professionnelle marquée par la contingence. Laura, malgré son attirance initiale pour le secteur humanitaire, met en avant le « hasard » qui est celui de son orientation professionnelle.

*C'est un peu par hasard. Enfin j'ai pas vraiment axé particulièrement associations ou développement durable. Mais le sujet me plaisait donc c'était l'occasion.*

Entretien numéro 11 : Laura, ancienne chargée de programmation chez Circulations, chargée de mission chez NGO, bac +5 en droit, 27 ans

Les discours de Delphine et Clément sont marqués par la même ambivalence, entre un intérêt personnel certain pour le développement durable – « c'est pas nécessairement ce master-là qui m'a sensibilisé particulièrement aux questions de développement. C'est plutôt quelque chose que j'avais déjà avant, quelque chose dont j'avais conscience, parce que, par curiosité personnelle... »<sup>187</sup> ; « toutes les questions qu'on traite chez Circulations, de développement durable et tout ça, oui, j'ai toujours pensé être relativement engagée moi au niveau personnel »<sup>188</sup> – et l'absence de projections *a priori* dans ce type d'emploi – « j'ai pas ciblé... Je m'attendais pas nécessairement à me retrouver à Circulations, particulièrement... »<sup>189</sup>, « j'avais jamais pensé en faire un boulot quoi ! »<sup>190</sup>.

L'entrée dans l'ESS est décrite comme le fruit d'un mélange entre le rejet de la voie toute tracée par la formation académique, pour des raisons idéologiques, mais aussi simplement par un manque d'appétence, et le hasard des opportunités. Tout se passe comme si, finalement, ce mélange entre rupture idéologique et contingence transformait l'intérêt personnel pour un secteur en un choix vocationnel, vécu peut-être seulement *a posteriori* comme tel.

L'ambiguïté entre un discours résolument vocationnel et la description finalement plus nuancée des modes d'entrées dans le secteur tient peut-être également au fait que l'ESS incarne un mode vocationnel particulier, lié à ses « conditions sociales de formation et de matérialisation »<sup>191</sup> comme secteur vocationnel. Comment comprendre l'idée de « conditions

---

<sup>186</sup> *Ibid.*

<sup>187</sup> Entretien numéro 3 (Clément), enregistré le 8 janvier 2019.

<sup>188</sup> Entretien numéro 5 (Delphine), enregistré le 28 janvier 2019.

<sup>189</sup> Entretien numéro 3 (Clément), enregistré le 8 janvier 2019.

<sup>190</sup> Entretien numéro 5 (Delphine), enregistré le 28 janvier 2019.

<sup>191</sup> Sapiro, Gisèle, *op. cit.*, p. 9.

sociales de formation et de matérialisation »<sup>192</sup> propres à une vocation ? Il s'agit de considérer que la naissance et l'expression d'une vocation sont conditionnées par une reconnaissance sociale préalable de ces activités comme « métiers à vocation »<sup>193</sup>, « malgré leur caractère subjectif et leur indétermination apparente »<sup>194</sup>. Comment s'est constituée, dans le cas de l'ESS, cette reconnaissance sociologique et historique ? Il semble, d'une part, que l'ESS a été marquée par un « renouvellement générationnel » dans les années 2000, qui se caractérise par l'arrivée de nouveaux profils, en majorité féminins et diplômés du supérieur<sup>195</sup>, qui traduit la revalorisation symbolique dont le secteur a été l'objet : « faire carrière dans ce secteur n'est d'ailleurs plus perçu comme un parcours de marginalisation sur le marché du travail » puisque « travailler dans l'économie sociale et solidaire devient une aspiration forte parmi les jeunes diplômés »<sup>196</sup>.

Si le registre vocationnel très présent dans les propos de nos enquêtés vient confirmer cette revalorisation symbolique de l'ESS, comment comprendre qu'il cohabite avec des récits marqués par l'autodidaxie et la rupture envers des voies traditionnelles ? Il nous semble que l'ESS pourrait, malgré des évolutions majeures, conserver certains traits historiques qui lui sont propres, avec des trajectoires biographiques « plutôt caractérisées par la formation sur le tas et l'autodidaxie » et des « parcours de marginalisation »<sup>197</sup>, par rapport à des voies plus lucratives, le conseil par exemple, ou plus valorisées symboliquement, comme la haute administration. Le discours de nos enquêtés traduit, plus qu'une rupture nette, une ambivalence et un entrecroisement entre les logiques d'un « avant », celles de la marginalité et de l'autodidaxie, et celles d'un « après », marquées par une orientation vocationnelle et symboliquement valorisante pour de jeunes diplômés.

### *1.2. Des héritiers malgré eux : un ethos du désintéressement malgré l'hétérogénéité du groupe*

Ce sont donc des choix en rupture partielle que nous avons décrits : rupture avec la formation académique, parfois envers des aspirations parentales et donc vécue comme une orientation autodidacte et solitaire. Faut-il alors renoncer à voir, dans ces trajectoires, toute forme de reproduction sociale ? Comment d'ailleurs parler de reproduction sociale quand nos

---

<sup>192</sup> *Ibid.*

<sup>193</sup> *Ibid.*

<sup>194</sup> *Ibid.*

<sup>195</sup> Darbus, Fanny, et Hély, Matthieu, *op. cit.*, p. 68.

<sup>196</sup> Hély, Matthieu, et Moulévrier, Pascale, *op. cit.*, p. 168.

<sup>197</sup> Darbus, Fanny, et Hély, Matthieu, *op. cit.*, p. 68.

enquêtés se caractérisent par une relative diversité sociale, avec des parents aussi bien agriculteurs que diplomates, assistantes maternelles que professeurs d'université ?

Pourtant, c'est à tout ce qui peut faire de nos enquêtés des « héritiers » – de capitaux économiques et culturels, de dispositions multiples – que nous nous intéressons maintenant, en essayant d'identifier la continuité par rapport à un héritage familial, derrière la rupture apparente. Nos enquêtés, qu'ils soient issus des classes moyennes ou supérieures, sont marqués par l'héritage de dispositions au désintéressement<sup>198</sup> : nous avons pu observer une correspondance globale des caractéristiques sociales de nos enquêtés envers ce qui est décrit, notamment par rapport à l'origine sociale et à la profession des parents, à la fois par Pascal Dauvin et Johanna Siméant au sujet des travailleurs humanitaires, mais aussi par Matthieu Hély et Fanny Darbus au sujet des travailleurs associatifs et des salariés de l'ESS.

Nos enquêtés présentent en effet des dispositions particulières, que décrivent certaines régularités dans les professions des parents de nos enquêtés, souvent marquées par une forte valorisation symbolique au nom du « désintéressement ». Cela est vrai pour au moins un des deux parents chez tous les enquêtés, salariés ou stagiaires, dont nous avons recensé l'origine familiale : nous excluons donc de cette analyse la seule salariée dont nous n'avons pas recensé l'origine sociale, Elena, parce que l'entretien était particulièrement laborieux, ainsi que les administrateurs, dont la différence d'âge, de position et de modalités d'entrée chez Circulations rend la comparaison difficile – on peut peut-être simplement noter qu'ils ne présentent pas les mêmes dispositions, étant issus de pères ouvriers ou commerçants et de mères au foyer. Ce sont donc sur les héritages sociaux de huit salariés ou stagiaires de Circulations que porte notre analyse : nous avons synthétisé les origines sociales de ces enquêtés en nous fondant à la fois sur la classification PCS de l'INSEE<sup>199</sup> et sur des catégories que nous avons établies nous-mêmes et que nous allons détailler<sup>200</sup>.

À partir du recensement des professions des parents, demandées à la fin de l'entretien, nous avons pu distinguer trois catégories récurrentes : l'appartenance à la fonction publique, l'appartenance au secteur médical, juridique et du *care* – la proximité entre les fonctions d'avocat et de médecin dans la nomenclature des PCS justifiant à notre sens cette association entre les deux secteurs – et enfin l'appartenance au secteur de la culture ou de l'enseignement – en nous fondant là aussi sur le rapprochement de ces deux secteurs au sein des « professions

---

<sup>198</sup> Bourdieu, Pierre. *Raisons pratiques : sur la théorie de l'action*, op. cit., « 5. Un acte désintéressé est-il possible ? ».

<sup>199</sup> Insee, « Professions et catégories professionnelles », 2003. Consultée le 28 avril 2019. URL : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/pcs2003/categorieSocioprofessionnelleAgreguee/1?champRecherche=true>

<sup>200</sup> Voir annexe 6, « Professions des parents des enquêtés ».

intellectuelles et scientifiques » dans la nomenclature des PCS. Il pourrait être objecté à ce mode de regroupement qu'il ne respecte pas la hiérarchie professionnelle mise en place par la même nomenclature PCS : c'est justement parce que ce mode d'analyse nous permet de rapprocher des groupes professionnels hiérarchiquement distincts – employés, professions intermédiaires et professions supérieures – que nous l'avons choisi. Dans l'ensemble, les professions supérieures sont surreprésentées parmi les parents de nos enquêtés : alors que cette catégorie représente environ 18% des actifs<sup>201</sup>, plus de 60% des parents de nos enquêtés, pères et mères confondus, appartiennent à cette catégorie. Malgré tout, le groupe est marqué par une relative hétérogénéité puisque cinq groupes – les agriculteurs, les cadres et professions supérieures, les professions intermédiaires, les employés et les inactifs – sont représentés parmi les parents de nos enquêtés. Cette surreprésentation des classes supérieures peut être mise en lien avec la spécificité observée par Matthieu Hély dans les entreprises associatives de type « mécénales »<sup>202</sup> : les salariés de ce type d'associations se distinguent dans le champ associatif par leurs « qualifications reconnues » et leurs « titres scolaires élevés », notamment parce qu'ils occupent des « fonctions qui nécessitent la maîtrise des techniques de communication et l'art de négocier les partenariats auprès de leurs homologues du secteur privé »<sup>203</sup>. La forte corrélation qui existe entre l'origine sociale et les chances d'accès à l'enseignement supérieur – et encore plus, les chances d'accès aux filières sélectives et valorisées symboliquement<sup>204</sup> – peut expliquer la forte proportion de salariés issus des classes supérieures parmi nos enquêtés, qui sont tous diplômés au niveau master et issus en majeure partie de filières universitaires valorisées, le droit par exemple, et sélectives, avec une grande proportion d'enquêtés formés au sein des IEP.

Notre analyse par le biais de trois variables – la fonction publique, le secteur médical, du care et juridique et enfin le secteur de la culture et de l'enseignement – permet d'identifier à chaque fois environ un tiers des parents appartenant à la catégorie, avec des recoupements assez logiques entre la fonction publique et le secteur de la culture et de l'enseignement. Cette proportion d'un tiers environ des parents appartenant à la fonction publique marque une variation à la baisse par rapport aux dispositions observées dans le groupe de l'ESS en général : l'analyse de Matthieu Hély et Fanny Darbus permet d'observer un taux de 50% de salariés de

---

<sup>201</sup> Insee, « Catégories socio-professionnelles selon l'âge en 2018 », 5 mars 2019. URL :

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/2489546#graphique-Donnes>

<sup>202</sup> Hély, Matthieu, *op. cit.*, pp. 122-123.

<sup>203</sup> *Ibid.*

<sup>204</sup> Bourdieu, Pierre et Passeron, Jean-Pierre. *Les Héritiers : les étudiants et la culture*. Les Editions de Minuit, 1964.

l'ESS ayant au moins de leur parent salarié de la fonction publique, un chiffre bien supérieur à celui du pourcentage d'actifs salariés de la fonction publique, environ un tiers<sup>205</sup>. Même si le nombre d'enquêtés qui a servi à notre analyse ne permet pas du tout de considérer ce groupe comme représentatif, deux pistes peuvent être envisagées pour expliquer une potentielle sous-représentation de salariés de la fonction publique parmi nos enquêtés. Tout d'abord, cette sous-représentation du secteur public pourrait être expliquée par une appartenance aux classes supérieures, avec une surreprésentation des professions libérales médicales, juridiques et culturelles. Ensuite, l'histoire particulière de Circulations, et notamment sa proximité avec NGO, crée également une hybridation entre des dispositions propres au monde associatif et des dispositions propres au monde humanitaire – où les professions des parents sont marquées à la fois par une proximité avec le secteur médical, y compris parmi le personnel non-médical des ONG, mais aussi par une proximité avec le secteur privé<sup>206</sup>. La forte porosité entre les salariés de Circulations et de NGO – comme l'explique sur notre terrain le passage d'une organisation à l'autre de Delphine, Hippolyte, Laura et Vincent – pourrait alors induire des dispositions multiples, propres à l'associatif et à l'humanitaire, parmi nos enquêtés.

Nos enquêtés, malgré l'affirmation dans plusieurs entretiens d'une forme d'autodidaxie, seraient alors les « héritiers » de dispositions au désintéressement. Cependant, si tous nos enquêtés sont marqués par cette disposition – ils ont tous au moins un de leur parent qui appartient soit à la fonction publique, soit au secteur médical, juridique ou du care, soit au secteur de l'enseignement et de la culture – ils ne sont pas tous « héritiers » de la manière.

Ils sont, tout d'abord, plus ou moins marqués par cet héritage. Pour certains de nos enquêtés, l'exercice professionnel de leurs parents est analysé comme quelque chose de déterminant pour leur propre trajectoire – c'est notamment le cas pour ceux dont les parents occupent des positions particulièrement valorisées symboliquement et souvent vécues sur un mode vocationnel. Si cette influence n'est pas forcément mise en relation directe avec leur emploi actuel, elle est auto-analysée comme étant déterminante pour le choix de leurs études, choisies sur le mode de l'appétence et de la passion plutôt que sur un mode rationnel par rapport à une carrière : bien que ce choix ne conduise pas directement à l'ESS, il permet d'entrer dans l'enseignement supérieur sur le mode de la passion et du don de soi, une rhétorique qui est loin d'être étrangère à l'ESS.

*Moi j'ai fait... J'ai fait des études de relations internationales, donc un bachelor en relations internationales, à la base... Je suis rentré vraiment dans ces études là*

---

<sup>205</sup> Darbus, Fanny et Hély, Matthieu, *op. cit.*, p. 78.

<sup>206</sup> Dauvin, Pascal et Siméant, Johanna, *op. cit.*, p. 78.

*pour le côté... Ça c'est très personnel, culture et extension de la culture française dans le monde, c'est vraiment le prisme que je voulais prendre de par ma famille et mon éducation très proche du monde de la culture.*

Question : *Pourquoi ta famille ?*

Réponse : *Parce que mon papa et ma belle-mère sont comédiens, et du coup j'ai grandi avec, bah voilà, cette ouverture d'esprit, ces spectacles, ces cinémas, ces films, cette culture immense qui pour moi est tellement bénéfique à l'enrichissement personnel et professionnel que je me disais il faut que ça aille au-delà de moi, il faut que ça se transmette quoi.*

Entretien numéro 4 : Hippolyte, ancien service civique chez Circulations, chargé de projet au Ministère de l'Environnement, bac +5 en relations internationales, 26 ans

Cependant, la profession des parents n'est pas toujours mentionnée spontanément dans l'entretien et n'est parfois évoquée qu'à la fin de celui-ci, à notre propre initiative. Chez certains des enquêtés, la réponse à notre question sur la profession de leurs parents ne suscite aucun commentaire réflexif de leur part, aucun désir de mettre en relation la profession de leurs parents avec leur propre trajectoire. Chez d'autres, au contraire, cet énoncé permet de créer une filiation, même lorsqu'elle est parfois inattendue : c'est le cas de Delphine, qui met tout particulièrement en avant le caractère « humain » de l'emploi de son père et l'*ethos* moral qui le caractérise, bien que celui-ci travaille dans une grande entreprise américaine.

*Mon papa était directeur des ressources humaines. Jusqu'au moment où, il en a eu marre du système (rires). C'est vrai en plus. Quand Sarkozy a été élu, il était directeur des ressources humaines d'une boîte américaine en France, et il a senti d'après lui que c'était désormais la City qui contrôlait et qu'il allait devoir licencier en masse, et que c'était plus humain, etc. Il a négocié son petit parachute, il est parti.*

Entretien numéro 5 : Delphine, directrice exécutive de Circulations (jusqu'en février 2019), bac +5 en sciences politiques, 34 ans

Cet héritage, outre son poids relatif dans les trajectoires, structure aussi, selon ses caractéristiques, un rapport différent à l'espace professionnel, que ce soit dans l'appréhension des différents secteurs ou le rapport à l'emploi lui-même. Les salariés dont aucun parent ne travaille pour le secteur privé à but lucratif ou avec un statut d'indépendant – c'est le cas de Clément et d'Estelle – sont ceux qui entretiennent le plus de distance avec cette sphère professionnelle, soit sur le mode du rejet comme c'est le cas de Clément – qui affirme lors de l'entretien sa gêne à travailler pour des « acteurs économiques privés », au service d'un « enrichissement [...] personnel [ou ...] industriel »<sup>207</sup> – ou simplement sur le mode de l'ignorance pour Estelle.

---

<sup>207</sup> Entretien numéro 3 (Clément), enregistré le 8 janvier 2019.

*J'ai toujours voulu bosser soit pour une institution publique internationale, une OI, enfin une Organisation internationale, soit pour une ONG. J'avais absolument pas le secteur privé dans mon viseur à ce moment-là... [...] En sortie de master, j'ai même jamais envoyé un CV dans une boîte privée...*

Entretien numéro 12 : Estelle, chargée de développement international *senior* chez Circulations, bac +5 en droit international, 28 ans

C'est finalement la collaboration avec des acteurs privés au sein de Circulations qui fait varier ce rapport initial, soit sur le mode d'une tension entre soi-même et l'organisation chez Clément<sup>208</sup>, soit sur le mode d'une conversion chez Estelle.

*Maintenant que j'ai été chez Circulations, d'avoir côtoyé le secteur privé, [...] d'avoir vu qu'il y a des stratégies RSE assez fortes dans certains groupes, demain je serais pas contre d'aller bosser pour une boîte privée si ça correspond à... à ma vision de l'économie et tout ça.*

Entretien numéro 12 : Estelle, chargée de développement international *senior* chez Circulations, bac +5 en droit international, 28 ans

Plus encore qu'un rapport au secteur privé à but lucratif, l'héritage de dispositions particulières détermine un rapport particulier au travail en tant que tel : entre culture du « travail dur et intense » et rejet de l'exploitation par un autre que soi-même, Béatrice décrit par exemple un modèle de travail fondé sur la valorisation de l'indépendance.

*Mon père et mon oncle, ils sont agriculteurs donc tu vois, il y a une culture du travail dur, intense... Mais c'est pour ta pomme et pas pour le voisin. [...] Ok, c'est de l'associatif mais on reste des travailleurs exploités pour leur force de travail.*

Entretien numéro 7 : Béatrice, chargée de communication et de publication *senior*, bac +5 en sciences politiques, 27 ans

Si nos enquêtés sont bien tous héritiers de dispositions au désintéressement, ces dispositions – parce qu'elles ne sont pas tout à fait identiques – ne structurent pas de manière identique les quêtes de légitimité des acteurs que nous avons évoquées dans une première partie : si certains enquêtés, héritiers d'un *ethos* du service public, sont dans une tension toute particulière avec le secteur privé à but lucratif, d'autres, héritiers à double titre d'un capital culturel et d'un capital économique, ont d'autant plus tendance à valoriser la viabilité économique.

Circulations rassemble donc des héritiers de dispositions au désintéressement mais aux caractéristiques variables – plus ou moins issus des classes supérieures, orientés plus ou moins vers le capital culturel ou le capital économique. Cette variété des profils n'est pas sans rappeler

---

<sup>208</sup> Voir *supra*, « I. 3. 2. « Mais ça sert à quoi ? » La rhétorique de la justification ».

le « caractère consensuel de l'ESS » décrit par Matthieu Hély et Pascale Moulévrier, qui « convient en effet à la fois aux élites conservatrices soucieuses de la stabilité de l'ordre social et aux forces progressistes émanant du mouvement ouvrier et favorable à l'institution de l'idée de solidarité »<sup>209</sup>. La diversité des origines sociales de nos enquêtés, qui sont majoritairement issus des classes supérieures mais présentent une diversité de positions vis-à-vis du capital économique et du capital culturel, peut laisser supposer que ce consensus historique perdure : espace hybride entre le secteur public et le secteur privé à but lucratif, entre des vellétés de performance économique et d'utilité sociale, l'ESS pourrait attirer une variété d'agents à investir cet espace – investissement pluriel, dont résulte des satisfactions, déceptions et tensions qui ne sont pas les mêmes selon la position occupée. C'est donc une pluralité d'expériences que Circulations donne à voir, dont nous essayerons de comprendre ce qui les unit et ce qui les distingue.

## **2) Une pluralité d'expériences transitionnelles : de la variété des modes d'« intégration »<sup>210</sup>**

Nous avons vu que l'entrée au sein de Circulations se faisait, pour la majeure partie de nos enquêtés, sur le registre de la vocation, en écho à des dispositions héritées au « désintéressement ». Pour autant, ces dispositions sont plurielles, comme le sont les expériences au sein de Circulations : que peut-il y avoir de commun entre un stage de fin d'études qui amorce une carrière dans l'ESS, l'arrivée à un poste de direction après une dizaine d'années dans l'humanitaire et, enfin, un mandat d'administrateur qui vient clôturer une carrière de dirigeant ? Ce sont bien toutes ces formes diverses et variées que peuvent prendre les expériences, bénévoles ou salariées, au sein de Circulations. Elles varient d'ailleurs selon deux points de vue, celui du « rapport au travail », qui pose la question de l'épanouissement<sup>211</sup> et celui du « rapport à l'emploi », qui pose la question de la « stabilité ». C'est donc la question de « l'intégration » des travailleurs à l'organisation qui se pose au prisme de la « quête de sens », quand on la saisit comme une rhétorique de l'engagement vocationnel au travail, qui pose, nécessairement, la question des conditions de travail qu'implique cet engagement vocationnel. Nous nous appuyons sur la typologie de l'intégration professionnelle proposée par Serge Paugam dans *Le salarié de la précarité* pour qualifier ces conditions de travail. L'auteur décline quatre formes d'intégration professionnelle : tout d'abord, « l'intégration assurée », définie comme la « double assurance de la reconnaissance matérielle et symbolique

---

<sup>209</sup> Hély, Matthieu et Moulévrier, Pascale, *op. cit.*

<sup>210</sup> Paugam, Serge. *Le salarié de la précarité: les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, *op. cit.*

<sup>211</sup> *Ibid.*, p. 17.



du travail et de la protection sociale qui découle de l'emploi »<sup>212</sup> ; « l'intégration incertaine », c'est-à-dire « une forme d'intégration professionnelle plus limitée, où l'instabilité de l'emploi ne s'accompagne pas d'une insatisfaction dans le travail »<sup>213</sup> ; son antithèse, « l'intégration laborieuse », une « forme d'intégration professionnelle assez classique qui correspond aux salariés globalement insatisfaits dans leur travail mais dont l'emploi n'est pas menacé »<sup>214</sup> ; et enfin, « l'intégration disqualifiante », qui consiste en une « crise d'intégration professionnelle, puisqu'elle conjugue insatisfaction dans le travail et instabilité de l'emploi »<sup>215</sup>.

Si, en nous appuyant sur cette typologie, nous avons choisi de décrire des modes multiples d'intégration professionnelle, en distinguant trois groupes – celui des administrateurs bénévoles, celui des dirigeants exécutifs et enfin celui des salariés et stagiaires – un élément semble commun à ces trois groupes, celui du caractère transitionnel de leur expérience au sein de Circulations. Circulations apparaît, dans la plupart des trajectoires, comme un sas entre des périodes de vie distinctes : entre les études supérieures et le monde professionnel, entre le monde professionnel et la retraite ou encore, pour les « humanitaires », entre le terrain et le siège. C'est donc comme une pluralité d'expériences transitionnelles que nous analysons Circulations, du premier emploi satisfaisant bien que peu rémunéré à la sortie d'une carrière de dirigeant qui touche à sa fin.

### *2.1. Les administrateurs : entre « intégration professionnelle assurée » et attachement civique complémentaire*

Les administrateurs de Circulations sont peu présents au sein de cet espace : leur rôle consiste surtout à assister à des réunions stratégiques mensuelles et mobilise finalement peu de temps, à tel point que les administrateurs que nous avons rencontrés, à l'exception de Grégoire qui, en tant que fondateur, occupe une place tout à fait particulière, ont eu du mal à nous évoquer leur expérience au sein de Circulations : Pierre l'a très peu évoquée et nous a plutôt parlé de son expérience en tant que directeur général d'ONG humanitaire et François a fini par évoquer son engagement, comme une expérience cohérente mais marginale au sein de sa carrière, en affirmant être « dérouté » par notre question initiale sur Circulations – nous lui avons demandé s'il pouvait nous parler de son expérience en tant qu'administrateur de Circulations.

---

<sup>212</sup> *Ibid.*, p. 97.

<sup>213</sup> *Ibid.*, p. 98.

<sup>214</sup> *Ibid.*, p. 100.

<sup>215</sup> *Ibid.*, p. 102.

*Donc Circulations finalement, j'en parle assez peu. Parce que je sais pas, je suis un peu dérouté par votre question, pour moi Circulations fait partie d'un ensemble...*

Entretien numéro 6 : François, administrateur, retraité du secteur bancaire (fonctions de direction), énarque, 65 ans

La position des administrateurs ne peut donc être comprise qu'en prenant en compte à la fois leur carrière professionnelle et leur investissement associatif, souvent conjugué au pluriel, qui se développe en parallèle de leur carrière. Tous les administrateurs occupent, *a priori*, des positions privilégiées sur le mode d'une « intégration assurée », définie comme la « double assurance de la reconnaissance matérielle et symbolique du travail et de la protection sociale qui découle de l'emploi »<sup>216</sup> : les fonctions de direction qu'ils occupent<sup>217</sup> leur confèrent à la fois une stabilité professionnelle, un confort matériel et une position de pouvoir. François nous semble être l'incarnation de cette forme aboutie d'intégration assurée puisque sa carrière dans les hautes sphères de la banque – il évoque à plusieurs reprises son étroite collaboration avec le directeur général de la banque – lui assure à la fois une certaine protection financière et une reconnaissance : l'autonomie qui lui est laissée pour mettre en place des projets et le succès de certaines initiatives semblent également être une grande source de fierté.

L'expérience associative est donc une expérience périphérique par rapport à leur investissement professionnel, complémentaire cependant de ce dernier. Qu'est-ce qui conduit ces agents aux positions dominantes à investir le champ associatif, de manière *a priori* désintéressée – au sens d'un acte « gratuit », qui ne peut pas être expliqué par « la poursuite de fins économiques »<sup>218</sup> ? Il nous semble que cet investissement associatif peut traduire deux formes de transition dans leurs carrières. Dans un premier cas, l'investissement associatif peut accompagner une transition au sein même de la carrière, qui permet aux administrateurs de s'investir sur de nouvelles thématiques ou d'avoir accès à de nouvelles responsabilités<sup>219</sup>. L'investissement associatif peut également être développé ou renforcé lors du passage à la retraite, ce qui permet aux dirigeants à la retraite de perpétuer une position de pouvoir, sous la forme d'un « pouvoir gris »<sup>220</sup>.

Notre analyse de la première forme de transition – l'engagement associatif comme investissement complémentaire et transitionnel au sein d'une carrière – s'appuie tout

---

<sup>216</sup> *Ibid.*, p. 97.

<sup>217</sup> Voir annexe 3, « Constitution du conseil d'administration en 2018 ».

<sup>218</sup> Bourdieu, Pierre. *Raisons pratiques: sur la théorie de l'action*, *op. cit.*, p. 150.

<sup>219</sup> Bory, Anne. « Le monde des affaires à la tête du secteur non-lucratif américain ? Un regard sociologique », *op. cit.*

<sup>220</sup> Viriot-Durandal, Jean-Philippe. « Le “pouvoir gris” du lobbying au pouvoir sur soi », *Gérontologie et société*, volume 35, n° 4, 2012, pp. 23-38.

particulièrement sur un article d'Anne Bory, dédié à la présence du monde des affaires dans les conseils d'administration associatifs aux États-Unis. Cet article étudie un contexte national très différent, dont tous les éléments ne sont pas transférables : l'auteure indique, par exemple, ne pas avoir observé de « politiques de placement formelles en France »<sup>221</sup> alors que celles-ci existent aux États-Unis<sup>222</sup>. Le cas de Circulations présente cependant des similarités frappantes avec l'analyse d'Anne Bory, qui remarque d'ailleurs que « les relations entre le monde des affaires et le monde associatif en France [...] semblent s'inspirer de façon croissante des mécanismes »<sup>223</sup> étasuniens. L'investissement désintéressé est analysé par l'auteure comme un investissement symboliquement rentable, un moyen « pour les élites économiques d'acquérir et conforter un capital social et symbolique important »<sup>224</sup> : si l'acte est bien « gratuit », il n'est pas nécessairement désintéressé. L'investissement des classes supérieures dans le champ associatif peut d'ailleurs être réinscrit dans une perspective historique : loin d'être un élément nouveau, les classes supérieures ont éminemment participé à la formation du champ associatif, « parce qu'il permettrait d'asseoir leur pouvoir politique hors de la sphère politique, ou gouvernementale proprement dite »<sup>225</sup>. Cependant, ces stratégies de désintéressement intéressé s'inscrivent désormais dans le fonctionnement des grandes entreprises, qui développent un « mécénat qualifié de stratégique » par opposition à un « mécénat plus classique, purement philanthropique »<sup>226</sup>. Les bénéfices de l'investissement associatif sont donc à considérer aussi bien pour les cadres dirigeants que pour les entreprises. Pour le cadre dirigeant, son appartenance à un conseil d'administration lui procure non seulement un « effet d'étiquette », mais aussi « des connaissances utiles à la conduite des affaires » : « à l'image des relations nouées dans les cercles et les clubs par la haute bourgeoisie française, celles nouées dans le cadre des activités philanthropiques témoignent d'un entre soi certain »<sup>227</sup>, comme nous avons pu le vérifier dans le cas de Circulations<sup>228</sup>. Quant à l'entreprise du cadre dirigeant, elle peut soutenir son investissement dans un conseil d'administration en faisant évoluer sa carrière au sein de l'entreprise mais aussi en subventionnant l'organisation associative : « l'amélioration de l'image de l'entreprise, l'augmentation de la productivité des salariés et l'incitation à la

---

<sup>221</sup> Bory, Anne, *op. cit.*, p.130.

<sup>222</sup> Les politiques de placement consistent en une attribution formelle d'un poste d'administrateur bénévole à un cadre d'entreprise : ces programmes sont gérés soit « par le service de mécénat de l'entreprise, soit par une organisation extérieure, comme Business Volunteers Unlimited » *in ibid.*, p. 119.

<sup>223</sup> *Ibid.*, p. 130.

<sup>224</sup> *Ibid.*, p. 119.

<sup>225</sup> *Ibid.*

<sup>226</sup> *Ibid.*

<sup>227</sup> Bory, Anne, *op. cit.*, p. 122.

<sup>228</sup> Voir *supra*, « I. 2. 1. La "logique du coup double" » : de la défense des objectifs de développement durable à la fédération d'une élite ».

coopération entre les différents secteurs de l'entreprise sont au nombre des retombées positives associées à ce mécénat qualifié de «stratégique»<sup>229</sup>. Cette mutation stratégique des entreprises rappelle l'injonction à un « engagement beaucoup plus complet » des entreprises, énoncée par Irène et citée plus haut dans ce travail, comme condition *sine qua none* de la pérennité des entreprises<sup>230</sup>.

L'investissement de François dans la sphère associative par le biais du conseil d'administration de Circulations s'inscrit dans cette double logique de « mécénat stratégique », pour soi et pour l'entreprise. En effet, son investissement sur les thématiques du microcrédit correspond à une diversification stratégique des activités du groupe bancaire, qui crée à la fin des années 2000 une fondation dédiée au microcrédit, que François dirige pendant les huit dernières années de sa carrière. L'investissement associatif semble alors complémentaire de cet investissement professionnel et vient légitimer la position professionnelle acquise.

*L'expérience, avec Circulations... Enfin je veux dire, c'était quand même pas une occupation très prenante, parce que c'est au niveau du conseil d'administration c'est pas une fonction exécutive mais par contre c'était cohérent avec ce que je faisais par ailleurs... C'est d'ailleurs pour ça (rires) que j'ai rencontré Circulations... Avec la fondation [bancaire], pour ne pas remonter plus en amont dans ce que je faisais [dans l'organisme bancaire].*

Entretien numéro 6 : François, administrateur, retraité du secteur bancaire (fonctions de direction), énarque, 65 ans

Circulations semble être, pour lui, un espace de visibilité à la fois pour lui-même – il est invité à intervenir lors de la première Agora – mais aussi pour le groupe bancaire pour lequel il travaille, dont il fait connaître les initiatives.

*J'avais déjà la mission microfinance avec trois personnes à ce moment-là, qui m'aidaient, etc. Et là, Grégoire m'a proposé d'intervenir au cours de la première édition de Circulations autour du microcrédit, et donc on a commencé à travailler, à avoir des liens. Et une fois que la fondation a été créée, très naturellement, ils m'ont proposé de rejoindre le conseil d'administration.*

*[...] J'ai quand même été assez impliqué dans les événements qui se sont tenus, dans les Agoras qui se sont tenus les premières années, notamment à l'Hôtel de Ville, j'intervenais à chaque fois.*

Entretien numéro 6 : François, administrateur, retraité du secteur bancaire (fonctions de direction), énarque, 65 ans

L'investissement au sein de Circulations accompagne donc une phase transitionnelle de sa carrière mais aussi la réorientation stratégique du groupe. Cependant, il ne s'agit pas de dire

---

<sup>229</sup> Bory, Anne, *op. cit.*, p. 124.

<sup>230</sup> Entretien numéro 2 (Irène), enregistré le 2 janvier 2019.

que l'investissement associatif des administrateurs ne bénéficie qu'à eux-mêmes et à leur entreprise : ce que décrit Anne Bory, à juste titre, est une opération « gagnant-gagnant », une rhétorique que les associations, et notamment Circulations, mettent tout particulièrement en avant. Les administrateurs, comme nous l'avait décrit François<sup>231</sup>, font en effet bénéficier à l'association de leur capital social et de leurs compétences managériales.

Au-delà des transitions au sein même d'une carrière, c'est parfois la fin de cette carrière que l'engagement associatif accompagne et soutient. Il acquiert à cette occasion un rôle tout à fait particulier, celui du maintien d'une forme d'activité professionnelle et donc par ce biais d'une intégration, même partielle, à la sphère du pouvoir. Cet investissement associatif peut être analysé comme une forme de « pouvoir gris »<sup>232</sup>, une notion théorisée par Jean-Philippe Viriot-Durandal, à travers laquelle il envisage les retraités comme un ensemble de « groupes sociaux qui se mobilisent pour maintenir, développer ou créer des formes structurées d'activités non marchandes visant à conserver ou développer du pouvoir d'action sur leur environnement direct ou indirect et/ou influencer les décideurs publics ou privés »<sup>233</sup>. L'engagement associatif est alors envisagé comme un substitut à l'activité professionnelle, à tel point qu'on les distingue peu l'une de l'autre dans le discours des enquêtés, comme c'est le cas de François, qui évoque une autre de ses activités associatives en se définissant comme le « conseiller » d'une personnalité influente dans le secteur du microcrédit.

*Dans ce cadre-là donc, il m'a demandé de créer un centre [du microcrédit] à Paris. Bon, c'est une toute petite structure, qui s'appuie sur aujourd'hui essentiellement une personne, Lisa, qui n'est pas là ce matin, mais et puis... Mon collègue Yoan [...] qui intervient sur les dossiers un peu plus en free lance, et on a noué un partenariat étroit avec [la Ville de Paris]. On est logés [par la Ville de Paris], et on développe ensemble une plateforme [...] pour faire des Jeux Olympiques de 2024 des Jeux exemplaires sur le plan de l'inclusion sociale, de l'économie circulaire et du développement des territoires, et tutti quanti quoi.*

Entretien numéro 6 : François, administrateur, retraité du secteur bancaire (fonctions de direction), énarque, 65 ans

François semble d'autant plus valoriser cet investissement associatif, par comparaison avec Circulations, que celui-ci exige un investissement temporel plus important, tout en lui apportant plus de reconnaissance : c'est le seul engagement associatif qui n'est pas évoqué sur le mode de la frustration, au nom de la relégation à une forme d'activité jugée trop marginale,

---

<sup>231</sup> Voir *supra*, « I. 2. 1. La « logique du coup double » : de la défense des objectifs de développement durable à la fédération d'une élite ».

<sup>232</sup> Viriot-Durandal, Jean-Philippe. « Le « pouvoir gris » du lobbying au pouvoir sur soi », *op. cit.*

<sup>233</sup> Viriot-Durandal, Jean-Philippe, et Reguer, Daniel. « Retraite, engagement social et citoyenneté active ». *Gérontologie et société*, volume 34, n° 138, n° 3, 2011, p. 144.

contrairement au reste de ses investissements associatifs – il fait aussi partie du conseil d'administration de la fondation bancaire dont il a été le directeur et de celui de Circulations.

*Après bon, dans ma position actuelle, qui est plus d'influenceur, d'administrateur par-ci, de partenaire par-là, mais sans avoir des leviers de commande, je vous cache pas que des fois c'est un peu frustrant.*

*[...] Depuis cinq ans, je n'ai pas mis les pieds sur une estrade de Circulations, ce que je trouve entre parenthèses un peu frustrant.*

*[...] On m'a souvent demandé d'être la plume... Aussi parfois des choses un peu frustrantes, lorsque votre copie est mise à la poubelle sans autre forme de procès. Mais enfin... Donc on a fait un colloque de plus de quatre cents personnes au Théâtre des Variétés, on a ensuite essayé d'élaborer une tribune qui n'a jamais paru...*

*[...] Pour moi, si c'était pour participer à des réunions de conseils d'administration une fois tous les trois mois, je veux dire c'était pas l'engagement le plus fondamental de ma carrière professionnelle !*

Entretien numéro 6 : François, administrateur, retraité du secteur bancaire (fonctions de direction), énarque, 65 ans

Le cas de François illustre donc une double forme de transition : une première transition au cours de sa carrière, entre une activité bancaire « traditionnelle » et l'investissement de nouvelles thématiques, et une seconde transition, sur le mode du passage d'une intégration professionnelle « assurée » à une retraite vécue comme une mise à l'écart, non seulement du monde professionnel, mais aussi du champ du pouvoir. L'investissement associatif y apparaît alors comme un engagement dynamique et satisfaisant tant qu'il est complémentaire d'une activité professionnelle plus centrale, mais qui a du mal à se substituer véritablement à cette activité professionnelle au moment du passage à la retraite.

La « frustration » dont fait part François fait écho à une autre situation, pourtant bien différente : celle des dirigeants exécutifs, issus de l'humanitaire, pour qui la transition du terrain vers le siège est parfois également décrite comme une « frustration »<sup>234</sup>.

## *2.2. Les dirigeants exécutifs : la transition dans l'attachement pérenne au groupe*

Les dirigeants exécutifs de l'association – nous en avons connu deux puisqu'il y a eu un changement de direction pendant notre enquête, en février 2019 – décrivent une forme d'entre-deux entre les salariés et les administrateurs, que ce soit au niveau de leur fonction – ils coordonnent la stratégie de l'organisation et l'opérationnalité de la structure – ou au niveau de leur position – ils semblent combiner des traits propres à ces deux catégories.

---

<sup>234</sup> Entretien numéro 5 (Delphine), enregistré le 28 janvier 2019.

Bien qu'intermédiaire, la position des dirigeants exécutifs est tout à fait particulière parce qu'elle est à la fois pérenne, avec un engagement de long terme dans le groupe NGO, et transitionnelle, parce que leur arrivée chez Circulations semble être un sas entre l'activité humanitaire de terrain et des fonctions au sein du siège. Les dirigeants avec lesquels nous avons fait des entretiens sont tous les deux issus de la sphère humanitaire et, plus précisément, du groupe humanitaire auquel l'association est rattachée par un contrat de gestion – le groupe humanitaire NGO fournit 40% de son budget donc environ 250 000 euros par an à l'association – et leur arrivée au poste de dirigeant exécutif marque la fin de leur période humanitaire, d'environ dix ans dans les deux cas. C'est donc cette pérennité du lien avec le groupe NGO qui les place dans une situation particulière puisque, si l'ancienne dirigeante est restée deux ans et demi à la tête de l'association, elle travaille cependant pour le même groupe associatif depuis une dizaine d'années : leur expérience au sein de Circulations est transitionnelle puisqu'elle marque la fin de leur vie d'humanitaire, sans être véritablement transitoire.

C'est cette inscription de long terme dans le groupe humanitaire qui leur confère une stabilité et une position de pouvoir. Le passage par l'humanitaire a permis aux deux dirigeants une carrière ascendante très rapide : avant leur arrivée au poste de dirigeant exécutif, ils ont été respectivement directrice de la zone Afrique pour l'une et directeur de la mission Afghanistan pour l'autre – une « grosse mission » nous a-t-on répété à de nombreuses reprises – et ce, avant 35 ans. Les conditions de travail sur le terrain varient en effet énormément par rapport au siège, avec un accès à des fonctions de direction plus rapide et un mode de rémunération beaucoup plus avantageux, qui nous a été décrit, non pas tant par les dirigeants eux-mêmes, mais par d'autres salariés, notamment par Estelle qui travaille depuis plusieurs années chez Circulations et connaît bien le groupe dans l'ensemble, et par Laura, qui travaille désormais pour NGO après avoir travaillé un an et demi chez Circulations. Le premier élément de différenciation tient aux possibilités d'évolution.

*En général, quelqu'un qui est sur le terrain il évoluera beaucoup plus vite.*

*Question : Oui, c'est ce que j'allais dire, j'ai l'impression que sur le terrain, y'a des carrières très rapides, genre Delphine...*

*Réponse : Ouais, sur le terrain c'est assez, assez fulgurant. Je crois même que j'ai vu des gens en stage après moi partir sur le terrain et qui sont maintenant responsables sur le terrain. Mais c'est pas du tout le même contexte...*

*Entretien numéro 12 : Estelle, chargée de développement international senior chez Circulations, bac +5 en droit international, 28 ans*

Par ailleurs, le salaire est calculé de la même manière pour les salariés au siège, y compris ceux de Circulations, et sur le terrain : si nous avons pas assez d'informations pour calculer

avec précision tous les salaires des salariés, puisque la grille des salaires est soumise à une forte confidentialité, les explications qui nous ont été fournies par Béatrice, Laura et les employées des ressources humaines de NGO nous ont permis cependant de comprendre le fonctionnement global de la rémunération. Un salaire dit « de base » est fixé par NGO, qui varie fortement entre le grade d'« officer », fixé à 1400 euros mensuels net, et le grade de « manager », fixé à 2600 euros mensuels net. À ce salaire mensuel net viennent s'ajouter des primes relatives à l'ancienneté – 100 euros par année d'ancienneté –, au diplôme – 50 euros pour une licence, 100 euros pour un master –, à la performance, aux compétences et au niveau de sécurité de la mission. Un calcul approximatif permet d'envisager que les dirigeants exécutifs, au vu de leur grade, de leur ancienneté et des pays où ils travaillaient, pouvaient être rémunérés sur le terrain aux environs de 4000 euros net par mois, là où les salariés de Circulations sont rémunérés, hors stagiaires et dirigeants, entre 1700 et 2300 euros net par mois. Au-delà de l'écart de rémunération, les conditions de vie entre siège et terrain sont très différentes, comme nous le raconte Laura.

*Et donc [le salaire] on reçoit ça tous les mois, et en plus on a ce qu'ils appellent un per diem. Donc en gros ils te donnent du cash, le salaire est viré sur ton compte, par contre ils te donnent du cash tous les mois pour la vie de tous les jours. Mais en fait c'est tellement pas cher que souvent ce qu'ils donnent suffit, tu dépenses que ça. Et comme on paye pas le loyer... Et la nourriture, en fait, on la paye avec le per diem. Mais oui, c'est clairement de l'argent de poche le salaire.*

Entretien numéro 11 : Laura, ancienne chargée de programmation chez Circulations, chargée de mission chez NGO, bac +5 en droit, 27 ans

Cette situation très particulière des travailleurs de l'humanitaire conduit Pascal Dauvin et Johanna Siméant à considérer la position des humanitaires comme fondamentalement ambivalente, entre « coûts » et « rétributions » : « les coûts de l'engagement humanitaire sont indéniables » mais « la situation d'un expatrié n'est absolument pas négligeable si on la compare avec ce qu'il connaîtrait en France : nourri, logé et blanchi dans des maisons avec des gardiens et des employés, disposant de véhicules, [...] un volontaire humanitaire n'a à envisager presque aucun aspect de sa prise en charge quotidienne. Son indemnité trimestrielle lui permet d'épargner jusqu'à 5 000 F<sup>235</sup> par mois, et d'amasser en quelques années d'expatriation un capital exceptionnel »<sup>236</sup>.

Malgré cette position favorisée, qui correspond au type de « l'intégration assurée » par une combinaison entre une stabilité professionnelle et financière et une forte reconnaissance –

---

<sup>235</sup> Environ 750 euros par mois.

<sup>236</sup> Dauvin, Pascal et Siméant, Johanna, *op. cit.*, pp. 98-99.



« je savais que tous les matins quand je me levais y'avait un vrai impact sur ce que je faisais et ça avait un impact sur la vie des gens »<sup>237</sup> –, l'humanitaire est une carrière difficile dont le « coût augmente avec l'âge »<sup>238</sup>. Delphine décrit notamment l'éloignement familial et amical qu'implique ce travail sur le terrain, qui conduit souvent à un « profil type » du directeur humanitaire, décrit par Laura, « seul et sans enfant ». C'est donc une intégration assurée mais sacrificielle que constitue le profil du dirigeant humanitaire.

Même si leur arrivée chez Circulations leur permet de conserver certains privilèges tout en ayant un mode de vie plus compatible avec une vie personnelle, leur intégration au groupe associatif se conjugue toujours, même de retour au siège, sur un mode sacrificiel. Vincent semble par exemple, depuis son arrivée au sein de l'association, avoir une charge de travail démesurée : lors de nos passages réguliers à l'association, il est sans cesse pressé, enchaîne les réunions et se montre, lors de notre entretien, particulièrement pressé et désagréable – il insiste de manière assez abrupte pour fixer une limite temporelle stricte à l'entretien et consulte sans arrêt son téléphone. Quant à Delphine, elle cumule plusieurs emplois au sein du groupe NGO au moment de notre entretien, puisqu'elle a commencé son nouvel emploi à Genève tout en assurant, une semaine sur deux, son poste de directrice exécutive chez Circulations. Cette situation, si elle est exceptionnelle, se répète à plusieurs moments dans sa carrière.

*Ca a été compliqué parce que j'étais à Calais... Pour la réponse aux migrants à Calais, et... Circulations voulait absolument que j'arrive tout de suite, seulement j'avais pas de remplaçant à Calais, donc on a commencé à me dire : « est ce que pendant un mois tu peux faire les deux en parallèle ? » Et, en fait, j'ai l'impression que c'est ma vie ça. Je fais toujours les deux en parallèle pendant plusieurs mois. Quand j'étais manager en RDC, donc Laure, la directrice générale, m'a dit : « ce serait bien que tu nous files un petit coup de main au Tchad, tu connais bien le Tchad, et que tu fasses l'intérim de la direction pays, puis, après, bien sûr, tu retourneras en RDC, du coup on va pas te remplacer en RDC hein, donc si tu pouvais faire et le job de directeur pays au Tchad – un job que j'avais jamais fait tu vois, directeur pays au Tchad – et le job de project manager en RDC, ce serait pas mal pendant un mois, et après quelqu'un arrivera au Tchad, et tu rentreras ». Et en fait je suis jamais rentrée. Mes affaires sont toujours, enfin étaient toujours, à Kinshasa, j'ai fini par me les faire envoyer. Mais voilà je faisais directrice pays le jour, et la nuit PDM [project development manager], et j'ai l'impression qu'à chaque fois on me demande, et je dis non, et après je dis oui. Donc voilà. J'arrive pas à dire non.*

---

<sup>237</sup> Entretien numéro 5 (Delphine), enregistré le 28 janvier 2019.

<sup>238</sup> Dauvin, Pascal, et Johanna Siméant, *op. cit.*, p. 100.

Entretien numéro 5 : Delphine, directrice exécutive de Circulations (jusqu'en février 2019), bac +5 en sciences politiques, 34 ans

Si l'arrivée chez Circulations incarne bien une forme de sas, de transition entre une vie d'humanitaire sur le terrain et un retour en France avec des conditions de travail plus compatibles avec une vie personnelle, l'intégration assurée reste l'investissement majeur de la vie des dirigeants, sacrificielle envers d'autres attachements. On l'aura compris, accéder à des postes de direction dans l'associatif, et encore plus dans l'humanitaire, a un certain coût, tout en permettant d'accéder à des positions plus privilégiées. Qu'en est-il pour ceux qui sont moins favorisés en termes de statut – les salariés non dirigeants, les stagiaires et les services civiques ?

### *2.3. Des entrants sur le marché du travail : une expérience de jeunesse*

À l'opposé des carrières bien engagées des dirigeants, voire accomplies des administrateurs, les salariés, stagiaires et services civiques de l'association se caractérisent par leur entrée très récente sur le marché du travail : les sept enquêtés concernés<sup>239</sup> par l'un de ces statuts arrivent dans l'association à la fin de leurs études et cette expérience professionnelle correspond donc à un moment de transition entre formation académique et carrière professionnelle. Si presque tous les enquêtés, à l'exception d'Hippolyte, ont occupé un emploi en CDI au sein de l'association et ont donc bénéficié d'une situation relativement stable, qui pourrait être vécue sur le mode d'une « intégration assurée », nous avons choisi de considérer ce groupe comme étant en situation d'« intégration incertaine », « une forme d'intégration professionnelle plus limitée, où l'instabilité de l'emploi ne s'accompagne pas d'une insatisfaction dans le travail »<sup>240</sup>. Nous avons choisi de qualifier cette entrée professionnelle comme une « intégration incertaine » pour deux raisons. Tout d'abord, si cinq des sept enquêtés ont été, à un certain point, en CDI chez Circulations, cela n'a pas toujours été le cas : ils ont tous été au préalable soit en stage, soit en CDD, et l'embauche en CDD ou en CDI, loin d'être prévue à l'avance, se fait souvent au dernier moment. Lorsque Béatrice nous a aidé à lister tous les employés de Circulations depuis 2015, nos discussions sur les statuts des employés ont parfois reflété cette insécurité, au moins temporaire, de l'emploi.

*Laura, elle a été en CDD avant d'être en CDI, je me souviens parce que jusqu'au dernier moment, elle se demandait si on allait lui renouveler son contrat !*

*Léa pour l'instant elle est en CDD jusqu'à juin, ça veut pas nécessairement dire qu'elle pourra pas rester après mais pour l'instant elle est en CDD.*

---

<sup>239</sup> Irène, Elena, Clément, Hippolyte, Béatrice, Estelle et Laura.

<sup>240</sup> Paugam, Serge. *Le salarié de la précarité: les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, op. cit., p. 98.

Propos de Béatrice recueillis dans notre journal de terrain, « Récupération des données », 25 avril 2019.

À cette incertitude vécue à l'échelle individuelle, qui épargne les salariés en CDI, s'ajoute une autre forme d'incertitude, propre à l'organisation. Le mode de financement de l'organisation, qui repose sur des subventions renégociées de manière annuelle, crée une forme d'instabilité financière : il faut toujours s'assurer les subventions n'iront pas à la baisse et essayer de les négocier à la hausse. Estelle, qui est la principale interlocutrice des « partenaires » puisqu'elle supervise toute la stratégie de prospection et de gestion des subventions, mentionne cette instabilité des financements et leur tendance à la baisse à plusieurs reprises dans notre entretien :

*[Il faut] gérer la relation au jour le jour, continuer le partenariat d'année en année - essayer de le faire à la hausse, si c'est pas possible au moins pas à la baisse.*

*[...] Quand on fait un partenariat et qu'ils disent : « nous on veut tel type de partenariat » ou alors « on veut réduire parce qu'on a tel type de contrainte, y'a ça ça ça », on comprend que ok y'a de l'initiative, mais que bon...*

Entretien numéro 12 : Estelle, chargée de développement international *senior* chez Circulations, bac +5 en droit international, 28 ans

Par ailleurs, les perspectives de développement de l'organisation, en plein développement international au moment de notre enquête, indiquent tout autant de possibilités d'évolution pour les salariés, sauf en cas d'échec – une possibilité qui n'est pas à négliger. Béatrice et Estelle, les deux salariées en poste depuis plusieurs années, sont particulièrement dépendantes de ces évolutions : le développement international de l'organisation pourrait leur être bénéfique mais l'incertitude de la situation limite les projections.

*C'est le problème de Circulations... Ca peut toujours basculer d'un côté ou de l'autre.*

*[...] Je sais pas si je vais partir... J'y pense en ce moment mais... J'essaye de prendre en compte tous les éléments et de voir comment ça va évoluer... Tu vois, comment je peux évoluer dans une petite équipe ? Mais aussi est-ce que le renouvellement de la stratégie permet pas de renouveler mes missions ?*

Entretien numéro 7 : Béatrice, chargée de communication et de publication *senior*, bac +5 en sciences politiques, 27 ans

L'expérience du travail, malgré l'incertitude, semble cependant satisfaisante, au moins pendant un temps – nous reviendrons plus tard sur cette nuance. Il s'agit pour l'instant d'essayer de comprendre comment se conjuguent incertitude et satisfaction, et au nom de quoi l'incertitude est acceptée. Il nous a semblé que l'expérience vécue par ce dernier groupe, si elle est tout autant transitionnelle que celle des administrateurs et des dirigeants, l'est d'une manière

particulière. Tout en étant une transition entre la formation académique et le monde professionnel, cette expérience semble prolonger, pour un temps donné, une phase de la jeunesse : elle serait alors à cheval entre expérience professionnelle et expérience de jeunesse. La thématique de la « jeunesse » semble présente de deux manières sur notre terrain, à la fois comme expérience objective d'une phase intermédiaire et comme rhétorique mobilisée pour justifier l'intégration incertaine.

La jeunesse apparaît tout d'abord comme l'expérience objective d'une phase de la vie : qu'entendons-nous par expérience objective ? Nous ne cherchons pas là à définir ce que serait, objectivement, la jeunesse, mais plutôt à identifier les traits communs à nos enquêtés, qui permettent aux différentes parties prenantes de les considérer comme des « jeunes » alors même qu'ils ont fini leurs études et sont financièrement indépendants, ce qui pourrait justifier de les considérer comme des adultes à part entière. Les salariés et stagiaires semblent incarner la phase ultime de la jeunesse, décrite par Olivier Galland comme une phase biographique relativement récente, qui se caractérise par la déconnexion entre l'entrée sur le marché du travail et la constitution d'une famille<sup>241</sup>. Cette déconnexion entre deux phases auparavant simultanées laisse alors place à une « phase intermédiaire constituée de combinaisons variables de statuts relevant tantôt de rôles adolescents, tantôt de rôles adultes »<sup>242</sup>. Cette cohabitation apparaît tout particulièrement au sein de l'association par la conjonction entre un *ethos* professionnel assumé – tous les enquêtés nous ont décrit leurs missions avec sérieux et ont cherché à illustrer une forme de professionnalisme – et un *ethos* amical et festif, très présent au sein de l'association : les relations de travail cohabitent avec des relations amicales et amoureuses, nouées à l'occasion des nombreux pots de départs, qui se transforment souvent en des soirées festives jusque tard dans la nuit.

On voit bien comment ce type d'investissement dans le travail, mais aussi dans le hors travail, est conditionné par l'absence de responsabilités familiales, qui réduit, d'une part, les besoins en ressources économiques, mais aussi, d'autre part, en ressources temporelles. C'est donc une relative « disponibilité biographique »<sup>243</sup> qui permet aux salariés de s'inscrire dans une intégration professionnelle « incertaine », sans nécessairement s'en plaindre : c'est le cas par exemple de Clément qui considère que « l'équipe est très bien, les conditions vont très bien »<sup>244</sup>. Pourtant, c'est bien une forme de surinvestissement temporel qui est décrit par plusieurs

---

<sup>241</sup> Galland, Olivier. *Sociologie de la jeunesse*. Armand Colin, 2017, 6<sup>e</sup> édition.

<sup>242</sup> *Ibid.*, p. 150.

<sup>243</sup> Dauvin, Pascal, et Siméant, Johanna, *op. cit.*, p. 85.

<sup>244</sup> Entretien numéro 3 (Clément), enregistré le 8 janvier 2019.

salariés, notamment en période de préparation de l'événement annuel, où une ex-salariée nous fait le récit de soirées de travail jusqu'à 2-3 heures du matin plusieurs fois par semaine, ainsi que le week-end.

On voit bien comment la considération d'une expérience « objective » de jeunesse, définie par la « disponibilité biographique » des salariés et stagiaires mais aussi par leur participation à des formes de sociabilité festive, qui elles aussi requièrent des ressources temporelles, peut facilement glisser vers une justification, au nom de cette même « jeunesse », du surinvestissement temporel. C'est que la « jeunesse », loin d'être seulement identifiée dans les discours par le recours à des critères objectifs, convoque tout un imaginaire, qui se mue facilement en une rhétorique de la justification. La jeunesse est tout particulièrement associée à l'énergie, au dynamisme et à la mobilité – des ressources alors mises à disposition du travail.

*En fait je voulais acheter un appart et je me suis dit : « mais en fait j'ai que 26 ans, cette vie-là je pourrais l'avoir dans dix ans donc fais autre chose avant ». Et en fait ça a été hyper facile parce que comme j'étais déjà dans les locaux, j'ai demandé à plusieurs personnes de NGO s'ils pouvaient me parler du terrain et tout, et ça m'a beaucoup plu en fait. Et je me suis dit « au pire tu fais 6 mois, ça te plait pas, tu rentres, ça sera pas un drame ».*

Entretien numéro 11 : Laura, ancienne chargée de programmation chez Circulations, chargée de mission chez NGO, bac +5 en droit, 27 ans

*Quand t'es jeune comme ça, t'as l'énergie d'un peu tout remettre en cause et il faut en profiter aussi parce qu'après t'as envie de te calmer un peu quoi...*

*[...] Ça, tu vois, Circulations ils l'utilisent beaucoup et ils assument, ils disent : bah vous êtes jeunes, vous avez une force de travail démultipliée par votre jeunesse et bah on en profite quoi ! On tire sur la corde volontairement.*

Entretien numéro 2 : Irène, ancienne chargée de programmation chez Circulations, consultante en innovation sociale, bac +5 en sciences politiques, 29 ans

Le discours de nos enquêtés mobilise alors la rhétorique d'une naturalisation de qualités propres au groupe des « jeunes », ici considérés comme énergiques et mobiles pour justifier le surinvestissement, plus encore que l'argument d'une disponibilité biographique, même si celle-ci participe amplement à la construction de la figure du jeune énergique et disponible. Bien que « la “jeunesse” [ne soit] qu'un mot »<sup>245</sup>, la naturalisation de distinctions pourtant arbitraires entre les groupes d'âge permet donc de relativiser et de justifier des formes de surinvestissement dans le travail. Si l'on considère, dans une optique bourdieusienne, que « la représentation idéologique de la division entre jeunes et vieux accorde aux plus jeunes des choses qui font

---

<sup>245</sup> Bourdieu, Pierre. *Questions de sociologie*, op. cit., pp. 143-154.

qu'en contrepartie ils laissent des tas de choses aux plus vieux »<sup>246</sup>, il s'agit alors de se demander, sur notre terrain d'enquête, ce qui est laissé aux « plus vieux », aux dépens des « jeunes ». Il nous semble notamment que l'argument d'une jeunesse énergique et mobile confère, chez Circulations, aux plus vieux la légitimité de recourir à cette énergie et à cette mobilité.

Si la jeunesse est mobilisée dans les discours comme un élément protecteur envers des conditions de travail exigeantes, elle n'est pas, par définition, un argument mobilisable indéfiniment. Il semble par exemple que l'installation dans une vie familiale puisse être un facteur déterminant. Comment alors nos enquêtés réagissent-ils face aux conditions de travail qui sont les leurs, quand l'argument de la jeunesse n'est plus valable ? Quels événements transforment la même expérience d'un « travail qui a du sens » en un travail qui use ?

### ***3) De la « quête » à la « perte de sens » : quitter un travail qui use***

La dernière phase de notre approche dynamique consiste donc à analyser l'épuisement progressif de la motivation. Le choix d'un travail qui a du « sens » n'empêche pas ce même travail d'être aussi un travail « qui use », au point parfois d'user le « sens » : plus qu'à la « quête de sens », c'est à son indissociable contraire, la « perte de sens », que nous consacrons la fin de cette deuxième partie. Le développement progressif de formes d'usure au travail semble devoir être expliqué par l'analyse des situations personnelles – le statut conjugal, les aspirations familiales, les ressources matérielles externes – qui font varier l'appréciation individuelle des conditions de travail et qui permettent d'expliquer pourquoi certains sont moins marqués par l'usure que d'autres. Après avoir décrit et expliqué les formes d'usure que nous avons pu observer, nous considérerons les réactions des agents face à cette « perte de sens », dont la forme majeure est le départ de l'association, parfois acté avec difficulté et parfois avorté à la faveur d'une renégociation des termes du contrat.

#### *3.1. Une approche matérialiste et dynamique pour penser l'usure*

La justification des conditions de travail au nom de la jeunesse induit à elle seule qu'elles ne tiennent pas en tout temps : certaines évolutions, l'âge par exemple, pourraient conduire à leur remise en cause. C'est donc l'installation progressive d'une « usure » au travail que nous cherchons à comprendre, par le biais d'une approche matérialiste et dynamique : il s'agit de considérer les situations et les ressources externes au travail pour comprendre comment,

---

<sup>246</sup> *Ibid.*

pendant un temps, les conditions de travail sont relativisées et acceptées au nom d'un travail qui a du « sens », mais aussi pourquoi elles ne le sont plus à partir d'un certain point, en considérant alors l'épuisement ou l'insuffisance des ressources externes.

L'approche matérialiste, définie par Julie Landour en référence à Christine Delphy comme « l'intérêt porté aux conditions matérielles de réalisation d'un fait social, et notamment aux structures économiques et sociales dans lesquelles elles s'insèrent »<sup>247</sup>, nous semble d'autant plus pertinente dans le cadre d'une étude sur une organisation associative que ce secteur est souvent envisagé comme un lieu, notamment pour les femmes, d'une « exposition plus fréquente à la précarité de l'emploi [...] et à la discrimination salariale »<sup>248</sup>, où il faut « travailler plus pour gagner moins »<sup>249</sup>. Si les conditions de travail ne sont pas remises en cause par tous nos enquêtés, les salariés en poste depuis plusieurs années chez Circulations, ou dans le secteur associatif plus généralement, en sont les plus critiques : Béatrice pointe du doigt « [l'exploitation] de [leur] force de travail »<sup>250</sup> et Irène insiste sur l'existence d'un « vrai problème de salaire et de charge de travail [...] dès que ça touche au sujet du social »<sup>251</sup>.

Il semble cependant y avoir donc des situations et des ressources personnelles plus ou moins favorables au maintien des enquêtés dans leur emploi : deux situations radicalement opposées, celle d'Hippolyte et celle de Laura, permettent par exemple d'envisager comment la situation personnelle, relative dans ces deux cas au logement, peut finalement permettre ou non le maintien dans l'emploi. Hippolyte présente *a priori* une situation beaucoup plus précaire que Laura : d'abord en service civique chez Circulations, il trouve à la fin de cette période un emploi au sein du groupe NGO, qui le conduit à partir à Genève, mais dont il démissionne au bout de quelques mois, en raison d'une inadéquation avec ses « valeurs » dit-il lors de l'entretien – il nous avait auparavant expliqué, lorsque nous nous étions croisés lors de l'Agora Circulations 2018, que son départ était lié à une relation très conflictuelle avec sa supérieure hiérarchique. À son retour de Genève, il s'investit pendant six mois dans un projet associatif, pour lequel il est en partie rémunéré mais faiblement : il n'explicite d'ailleurs pas le statut sous lequel il est rémunéré et considère cette rémunération, même faible, comme une « chance » :

*On a eu la chance de porter ce projet jusqu'à des entreprises, jusqu'à des financeurs, qui ont accepté de nous financer le projet, pour nous permettre de, voilà*

---

<sup>247</sup> Landour, Julie. « Les Mompreneurs. Entre entreprise économique, identitaire et parentale », *Travail et emploi*, volume 150, n°2, 2017, p. 81.

<sup>248</sup> Darbus, Fanny et Hély, Matthieu, *op. cit.*, p. 73.

<sup>249</sup> Hély, Matthieu. *Les métamorphoses du monde associatif*, *op. cit.*, p. 175.

<sup>250</sup> Entretien numéro 7 (Béatrice), enregistré le 5 mars 2019.

<sup>251</sup> Entretien numéro 2 (Irène), enregistré le 2 janvier 2019.

*de, mener ces actions, d'être rémunérés – même si c'était un petit peu, c'était une rémunération quand même.*

Entretien numéro 4 : Hippolyte, ancien service civique chez Circulations, chargé de projet au Ministère de l'Environnement, bac +5 en relations internationales, 26 ans

Il trouve, à la fin de cette période de six mois, un poste de vacataire au Ministère de la Transition Ecologique, pour lequel il est rémunéré au SMIC, qu'il occupe depuis quelques mois au moment de notre entretien. Son discours, cependant, est très enthousiaste : il ne se plaint jamais de la précarité et de l'instabilité de sa situation et revendique à de nombreuses reprises le « sens » et les « valeurs ». C'est finalement en dehors de l'entretien formel qu'il nous confie des éléments sur sa situation personnelle, qui permettent d'expliquer l'absence de remarques vis-à-vis de la précarité de sa situation.

*C'est seulement lorsque j'évoque [ma propre situation matérielle] qu'il évoque, par effet de comparaison, sa propre situation financière et familiale. C'est là qu'il mentionne, pour la première fois, la problématique du salaire : il m'explique être très mal payé au Ministère, à peine plus d'un SMIC, et pouvoir se permettre cette situation de précarité seulement parce qu'il bénéficie d'un « logement gratuit », celui de sa mère, à Levallois, médecin à la retraite partie s'installer en Normandie.*  
Journal de terrain, « Entretien avec Hippolyte », 10 janvier 2019

Bien au contraire, Laura, quant à elle, bénéficie d'une situation plus stable qu'Hippolyte, puisque, d'abord en stage chez Circulations en même temps que nous, elle y est recrutée en CDD à partir d'août 2017, puis reconduite en CDI. Elle est également mieux rémunérée que lui puisqu'elle gagne 1 800 euros net par mois au moment de son passage en CDI. Malgré sa satisfaction vis-à-vis de son emploi – elle nous dit, lors de l'entretien « adorer » l'Agora – elle démissionne de son poste au bout d'un an pour partir en mission humanitaire, après avoir cherché un poste en province. Lorsque nous l'interrogeons, au cours de l'entretien, sur les raisons de ce départ, qui nous avait, à vrai dire, étonnée, elle est très claire sur les raisons de ce départ :

*Pour être honnête, j'ai pas quitté Circulations parce que le boulot me plaisait pas, c'était vraiment Paris qui me saoulait.*

Entretien numéro 11 : Laura, ancienne chargée de programmation chez Circulations, chargée de mission chez NGO, bac +5 en droit, 27 ans

Il est intéressant de voir que ce à quoi Laura fait référence derrière le terme générique de « Paris » est – outre un élément biographique personnel, une rupture qu'elle mentionne lors de l'entretien – l'exact inverse de la situation d'Hippolyte, puisque c'est la petitesse de son logement et le désir d'être propriétaire qui justifie son départ.



*Bah alors c'était y'a un an de ça, j'ai eu une petite crise existentielle. Je venais de rompre avec mon ex, et... J'en ai eu marre de Paris tout à coup, parce que tu sais j'étais dans l'appart de Marie, je sais pas si tu l'avais vu... Donc il était très cool mais petit quoi ! Vraiment petit. Donc j'en avais marre. Donc je me suis dit, je vais chercher du boulot à Nantes, parce que j'aimais bien cette ville. [...] En fait je voulais acheter un appart...*

Entretien numéro 11 : Laura, ancienne chargée de programmation chez Circulations, chargée de mission chez NGO, bac +5 en droit, 27 ans

Ce sont donc des ressources matérielles personnelles – ou leur absence dans le cas de Laura – qui expliquent le maintien ou l'abandon d'un emploi qui, dans les deux cas, a du « sens ». Le cas de Laura permet de faire le lien avec la deuxième approche qui est la nôtre pour décrire la progressive « perte de sens » : l'envie d'acheter un appartement en province, si elle est pensée par opposition à sa situation – celle d'un appartement exigü et au loyer élevé – marque aussi l'hésitation qui est celle de Laura à passer à une autre phase de la vie, à quitter cette phase intermédiaire entre adolescence et âge adulte. Si, finalement, la transition n'est pas actée – « je me suis dit : “mais en fait j'ai que 26 ans, cette vie-là je pourrais l'avoir dans dix ans” »<sup>252</sup> nous raconte-t-elle – ce sont tout de même ces questionnements qui ont motivé son départ. La projection dans le futur semble, dans de multiples cas, faire hésiter nos enquêtés quant à leurs possibilités de maintien durable dans l'emploi, conscients – ou plutôt conscientes, car les agents qui nous ont fait part de ces hésitations sont en fait des agentes – que la carrière associative est similaire à l'engagement humanitaire sur ce point : elle « apparaît singulièrement gratifiant[e] avant 30 ans » mais son « coût lui aussi augmente avec l'âge »<sup>253</sup>.

La projection dans le futur se manifeste, la plupart du temps, par l'évocation d'une installation dans une vie de couple ou une vie familiale, bien plus que par la mention d'un potentiel accès à la propriété, que seule Laura évoque. La plupart de nos enquêtées correspond au premier profil identifié par Fanny Darbus et Matthieu Hély, celui de jeunes femmes dont une forte proportion vit « [seule] sans enfant », ce que l'on peut analyser soit comme un « projet familial différé », soit comme une « hiérarchisation des priorités où la vie professionnelle est privilégiée par rapport à la fondation d'un foyer »<sup>254</sup>.

C'est, tout d'abord, avant même l'installation dans une vie familiale, la difficulté à entretenir des relations de couple lorsque l'emploi requiert un investissement temporel important qui préoccupe certaines de nos enquêtées : Elena met par exemple en lien un certain nombre d'échecs amoureux avec le rythme de travail qu'exigeait l'association. Plus encore

---

<sup>252</sup> Entretien numéro 11 (Laura), enregistré le 22 mars 2019.

<sup>253</sup> Dauvin, Pascal, et Siméant, Johanna, *op. cit.*, p. 100.

<sup>254</sup> Darbus, Fanny et Hély, Matthieu, *op. cit.*, p. 75.

qu'un investissement temporel, l'emploi requiert parfois de nombreux déplacements : le développement de la stratégie internationale implique pour les salariés des voyages très fréquents – Estelle indique partir à l'étranger toutes les deux à trois semaines, avec des destinations aussi variées que la Tunisie, la Grèce, la Colombie, les Philippines ou l'Asie Centrale – ce qui peut poser des problèmes dans la relation de couple, élément qui nous a été évoqué non pas par Estelle elle-même mais par ses collègues, afin de nous expliquer pourquoi Béatrice a été sollicitée à un moment pour préparer un événement aux Philippines alors que le développement international ne fait pas partie de ses missions. Béatrice décrit d'ailleurs cette expérience comme « intéressante mais épuisante »<sup>255</sup> et nous avoue qu'elle n'est pas sûre d'accepter ce genre de missions à nouveau si cela lui est proposé.

Si la vie de couple est parfois difficile à concilier avec les horaires de travail, cette conciliation n'est pas non plus impossible et une partie de nos enquêtés, aussi bien les femmes que les hommes, sont d'ailleurs engagés dans des relations conjugales stables. En revanche, la projection dans une vie familiale, quand elle est présentée comme désirable, est souvent envisagée comme incompatible avec la situation actuelle : cela n'est pas seulement propre à Circulations, mais à toute la sphère du « social » selon Irène, qui décrit une incompatibilité entre son emploi actuel et la perspective d'une vie familiale. C'est par le récit de l'expérience de ses collègues qu'Irène décrit l'incompatibilité entre sa situation professionnelle actuelle, exigeante en termes d'investissement temporel, et une vie familiale.

*Moi, je sais pas, je m'en fiche d'avoir des enfants pas trop tard... Enfin ça me dérangerait pas d'avoir des enfants en étant un peu jeune, donc tu vois, la trentaine et encore, c'est pas non plus... Et du coup ça devient super stressant de se retrouver comme mode de vie.*

Question : *Là, avec le rythme que tu as, tu pourrais pas avoir d'enfants par exemple ?*

Réponse : *Bah les deux filles qui sont au-dessus de moi elles ont 31-32... Là, celle qui est juste au-dessus de moi, ma N+1, elle vient d'avoir un bébé, elle arrive demain là, elle est sur-stressée (rires) ! Et l'autre, elle a tâté le terrain l'année dernière avant elle juste, elle a eu de la chance et elle a aussi 32, quelque chose comme ça. Elle a eu un bébé l'année dernière et ça a été dur, quoi. Elle en a pleuré hein !*

Entretien numéro 2 : Irène, ancienne chargée de programmation chez Circulations, consultante en innovation sociale, bac +5 en sciences politiques, 29 ans

L'entrée dans la vie familiale semble marquer à ses yeux un point de rupture : si, avant l'entrée dans la vie familiale, les « abus » en termes de charge de travail sont justifiés selon elle

---

<sup>255</sup> Entretien numéro 7 (Béatrice), enregistré le 5 mars 2019.

au nom de l'énergie et du dynamisme propres à la jeunesse, l'entrée dans la vie familiale confère à son discours une tonalité éminemment critique, où des conditions de travail auparavant justifiables et justifiées tiennent dès lors du registre de l'absurde :

*Parce que quand tu te barres dans ces boîtes à six heures et demie, t'as l'impression qu'il est trois heures quoi (rires) ! T'es obligée de dire que tu vas retravailler chez toi tu vois.*

Entretien numéro 2 : Irène, ancienne chargée de programmation chez Circulations, consultante en innovation sociale, bac +5 en sciences politiques, 29 ans

La problématique de la conciliation entre un emploi exigeant et une vie familiale dans laquelle elles souhaitent s'investir n'est pas propre à nos enquêtées : les femmes dirigeantes « sont plus souvent célibataires, veuves ou divorcées que les hommes dirigeants »<sup>256</sup> et, plus généralement, la maternité semble particulièrement difficile à concilier avec un emploi de cadre pour les femmes, dont la carrière « pourra se trouver freinée par la maternité du fait de discriminations, de la charge temporelle de prise en charge des enfants, ou encore d'une autocensure liée à l'incompatibilité anticipée de cette charge avec certains postes »<sup>257</sup>. Les récits d'une projection problématique dans une vie familiale, collectés sur notre terrain, font en effet écho à bien d'autres travaux, par exemple un ouvrage collectif consacré aux inégalités de genre dans la fonction publique, sous la direction de Catherine Marry, où les auteurs observent que, pour les femmes cadres de la fonction publique, « les conditions pour faire carrière, mais aussi dans certains cas, simplement pour tenir son poste, tendent donc à entrer en contradiction avec les exigences perçues ou les souhaits d'accomplissement parental »<sup>258</sup>. À la lecture de cet ouvrage collectif, il nous a semblé que nos enquêtées, sur le modèle des femmes fonctionnaires « entrées dans l'administration publique par des concours moins prestigieux », semblent combiner une double difficulté – une amplitude horaire élevée et des revenus moyens, qui rendent la « délégation » du travail parental et ménager difficile au vu de son coût budgétaire non négligeable<sup>259</sup> – par rapport aux hautes fonctionnaires, énarques, issues des classes supérieures, dont les revenus plus élevés leur permettent de déléguer ce travail.

La proximité de Circulations avec le monde de l'humanitaire – passer de Circulations à NGO, et inversement, est assez simple puisque le même service de ressources humaines gère les salariés – permet d'entrevoir des situations extrêmes où ni la vie conjugale, ni la vie

---

<sup>256</sup> Fouquet, Annie. « Les femmes chefs d'entreprise : le cas français ». *Travail, genre et sociétés*, 2005, volume 1, n° 13, p. 36.

<sup>257</sup> Marry Catherine (dir.), *et. al. Le Plafond de verre et l'Etat*. Armand Colin, 2017, p. 126.

<sup>258</sup> *Ibid.*, p. 132.

<sup>259</sup> *Ibid.*, p. 152.

familiale, ni même la vie amicale ne sont véritablement possibles : les récits des expériences humanitaires décrivent l'investissement total que ces emplois requièrent, aux dépens d'autres sphères. C'est au nom de ce sacrifice des autres sphères que Laura nous indique, au cours de notre discussion après l'entretien, ne pas envisager de travailler dans l'humanitaire plus de quelques années, même si sa propre situation est simplifiée par le fait que son conjoint travaille également pour NGO et peut demander à être rattaché à la même mission qu'elle. Cependant, le profil-type du dirigeant humanitaire qu'elle nous décrit comme « seul et sans enfants » semble agir comme un modèle repoussoir à ses yeux. C'est un rapport sacrificiel qu'elle décrit et refuse, ce que les entretiens avec Delphine et Vincent, qui correspondent à ce profil-type, confirment.

*D'être rentrée en fait, ça m'a fait réaliser que c'était quand même chouette de pas être trop loin de sa famille et de ses amis, que bah pendant dix ans, moi, les anniversaires, les Noël, j'étais là j'étais pas là, enfin tu vois j'allais pas rentrer pour ça, les mariages... J'ai loupé plein de choses quoi.*

Entretien numéro 5 : Delphine, directrice exécutive de Circulations (jusqu'en février 2019), bac +5 en sciences politiques, 34 ans

On peut voir alors comment l'investissement temporel exigeant que requiert le travail peut conduire à l'usure : s'il est accepté pendant un temps au nom de leur jeunesse, par exemple par Laura et Irène, un point de fracture, associé à leur désir de s'investir dans une vie familiale, est clairement identifiable. Dès lors, les conditions de travail ne sont plus justifiées et justifiables, malgré leur appétence initiale pour un travail qui, à leurs yeux, a du « sens ». Cette description du rapport entre vie familiale et vie professionnelle, même s'il semble concerner surtout les femmes – aucun enquêté homme n'a mentionné ces problématiques – semble révélatrice pour notre questionnement sur la « quête » et la « perte de sens » : loin d'être une mise en cause de l'activité même de travail – la désillusion face à l'utilité sociale semble plus donner lieu à des prises de distance ironiques et à des réévaluations de l'investissement temporel dans le travail qu'à de véritables départs – la « perte de sens » semble désigner le renoncement face à des conditions de travail qui ne sont plus tenables. Les deux phénomènes, bien sûr, se renforcent l'un l'autre : pourquoi s'user au travail lorsqu'on ne reconnaît plus à son activité l'utilité sociale qu'on voulait originellement y trouver ? Pourtant, il semble que la désillusion à elle seule ne justifierait pas des départs, là où l'usure par les conditions de travail, quant à elle, semble se solder par une seule et même réaction, celle de la défection.

### 3.2. *Quitter l'association : la défection comme unique mode de projection dans d'autres types de liens*

L'usure des travailleurs, comme conséquence d'un investissement sacrificiel dans le travail – puisqu'il se fait aux dépens d'autres liens – ne donne pourtant jamais lieu à des revendications collectives, ce qui semble être une constante assez globale dans le monde associatif, malgré quelques contre-exemples, celui de La Cimade en 1977<sup>260</sup> ou, plus récemment, d'Emmaüs en 2013<sup>261</sup>. Le mode majeur de contestation est la défection, qu'elle soit actée par un départ dans une autre organisation, ou seulement projetée, permettant alors une inversion éphémère du rapport de force et une renégociation du contrat. Nous allons donc, pour clôturer cette analyse de la « quête de sens » au prisme de la « perte » et de l'usure par les conditions de travail, revenir sur les récits de départ qui nous ont été faits avant d'envisager l'impossibilité d'une revendication collective à la lumière de ces récits.

Les récits de départ sont marqués, *a priori*, par une diversité de raisons de quitter cet espace : un rapport hiérarchique compliqué, un appartement trop petit, une inadéquation d'ordre personnel avec les missions ou un désir presque impulsif, à peine justifié. Pourtant, la multiplicité des raisons individuelles de partir s'inscrivent toutes dans cette double problématique de la « charge », qui empêche l'investissement dans d'autres types de liens, et de la rémunération, qui empêche elle aussi de se projeter dans une autre phase de la vie – l'accès à la propriété, la maternité. Outre ces multiples raisons de partir, nos enquêtés quittent Circulations pour une variété d'organisations : ces choix s'inscrivent à l'échelle individuelle dans une forme de continuité mais forment, à l'échelle collective, un *patchwork* dont on pourrait peiner à voir le sens. Parmi les enquêtés qui travaillent désormais dans d'autres organisations, nous avons pu recenser une grande entreprise du secteur bancaire, un Ministère, un institut de recherche, une agence de conseil et une organisation humanitaire. On peut cependant noter deux grandes tendances : les départs se font, en général, soit vers l'humanitaire, avec une passerelle assez simple vers NGO, soit vers le domaine de l'innovation écologique et sociale, qui regroupe une variété d'organisations, aussi bien publiques que privées.

Derrière cette hétérogénéité des récits de départ, il nous faut noter par ailleurs certaines constantes : malgré les retours critiques, l'expérience vécue chez Circulations est envisagée comme quelque chose de marquant, de « très particulier »<sup>262</sup>, ce qui a pu créer des difficultés à partir chez certaines de nos enquêtés. Il semble que les récits de départ sont parfois, plus que

---

<sup>260</sup> Hély, Matthieu et Moulévrier, Pascale, *op. cit.*, pp. 157-158.

<sup>261</sup> *Ouest France*. « Première grève des salariés de l'association Emmaüs », 27 septembre 2013.

<sup>262</sup> Entretien numéro 2 (Irène), enregistré le 2 janvier 2019.

tout autre type de récit, l'occasion de mesurer l'attachement des enquêtés à l'espace qu'est Circulations – plus encore que les « pots de départ », où les effusions collectives semblent presque ritualisées.

*Lors de la soirée, une certaine émotion se dégage des discours et des échanges de cadeaux – un rituel à la fois assez cadré, répétitif au vu du nombre de pots de départ chez NGO et chez Circulations (environ toutes les deux semaines, voire toutes les semaines à certains moments) et pourtant plein d'une émotion qui se présente comme à chaque fois singulière par les effusions et l'affirmation de la « singularité » de chaque personne qui part. [...] Laura et Daphné, bien que leurs départs soient dans les deux cas des choix délibérés, affichent une certaine tristesse, rationalisée chez Laura – « je suis triste pour l'instant mais je sais que je serai contente une fois là-bas » – et justifiée chez Daphné par la peur de se retrouver avec des collègues « vieux et chiants ».*

Journal de terrain, « Pot de départ de Laura et de Daphné », 6 septembre 2018

Deux exemples nous semblent particulièrement révélateurs de cet attachement : le premier est celui du récit chaotique d'un départ nécessaire mais douloureux ; le second est celui d'un départ avorté, malgré une insatisfaction pérenne envers les conditions de travail.

Le premier récit de départ est celui d'Elena : nous le qualifions de chaotique car c'est autour de la question de son départ que l'entretien est brusquement devenu très compliqué et n'a pu reprendre qu'après la suppression de notre enregistrement. C'est, comme nous l'avons dit précédemment<sup>263</sup>, une de nos questions sur la hiérarchie, et plus particulièrement sur un changement de direction, qui a donné cette tournure à l'entretien. C'est seulement hors enregistrement, après une longue explication avec l'enquêtée, où nous lui avons expliqué à nouveau le contenu et l'objectif de nos recherches, qu'elle est revenue d'elle-même sur ce changement de direction, en nous avouant qu'il avait été la raison principale de son départ, « sans quoi [elle] y serai[t] peut-être encore ». Pourtant, ce départ ne semble pas vécu sur le mode du regret puisqu'Elena affirme être très « épanouie » dans son nouvel emploi : elle nous raconte sur un ton très enthousiaste les différents projets qu'elle met en place et tient à nous montrer une vidéo promotionnelle dont elle est particulièrement satisfaite. Ce nouvel emploi a d'ailleurs été l'occasion d'une réévaluation critique de son expérience chez Circulations, notamment au cours de discussions avec Irène, qui a quitté l'association en même temps qu'elle.

*Elle me raconte discuter maintenant [des conditions de travail] avec son ancienne collègue et amie Irène : « on se rendait pas compte qu'il y avait quelque chose qui allait pas. En plus, personne nous obligeait à bosser comme ça ».*

---

<sup>263</sup> Voir *supra*, « Une méthodologie plurielle pour étudier la “quête de sens” au travail » in « Introduction générale ».

Journal de terrain, « Entretien numéro 1 : Elena », 12 décembre 2018

Comment comprendre alors la brutalité de sa réaction face à la première partie de l'entretien ? Elena nous avoue, au cours de notre explication, avoir l'impression de « trahir » l'association, en relatant ainsi les conditions de travail : « quand on est pas dedans, on peut pas comprendre »<sup>264</sup>. La difficulté qu'elle a à reparler de Circulations du point de vue des conditions de travail – elle semble beaucoup plus détendue dès lors que l'on évoque son nouveau travail ou alors Circulations uniquement à travers les relations amicales qu'elle continue à y entretenir – et la difficulté qu'elle a eue à quitter cet emploi pourrait soutenir l'hypothèse selon laquelle ce n'est pas seulement l'entretien qui présente à ses yeux une « trahison », mais le départ lui-même.

Le deuxième départ que nous souhaitons relater n'est finalement pas acté : lors d'une conversation informelle avec Laura, une ancienne salariée de Circulations désormais en poste au sein du groupe humanitaire, elle nous fait le récit du départ avorté d'Estelle, actuellement en poste depuis trois ans. Alors que cette dernière s'apprêtait à démissionner de Circulations pour rejoindre une autre organisation, Delphine, directrice de l'association à ce moment-là, prend un verre avec elle et envisage les possibilités de revalorisation de son poste. Estelle nous fait elle-même le récit de ce départ avorté lors de notre entretien une semaine plus tard, en nous disant en riant : « j'ai été rattrapée par les sentiments ! »<sup>265</sup>. Si cette tentative de départ permet à Estelle de renégocier son statut et son salaire, elle nous décrit, à l'occasion de notre entretien qui a lieu environ deux ans après cette tentative de départ, une situation quasi similaire, d'insatisfaction envers son statut et son salaire, qu'elle cherche à négocier avec les dirigeants. Il est intéressant de noter que, malgré la renégociation des conditions objectives de travail, c'est finalement le lien affectif qui est particulièrement mis en avant dans le discours d'Estelle, illustrant combien se mêlent parfois l'un et l'autre.

Il s'agit donc finalement, à partir de ces exemples, de se poser la question des revendications, ou plutôt de leur absence : pourquoi une mobilisation semble sur notre terrain, mais aussi dans le secteur associatif plus généralement, particulièrement difficile, voire inenvisageable ? Pourquoi l'insatisfaction se fait-elle toujours sur le mode de la défection ?

Nous pouvons identifier, à travers ces deux récits, deux raisons majeures qui rendent la mobilisation collective impossible. Tout d'abord, la situation décrite par Estelle permet de rappeler que les négociations se font à l'échelle individuelle : c'est parce qu'Estelle avait trouvé

---

<sup>264</sup> Journal de terrain, « Entretien numéro 1 : Elena », 12 décembre 2018.

<sup>265</sup> Entretien numéro 12 (Estelle), enregistré le 27 mars 2019.

un autre emploi que le rapport de force s'est retourné en sa faveur, lui permettant de négocier son statut et sa rémunération. L'organisation semble s'inscrire dans une logique de « diffusion d'un mode de management centré sur la performance et les objectifs individuels »<sup>266</sup>, avec la particularité propre à NGO que l'évaluation, si elle passe par le service des ressources humaines, dépend aussi des liens entretenus avec la direction. La sélection des dirigeants de Circulations est décidée par Laure et Grégoire, les fondateurs et directeurs de NGO – dont le rôle déjà prépondérant avait été évoqué à l'occasion du cumul d'emplois à répétition de Delphine, demandé par Laure. C'est ainsi que Vincent nous raconte sa transition du terrain vers la direction exécutive de Circulations :

*C'est du coup, du coup les discussions avec Grégoire, Laure... Où j'ai dit que moi, le groupe m'intéressait, pas seulement NGO NGO mais le groupe... Je voulais rentrer en France, et j'étais aussi intéressé par le fait de changer un peu de voie... Et Circulations, c'était le truc hyper dynamique, j'aime bien. [...] Et donc voilà, après quelques mois de discussions, c'était lancé...*

Entretien numéro 9 : Vincent, directeur de Circulations, bac +5 d'une école de commerce, 37 ans

Le fonctionnement de l'organisation est ensuite, nous l'avons vu dans le cas d'Elena comme dans celui d'Estelle, marqué par des rapports affectifs forts, qui compliquent parfois le départ : on peut également faire l'hypothèse que ces rapports affectifs tendent à limiter le « principe d'opposition »<sup>267</sup>, fondamental pour la mobilisation. Ces rapports affectifs, essentiels pour le maintien dans l'emploi, semblent aller au-delà de l'« attachement » au groupe, qu'il s'agirait plutôt de requalifier comme une forme d'« appartenance » : au « lien » se substitue alors une forme d'« identité »<sup>268</sup>. L'appartenance est d'ailleurs telle qu'elle ne s'arrête d'ailleurs pas à la sortie de l'organisation et, parce qu'elle est une identité, elle semble aller au-delà de l'emploi, comme nous l'ont fait sentir aussi bien le sentiment de trahison exprimé par Elena que le traitement bienveillant qui nous a été réservé tout au long de ce travail – nous avons toujours été présentée comme une « ancienne » et Grégoire, le président de Circulations et fondateur de NGO, a insisté au début de notre entretien sur cette appartenance, qui octroie certains droits : « tu es une ancienne de NGO, alors la règle c'est : tu me tutoies »<sup>269</sup>.

---

<sup>266</sup> Vercher, Corinne, Amélie Seignour, et Florence Palpacuer. « Les licenciements pour motif personnel, reflet de l'individualisation des carrières dans les multinationales », p. 39 in Bouffartigue, Paul, Gadéa, Charles, et Pochic, Sophie (dir.). *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*. Armand Colin, 2011.

<sup>267</sup> Touraine, Alain. *La conscience ouvrière*. Editions du Seuil, 1966, p. 322.

<sup>268</sup> Haarparvi, Linda. « Attachement et appartenance, deux concepts proches et différents » in Paugam, Serge. « Attachements et luttes sociales ». Séminaire de recherche, EHESS, 2018-2019.

<sup>269</sup> Entretien numéro 10 (Grégoire), enregistré le 20 mars 2019.



Cet attachement, s'il peut être mis à distance, réévalué ou même critiqué, ne peut pas fondamentalement être remis en cause, en tant qu'appartenance pérenne au groupe. La « perte de sens », que nous avons définie comme un phénomène d'usure par les conditions de travail, donne alors lieu à deux types de réactions : soit l'attachement perdure, grâce à des négociations à l'échelle individuelle qui n'empêchent pas des formes d'engagement sacrificielle, au nom « d'un idéal qui transcende la biographie des acteurs »<sup>270</sup>, soit le lien de type organique est rompu, afin de pouvoir en nouer d'autres.

Si, face à l'usure, la défection semble la solution privilégiée afin de pouvoir, par exemple, s'investir dans un projet familial, qu'en est-il de ceux et de celles qui ne partent pas ? Car, nous l'avons dit, certains restent, malgré tout, grâce à des négociations individuelles : ces enquêtés sont également ceux qui entretiennent un rapport désillusionné envers le « sens » de leur travail, que l'on désigne par là son utilité sociale ou les conditions de travail qu'il occasionne. C'est alors, nous semble-t-il, un rapport tout particulier à la « quête de sens » qu'il s'agit d'envisager, plus ambivalent mais pas non plus tout à fait absent. Il s'agit, dans la dernière partie de ce travail, de comprendre le maintien de certains enquêtés dans un emploi pourtant menacé par la conjonction d'une double « perte de sens », produite à la fois par le regard désillusionné que ces agents portent sur l'utilité sociale de leur travail et par les conditions de travail qui sont la norme dans l'organisation et dans le secteur plus généralement.

---

<sup>270</sup> Dauvin, Pascal et Siméant, Johanna, *op. cit.*, p. 188.

### III. Ceux qui restent : l'investissement dans le travail associatif au nom de registres de valeur insoupçonnés

Il s'agit, dans notre troisième et dernière partie, d'envisager les ressources que mobilisent nos enquêtés lorsque le discours de la « quête de sens » ne tient plus à leurs yeux mais qu'ils restent, au moins pendant un temps, investis dans leur travail. Il s'agit d'interroger ce moment particulier, où les enquêtés portent sur leur propre emploi un regard nourri de plusieurs années d'expérience, dont la durée a pu user un rapport initialement enchanté à l'activité, et restent investis dans l'activité malgré tout, au nom d'une multitude de raisons, tout en envisageant, parfois progressivement, parfois sans passer à l'acte, de quitter l'association. Quelles sont alors les motivations mises en avant lorsque le discours organisationnel de la « quête de sens » est traité avec distance et avec ironie ?

Deux précautions nous semblent nécessaires. Tout d'abord, si ce moment peut sembler très particulier, puisqu'il ne recouvre pas l'ensemble de l'expérience professionnelle, il n'est ni si anodin ni si éphémère dans toute une partie des trajectoires : le travail peut être vécu sur un mode désabusé envers l'idée d'une « quête de sens » pendant plusieurs années ; il peut même s'installer comme un rapport subjectif durable envers le travail. Ensuite, nous n'évaluons pas ce moment particulier en termes axiologiques : il ne s'agit pas de savoir si ce moment est plus ou moins souhaitable qu'un autre – en considérant, *a priori*, que la « quête de sens » vaut mieux que la « perte de sens ». Il semble qu'une approche critique de la « quête de sens » peut impliquer de ne pas la considérer comme un état nécessairement souhaitable et d'envisager que ce n'est pas le seul mode d'appréciation du travail. Dans cette optique, le renoncement à la « quête de sens » n'équivaut pas seulement à la « perte de sens » mais peut également laisser place à une multitude d'autres raisons d'investir son travail.

Ce sont donc toutes ces raisons que nous allons envisager. Tout d'abord, ces raisons peuvent se conjuguer sur un mode plus ou moins contraint : l'une des raisons majeures de ne pas quitter l'emploi peut aussi être que l'on ne sait pas bien pour quel autre emploi on pourrait le quitter. Un certain nombre de nos enquêtés, s'ils ne perçoivent pas forcément leur trajectoire sur un mode très planifié, savent énoncer clairement ce dont ils ne veulent pas. Mais ce sont parfois aussi des discours sur le travail « qui vaut », à leurs yeux, qui émerge dans les propos de nos enquêtés : le travail apparaît, dès lors qu'on l'envisage, non pas seulement du point de vue des « motifs dicibles »<sup>271</sup> mais aussi du point de vue des « représentations du monde », des

---

<sup>271</sup> Dauvin, Pascal et Siméant, Johanna, *op. cit.*, p. 132.

« connotés du propos »<sup>272</sup>, comme investi par d'autres registres de valeurs que celui de l'utilité sociale. Les registres de valeur mobilisés à cette occasion nous permettent d'envisager ce à quoi nos enquêtés, qui ont renoncé à la « quête de sens », tiennent vraiment dans et à travers le travail, en nous intéressant, non pas tant à ce que vaut le travail, à la question de la « valeur-travail »<sup>273</sup> mais plutôt à celles *des* valeurs et de ce qui vaut *dans* le travail.

## **1) Un rapport contraint à l'emploi qui laisse entrevoir ce dont on ne veut pas**

### *1.1. Des discours marqués par l'hésitation...*

Avant de considérer ce au nom de quoi nos enquêtés valorisent leur travail en dehors de la dichotomie de la « quête » et de la « perte de sens », il faut aussi envisager que le moment que nous décrivons – celui d'un rapport désillusionné mais pas nécessairement désengagé au travail – est également un moment d'hésitation pour grand nombre de nos enquêtés : faut-il partir ou non ? Si oui, vers quel type d'organisation souhaitent-ils – peuvent-ils – s'engager ?

Les récits de nos enquêtés sont marqués par ces moments particuliers, que nous pouvons définir comme un état de « latence », c'est-à-dire un « processus de décision qui s'accompagne d'un moment de flottement, d'hésitations », « pétri d'incertitudes »<sup>274</sup>, ou encore « un temps de gestation », « une période d'incubation », « parce que dans ce temps, la prise de décision immédiate est différée, bloquée »<sup>275</sup>. Cet état de latence ne se solde pas toujours par un départ mais peut, nous l'avons vu, occasionner un réinvestissement dans l'activité en vertu d'une réévaluation des conditions<sup>276</sup>.

Nous allons tout d'abord décrire ce qui nous semble constitutif de ces états de latence, qui s'expriment par la considération de différentes trajectoires professionnelles, sur le mode de l'hésitation, voire d'une incapacité à se projeter.

Cet état de latence peut être plus ou moins avancé : dans les trois exemples que nous allons mobiliser – ceux de Béatrice, Irène et Delphine – les états de latence correspondent à trois phases distinctes. Le cas de Béatrice décrit simplement un état d'indécision, de questionnement interne, sans que cela débouche sur une recherche active, comme l'illustre sa

---

<sup>272</sup> *Ibid.*, p. 139.

<sup>273</sup> Vatin, François. *Le travail et ses valeurs*, *op. cit.*, pp. 27-40.

<sup>274</sup> Negroni, Catherine. « Ingrédients des bifurcations professionnelles : latence et événements déclencheurs », p. 176. In Bessin, Marc, Bidart, Claire et Grossetti, Michel (dir.). *Bifurcations: les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement*. La Découverte, 2010.

<sup>275</sup> *Ibid.*, p. 178.

<sup>276</sup> Voir *supra*, « II. 3. 2. Quitter l'association : la défection comme unique mode de projection dans d'autres types de liens ».

réponse lorsque nous lui demandons comment elle envisage son futur professionnel, si elle envisage de changer d'emploi par exemple.

*J'y ai déjà pensé... Et puis bon... Je vais pas rester quinze ans dans mon premier poste ! Mais je regarde pas les offres.*

Entretien numéro 7 : Béatrice, chargée de communication et de publication *senior*, bac +5 en sciences politiques, 27 ans

L'enjeu de regarder, ou non, les offres semble décrire un point de passage important, qui acte le questionnement : Irène elle aussi fait référence à cet élément.

*Je sais que je peux vite virer moi... En fait il se trouve que de septembre à décembre je m'étais dit c'est la période où je ne réfléchis pas, je bosse parce que j'avais pas ma N+1. J'avais l'opportunité d'avoir un peu de responsabilités. Je bossais, point. Et là, j'arrive au fatidique mois de janvier où j'ai le droit de me reposer la question (rires), donc ça y est, ça commence déjà, depuis ce matin. [...] Ce matin, j'ai consulté les offres et j'avais pas fait ça depuis septembre quoi (rires) ! Ce matin !*

Entretien numéro 2 : Irène, ancienne chargée de programmation chez Circulations, consultante en innovation sociale, bac +5 en sciences politiques, 29 ans

Enfin, Delphine incarne une dernière phase de latence, puisque son départ vers un autre emploi est d'ores et déjà acté et planifié. Cela n'empêche pas une forme d'incertitude, quant à savoir si le choix qu'elle a fait est véritablement le bon.

*Est-ce que ça va être le bon intermédiaire entre l'action et le... Le plaidoyer ? Je sais pas.*

Question : *Parce que tu te voyais pas non plus repartir sur le terrain ?*

Réponse : *Si j'en ai eu très envie, je pense que si j'avais pas... D'être rentrée en fait, ça m'a fait réaliser que c'était quand même chouette de pas être trop loin de sa famille et de ses amis [...]. Si je repars au Sud Soudan, je sais que ça je l'ai pas. Donc y'a ce côté là, où ça m'a fait un peu pencher pour me dire : est ce que je repars... Je repars, ou j'essaye sinon un intermédiaire en attendant ? Et en même temps repartir était très tentant. [...] C'est peut-être une étape intermédiaire ! Je sais pas !*

Entretien numéro 5 : Delphine, directrice exécutive de Circulations (jusqu'en février 2019), bac +5 en sciences politiques, 34 ans

Malgré les différents stades d'évolution qu'elles incarnent et leurs personnalités très différentes – l'impulsivité mise en scène par Irène, aux antipodes de l'indécision permanente que décrit Béatrice – leurs discours sont marqués par de fortes hésitations : elles se décrivent comme étant « indécise »<sup>277</sup>, « un peu perdue »<sup>278</sup>, ou avec « une grosse question dans [leur] tête »<sup>279</sup>. C'est que la reconnaissance d'une situation difficile, et même, de l'envie de quitter

---

<sup>277</sup> Entretien numéro 7 (Béatrice), enregistré le 5 mars 2019.

<sup>278</sup> Entretien numéro 2 (Irène), enregistré le 2 janvier 2019.

<sup>279</sup> Entretien numéro 5 (Delphine), enregistré le 28 janvier 2019.

son emploi, n'implique pas nécessairement de savoir ce par quoi on est attirés. Béatrice, par exemple, explique qu'elle pourrait aussi bien s'investir professionnellement dans un univers plus militant, en me précisant qu'elle n'est pas militante dans sa vie personnelle « mais quitte à bosser 45 ans, autant que ce soit un truc en accord avec mes valeurs »<sup>280</sup> que dans un service RSE d'un grand groupe, puisqu'elle collabore avec ces grands groupes dans le cadre de son emploi chez Circulations. En parallèle de cette persistance d'une forme de « quête de sens », incarnée par un univers plus engagé, elle envisage tout aussi bien de travailler dans des grands groupes, au sein du département RSE par exemple, parce que, « quitte à bosser avec des grands groupes, pourquoi pas faire le même travail dans ces boîtes, en ayant d'autres conditions de travail ? ». Cette phase de latence la conduit à envisager deux types d'emplois opposés, l'un privilégiant les « valeurs », l'autre les « conditions » de travail<sup>281</sup>.

Si le cas de Béatrice présente une forme d'indécision quasi-totale – puisqu'elle arrive à envisager deux types de trajectoires assez incompatibles – Delphine et Irène semblent s'inscrire dans des trajectoires plus délimitées, l'humanitaire pour la première, l'innovation sociale pour la seconde, sans pour autant éviter certaines tensions dans leurs choix. Irène, qui pourtant évoque une attirance sans faille envers le secteur de l'innovation sociale et de l'entrepreneuriat parce que « ça fait rêver », envisage de quitter ce secteur pour un « bureau de tendances » : elle semble avoir le sentiment d'avoir épuisé les possibilités du secteur de l'innovation sociale – « c'est pas un secteur très gros en fait » – tout en ayant peur de « [se] retrouver [à nouveau] dans un monde [qu'elle] conna[ît] pas »<sup>282</sup>. Enfin, Delphine, qui présente la même appétence sans faille envers un secteur, celui de l'humanitaire cette fois, puisqu'elle considère le fait de repartir sur le terrain comme quelque chose de « tentant », malgré la conscience accrue qu'elle a du coût des conditions de travail liées à l'humanitaire<sup>283</sup>.

Ces moments de latence sont plus ou moins passagers : si nous avons souhaité les décrire rapidement, ils nous semblent intéressants pas tant en eux-mêmes qu'en raison des réflexions qu'ils suscitent chez nos enquêtés. Préalables à des bifurcations, ils sont l'occasion pour nos enquêtés de se demander s'ils tiennent encore à leur emploi actuel, ce à quoi ils tiennent et là où ils souhaiteraient aller. Mais que peut-on énoncer lorsqu'on est indécis ? Avant de décrire ce que nos enquêtés souhaitent et à quoi ils tiennent, les réflexions qu'occasionnent ces phases

---

<sup>280</sup> Entretien numéro 7 (Béatrice), enregistré le 5 mars 2019.

<sup>281</sup> *Ibid.*

<sup>282</sup> Entretien numéro 2 (Irène), enregistré le 2 janvier 2019.

<sup>283</sup> Entretien numéro 5 (Delphine), enregistré le 28 janvier 2019.

semblent s'appuyer sur des modèles repoussoirs, qui servent de repères dans ces phases d'indécision.

### *1.2. ... avec des modèles-repoussoirs comme repères*

Dans le contexte d'incertitude qui est celui de nos enquêtés lors de ces phases de « latence », les seuls repères qui semblent véritablement stables sont les modèles repoussoirs : les agents, en faisant appel à des comparaisons et à des oppositions, construisent par le biais de leurs discours des représentations axiologiques du monde professionnel, où la justification d'un choix tient souvent du rejet d'un secteur ou d'un certain type d'emploi. Ces représentations du monde professionnel en faisant appel à des modèles repoussoirs tient de l'intuitif : elles rappellent d'ailleurs l'affirmation des goûts qui, « lorsqu'ils ont à se justifier, [...] s'affirment de manière toute négative, par le refus opposé à d'autres goûts »<sup>284</sup>. Tout comme « les goûts sont avant tout des dégoûts [...] pour les autres goûts, les goûts des autres »<sup>285</sup>, l'orientation professionnelle tient surtout du rejet, notamment du choix des autres, plus que d'une trajectoire clairement définie.

Ces représentations, parce qu'elles sont le produit de trajectoires, ne sont pas nécessairement statiques et peuvent évoluer, au gré des expériences. Il s'agit de considérer comment le discours de la « quête de sens » au travail se construit non pas seulement « positivement » – au nom de la valorisation de certains éléments – mais également par opposition et par rejet d'autres éléments. Les travaux de Julie Landour sur les Mompreneurs nous ont permis d'envisager cette double justification, au nom de l'attraction et de la répulsion : le cas des Mompreneurs décrit la situation de femmes qui choisissent de développer un projet entrepreneurial, dans un souci de concilier maternité et travail mais aussi au nom de « la rhétorique de l'individu maître de son destin ». L'auteure note cependant que leur bifurcation vers l'entrepreneuriat est aussi le résultat d'une « inscription globalement altérée au salariat »<sup>286</sup>, dont elles sont « déçues ou exclues »<sup>287</sup>. Malgré ce rejet de la forme la plus répandue d'emploi qu'est le salariat et le désir de s'investir dans leur rôle de mère, le travail reste pour ces femmes un « vecteur identitaire extrêmement fort : leurs discours font régulièrement allusion à la figure repoussoir de la femme au foyer, tandis que le chômage de

---

<sup>284</sup> Bourdieu, Pierre. *La Distinction : critique sociale du jugement*. Les Editions de Minuit, 1979, pp. 59-60.

<sup>285</sup> *Ibid.*

<sup>286</sup> Landour, Julie. « Les Mompreneurs. Entre entreprise économique, identitaire et parentale », *Travail et emploi*, vol. 150, no. 2, 2017, p. 82.

<sup>287</sup> *Ibid.*, p. 81.

longue durée y est implicitement assimilé à une forme d'assistantat également critiquée »<sup>288</sup>. Le statut de mère entrepreneur est donc valorisé par opposition à une série de modèles repoussoirs, celui de l'emploi salarié et de la femme au foyer. Sur notre terrain, quels modèles repoussoirs viennent soutenir et justifier l'investissement professionnel dans le secteur associatif ?

Nous allons analyser les représentations axiologiques formulées par les enquêtés salariés – et notamment parmi ceux qui nous ont fait part de ces indécisions, de ces états de latence – sur les différents secteurs qu'ils auraient pu choisir, notamment ceux qui apparaissaient comme la suite logique de leurs études et où leurs pairs ont pu s'engager – la haute administration publique, le monde académique et la grande entreprise.

Tout d'abord, la majeure partie des enquêtés salariés ont fait leurs études au sein d'un IEP – Paris, Strasbourg ou Grenoble – ou d'une faculté de droit : ces deux orientations universitaires peuvent conduire à passer les concours de la haute administration publique et de la justice – l'ENA (Ecole Nationale d'Administration), et plus généralement les autres concours de l'administration, et l'ENM (Ecole Nationale de la Magistrature). Ils ont par ailleurs certaines dispositions sociales *a priori* propices au passage et à la réussite de ces concours : nos enquêtés ont en commun avec les hauts fonctionnaires une origine sociale privilégiée – avec une sur-représentation des classes supérieures et des classes moyennes et supérieures intellectuelles parmi les hauts fonctionnaires passés par les concours de l'administration de catégorie A<sup>289</sup> – et une certaine prédisposition au service public pour une partie d'entre eux<sup>290</sup>. Pourtant, la voie des concours est peu évoquée comme un débouché envisagé, au moins initialement, par nos enquêtés : certains d'entre eux expriment une forme de rejet envers l'administration publique, critiquée aussi bien au nom du « devoir de réserve » des fonctionnaires, considéré comme particulièrement contraignant, qu'au nom du travail administratif en lui-même, antithèse du dynamisme valorisé dans le secteur de l'innovation sociale.

*Bah, par rapport à mes amis d'affaires européennes, je suis couillée de chez couillée je crois quoi ! Mais en fait, je les envie pas à chaque fois qu'ils parlent, parce que ça a l'air chiant ! C'est horrible ! [...]*

Question : *Ils sont où tes copains ?*

Réponse : *Dans les institutions, et à la Commission européenne j'en ai pas mal. Je pense que c'est pas du blabla, il faut de tout mais moi je trouve que quand t'es jeune comme ça... En fait ils sont au service d'une institution, d'une hiérarchie et*

---

<sup>288</sup> *Ibid.*, p. 86.

<sup>289</sup> Marry, Catherine (dir.), *op. cit.*, p. 29.

<sup>290</sup> Voir *supra*, « II. 1. 2. Des héritiers malgré eux : un *ethos* du désintéressement malgré l'hétérogénéité du groupe ».

*quand t'es jeune comme ça, t'as l'énergie d'un peu tout remettre en cause et il faut en profiter.*

Entretien numéro 2 : Irène, ancienne chargée de programmation chez Circulations, consultante en innovation sociale, bac +5 en sciences politiques, 29 ans

*J'ai fait Sciences Po Strasbourg, et d'abord une spécialité en administration publique parce que je voulais passer l'ENA ou le Quai d'Orsay. Finalement j'ai changé d'avis, en me disant que l'administration, c'était pas fait pour moi.*

Question : *T'avais fait des stages ?*

Réponse : *Non mais je le sentais ! (rires) En fait y'a eu deux choses. Y'a eu la quasi-élection de Le Pen en 2002 et l'élection de Sarkozy en 2007. Et ces deux choses-là, ont fait que je me suis dit : être dans la diplomatie française et dans l'administration française, ça veut dire rester, être là quel que soit le pouvoir politique en place. Et que le pouvoir politique, il allait décider des grandes orientations et que toi, bah t'es... Fonctionnaire et tu fermes ta gueule. Et je me suis dit qu'en fait je pourrais pas.*

Entretien numéro 5 : Delphine, directrice exécutive de Circulations (jusqu'en février 2019), bac +5 en sciences politiques, 34 ans

Cette critique de l'administration publique semble opérer un retour du politique, d'autant plus étonnant que la neutralité politique est mise en avant aussi bien chez Circulations que dans le secteur humanitaire<sup>291</sup>.

Cependant, si certains de nos enquêtés rejettent le modèle de l'administration publique, ce n'est pas le cas de tous nos enquêtés : au contraire, certains d'entre eux mettent en avant dans leur discours une représentation très positive, voire un attachement au secteur public – Béatrice dit avoir « une forte adhésion envers les missions de service public »<sup>292</sup>. Comment comprendre alors ces cas plus particuliers où le service public est considéré comme un débouché professionnel attractif et cohérent avec les études suivies ? Si la posture de ces enquêtés confirme la « thèse d'une homologie de position entre les agents de la fonction publique, dotés de dispositions à servir l'intérêt général souvent acquises par la socialisation familiale et l'institution scolaire, et les travailleurs de l'ESS »<sup>293</sup>, comment expliquer que les enquêtés choisissent justement l'ESS et non le service public ? La première explication semble conjoncturelle et tient à l'« effondrement inédit des chances d'accéder à un poste de titulaire dans une administration d'Etat ou une collectivité territoriale »<sup>294</sup>. Mais cette conjoncture défavorable n'explique pas tout, puisque certains individus continuent à tenter et à réussir les concours de la fonction publique malgré la diminution du nombre de postes : comment

---

<sup>291</sup> Voir *supra*, « I. 1. 2. Réunir les acteurs d'un secteur aux contours flous ».

<sup>292</sup> Entretien numéro 7 (Béatrice), enregistré le 5 mars 2019.

<sup>293</sup> Darbus, Fanny et Hély, Matthieu, *op. cit.*, p. 79.

<sup>294</sup> *Ibid.*, p. 85.



expliquer plus particulièrement le renoncement de nos enquêtés, autre que par le rejet idéologique de l'administration publique, alors qu'ils semblent *a priori* avoir des dispositions propres au secteur public ? Notre hypothèse, même si elle mériterait d'être approfondie, consiste à mettre en lien la féminisation accrue de l'ESS, d'une part<sup>295</sup>, et les modes d'entrée dans la haute fonction publique, analysés au prisme du genre. L'étude collective réalisée sous la direction de Catherine Marry, *Le Plafond de verre et l'Etat*, permet d'entrevoir comment les inégalités de genre dans la fonction publique déterminent les parcours avant même l'entrée dans la fonction publique, puisque les agents ne sont pas égaux face aux concours : si les énarques, « externes comme internes, sont en majorité des héritiers ou des héritières, issues des classes supérieures du secteur public et privé »<sup>296</sup>, les femmes restent minoritaires au sein de ce groupe. Cette sous-représentation des femmes parmi les énarques est expliquée, en partie, par les « attentes [parentales] en termes de carrière et de revenus [qui] demeurent plus fortes pour les garçons »<sup>297</sup>. Les dispositions de genre, héritées d'une éducation différenciée, façonnent alors des devenirs : « les filles sont plus incitées à limiter leurs mouvements et leur prise de parole, à réfréner leur colère, à rester modestes et altruistes. Elles tendent donc à douter d'elles-mêmes dès que la compétition s'avive, et doivent disposer d'un surcroît de capitaux scolaires et sociaux pour surmonter les obstacles de leur entrée dans des mondes sociaux marqués par une longue tradition de compétition entre hommes »<sup>298</sup>.

La haute administration n'est pas la seule sphère pour laquelle nos enquêtés présentent des dispositions, sans pourtant s'y investir : le monde académique nous a semblé pertinent à envisager, et ce, à deux titres. Tout d'abord, le monde universitaire est évoqué par les enquêtés, parce que c'est une sphère qui leur semble relativement proche : pour la plupart d'entre eux, ils ont fini leurs études quelques années auparavant et se sont investis tout particulièrement dans ces études, en intégrant des filières sélectives et prestigieuses. Il nous semble que, sur le modèle des *think-tanks*, les employés de Circulations entretiennent un rapport particulier au capital académique, qui semble leur être à la fois nécessaire et superflu : « bénéfiques à certains moments, les habits académiques sont totalement inutiles à d'autres et il faut alors se débarrasser d'un académisme "tour d'ivoire" »<sup>299</sup>. Leur capital académique légitime leurs capacités à mettre en œuvre et gérer un travail de réflexion ; cependant, le travail sur le

---

<sup>295</sup> *Ibid.*

<sup>296</sup> Marry, Catherine (dir.), *op. cit.*, p. 28.

<sup>297</sup> *Ibid.*, p. 30.

<sup>298</sup> *Ibid.*

<sup>299</sup> Medvetz, Thomas, *op. cit.*, p. 54.

« contenu » est souvent secondaire<sup>300</sup> et le travail de modération et de rédaction est avant tout un travail relationnel<sup>301</sup>. Le monde académique a aussi été l'objet de discussions suscitées par notre propre position, lorsque les enquêtés nous interrogeaient, souvent à la fin de l'enquête, sur notre avenir professionnel – s'ensuivaient alors, souvent, des remarques sur leurs propres représentations du monde académique. C'est le cas d'Elena, mais aussi de Delphine, qui ont souvent été honnêtes à ce propos, en explicitant l'anti-modèle que le monde académique incarne à leurs yeux et leur incompréhension face à notre choix.

*Le modèle universitaire que j'incarne à ses yeux est d'ailleurs un antimodèle, malgré ses études longues : « moi je pourrais pas, bosser comme ça des années sur le même truc ! »*

Journal de terrain, « Entretien numéro 1 : Elena », 10 décembre 2018

*J'expose mon projet de mémoire à Delphine, qui accepte, après m'avoir posé quelques questions, que Circulations soit mon terrain d'étude. Si l'étude ne lui pose pas de problème en soi, elle est assez sceptique sur le monde académique en tant que tel : « là, mes colocs, ils font tous des doctorats en lettres, en philo. Franchement, c'est dur, ils sont profs à Pétaouchnok. Et puis bon, ils arrêtent pas de se prendre la tête sur leur thèse ».*

Journal de terrain, « Afterwork sur l'engagement des jeunes », 9 octobre 2018

Le rejet du monde académique se fait souvent au nom de qualités et d'appétences personnelles et antithétiques, qu'elles valorisent par opposition à ce modèle : le monde académique est, aux yeux d'Elena, le lieu d'un travail solitaire, alors qu'elle met particulièrement en avant le fait d'« [aimer] le contact, être en relation avec des gens »<sup>302</sup>. Quant à Delphine, elle oppose son mode de travail, fondamentalement réaliste et terre-à-terre, à celui des chercheurs avec qui elle travaille dans son nouvel emploi, qui selon elle complexifient inutilement des idées simples et intuitives.

*Après, eux ont donc du coup une vision très recherche, moi ce que j'apporte, c'est une vision du terrain, c'est de dire : « attends, mais concrètement ce que tu es en train de me dire, tu me fais trois paragraphes pour me dire un truc qui est tout simple, c'est que ceux qui habitent près de la ligne de front, c'est ceux qui ont des maisons détruites ! Ok t'as peut-être pas besoin de me faire trois pages là-dessus, c'est intuitif ». Donc j'apporte ça, une espèce de pragmatisme de terrain.*

Entretien numéro 5 : Delphine, directrice exécutive de Circulations (jusqu'en février 2019), bac +5 en sciences politiques, 34 ans

---

<sup>300</sup> Voir *infra*, « III. 3. 2. Le plaisir du travail bien fait : le travail associatif comme travail ordinaire ».

<sup>301</sup> Voir *supra*, « I. 1. 1. Produire une information experte et originale ».

<sup>302</sup> Journal de terrain, « Entretien numéro 1 : Elena », 10 décembre 2018.

Le rejet de l'académisme n'est pas la règle générale : la plupart de nos enquêtés décrivent un rapport plus ambivalent, entre un attrait certain pour le travail universitaire et une mise à distance du monde académique. L'attrait se traduit dans nos entretiens par la mention spontanée du mémoire comme une expérience marquante : dans le cas d'Irène, c'est la rédaction de son mémoire de master qui semble orienter sa trajectoire professionnelle vers l'ESS<sup>303</sup>. L'attrait pour le monde universitaire se traduit également parfois par une description approfondie de la formation universitaire : Clément détaille longuement au cours de l'entretien les cours qu'il a pu suivre et qui l'ont intéressé.

Cette appétence initiale se mue parfois en rejet, à l'occasion par exemple de la rédaction du mémoire, vécue comme une expérience solitaire et difficile pour Irène comme pour Estelle. Le monde académique n'est pas forcément rejeté : certains enquêtés considèrent encore la possibilité de s'y insérer, comme l'indique de manière explicite Clément lors de notre entretien, mais également comme l'envisageaient Hippolyte et Arthur, respectivement en service civique et en stage en même temps que nous chez Circulations, qui nous l'avaient évoqué à de nombreuses reprises lors de conversations informelles, notamment face à notre propre projet professionnel. Ces trois cas sont assez similaires : nous allons mentionner plus particulièrement celui de Clément, formalisé en entretien et assez révélateur des trois situations. Ils se caractérisent d'une part par une projection dans le futur qui fait du doctorat un horizon souhaitable mais lointain – « pour moi, c'est plutôt quelque chose que je ferai dans mes trente ans »<sup>304</sup> – et d'autre part par le fait que l'expérience de recherche y est envisagée comme potentiellement complémentaire d'une expérience professionnelle en dehors du champ universitaire, qui n'est *a priori* pas considéré comme un débouché en soi.

*Je réfléchissais à faire peut-être un doctorat, finalement j'ai préféré ne pas en faire, en me disant que... Enfin, je veux toujours en faire un mais **plus tard, avec de l'expérience**. Je veux... Enfin, c'est pas que je me voyais pas, parce que je pense que j'aurais pu le faire et j'aurais voulu le faire également, mais **je voulais vraiment avoir un expérience professionnelle avant de faire un doctorat**. Je pensais que ça pouvait peut-être changer mon regard et adapter ma façon de voir les choses. [...] J'aime toujours la recherche, j'aime beaucoup et j'ai pas du tout perdu l'envie de faire de la recherche. Donc c'est juste que pour le moment je m'y penche pas trop. Pour moi, **c'est plutôt quelque chose que je ferai dans mes trente ans, j'aimerais bien retourner à l'école à un moment donné et refaire... Enfin, à l'école, ce sera un contexte un peu différent parce que je serai pas exclusivement***

---

<sup>303</sup> Voir *supra*, « II. 1. 1. Le registre de la vocation autodidacte ».

<sup>304</sup> Entretien numéro 3 (Clément), enregistré le 8 janvier 2019.

*à l'école, mais j'aimerais bien à un moment me remettre dans un cursus scolaire pour faire une thèse.*

Entretien numéro 3 : Clément, chargé de publication et de communication chez Circulations, bac +5 en sciences politiques, 25 ans

Les projets de doctorat, même s'ils sont, en l'état, uniquement au stade de la projection et que rien ne permet d'affirmer qu'ils seront véritablement réalisés, sont, en dehors de notre propre exemple, uniquement des projets masculins, qui diffèrent d'ailleurs fortement de notre propre projet professionnel : loin d'être considéré comme une porte d'entrée dans une carrière universitaire, le « capital académique » a un statut différent dans ces discours puisqu'il n'est pas une fin en soi.

Enfin, un dernier modèle est à examiner, celui de la grande entreprise – à la fois « partenaire » majeur de Circulations et modèle mis à distance. Le rapport au secteur à but lucratif est évoqué notamment par la figure de la grande entreprise : les salariés de Circulations coopèrent avec les services RSE de grands groupes bancaires, agro-alimentaires et industriels. C'est d'ailleurs l'un des débouchés possibles pour les salariés, comme c'est le cas d'Elena qui a quitté l'association pour rejoindre la fondation d'un grand groupe bancaire partenaire de Circulations. Les rapports de nos enquêtés envers la grande entreprise varient, notamment en fonction de leur socialisation familiale et académique : le regard de Clément sur le secteur privé à but lucratif – diplômé d'une licence en sociologie et d'un master de Sciences Po Paris en affaires européennes, fils d'un professeur des universités et d'une administratrice territoriale, il rejette fortement un modèle fondé sur la lucrativité – n'est pas celui de Vincent – diplômé d'une école de commerce de province, fils d'un commercial, qui commence sa carrière dans le secteur privé à but lucratif. Les cas qui nous semblent les plus intéressants sont ceux des enquêtés qui indiquent avoir, à l'origine, soit une distance ou une défiance envers le monde de l'entreprise et qui, au sein de Circulations, par la nature partenariale de l'organisation, coopèrent de fait avec ces grandes entreprises. Cette coopération conduit souvent à une réévaluation du jugement initial sur la grande entreprise. Cette réévaluation peut consister en une simple rationalisation de la situation :

*Non mais tu vois je me dis, quitte à travailler avec des grandes groupes, avec des services RSE, pourquoi j'irais pas travailler dans ces boîtes, en ayant les conditions de travail du privé ?*

Entretien numéro 7 : Béatrice, chargée de communication et de publication *senior*, bac +5 en sciences politiques, 27 ans

Si la position de Béatrice s'apparente plutôt à une forme de rationalisation, celle d'Estelle tient véritablement de la conversion, qu'elle justifie à la fois comme une évolution objective,

celle des pratiques des grandes entreprises, et subjective, celle de son propre regard sur ces pratiques :

*Et maintenant que j'ai été chez Circulations, d'avoir côtoyé le secteur privé, d'avoir vu qu'il y a des stratégies RSE assez fortes dans certains groupes, demain je serais pas contre d'aller bosser pour une boîte privée si ça correspond à... À ma vision de l'économie et tout ça. Alors qu'en sortie de master, j'ai même jamais envoyé un CV dans une boîte privée...*

*Relance : Oui, ça a vachement adouci ton regard...*

*Réponse : Complètement. Mais je pense que c'est même pas qu'il était dur... C'est juste que je pensais pas que... Et je pense que ça s'est aussi accéléré ces dernières années... Dans mon truc « ok je veux avoir un job qui a du sens et de l'impact », moi je voyais le développement international, les Nations Unies et tout ce qui va avec, le milieu des ONG... Et je pensais pas au secteur privé comme acteur... C'est pas que je le diabolisais, c'est juste que je me disais : « si je veux avoir de l'impact, c'est pas au sein de Danone ou je sais pas qui que je vais le trouver », alors que si, tu peux maintenant. Donc demain je dirais pas non...*

Entretien numéro 12 : Estelle, chargée de développement international *senior* chez Circulations, bac +5 en droit international, 28 ans

Malgré ces conversions d'agents qui, *a priori*, ne possédaient pas de dispositions envers le monde de l'entreprise, une certaine défiance semble subsister à l'égard de la grande entreprise, qui vaut aussi pour la grande institution. Cependant, cette défiance ne s'apparente pas à une critique sociale de la grande entreprise : les conditions de travail des salariés y sont considérées comme éminemment plus favorables que dans le secteur associatif. La grande entreprise n'y est pas non plus critiquée au nom d'un défaut d'utilité sociale, voire d'une potentielle critique du capitalisme, puisqu'Estelle envisage la grande entreprise comme le lieu d'un « job qui a du sens et de l'impact » et Elena valorise l'utilité sociale de son nouvel emploi dans une fondation d'entreprise, par rapport à Circulations :

*L'événementiel c'est bien, mais le projet, tu vois tous les jours à quoi ça sert.*

Journal de terrain, « Entretien numéro 1 : Elena », 12 décembre 2018.

Comment expliquer alors la défiance qui persiste à l'égard de la grande entreprise, et qui s'étend à la grande institution ? Il nous a semblé que cette critique pouvait être analysée comme une « critique artiste », telle que l'identifient Luc Boltanski et Ève Chiapello. Le « nouvel esprit du capitalisme » qui émerge dans les années 1990 s'inspire de cette critique artiste, en faisant des « grandes organisations hiérarchisées et planifiées » son « principal repoussoir »<sup>305</sup> :

---

<sup>305</sup> Boltanski, Luc et Chiapello, Ève, *op. cit.*, p. 103.

*Je pensais toujours à ce moment-là que les Nations Unies c'était la panacée et ensuite je suis allée sur le terrain, et j'ai travaillé avec les Nations Unies. Et c'est quand même des grosses boîtes aussi, des administrations, et je suis pas persuadée que je m'y sentirais bien.*

Entretien numéro 5 : Delphine, directrice exécutive de Circulations (jusqu'en février 2019), bac +5 en sciences politiques, 34 ans

*Circulations, c'est une bonne école pour apprendre à travailler de manière autonome, à avoir pas peur, à foncer tu vois. [...] Et en fait, le mauvais côté de ça, c'est qu'après quand tu te retrouves dans une boîte ... Et encore moi, je suis dans un format start-up, plutôt jeune, on est une quinzaine. Je suis pas du tout dans une grande boîte, ou quoi ! Ni, je sais pas moi, une administration... Le pendant, c'est que... C'est que tu as l'impression de plus avoir aucune autonomie entre guillemets. Il y a un petit temps d'adaptation (rires). « Mais laissez-moi tranquille gérer mes choses ! » [...] J'étais là, j'étais outrée quand je devais faire valider quelque chose.*

Entretien numéro 2 : Irène, ancienne chargée de programmation chez Circulations, consultante en innovation sociale, bac +5 en sciences politiques, 29 ans

Face à cette critique de la grande entreprise hiérarchisée, le modèle valorisé est celui de l'entreprise en réseau, caractérisée par sa modernité – l'entreprise en réseau est une « organisation flexible et inventive qui saura “surfer” sur toutes les “vagues”, s'adapter à toutes les transformations, avoir constamment un personnel au fait des connaissances les plus récentes »<sup>306</sup> – et par son « leader », défini comme « celui qui sait avoir une vision, la transmettre et y faire adhérer les autres »<sup>307</sup>. Ces deux caractéristiques sont éminemment présentes dans le discours d'Irène, qui oppose le « monde poussiéreux » à celui de « l'innovation sociale »<sup>308</sup> et met en avant des figures d'entrepreneurs schumpétériens : « ça fait rêver en fait, ces mecs qui changent un peu les choses »<sup>309</sup>.

C'est donc souvent par la mobilisation de modèles repoussoirs que les agents justifient leurs choix : ce qui attache au travail, en revanche, est plus difficile à définir. C'est seulement en analysant les métaphores, les connotations et les comparaisons mobilisées dans le discours, que nous avons pu examiner ce qui se joue dans le choix de rester : bien au-delà d'un simple attachement professionnel, c'est alors une pluralité de registres de valeur qui apparaissent pour qualifier l'engagement dans le travail.

---

<sup>306</sup> *Ibid.*, p. 115.

<sup>307</sup> *Ibid.*, p. 119.

<sup>308</sup> Voir *supra*, « I. 1. 1. Produire une information experte et originale ».

<sup>309</sup> Entretien numéro 2 (Irène), enregistré le 2 janvier 2019.

## 2) *Vers d'autres registres de valeurs : des attachements « complémentaires et entrecroisés »*

Si la représentation de modèles repoussoirs justifie en partie le maintien dans un emploi difficile, cette justification ne semble pas suffisante pour expliquer l'investissement durable dans le travail. Les moments de latence que nous avons décrits, s'ils conduisent à des remises en cause, permettent aussi à nos enquêtés d'établir ce à quoi ils tiennent dans leur travail. L'évocation laudative et affective de leur emploi, qui cohabite parfois avec la conscience de conditions de travail difficiles, nous a alors permis d'entrevoir une pluralité de registres de valeur dans leur discours et d'entrer dans le registre des motivations en allant « au-delà des justifications convenues »<sup>310</sup>. Les réflexions de Pascal Dauvin et Johanna Siméant ont particulièrement influencé cette partie de notre travail : leur ouvrage propose de réhabiliter la notion de « motivation », en ne la réduisant pas « aux seuls motifs allégués par les acteurs » et en ne la confondant pas avec « les déterminants de l'engagement »<sup>311</sup>. Enfin, les auteurs considèrent que ces motivations, dont il faut envisager la « variété des mobiles et leur évolution en fonction des parcours, des positions [...] », ne sont pas « la seule affaire des individus » et doivent également être envisagées comme produites par l'organisation : d'une part parce qu'elles renvoient à des « mythologies voisines et donc familières, de celles de l'univers dans lequel on évolue »<sup>312</sup> mais aussi parce que l'ONG, dans le cadre de leur ouvrage – l'association, dans le cadre de notre étude – « afin de définir un destin collectif qui puisse donner un sens à chaque destin individuel, doit pouvoir proposer un idéal qui transcende la biographie des acteurs et fasse primer l'intérêt collectif sur le calcul individuel »<sup>313</sup>.

Les motivations que nous avons pu identifier sur notre terrain semblent tenir à une multiplicité d'attachements à travers et dans le travail. L'évocation laudative du travail – lorsque les enquêtés nous exposent de manière explicite ou induite les raisons qui ont justifié leur maintien dans l'emploi malgré certaines critiques – est en fait envahie de registres lexicaux qui ne sont pas ceux du travail : celui de la famille, de la convivialité et de l'amitié, celui de l'éthique et de la moralité. Ces différents registres nous renvoient à la typologie de Serge Paugam sur les liens sociaux, où sont définies quatre grandes catégories : tout d'abord, le « lien de filiation » comme « fondement absolu de l'appartenance sociale »<sup>314</sup> ; le « lien de participation élective », c'est-à-dire les « relations interpersonnelles [nouées par les individus]

---

<sup>310</sup> Dauvin, Pascal et Siméant, Johanna, *op. cit.*, p. 199.

<sup>311</sup> *Ibid.*

<sup>312</sup> *Ibid.*

<sup>313</sup> *Ibid.*, p. 188.

<sup>314</sup> Paugam, Serge. *Le lien social*. Presses Universitaires de France, 2008, p. 65.

selon leurs désirs, leurs aspirations et leurs valences émotionnelles »<sup>315</sup> ; le « lien organique » comme modalité d'« intégration professionnelle »<sup>316</sup> ; et enfin, le « lien de citoyenneté » qui renvoie à une « conception exigeante des droits et des devoirs de l'individu »<sup>317</sup>. Ces liens sont, dans le discours des enquêtés, « complémentaires et entrecroisés »<sup>318</sup> : nous allons voir pour chacun de ces liens comment ils sont partie prenante de l'expérience professionnelle, à l'exception du « lien organique » puisque les modalités d'intégration professionnelle ont déjà été envisagées dans ce travail<sup>319</sup>. L'abandon de la « quête de sens » comme rhétorique de justification n'implique alors pas le passage à un discours étranger aux valeurs : bien au contraire, les attachements pluriels qui se nouent dans et à travers le travail semblent convoquer une pluralité de registres de valeurs qui touchent aux fondements de l'appartenance sociale.

### *2.1. La rhétorique de la famille : le développement d'un lien de filiation inattendu*

Le premier type de lien, le lien de filiation, est peut-être le plus inattendu sur notre terrain : il y est pourtant éminemment convoqué sous une forme métaphorique, rappelant les analyses de Pascal Dauvin et Johanna Siméant sur le travail humanitaire où le « sentiment d'appartenance à une famille » a une fonction de « réalité transcendante »<sup>320</sup>.

La métaphore la plus répandue, qui revient dans plusieurs entretiens mais aussi dans de nombreuses conversations informelles, est celle du lien qu'entretiennent les deux fondateurs du groupe humanitaire NGO, Laure et Grégoire, à l'organisation qu'ils ont créée et qu'ils dirigent : le groupe est souvent désigné comme étant « leur bébé », en convoquant une explication psychologisante, celle d'un transfert du lien filial vers l'organisation, puisque Laure et Grégoire n'ont pas d'enfant. Cette explication vient d'ailleurs souvent justifier le surinvestissement temporel.

*Elena me raconte avoir discuté du rythme de travail chez Circulations avec son ancienne collègue et amie Irène : « on se rendait pas compte qu'il y avait quelque chose qui allait pas. En plus personne nous obligeait à bosser comme ça ». Elle tente d'expliquer les raisons de cet investissement par l'effet de groupe – « tout le monde est à fond » – et par le lien des dirigeants au groupe – « c'est leur bébé, ils sont à fond ».*

Journal de terrain, « Entretien numéro 1 : Elena », 12 décembre 2018.

---

<sup>315</sup> *Ibid.*, p. 68.

<sup>316</sup> *Ibid.*, p. 73.

<sup>317</sup> *Ibid.*, p. 76.

<sup>318</sup> *Ibid.*

<sup>319</sup> Voir *supra*, « II. 2. Une pluralité d'expériences transitionnelles : de la variété des modes d'« intégration » ».

<sup>320</sup> Dauvin, Pascal et Siméant, Johanna, *op. cit.*, p. 190.



Mais au-delà de ce lien filial attribué aux fondateurs, certaines salariées, qui ont occupé un poste pendant au moins trois ans et ont eu des responsabilités managériales, décrivent en filigrane le même type de rapports filiaux. Béatrice, d'une part, décrit l'association comme sa « deuxième maison » : le lien filial est particulièrement développé chez elle et se traduit par exemple par le rapport protecteur qu'elle entretient aux stagiaires qu'elle encadre, en les surnommant par exemple ses « poussins »<sup>321</sup>. Cette rhétorique filiale est encore plus prégnante chez une ex-salariée, Elena, dont les propos lors de l'entretien sont envahis de références à la filiation : elle considère l'association comme son « bébé » mais décrit également un rapport filial à ses collègues – « les filles, je les ai vues grandir » dit-elle au sujet des salariées plus jeunes de l'association, avant de qualifier ses collègues de l'organisation humanitaire comme étant sa « famille »<sup>322</sup>.

On pourrait objecter que ce lien filial est employé comme une rhétorique au figuré dans les entretiens : cette rhétorique nous semble cependant révélatrice d'un fonctionnement propre à l'association. Tout d'abord, la rhétorique du lien filial peut être mise en lien avec la difficulté que les salariés investis depuis longtemps ont à quitter l'organisation<sup>323</sup> : « à la différence du contrat qui peut se rompre et de la résidence dont la composition peut se modifier, le lien de filiation, quelle que soit la qualité des relations, n'est pas modifiable »<sup>324</sup>. Si les salariés finissent par quitter l'association, l'identité semble perdurer au-delà du contrat de travail : on reste, malgré le départ, attaché à l'espace en tant qu'« ancien », comme l'illustre le fait qu'Elena continue à aller aux fêtes de Noël annuelles de l'organisation ou le traitement bienveillant qui nous est réservé, au nom justement de cette ancienneté, pourtant très passagère.

Cette rhétorique fait aussi écho au parallèle qui est fait, par un certain nombre de salariées femmes, entre cet investissement professionnel filial et l'investissement dans une famille « à soi », pensés comme incompatibles. C'est le cas d'Elena, qui met en lien son sur-investissement temporel dans l'association et l'échec de plusieurs relations amoureuses : c'est finalement lorsqu'elle quitte l'association pour une grande entreprise privée qu'elle s'installe en couple de manière stable, même si le fait de fonder une famille n'est pas évoqué au cours de l'entretien.

---

<sup>321</sup> Entretien numéro 7 (Béatrice), enregistré le 5 mars 2019.

<sup>322</sup> Entretien numéro 1 (Elena), réalisé le 12 décembre 2018.

<sup>323</sup> Voir *supra*, « II. 3. 2. Quitter l'association : la défection comme unique mode de projection dans d'autres types de liens ».

<sup>324</sup> Paugam, Serge. *Le lien social, op. cit.*, p. 67.

## 2.2. Faire la fête et être amis au travail : une norme qui brouille les frontières entre travail et hors-travail

Le registre de la participation électorale vient compléter celui du registre familial : l'association est en effet un lieu de très forte sociabilité, marqué par de nombreux pots de départ et moments festifs, comme ce fut le cas par exemple à la fin des trois jours de l'événement annuel.

*[Les employés de Circulations présents au pot de départ] reparlent de leur soirée du mardi soir, qui a duré « jusqu'à cinq heures du mat' » et racontent des anecdotes drôles sur chacun d'entre eux – l'une d'entre eux a voulu se « bagarrer » avec des inconnus à la fin de la soirée, l'autre a eu beaucoup de mal à se lever le lendemain matin et a fini par ne pas venir au travail.*

Journal de terrain, « Pot de départ de Laura et de Daphné », 6 septembre 2018.

Nous avons nous-même pu participer à ces moments festifs : le « pot de départ » est un moment festif ritualisé, avec deux moments, le verre le soir et un petit déjeuner le lendemain matin. Ces « pots de départ » ont souvent lieu en semaine et toute l'organisation y est invitée : ces « pots » se finissent souvent tard dans la nuit et sont rythmés par certains éléments attendus – cadeaux communs, discours du supérieur hiérarchique et des employés qui quittent l'organisation. Il est également coutume que les salariés et stagiaires sur le départ offrent, le lendemain matin, dans les locaux de l'organisation, un petit-déjeuner aux membres de l'organisation, qui est souvent l'occasion de récits détaillés de la soirée de la veille.

Ces événements festifs sont l'occasion pour les travailleurs de nouer des liens entre collègues, et la rhétorique filiale que nous avons décrite cohabite souvent avec une rhétorique amicale : Elena parle de ses anciennes collègues comme étant ses « copines »<sup>325</sup>. L'homogénéité du groupe en termes d'âge mais aussi de mode de vie<sup>326</sup> favorise cette atmosphère amicale et festive, voire amoureuse dans certains cas.

Comment considérer ces moments festifs, qui sont l'occasion pour les salariés de développer et renforcer des liens amicaux entre eux ? Il nous semble tout d'abord nécessaire de préciser que cette porosité entre travail et hors-travail n'est pas spécifique à l'association : les travaux d'Anne Montaret sur la fête dans les espaces professionnels<sup>327</sup> permettent de rompre avec la dichotomie du travail et du hors-travail, en considérant ces pratiques « extra-professionnelles » comme une « norme »<sup>328</sup>. Cette norme est présente et tolérée par la hiérarchie

---

<sup>325</sup> Entretien numéro 1 (Elena), réalisé le 12 décembre 2018.

<sup>326</sup> Voir *supra*, « II. 2. 3. Des entrants sur le marché du travail : une expérience de jeunesse ».

<sup>327</sup> Montaret, Anne. « La fête, une pratique extra-professionnelle sur les lieux de travail ». *Cités*, volume 8, n° 4, 2001, pp. 87-100.

<sup>328</sup> *Ibid.*, p. 99.

dans de nombreux espaces professionnels en vertu de sa fonction d'attachement : « la fête dans l'entreprise n'a rien d'un phénomène illusoire, et sous son apparente légèreté se cache une réelle efficacité sociale et symbolique, celle d'attacher l'individu à la vie de l'entreprise en lui permettant ponctuellement de se réaliser autrement que dans une stricte tâche professionnelle »<sup>329</sup>.

Si nous ne considérons donc pas les pratiques festives, qui sont l'occasion d'une « recomposition des liens sociaux et [...] affectifs »<sup>330</sup>, comme des pratiques hors-norme, il nous semble cependant nécessaire d'interroger leurs effets particuliers dans l'espace associatif que nous étudions. Il nous semble que ces pratiques festives et amicales peuvent renforcer le flou propre à la définition du travail, dans un espace où sa délimitation est déjà complexe, en vertu de la surreprésentation d'un certain nombre de statuts qui mettent en avant la « citoyenneté », pour les services civiques, et la « formation », pour les stagiaires, en lieu et place du travail<sup>331</sup>. Cette tendance au « déni de travail », particulièrement prégnante dans le monde associatif, semble s'inscrire dans une relativisation croissante des frontières entre travail et hors-travail dans la sphère professionnelle plus généralement, avec l'imposition progressive de la rhétorique du « projet ». Si, « en décrivant tout accomplissement avec une grammaire nominale qui est la grammaire du projet, on efface les différences entre un projet capitaliste et une réalisation banale (club du dimanche) »<sup>332</sup>, on peut aussi suggérer que l'on gomme, tout en masquant la différence entre le capitalisme et sa critique, les frontières entre travail et hors-travail, puisque tout est « projet ». Nous reprenons ici l'argument de Danièle Linhart selon lequel le management moderne, en jouant sur le « registre personnel des salariés », rend difficile l'établissement d'une « délimitation entre ce que ces individus engagent au travail et ce qu'ils sont »<sup>333</sup> : il faudrait alors parler, non pas d'une « déshumanisation » du travail, mais au contraire, d'un travail hautement personnel mais sujet à une « déprofessionnalisation systématique des travailleurs »<sup>334</sup>.

Un entretien en particulier, celui que nous avons réalisé avec Hippolyte – dont la trajectoire assez précaire, puisqu'il enchaîne un service civique, un engagement associatif et un CDD peu rémunéré, est marquée par de multiples formes de déni de travail – présente des définitions multiples du « travail », terme qu'il utilise comme un synonyme d'« emploi » sans

---

<sup>329</sup> *Ibid.*, p. 98.

<sup>330</sup> *Ibid.*, p. 93.

<sup>331</sup> Simonet, Maud. *Le travail bénévole: engagement citoyen ou travail gratuit ?* La Dispute, 2010.

<sup>332</sup> Boltanski, Luc et Chiapello, Ève, *op. cit.*, p. 167.

<sup>333</sup> Linhart, Danièle, *op. cit.*, p. 11.

<sup>334</sup> *Ibid.*, p. 12.

que les caractéristiques qu'il décrit aient quelque chose à voir avec une définition juridique. Les propos qu'il tient sur sa conception du travail sont contradictoires et confus, donnant l'impression à la fois d'une extension du travail à toutes les sphères de la vie et d'un déni permanent de travail.

*Je parlais de cette expérience, quand j'y étais, à des amis, et ils me disaient « bah c'est un peu le job de rêve, bon tu travailles pas foncièrement, tu mets les gens en contact, ton boulot c'est d'animer des soirées, enfin franchement tu te fous de la gueule de qui ? ». [...] Et quand on me disait « c'est pas du travail ce que tu fais », bah si c'est du travail parce que c'est donner du sens.*

*[...] Aujourd'hui, c'est même pas un travail parce que c'est normal. [...] Ce qui est bien, c'est que tout s'alimente et moi j'arrive à faire des ponts entre mon travail, mon asso, ma vie personnelle. Et c'est ça qui est plaisant, c'est que j'apporte dans les trois cercles quelque chose de différent en fonction de mon engagement, des différentes activités que j'ai. Du coup oui, c'est du travail... Mais moi j'appelle pas ça du travail en fait.*

Entretien numéro 3 : Hippolyte, ancien service civique chez Circulations, chargé de projet au Ministère de l'Environnement, bac +5 en relations internationales, 26 ans

Il nous semble que les liens affectifs que nous avons décrits viennent renforcer cette tendance : quel statut donner à ces activités festives qui ne font pas partie intégrante du travail, puisque cela consiste à « ne pas travailler, ne pas assurer pleinement ce pourquoi le travailleur est payé »<sup>335</sup> ? Pourtant, il semble que la participation à ces événements fasse partie d'attentes implicites et soit d'autant plus bénéfiques à la carrière elle-même : si Anne Montaret décrit des formes de résistances qui se mettent en place à l'occasion des fêtes organisées par l'entreprise, il nous a semblé, sur notre terrain, que les pratiques festives, qui permettent l'interconnaissance, voire le développement de liens amicaux, sont d'autant plus nécessaires que la négociation et la réorientation des carrières se fait en grande partie, comme le décrit Laura, « en off ». Elle nous décrit deux moments informels – le premier la concernant elle-même, le second au sujet d'Estelle – qui permettent d'envisager à quel point l'entretien de liens amicaux permet de négocier les carrières de manière informelle.

*Du coup un peu en off quand je suis allée voir Circulations hier, Vincent m'a dit qu'il essaye encore un peu d'agrandir Circulations, mais bon ça dépend vraiment des financements. Et il m'a dit : « éventuellement, si on avait un poste qui s'ouvrirait, est-ce que toi ça te plairait ? », je lui ai dit oui.*

Entretien numéro 11 : Laura, ancienne chargée de programmation chez Circulations, chargée de mission chez NGO, bac +5 en droit, 27 ans

---

<sup>335</sup> Montaret, Anne, *op. cit.*, p. 88.

*Laura me raconte qu'Estelle avait atteint, à un certain point, ce qu'elle appelle un « point critique » : elle avait été embauchée par un autre employeur et avait rendu sa démission à Delphine, juste avant l'Agora 2017. Delphine avait alors apaisé la situation en allant prendre un verre avec Estelle : lors de cette discussion informelle, autour d'un verre, Delphine promet à Estelle de faire évoluer sa situation, notamment à l'occasion du développement international de l'association. Journal de terrain, « Entretien numéro 11 : Laura », 22 mars 2019.*

L'étude des liens de participation élective sur notre terrain décrit une réalité complexe : les pratiques festives qui fondent ces liens sont d'une part une « norme », puisque tolérées par la hiérarchie, qui permet de « canaliser les tensions » et de rétablir un « équilibre social »<sup>336</sup> – le cas d'Estelle nous semble en être un exemple pertinent. En même temps, ces pratiques normées ne sont pas sans effet : elles semblent renforcer un attachement au travail d'autant plus particulier qu'on ne sait pas bien comment le délimiter, comment établir ce qui est de l'ordre du travail et ce qui ne l'est pas, dans un espace où le travail a d'ores et déjà tendance à être nié au nom de l'« engagement », et, dans le cadre notre étude, au nom du « sens ».

### *2.3. Le lien de citoyenneté : la mise en œuvre d'un ethos moral*

L'attachement à l'association qui est décrit par les salariés ne tient pas seulement aux liens interpersonnels qui s'y développent : un dernier type de lien nous a semblé présent dans les discours, le « lien de citoyenneté ». Nous employons ce terme en faisant référence, plus qu'au principe d'« appartenance à une nation », à des « principe[s] universel[s] »<sup>337</sup>, qui se traduisent dans les entretiens que nous avons menés par la mise en scène d'un *ethos* moral. Car, si le « sens », souvent évoqué au début des entretiens que nous avons menés, disparaît progressivement au profit de descriptions souvent lucides, désillusionnées, qui insistent sur d'autres registres de valeur investis dans le travail, la disparition du « sens » n'équivaut pas à une absence de moralité : une tonalité sentencieuse se dégage souvent des propos de nos enquêtés, qui donne lieu à une redéfinition de la moralité qui n'est pas fondée sur l'utilité sociale. La convocation dans le discours d'un *ethos* moral pourrait renvoyer à l'analyse wébérienne du travail, défini comme une « vocation religieuse qui demande à s'accomplir (*Beruf*) »<sup>338</sup>. Cependant, si nous avons associé dans un premier temps cette « vocation » à une profession ou à un secteur déterminé<sup>339</sup>, il nous semble que la rhétorique morale renvoie cette fois véritablement à l'analyse wébérienne originelle, qui ne concerne pas une profession ou un

---

<sup>336</sup> *Ibid.*, p. 95.

<sup>337</sup> Paugam, Serge. *Le lien social*, op. cit., p. 75.

<sup>338</sup> Boltanski, Luc et Chiapello, Ève, op.cit, p. 43.

<sup>339</sup> Voir *supra*, « II. 1. 1. Le registre de la vocation autodidacte ».

secteur particulier mais l'activité laborieuse elle-même : « le devoir s'accomplit d'abord par l'exercice d'un métier dans le monde », auquel on s'adonne « avec fermeté et régularité »<sup>340</sup>.

Cet *ethos* moral est suggéré par certains de nos enquêtés quand ils évoquent les processus organisationnels, qu'ils soient ordinaires ou extra-ordinaires. Par processus organisationnels « ordinaires », nous faisons référence à la valorisation, notamment par les dirigeants, de procédés de gestion rigoureux. Cette rhétorique est particulièrement prégnante chez d'anciens travailleurs de l'humanitaire, où les risques de corruption et de détournement d'argent sont particulièrement forts.

*C'est un gros gros suivi. Pas seulement du reporting, c'est aussi de l'audit, la transparence... Qu'on est obligés dans l'humanitaire d'avoir... D'être exemplaires... [...] On travaille dans des pays où l'exemplarité est hyper dure à mettre en place. Parce que, parce que c'est compliqué d'intervenir, les accès sont pourris, c'est souvent en zone de conflit... [...] Donc c'est très dur en fait mais par contre c'est indispensable d'avoir des process, des procédures transparentes, exhaustives, qui permettent de voilà...*

Entretien numéro 9 : Vincent, directeur de Circulations, bac +5 d'une école de commerce, 37 ans

*Pour que les associations travaillent bien, il faut qu'elles soient professionnelles. [...] Être professionnel, c'est d'abord de prendre des décisions de façon rationnelle, c'est de faire les comptes. C'est ensuite de faire... De bien présenter l'organisation, de travailler sur la transparence, travailler sur toute la partie des achats, vous voyez, que tout soit fait dans les règles déontologiques et organisationnelles très rigoureuses. On était très attachés à ça, [dans l'ONG].*

Entretien numéro 8 : Pierre, administrateur, retraité du secteur humanitaire médical (fonctions de direction), médecin, 72 ans

Cette valorisation des procédés organisationnels au nom d'un *ethos* moral, parce qu'elle est énoncée par les dirigeants qui eux-mêmes mettent en place ces procédés, ne nous semble pas anodine : elle semble également tenir lieu de justification quant à la professionnalisation et à la rationalisation de la gestion associative. Cette justification se fait au nom d'un idéal moral : il s'agit, dans un cas, d'être « exemplaire » et, dans l'autre, d'affirmer l'attachement à la rigueur. Si cette valorisation morale du fonctionnement organisationnel est surtout présente dans les discours des dirigeants, certains salariés font écho à cette rhétorique. Cependant, là où les dirigeants font avant tout de la rationalité un idéal moral, la rhétorique d'un idéal moral prend, dans les propos de Clément, une tournure plus émotionnelle. Dans l'entretien que nous menons avec lui, un épisode professionnel « extra-ordinaire » semble fonder l'*ethos* moral

---

<sup>340</sup> Boltanski, Luc et Chiapello, Ève, *op.cit.*, p. 43.

propre à l'association. À l'occasion d'un conflit entre différents partenaires – une banque partenaire refuse qu'une autre banque soutienne financièrement la même publication pour éviter une mise en concurrence –, le conseil d'administration de Circulations décide de rompre le partenariat avec la banque qui exige une non-concurrence, même si cette décision est financièrement défavorable à l'association.

*C'est assez fort comme histoire, parce que ça montre qu'on était prêts quand même à sacrifier des financements. Déjà on était prêts à faire monter l'histoire jusqu'au CA [conseil d'administration], parce qu'on a vraiment compris que c'était quelque chose de politique. Et puis, ensuite, que y'avait vraiment un enjeu entre être financé mais perdre un peu de crédibilité, et garder notre ADN, et on a préféré garder notre ADN, quitte à perdre un peu d'argent. Et ça je pense que tout le monde a pensé que c'était la bonne solution, dans le comité de pilotage comme dans l'équipe Circulations.*

Entretien numéro 3 : Clément, chargé de publication et de communication chez Circulations, bac +5 en sciences politiques, 25 ans

Ce récit met en scène un *ethos* moral fondé sur le courage, l'honneur et le sacrifice face à un dilemme moral, où la sauvegarde d'une identité finit par prévaloir sur les logiques marchandes : c'est cet *ethos* moral de l'association qui semble légitimer, en partie, l'attachement au travail.

Une autre forme d'*ethos* moral semble apparaître dans les propos de nos enquêtés : dans ce cas, l'idéal moral n'y est pas incarné par une personnification de l'association mais par les salariés eux-mêmes. C'est le cas de Delphine qui, malgré sa critique de Circulations et la remise en cause de son expérience au sein de l'association, présente les salariés comme des figures morales.

*Quoiqu'il en soit, c'est une petite équipe, c'est des gens qui croient en ce qu'ils font, qui se posent beaucoup de questions. Qui essayent de faire bien, qui travaillent dans l'adversité avec pas beaucoup de moyens et qui essayent de changer les choses, donc ça c'est cool.*

Entretien numéro 5 : Delphine, directrice exécutive de Circulations (jusqu'en février 2019), bac +5 en sciences politiques, 34 ans

Ce travail « dans l'adversité » est décrit en filigrane par les salariés, pas seulement sur un mode critique envers les conditions de travail, mais également sur une tonalité laudative : faire face à l'adversité est également une source de fierté. C'est le cas par exemple de Clément, qui associe sans cesse ce qui est « difficile » et ce qui est « intéressant »<sup>341</sup>. Mais il nous a semblé que c'était encore plus le cas dans les propos d'Estelle : cette dernière procède à un éloge de

---

<sup>341</sup> Entretien numéro 3 (Clément), enregistré le 8 janvier 2019.

son travail au nom de la persévérance – ce qui peut sembler, à première vue, un travail de longue haleine est valorisé comme idéal moral fondé sur la patience.

*Tu vois, pour moi, c'est un travail de long terme. Par exemple, moi je suis arrivée, [un grand groupe de téléphonie mobile] était un de nos partenaires, après ils l'étaient plus et j'ai passé deux ans à faire des rendez-vous, à les inviter à des trucs, à faire machin pour que seulement l'année dernière, sur 2018, ils redeviennent partenaires ! Parce que eux, entre-temps, ont changé d'interlocuteur, et la nouvelle, elle disait que ça pouvait être pas mal, mais elle savait pas trop. T'as aussi des relations, partenariats financiers ou autre, qui demandent du temps quoi !*

Entretien numéro 12 : Estelle, chargée de développement international *senior* chez Circulations, bac +5 en droit international, 28 ans

Cette valorisation des salariés comme figures morales, capables de travailler dans l'adversité, semble s'inscrire dans une culture du travail dur et intense, qui fait de l'investissement temporel parfois sacrificiel dans le monde associatif une conduite éthique : « moi j'ai appris que si on voulait réussir il fallait travailler »<sup>342</sup>.

Cette déclinaison des attachements, « pluriels et complémentaires », au travail nous a permis d'envisager pourquoi il peut parfois être difficile de quitter cet espace, même lorsque la désillusion envers la « quête de sens » se conjugue avec une critique ouverte des conditions de travail : il semble que les salariés sont d'autant plus attachés à leur travail que celui-ci n'est pas investi seulement comme un travail. La désillusion face à la « quête de sens » n'apparaît alors pas comme un renoncement à investir des « valeurs » dans le travail ; bien au contraire, le renoncement à la « quête de sens » pourrait être l'occasion d'un retour dans le discours de valeurs fondamentales investies dans et à travers le lien organique – l'attachement filial, électif et citoyen.

Pendant, si les liens filiaux, électifs, organiques et citoyens s'entrecroisent dans tous les discours, certains semblent primer selon *qui* parle : les salariés qui affichent avant tout un attachement filial et électif envers l'organisation, souvent des femmes, ne sont pas les mêmes que ceux qui développent en premier lieu dans leur discours un attachement citoyen, une rhétorique plutôt masculine. Tout comme les discours d'usure, émis surtout par des femmes d'environ trente ans, les discours d'attachement semblent socialement situés, avec une division genrée assez stricte – au moins dans ce qui est exprimé et considéré comme un attachement légitime à énoncer.

---

<sup>342</sup> Entretien numéro 8 (Pierre), enregistré le 12 mars 2018.



Nous avons décrit les attachements particulièrement forts que décrivaient nos enquêtés envers leur travail : le renoncement à la « quête de sens », s'il donne parfois lieu à un attachement que nous n'avions pas soupçonné – celui d'Elena, par exemple, dont la force nous a surprise – donne également lieu à des discours parfaitement désinvoltes et détachés : comment se conjugue l'attachement multiple et sacrificiel au travail avec un discours dont la désinvolture conduit parfois presque au cynisme ?

### **3) La valorisation du travail « en train de se faire » : de la désillusion au « vrai boulot »**

Au cours de nos entretiens, l'émotion qui se dégageait des propos et attitudes de nos enquêtés nous a parfois étonnée. Le premier entretien que nous avons réalisé, avec Elena, nous a surpris de ce point de vue : partie de l'association depuis plus d'un an, nous ne nous attendions pas à ce que l'attachement filial et électif envers Circulations soit si fort, et l'entretien si douloureux – c'est un sentiment de trahison qu'évoque Elena lors de notre entretien. Mais le discours émotionnel n'est pas le seul à nous avoir étonnée : aux antipodes de cette première forme de discours, d'autres registres ont pu nous surprendre parce qu'ils étaient particulièrement désillusionnés et désabusés. Dans ces discours parfois presque cyniques – celui de Delphine par exemple, qui nous explique que « tout ce qui est catastrophe naturelle, un séisme, un tsunami, [...] ça [l]'intéressait intellectuellement beaucoup moins qu'un conflit »<sup>343</sup> – apparaît une autre forme d'attachement au travail, celle du plaisir pris au travail en train de se faire. Il nous semble d'ailleurs que, si notre proximité avec les enquêtés a pu être un problème en termes d'explicitation concrète du travail au quotidien, elle nous a cependant permis de dépasser assez facilement, au cours des entretiens, la question des « motifs dicibles »<sup>344</sup> de l'action. Lorsque le discours de la « quête de sens » s'efface, il semble laisser place, non seulement à d'autres registres de valeur, mais aussi à une valorisation du travail au nom du plaisir qu'on trouve à le faire.

#### *3.1. Le travail investi au nom du plaisir intellectuel et esthétique*

C'est d'abord par le biais de la notion de « vrai boulot »<sup>345</sup> que nous souhaitons analyser le travail, au prisme du plaisir qu'on trouve à le faire. La notion de « vrai boulot » pose la question de l'attachement au travail sous un angle original, puisqu'elle se construit sur une double opposition. Elle est pensée, tout d'abord, par opposition à la sociologie friedmannienne,

---

<sup>343</sup> Entretien numéro 5 (Delphine), enregistré le 28 janvier 2019.

<sup>344</sup> Dauvin, Pascal et Siméant, Johanna, *op. cit.*, p. 132.

<sup>345</sup> Bidet, Alexandra. *L'engagement dans le travail: qu'est-ce que le vrai boulot ?*, *op. cit.*

dont le caractère « nostalgique » du discours est critiqué : « au regard de la “perfection artisanale” du milieu naturel, le travail mécanisé ne reçoit que des dénominations négatives : “travail parcellaire inconscient”, “travail parcellaire et répétitif”, “travail en parties brisées”. [...] La notion de milieu technique organise une dramatisation du travail mécanisé comme manque d’œuvre »<sup>346</sup>. La notion est également pensée par opposition à celle de « sale boulot » (*dirty work*), proposée par E. C. Hugues et qui renvoie aux « tâches pénibles, répétitives ou dégradantes [que le travailleur] aimerait déléguer à d’autres »<sup>347</sup>. À l’inverse, le vrai boulot serait « la part de son activité qu’il souhaite vivement poursuivre »<sup>348</sup> : cette notion est construite, nous dit l’auteure, à partir d’un « constat ordinaire » : « souci d’efficacité, attention au produit, intérêt pris à l’activité [...] : les travailleurs y mettent du leur »<sup>349</sup>.

La notion de « vrai boulot » a tout particulièrement nourri notre réflexion, d’abord parce qu’elle permet de considérer un « angle aveugle »<sup>350</sup> de la sociologie du travail, qui fait écho à notre problématique de la « quête de sens » : « négligeant la normativité inhérente à l’activité, [les sciences sociales] ont tenu le sens pour extrinsèque, soit à la manière des économistes, en l’identifiant au but ou à la contrepartie du travail, soit sur un registre expressif, en l’identifiant à une totalité perdue ou en devenir – l’identité, la satisfaction, l’œuvre. L’engagement actif et délibéré dans le travail, très souvent attesté par la littérature ergonomique, ethnographique ou romanesque, n’a ainsi guère été analysé »<sup>351</sup>. La notion de « vrai boulot » nous permet d’envisager, dans ce dernier temps, ce qui peut attacher à l’activité – de penser le « sens » du travail comme implication quotidienne – notamment lorsque la rhétorique première de la « quête de sens », celle de l’utilité sociale, a été mise à mal par des conditions de travail. Il s’agit, cependant, de préciser notre posture envers cette notion avant d’analyser comment nos enquêtés mettent en scène des épisodes de « vrai boulot », où le travail est « un équilibre goûté pour lui-même » : s’il nous semble nécessaire de clôturer ce travail par une étude des « moments de félicité », où « les travailleurs inventent, ou réinventent, un accord avec leur activité de travail »<sup>352</sup>, cette analyse du « vrai boulot » sur notre terrain n’est pas pensée, comme c’est le cas dans l’ouvrage d’Alexandra Bidet, comme une observation « à côté des phénomènes de statut, de prestige et de rivalité entre des segments professionnels »<sup>353</sup>, mais comme une

---

<sup>346</sup> *Ibid.*, p. 80.

<sup>347</sup> *Ibid.*, p. 9.

<sup>348</sup> *Ibid.*

<sup>349</sup> *Ibid.*, p. 8.

<sup>350</sup> *Ibid.*, p. 12.

<sup>351</sup> *Ibid.*, p. 13.

<sup>352</sup> *Ibid.*, p. 9.

<sup>353</sup> *Ibid.*, p. 8.

notion nécessairement entremêlée avec ces différents phénomènes. Loin de penser le « vrai boulot » par opposition aux analyses des trajectoires, de l'organisation et du secteur, il nous semble que seules ces analyses préalables, auxquelles nous avons consacré les deux premières parties de ce travail, peuvent permettre de véritablement comprendre ce qui se joue dans le « vrai boulot ».

Le « vrai boulot » tient donc à l'appréciation et à la valorisation, dans le discours des enquêtés, de certaines missions qui leur incombent dans le cadre de leur travail. Nous avons déjà évoqué le fait que nos enquêtés sont tous diplômés du supérieur et qu'un certain nombre d'entre eux ont évoqué un attrait pour la recherche académique : il n'est pas étonnant, alors, qu'une valorisation toute particulière de la réflexion intellectuelle soit présente dans leurs discours, y compris là où on s'y attend le moins. La valorisation de la stimulation intellectuelle était, nous l'avons dit, particulièrement inattendue dans les propos de Delphine : cette dernière rejette le modèle académique au nom d'un « pragmatisme de terrain » et l'on s'attendait plutôt, au sujet de l'humanitaire, à une rhétorique laudative au nom de l'« aventure » et du « risque »<sup>354</sup>. C'est pourtant, lorsqu'elle distingue différents modèles d'humanitaire, une valorisation de la réflexion intellectuelle qui se met en place dans son discours. Elle distingue trois modèles d'action humanitaire, par le biais de deux oppositions. La première opposition est assez traditionnelle dans le milieu humanitaire<sup>355</sup> et consiste à opposer le développement, caractérisé de « politique » et qui ne lui convient pas – « j'étais pas une nana du développement »<sup>356</sup> – et « l'urgence ». Elle opère une seconde distinction au sein de l'urgence, qui semble être moins structurelle et plus personnelle : elle oppose « tout ce qui est catastrophe naturelle, un séisme, un tsunami », considéré comme peu stimulant intellectuellement aux conflits, valorisés au nom de l'intérêt intellectuel qu'elle y trouve :

*Un conflit où en permanence il faut réfléchir : forces en présence, évolution des dynamiques, etc. Ça, ça m'a toujours beaucoup plus intéressée.*

Entretien numéro 5 : Delphine, directrice exécutive de Circulations (jusqu'en février 2019), bac +5 en sciences politiques, 34 ans

L'insistance sur la stimulation intellectuelle qu'elle trouve dans ce type de mission est renforcée par l'argument d'une continuité avec ses études : « les conflits, c'était déjà quand je faisais Sciences Po ce qui m'intéressait »<sup>357</sup>. Cette valorisation de la stimulation intellectuelle ne s'arrête pas aux portes de l'humanitaire : elle lui permet également d'apprécier, pendant un

---

<sup>354</sup> Dauvin, Pascal et Siméant, Johanna, *op. cit.*, p. 145.

<sup>355</sup> *Ibid.*, pp. 125-131.

<sup>356</sup> Entretien numéro 5 (Delphine), enregistré le 28 janvier 2019.

<sup>357</sup> *Ibid.*

temps, son nouvel emploi chez Circulations, malgré les « frustrations » qu'elle dit anticiper. La découverte d'un nouveau secteur lui permet de s'investir avec plaisir dans son nouvel emploi.

*Mais c'est ça qui était super intéressant au début aussi, c'était de se dire : « putain, l'entrepreneuriat social, j'y connais rien, j'y comprends rien, j'ai trois mois pour me mettre dedans et essayer de comprendre le truc quoi ! La tech for good, vas-y je veux tout comprendre ! »*

Entretien numéro 5 : Delphine, directrice exécutive de Circulations (jusqu'en février 2019), bac +5 en sciences politiques, 34 ans

Le travail intellectuel est valorisé parce qu'il met en œuvre une dimension ludique : si c'est avant tout le travail ouvrier qui a été pensé comme un « jeu » dans la littérature sociologique<sup>358</sup>, on retrouve également cette dimension dans certains discours, celui d'Irène par exemple.

*Moi à côté de ça je suis sur le contenu, surtout à l'institut, donc je dois lire en permanence, rencontrer des gens qui viennent d'horizons variés, j'écris des déroulés de conférences qui font trois pages...*

Relance : *Ouais, tu réfléchis vachement quoi.*

Réponse : *Ouais, je joue avec les notions... Tu vois, le sujet de la prospérité, c'est moi qui l'ai trouvé, fallait un peu se creuser la tête : bah qu'est-ce que... de quoi on va parler cette année ? L'année dernière c'était le mouvement. Vraiment, et après tu prends les notions, tu t'amuses...*

Entretien numéro 2 : Irène, ancienne chargée de programmation chez Circulations, consultante en innovation sociale, bac +5 en sciences politiques, 29 ans

Mais le travail tel que le valorise Irène n'est pas seulement amusant : il est aussi un lieu d'esthétique, donnant lieu à une valorisation du « beau », présenté comme une forme de luxe au quotidien.

*Alors [dans ma nouvelle entreprise], tout ce qu'on fait, tout est trop beau quoi ! Parce que y'a ces designers surtout... Nos bureaux sont beaux, toutes nos présentations sont magnifiques (rires). Tout ce qu'on fait, c'est toujours nickel et tout, et je t'avoue que retrouver le monde poussiéreux de l'associatif, tu vois quand je vois les PowerPoint qu'on faisait chez Circulations, les titres, le... En fait je pense quand t'es dans ce truc, tu t'en rends pas compte mais dès que t'as goûté, c'est comme un... Un bon aliment (rires) ! Quand t'as goûté au bio (rires) !*

Entretien numéro 2 : Irène, ancienne chargée de programmation chez Circulations, consultante en innovation sociale, bac +5 en sciences politiques, 29 ans

La valorisation du travail comme un plaisir au quotidien – qu'il soit envisagé comme une stimulation intellectuelle, un jeu ou une expérience esthétique – est souvent plus approfondie

---

<sup>358</sup> Roy, Donald F. « Work Satisfaction and Social Reward in Quota Achievement: An Analysis of Piecework Incentive ». *American Sociological Review*, volume 18, n°5, octobre 1953, pp. 507-514.

par des enquêtés qui travaillent depuis plusieurs années dans le secteur et pour qui la « quête de sens » fait l'objet d'une relativisation. Mais la valorisation de l'intellect est également mentionnée par des salariés en poste depuis peu de temps, ainsi que des stagiaires : elle est cependant marginale par rapport au discours de la « quête de sens ». La prépondérance, dans les discours, d'une valorisation du travail au nom de la « quête de sens » ou au nom du « vrai boulot » semble s'inverser progressivement avec le temps. Si cette rhétorique du « vrai boulot » semble donc à géométrie variable, un autre type de valorisation du travail semble émerger, plus diffus que le « vrai boulot » parce qu'il ne renvoie pas à une mission en particulier, celui du « travail bien fait ».

### 3.2. *Le plaisir du « travail bien fait » : le travail associatif comme travail ordinaire*

Le plaisir du « travail bien fait » n'est pas complètement étranger à celui du « vrai boulot » : il en est même le constat initial, celui d'un « souci d'efficacité, [d'une] attention au produit, [d'un] intérêt pris à l'activité »<sup>359</sup>.

Le plaisir du « travail bien fait » semble se décliner de deux manières sur notre terrain. Il se décline tout d'abord sous la forme du plaisir de l'apprentissage au travail, qui permet, par la répétition d'une tâche, de réussir là où on avait l'impression d'échouer auparavant. Ce plaisir se traduit notamment par une valorisation des tâches difficiles ou vécues comme inconfortables : la prise de parole en public et le travail de conviction notamment sont vécus sur ce mode ambivalent par de nombreux enquêtés.

*Moi l'Agora ça me plaisait trop. Et puis ça m'a appris plein de choses, genre les groupes de travail, parler devant des gens et tout... C'est pas du tout mon truc d'habitude ! Donc ça me plaisait vraiment beaucoup.*

Entretien numéro 11 : Laura, ancienne chargée de programmation chez Circulations, chargée de mission chez NGO, bac +5 en droit, 27 ans

*Il faut aller à l'avant des gens, et il faut leur parler, il faut s'adapter aussi. Y'a un gros travail, parce qu'il y a aussi différents niveaux d'éducation, parce que tout le monde peut pas comprendre en fonction des termes utilisés. Donc c'est vraiment être pédagogue et aller à la rencontre des gens et multiplier ça, parce qu'en fait je me suis rendu compte qu'à force d'aller à la rencontre des gens... Là ça fait deux ans... De parler de ces sujets-là, toi aussi tu montes en compétence, tu sais comment aborder les gens, tu sais quels mots utiliser, tu sais analyser la personne, tu sais ce qu'elle va comprendre, ce qu'elle va pas comprendre.*

Entretien numéro 4 : Hippolyte, ancien service civique chez Circulations, chargé de projet au Ministère de l'Environnement, bac +5 en relations internationales, 26 ans

---

<sup>359</sup> Bidet, Alexandra. *L'engagement dans le travail: qu'est-ce que le vrai boulot ?*, op. cit., p. 8.

Ce plaisir du « travail bien fait » renvoie également à la mise en scène d'une éthique professionnelle, qui fait écho à notre description d'un idéal moral du travail<sup>360</sup>.

On pourrait objecter à l'argument du plaisir du « travail bien fait » comme motif de maintien dans l'emploi que ce même plaisir pourrait s'appliquer à n'importe quelle profession et ne concerne ni spécifiquement Circulations, ni même le secteur associatif. Mais c'est justement ce que nous proposons finalement de considérer : la description d'un « travail ordinaire »<sup>361</sup>, aux satisfactions elles aussi « ordinaires » semble s'être substituée à la rhétorique de la « quête de sens ». Le maintien dans l'emploi de certains enquêtés, qui portent un regard désillusionné sur la « quête de sens », est permis par le plaisir qu'ils ont à réaliser certaines tâches, à bien faire leur travail, ou à fréquenter leurs collègues. Tout comme le monde associatif peut être envisagé comme un « monde comme les autres », les motivations de ce même travail associatif peuvent, elles aussi, être envisagées comme « ni plus ni moins vertueu[s]es »<sup>362</sup> que dans d'autres sphères.

S'il nous semble nécessaire de finir notre étude sur le constat d'une relative banalité des motivations des travailleurs dans le monde associatif, nous souhaiterions cependant apporter deux nuances – ou deux précautions – à cette idée d'un travail associatif pensé comme « travail ordinaire ».

Tout d'abord, le « travail ordinaire », tout comme les notions de « vrai boulot » et de « travail bien fait », ne peuvent et ne doivent pas, à notre sens, être pensées indépendamment des contraintes organisationnelles : nous ne les convoquons pas pour nier les spécificités des contraintes organisationnelles observées sur notre terrain, ni pour relativiser l'importance des considérations structurelles. Comme nous l'avons précisé au début de cette dernière sous-partie au sujet du « vrai boulot », ces notions sont à penser, selon nous, en interaction avec les dynamiques structurelles qui déterminent l'organisation du travail : il s'agit de ne pas renoncer à l'étude des « superstructures » contre lesquelles a été pensée la notion de « vrai boulot ». La possibilité du « travail bien fait » comme celle du « vrai boulot » sont en effet parfois contraintes par le fonctionnement de l'organisation. Chez Circulations, le déficit de personnel et la surcharge de travail qui incombe à chaque travailleur, et notamment à ceux qui ont le plus d'ancienneté, créent une situation d'« urgence permanente », décrite par Béatrice avec cynisme : « limite, si pour une fois on est en avance sur un truc, on se dit qu'on le fera plus

---

<sup>360</sup> Voir *supra*, « III. 2. 3. Le lien de citoyenneté : la mise en œuvre d'un *ethos* moral ».

<sup>361</sup> Buscatto, Marie. « Aux fondements du travail artistique. Vocation, passion ou travail ordinaire ? » in Le Roux, Nathalie, et Loriol, Marc. *Le travail passionné. L'engagement artistique, sportif ou politique*. ERES, 2015.

<sup>362</sup> Hély, Matthieu. *Les métamorphoses du monde associatif*, *op. cit.*, p. 14.

tard »<sup>363</sup> nous raconte-t-elle. Cette urgence se fait à la défaveur du « vrai boulot », puisque ce sont rarement les tâches qui ont été décrites comme du « vrai boulot » qui sont considérées comme une priorité :

*C'est une difficulté hein, je m'en rends compte, notamment sur l'organisation de l'Agora, parvenir à... Accorder une attention principale au contenu et pas au rush de la logistique... En fait tu te dis, c'est con mais ça paraît toujours prioritaire, la log... Parce que tu te dis : « si c'est pas fait, c'est la merde ». Et on s'en fiche si c'est pas très bien ce document, ça passera, alors que non, ça va ensemble ! Mais du fait du rythme qui s'impose, des ressources humaines, parfois on peut avoir tendance à se dire : « bon c'est des experts ils savent ce qu'ils font », et en général c'est vrai... Alors que si on veut se maintenir en tant qu'experts...*

Entretien numéro 12 : Estelle, chargée de développement international *senior* chez Circulations, bac +5 en droit international, 28 ans

La satisfaction au travail, même lorsqu'on l'analyse en se focalisant sur le plaisir du travail « en train de se faire », interagit sans cesse avec la structure organisationnelle ; c'est pourquoi nous avons proposé de les penser conjointement, en envisageant comment le plaisir du « travail bien fait » et du « vrai boulot » permettent aux travailleurs de se maintenir dans un travail difficile, qui use, sans oublier que cette usure n'épargne pas non plus les possibilités du « travail bien fait » et du « vrai boulot ». Comment, en effet, bien faire son travail et en tirer du plaisir lorsque les prescriptions semblent « idéales et donc impossibles »<sup>364</sup> ? La surcharge de travail identifiée par les travailleurs semble en effet tenir, d'une part, à un sous-effectif de travailleurs, dont le nombre tend d'ailleurs à la baisse malgré l'augmentation du nombre d'Agoras sur l'année, mais aussi, d'autre part, à des prescriptions de travail impossibles. L'entretien que nous avons réalisé avec Grégoire semble pouvoir illustrer le caractère démesuré des ambitions, qui se traduisent en prescriptions de travail pour les salariés.

*Mon idée initiale était de créer un très gros événement à Paris, qui progressivement proposerait quelque chose comme un juste milieu entre le Forum de Davos [...] et le Forum Social Mondial.*

*[...] Maintenant la stratégie, c'est de systématiser cette approche [d'internationalisation], donc de passer à 10 Agoras cette année et 20 je l'espère l'année prochaine. Et au fond d'arriver à proposer un mouvement global où Circulations... Enfin, a priori, il n'y a pas de limite à la stratégie. Donc, idéalement, à moyen terme, on espérait que Circulations soit partout, voilà, dans les pays essentiellement du Sud.*

---

<sup>363</sup> Entretien numéro 7 (Béatrice), enregistré le 5 mars 2019.

<sup>364</sup> Dujarier, Marie-Anne. *L'idéal au travail*. PUF, 2018, p. 197.

Entretien numéro 10 : Grégoire, fondateur de Circulations (président) et de NGO (directeur du développement), bac +5 en sciences politiques, 55 ans

La difficulté à bien faire son travail, liée à « un hiatus croissant entre le discours managérial et leurs situations concrètes de travail »<sup>365</sup>, mais celle d’accomplir son « vrai boulot », sur lequel empiète des tâches toujours plus urgentes pourraient expliquer la difficulté que nous avons eue, ainsi que nos enquêtés, à définir l’activité de Circulations – et notamment à faire coïncider les missions réalisées au quotidien avec l’ambition de l’organisation d’être une « plateforme de réflexion »<sup>366</sup>. La relégation du travail de réflexion au second plan, derrière les tâches de logistique toujours urgente, pourrait conduire à cet écart de représentations entre définition officielle et vécu quotidien.

Outre la prise en compte des dynamiques structurelles – comment l’organisation contraint ces satisfactions ordinaires – la deuxième précaution qui est la nôtre envers les notions de « travail bien fait » et de « vrai boulot » tient à ne pas conclure à une indifférenciation de la situation des travailleurs. Notre emploi de la notion de « vrai boulot » varie, là aussi, du cadre théorique dans lequel la notion a été pensée : il nous semble que l’analyse de la satisfaction au travail ne doit pas seulement considérer que « les activités associées à une pénibilité ou à un plaisir varient souvent considérablement d’un individu à l’autre »<sup>367</sup>. Si l’évocation de satisfactions quotidiennes liées au travail permettent de comprendre pourquoi certains travailleurs se maintiennent dans l’emploi, malgré la « perte de sens », que nous avons définie comme une usure par les conditions de travail, elle ne doit pas non plus faire oublier que le maintien dans l’emploi a un coût malgré ces satisfactions, et que ce coût varie selon la position qu’on occupe. Le renoncement à la « quête de sens », s’il conduit au déploiement dans les discours d’une justification de l’emploi au nom d’autres attachements et d’autres satisfactions au travail, n’empêche pas les travailleurs de payer le coût de cette « quête de sens ». Ce sont d’ailleurs celles qui développent le plus ces rhétoriques et registres de valeur alternatifs à la « quête de sens » qui semblent, paradoxalement, en payer le prix fort. Contrairement aux travailleurs passés par une phase plus ou moins longue d’humanitaire sur le terrain, où la progression salariale est plus facile ou aux salariés du privé qui s’investissent tardivement et de manière bénévole dans l’associatif, la situation professionnelle des salariées en poste depuis plusieurs années chez Circulations est marquée à la fois par un haut niveau de responsabilité, du fait de leur ancienneté, mais aussi par une difficulté à faire reconnaître les responsabilités

---

<sup>365</sup> *Ibid.*, p. 198.

<sup>366</sup> Voir *supra*, « I. 1. Circulations, entre association et think-tank : informer et réunir les acteurs du développement durable ».

<sup>367</sup> Bidet, Alexandra. *L’engagement dans le travail: qu’est-ce que le vrai boulot ?*, *op. cit.*, p. 9.



assumées par une augmentation salariale. Ces salariées sont à la fois celles qui tiennent les discours les plus désabusés sur la « quête de sens » – « *illusio* » ne tient plus chez elle et le maintien dans l'emploi tient à toutes les raisons alternatives que nous avons pu évoquer – tout en payant, à de multiples titres, le prix fort pour cette « quête de sens » à laquelle elles ne croient plus, par une surcharge de travail, une rémunération plus faible que dans d'autres secteurs et une difficulté à s'investir dans une vie familiale difficilement compatible avec leur emploi. Si nous avons souvent évoqué, au cours de ce travail, la « quête de sens » comme une rhétorique, la situation particulière de ces salariées – à la fois les plus désabusées et les plus pénalisées par la « quête de sens » – permet de voir à quel point cette rhétorique est performative, dans le sens où elle est déterminante pour la situation professionnelle et personnelle, des travailleurs, mais encore plus, des travailleuses, qui convoquent la « quête de sens » comme motif majeur d'investissement dans une carrière.

## Conclusion générale

Il s'agit, dans ce dernier temps, de revenir sur nos interrogations initiales. Nous avons commencé ce travail en nous interrogeant sur la cohabitation, au sein du même espace, entre des discours antithétiques envers la « quête de sens » puisque la situation qui nous a été décrite tient aussi bien de l'enchantement au nom de la « quête de sens » que de la désillusion, énoncée comme une « perte de sens ». C'est tout d'abord par une analyse d'ordre structurelle que nous avons commencé ce travail : le « sens », quand il est synonyme d'utilité sociale, est loin d'être évident dans l'espace que nous avons étudié et les travailleurs doivent souvent justifier aussi bien leur investissement dans la structure que la légitimité de cette dernière, qui ne se distingue dans un champ concurrentiel ni par son utilité sociale ni par ses performances économiques. Mais dire que la « quête de sens » ressemble bien souvent à une quête de légitimité n'explique pas cependant la variété des discours relatifs à cette « quête de sens ». Il nous a fallu une approche à la fois dynamique et matérialiste pour analyser cette diversité de discours : la situation objective, mais aussi l'expérience subjective, varient en fonction des ressources externes auxquelles nos enquêtés ont accès mais aussi en fonction des types de liens qu'ils souhaitent investir. C'est également la durée de l'emploi qui fait varier l'appréhension de la situation. Cette double approche dynamique et matérialiste nous a permis de mettre en lien des situations et des discours : le rapport idéalisé à la « quête de sens » est souvent celui des salariés les plus jeunes, qui ne se projettent pas encore dans une vie familiale et peuvent parfois bénéficier d'un soutien parental, tandis que l'énoncé d'une « perte de sens » vient souvent exprimer, plus encore que la relativisation de l'utilité sociale, l'usure par des conditions de travail difficiles qui empêchent de se projeter dans une phase tout à fait adulte de la vie – par exemple par un accès à la propriété et par l'installation dans une vie familiale.

Après avoir analysé la variété de rapports à la « quête de sens », une deuxième interrogation devait être explicitée : il s'agissait d'expliquer le maintien dans l'emploi de cette deuxième catégorie de salariés, à la fois désillusionnés envers la « quête de sens » et usés par son coût. Nous avons alors cherché à mettre en avant toutes les raisons qui permettent le maintien dans une carrière du « sens » malgré la disparition de « l'*illusio* » : ces motivations, énoncées parfois de manière explicite, parfois de manière métaphorique dans les discours, semblent laisser apparaître une multiplicité de justifications et de registres de valeur qui semblent, finalement, plus fondamentaux que la nébuleuse « quête de sens ». Le maintien dans l'emploi tient finalement, malgré la « perte de sens », à l'investissement dans une pluralité

d'attachements – à caractère familial, amical, moral – et au plaisir du travail réalisé au quotidien, entre « vrai boulot » et plaisir du travail bien fait.

Nous proposons, finalement, pour conclure ce travail de revenir sur notre propre trajectoire, en esquissant une rapide « auto-analyse »<sup>368</sup> : nous avons, en introduction, mis de côté notre propre trajectoire, au prétexte que notre rejet assez rapide du secteur associatif, abandonné après cette première expérience de stage, et notre bifurcation vers le monde académique faisaient de notre trajectoire un cas à part. Nous proposons de voir maintenant comment notre trajectoire, ou du moins, tous ses traits qui « sont pertinents du point de vue de la sociologie »<sup>369</sup>, est finalement plus représentative de nos analyses que ce que nous avons pu suggérer en introduction.

Tout d'abord, notre origine sociale et notre socialisation familiale ont pu nous transmettre à la fois une disposition au désintéressement – l'un de nos parents est enseignante-chercheuse et s'inscrit donc dans deux des catégories identifiées au préalable<sup>370</sup> – et d'une disposition à la culture du travail intense et dur transmise par nos parents, notre mère étant donc enseignante-chercheuse et notre père travailleur indépendant, ces deux dispositions pouvant expliquer notre attirance initiale envers le secteur associatif.

Ce sont plutôt les raisons de notre rupture avec le monde associatif que nous aimerions comparer à nos analyses finales. Ces raisons ne tiennent pas tant au défaut d'utilité sociale, même si le caractère très peu militant de l'association a pu être une déception au début de notre stage. Cela aurait pu cependant, il nous semble, ne pas être rédhibitoire puisque, même si nous avons plutôt toujours été plutôt attirée par les secteurs associatif et culturel, les expériences de nos pairs dans des agences de communication et des grandes entreprises privées nous avaient alors fait hésiter quant au choix de notre stage de fin d'études : l'utilité sociale n'était pas alors le seul critère pour choisir un emploi à nos yeux.

Ce ne sont pas non plus les conditions de travail qui ont motivé notre départ : la « perte de sens », dans notre cas, ne tenait pas à un phénomène d'usure, d'une part parce que nous sommes restée peu de temps au sein de Circulations, que nous y occupions un poste de stagiaire, avec une charge de travail et des responsabilités limitées, et qu'enfin, la gratification d'un montant peu élevé – 550 euros par mois – était finalement élevée au vu de notre situation matérielle<sup>371</sup>, puisque nous étions hébergée au sein du foyer familial.

---

<sup>368</sup> Bourdieu, Pierre. *Esquisse pour une auto-analyse*. Raisons d'agir, 2004.

<sup>369</sup> *Ibid.*, p. 11.

<sup>370</sup> Voir *supra*, « II. 1. 2. Des héritiers malgré eux : un ethos du désintéressement malgré l'hétérogénéité du groupe ».

<sup>371</sup> Simonet, Maud. *Le travail bénévole: engagement citoyen ou travail gratuit ?*, *op. cit.*

C'est finalement l'absence de « vrai boulot » qui a motivé notre bifurcation : c'est parce que nous n'avions pas de plaisir à réaliser notre travail au quotidien que nous avons souhaité nous réorienter. Nous réalisons, en parallèle de notre stage, un mémoire de master 2 au CELSA qui portait sur la question de la « marque associative » : le plaisir que nous avons à faire ce travail de réflexion et de rédaction, en comparaison avec les tâches appréhendées au quotidien sur le mode du « sale boulot », a justifié notre choix. Si certains de nos enquêtés restent finalement au nom du « vrai boulot », c'est également à ce titre que nous avons quitté l'espace, bien que nous présentions toutes les dispositions sociales pour vivre cette expérience sur le mode de la « quête de sens ».

L'inscription de notre trajectoire dans nos analyses ne s'arrête cependant pas à notre départ de l'association : pendant la rédaction de ce travail, il nous a semblé que les analyses que nous avons faites peuvent également s'appliquer à notre situation actuelle. Notre investissement au sein du monde académique pourrait de ce fait être analysé au prisme de la « quête de sens » : nous avons investi un monde professionnel, celui de la recherche académique, également marqué par un imaginaire du désintéressement<sup>372</sup> mais lui aussi tout à fait propice à « l'usure », puisque les conditions de travail, en termes de rémunération comme de charge de travail, sont elles aussi difficiles. Le monde académique, tout comme le monde associatif, implique parfois la possession de ressources externes pour permettre aux agents de s'y engager et de s'y maintenir, mais aussi un engagement sacrificiel envers d'autres liens. Il nous semble, enfin, au moins dans notre cas, que c'est finalement, là encore, l'argument du « vrai boulot » qui justifie cet investissement temporel conséquent.

Ce parallèle auquel nous avons songé, en arrière-plan, pendant toute la durée de ce travail, nous a parfois interrogée sur la légitimité de nos analyses : les situations que nous avons décrites sont finalement très proches de notre propre situation, qui est peut-être d'ailleurs l'une des plus précaires mais pas nécessairement la plus désillusionnée. Nous espérons cependant, qu'en « prenant acte de [notre] position et de son évolution dans le temps », nous avons pu maîtriser, dans la limite du possible, « les effets qu'elles pourraient avoir sur [nos] prises de positions scientifiques »<sup>373</sup>.

---

<sup>372</sup> Bourdieu, Pierre. *Raisons pratiques*, op. cit., « 5. Un acte désintéressé est-il possible ? ».

<sup>373</sup> Bourdieu, Pierre. *Esquisse pour une auto-analyse*, op. cit., p. 141.

## Bibliographie

### *Ouvrages et articles universitaires*

- Avril, Christelle, Cartier, Marie et Serre, Delphine. *Enquêter sur le travail: concepts, méthodes, récits*. La Découverte, 2015.
- Avril, Christelle. *Les aides à domicile: un autre monde populaire*. La Dispute, 2014.
- Beaud, Stéphane, et Weber, Florence. *Guide de l'enquête de terrain: produire et analyser des données ethnographiques*. La Découverte, 2003.
- Berthelot-Guiet, Karine, Marti de Montéty, Caroline et Patrin-Leclère, Valérie. *La fin de la publicité ? Tours et contours de la dépublicitarisation*. Editions Le Bord de l'eau, 2014.
- Bessin, Marc, Bidart, Claire et Grossetti, Michel (dir.). *Bifurcations: les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement*. La Découverte, 2010.
- Bidart, Claire (dir.). *Devenir adulte aujourd'hui: perspectives internationales*. Harmattan, 2006.
- Bidet, Alexandra. *L'engagement dans le travail: qu'est-ce que le vrai boulot?* Presses universitaires de France, 2011.
- Bidet, Alexandra, Borzeix, Anni, Pillon, Thierry, Rot, Gwenaëlle et Vatin, François (coordinateurs). *Sociologie du travail et activité*. Toulouse : Octarès Editions, 2006.
- Boltanski, Luc, et Ève Chiapello. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard, 2011.
- Bory, Anne. « Le monde des affaires à la tête du secteur non-lucratif américain ? Un regard sociologique ». *Entreprises et histoire*, volume 3, n° 56, 2009, pp. 117-130.
- Bory, Anne. « Perdre son âme ou la racheter ? Enjeux professionnels et organisationnels autour du bénévolat d'entreprise. » *Les mondes du travail*, 2007.
- Bouffartigue, Paul, Gadéa, Charles, et Pochic, Sophie (dir.). *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*. Armand Colin, 2011.
- Bourdieu, Pierre. « La double vérité du travail ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, volume 114, n° 1, 1996, pp. 89-90.
- Bourdieu, Pierre. « Champ du pouvoir et division du travail de domination : texte manuscrit inédit ayant servi de support de cours au Collège de France, 1985-1986 ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, volume 190, n° 5, 2011, pp. 126-139.
- Bourdieu, Pierre. *Esquisse pour une auto-analyse*. Raisons d'agir, 2004.
- Bourdieu, Pierre. *La Distinction : critique sociale du jugement*. Les Editions de Minuit, 1979.
- Bourdieu, Pierre. *La Misère du monde*. Éditions du Seuil, 1993.

- Bourdieu, Pierre. *La Noblesse d'Etat : grandes écoles et esprit de corps*. Les Editions de Minuit, 1989.
- Bourdieu, Pierre. « La production de la croyance ». *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, volume 13, n° 1, 1977, pp. 3-43.
- Bourdieu, Pierre. *Questions de sociologie*. Les Éditions de Minuit, 2002.
- Bourdieu, Pierre. *Raisons pratiques: sur la théorie de l'action*. Éditions du Seuil, 2012.
- Bourdieu, Pierre. « Séminaires sur le concept de champ, 1972-1975: Introduction de Patrick Champagne ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, volume 200, n° 5, 2013, pp. 4-37.
- Bourdieu, Pierre et Passeron, Jean-Pierre. *Les Héritiers : les étudiants et la culture*. Les Editions de Minuit, 1964.
- Buirette, Patricia. *Le droit international humanitaire*. La Découverte, 2019.
- Calderon, José-Angel, et Valerie Cohen (dir.). *Qu'est-ce que résister? usages et enjeux d'une catégorie d'analyse sociologique*. Presses universitaires du Septentrion, 2014.
- Caillé, Alain (dir.). « L'Alter-économie. Quelle "autre mondialisation" ? ». *Revue du Mauss*, n° 21, 2003.
- Cary, Paul, et Laville, Jean-Louis. « L'économie solidaire : entre transformations institutionnelles et chantiers théoriques ». *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 15, n° 1, 2015, pp. 23-37.
- Castel, Robert. *Les métamorphoses de la question sociale: une chronique du salariat*. Fayard, 1998.
- Certeau, Michel (de). *Arts de faire*. Gallimard, 2010.
- Charaudeau, Patrick. « Il n'y a pas de société sans discours propagandiste », in *Communication de l'Etat et gouvernement social*. Presses Universitaires de Grenoble, 2009.
- Chauvin, Pierre-Marie, Grossetti, Michel et Zalio, Pierre-Paul. *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*. Presses de Sciences Po, 2014.
- Chevalier, Véréne, et Dussart, Brigitte. « De l'amateur au professionnel : le cas des pratiquants de l'équitation ». *L'Année sociologique*, volume 52, n° 2, 2002, pp. 459-476.
- Chopart, Jean-Noël, et al. *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*. La Découverte, 2006.
- Clot, Yves. *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte, 2015.
- Dudouet, François-Xavier, Grémont, Eric et Joly, Hervé. « Retour sur le champ du pouvoir économique en France. L'espace social des dirigeants du CAC 40 ». *Revue Française de Socio-Économie*, volume 13, n° 1, 2014, pp. 23-48.

Darbus, Fanny, et Matthieu Hély. « Travailler dans l'ESS : aspirations, représentations et dispositions. Etude auprès des adhérents de Ressources solidaires. » *RECMA*, n° 317, 2010.

Dauvin, Pascal, et Johanna Siméant. *Le travail humanitaire: les acteurs des ONG du siège au terrain*. Presses de Sciences Po, 2002.

Defourny, Jacques, et Nyssens, Marthe. « L'entreprise sociale ». *Économie sociale et solidaire : Socioéconomie du 3e secteur*, De Boeck Supérieur, 2017, pp. 221-262.

Deleuze, Gilles. *Pourparlers, 1972-1990*. Editions de Minuit, 2007.

Denord, François, et al. « Le champ du pouvoir en France ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, volume 190, n° 5, 2011.

Duffy, Brooke Erin. *(Not) Getting Paid to Do What You Love*. Yale University Press, 2017.

Dujarier, Marie-Anne. *L'idéal au travail*. PUF, 2018.

Foucault, Michel, et al. *Naissance de la biopolitique: cours au Collège de France, 1978-1979*. Gallimard, 2004.

Fouquet, Annie. « Les femmes chefs d'entreprise : le cas français ». *Travail, genre et sociétés*, 2005, volume 1, n° 13, pp. 31-50.

Galland, Olivier. *Sociologie de la jeunesse*. Armand Colin, 2017, 6<sup>e</sup> édition.

Graeber, David. « On the phenomenon of bullshit jobs ». *STRIKE! Magazine*, août 2013. URL: <https://strikemag.org/bullshit-jobs/>

Guillaud, Etienne. *De l'attrait à l'usure : les trajectoires professionnelles des éducateurs sportifs en natisme*. Université de Nantes, 10 décembre 2018.

Hautenne, Bruno. « Contribution à une sociologie de l'association ». *Pensée plurielle*, volume 7, n° 1, 2004, pp. 11-16.

Hély, Matthieu. *Les métamorphoses du monde associatif*. PUF, 2009.

Hély, Matthieu. « Le travail « d'utilité sociale » dans le monde associatif », *Management & Avenir*, volume 40, n° 10, 2010, pp. 206-217.

Hély, Matthieu, et Moulévrier, Pascale. *L'économie sociale et solidaire: de l'utopie aux pratiques*. La Dispute, 2013.

Hély, Matthieu, et Maud Simonet (dir.). *Le travail associatif*. Presses Universitaires de Paris Ouest, 2013.

Hély, Matthieu, et Maud Simonet. « Splendeurs et misères du travail associatif ». *Les mondes du travail*, 2007.

Ion, Jacques, Spyros, Franguiadakis et Viot, Pascal. *Militer aujourd'hui*. Autrement, 2005

Jaquet, Chantal. *Les transclasses, ou, La non-reproduction*. Presses universitaires de France, 2014.

- Jeantet, Thierry. *Economie sociale : la solidarité au défi de l'efficacité*. La Documentation française, série « Études », n° 5227, Paris, janvier 2006.
- Klein, Juan-Luis, et al. *L'innovation sociale*. Erès éditions, 2014.
- Landour, Julie. « Le chercheur funambule. Quand une salariée se fait la sociologue de son univers professionnel », *Genèses*, volume 90, n° 1, 2013, pp. 25-41.
- Landour, Julie. « Les Mompreneurs. Entre entreprise économique, identitaire et parentale », *Travail et emploi*, volume 150, n° 2, 2017, pp. 79-100.
- Landour, Julie. « Quand les mères deviennent entrepreneurs : Image et expériences des « Mompreneurs » », *Sociétés contemporaines*, volume 98, n° 2, 2015, pp. 137-168.
- Laval, Christian. « Chapitre 10. L'entreprise comme nouvelle forme de gouvernement. Usages et mésusages de Michel Foucault ». *Usages de Foucault*, Presses Universitaires de France, 2014, pp. 143-58.
- Laville, Jean-Louis. « L'association comme lien social ». *Connexions*, volume 77, n° 1, 2002, pp. 43-54.
- Le Roux, Nathalie, et Loriol, Marc. *Le travail passionné. L'engagement artistique, sportif ou politique*. ERES, 2015
- Linhart, Danièle. *La comédie humaine du travail: de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Érès, 2015.
- London, Frédéric. *La société des affects. Pour un structuralisme des passions*. Éditions du Seuil, 2013.
- Marx, Karl. *Manuscrits de 1844*. GF Flammarion, 1996.
- Marry, Catherine (dir.), Bereni, Laure, Jacquemart, Alban, Pochic, Sophie et Révillard, Anne. *Le Plafond de verre et l'Etat. La construction des inégalités de genre dans la fonction publique*. Armand Colin, 2017.
- Matonti, Frédérique, et al. *Le capital militant engagements improbables, apprentissages et techniques de lutte*. Seuil, 2004.
- Medvetz, Thomas. « Les think tanks dans le champ du pouvoir étasunien ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, volume 200, n° 5, 2013, pp. 44-55.
- Mensitieri, Giulia. « *Le plus beau métier du monde* »: dans les coulisses de l'industrie de la mode. La Découverte, 2018.
- Montaret, Anne. « La fête, une pratique extra-professionnelle sur les lieux de travail ». *Cités*, volume 8, n° 4, 2001, pp. 87-100.
- Neveu, Erik. *Sociologie des mouvements sociaux*. La Découverte, 2011.
- Paugam, Serge. *Le lien social*. Presses Universitaires de France, 2008.



- Paugam, Serge. *Le salarié de la précarité: les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*. PUF, 2007.
- Pinçon, Michel, et Monique Pinçon-Charlot. *Voyage en grande bourgeoisie. Journal d'enquête*. PUF, 2015.
- Reguer, Daniel. *Vieillesse et parcours de fins de carrière: contraintes et stratégies*. ERES, 2007.
- Rosa, Hartmut. *Aliénation et accélération: vers une théorie critique de la modernité tardive*. La Découverte, 2015.
- Roy, Donald F. « Work Satisfaction and Social Reward in Quota Achievement: An Analysis of Piecework Incentive ». *American Sociological Review*, volume 18, n°5, octobre 1953, pp. 507-514.
- Sapiro, Gisèle. « La vocation artistique entre don et don de soi ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, volume 168, n° 3, 2007, pp. 4-11.
- Schwartz, Olivier. *Le monde privé des ouvriers*. Presses Universitaires de France, 2012.
- Sennett, Richard. *Le travail sans qualités: les conséquences humaines de la flexibilité*. A. Michel, 2002.
- Simonet, Maud. « Chapitre 11 - Le monde associatif : entre travail et engagement ». *Sociologie du monde du travail*, Presses Universitaires de France, 2012, p. 195-212.
- Simonet, Maud. *Le travail bénévole: engagement citoyen ou travail gratuit?* La Dispute, 2010.
- Steiner, Philippe et Vatin, François. *Traité de sociologie économique*. Presses Universitaires de France, 2013.
- Touraine, Alain. *La conscience ouvrière*. Editions du Seuil, 1966.
- Vatin, François. *Trois essais sur la genèse de la pensée sociologique*. Editions La Découverte, 2005.
- Vatin, François. *Le travail et ses valeurs*. Albin Michel, 2008.
- Viriot-Durandal, Jean-Philippe. « Le « pouvoir gris » du lobbying au pouvoir sur soi », *Gérontologie et société*, volume 35, n° 4, 2012, pp. 23-38.
- Viriot-Durandal, Jean-Philippe, et Guillaume Guthleben. « Le pouvoir d'être vieux: Empowerment et police des âges ». *Gérontologie et société*, volume 25, n° 102, n° 3, 2002.
- Viriot-Durandal, Jean-Philippe, et Reguer, Daniel. « Retraite, engagement social et citoyenneté active ». *Gérontologie et société*, volume 34, n° 138, n° 3, 2011.

***Ouvrages sur l'économie sociale et solidaire***

Borello, Jean-Marc, et al. *Manifeste pour un monde solidaire*. Le Cherche midi, 2015.

Lefort, Isabelle, et al. *L'atlas de la planète positive*. Les Liens qui libèrent, 2015.

Seghers, Virginie, et Sylvain Allemand. *L'audace des entrepreneurs sociaux: concilier efficacité économique et innovation sociale*. Autrement, 2007.

Yunus, Muhammad, et al. *Pour une économie plus humaine: construire le social-business*. JC Lattès, 2011.

## **Sommaire des annexes**

Annexe 1 : Synthèse des profils des enquêtés et des modalités de contact

Annexe 2 : Données statistiques sur les employés de Circulations (salariés, stagiaires, services civiques), 2015-2019

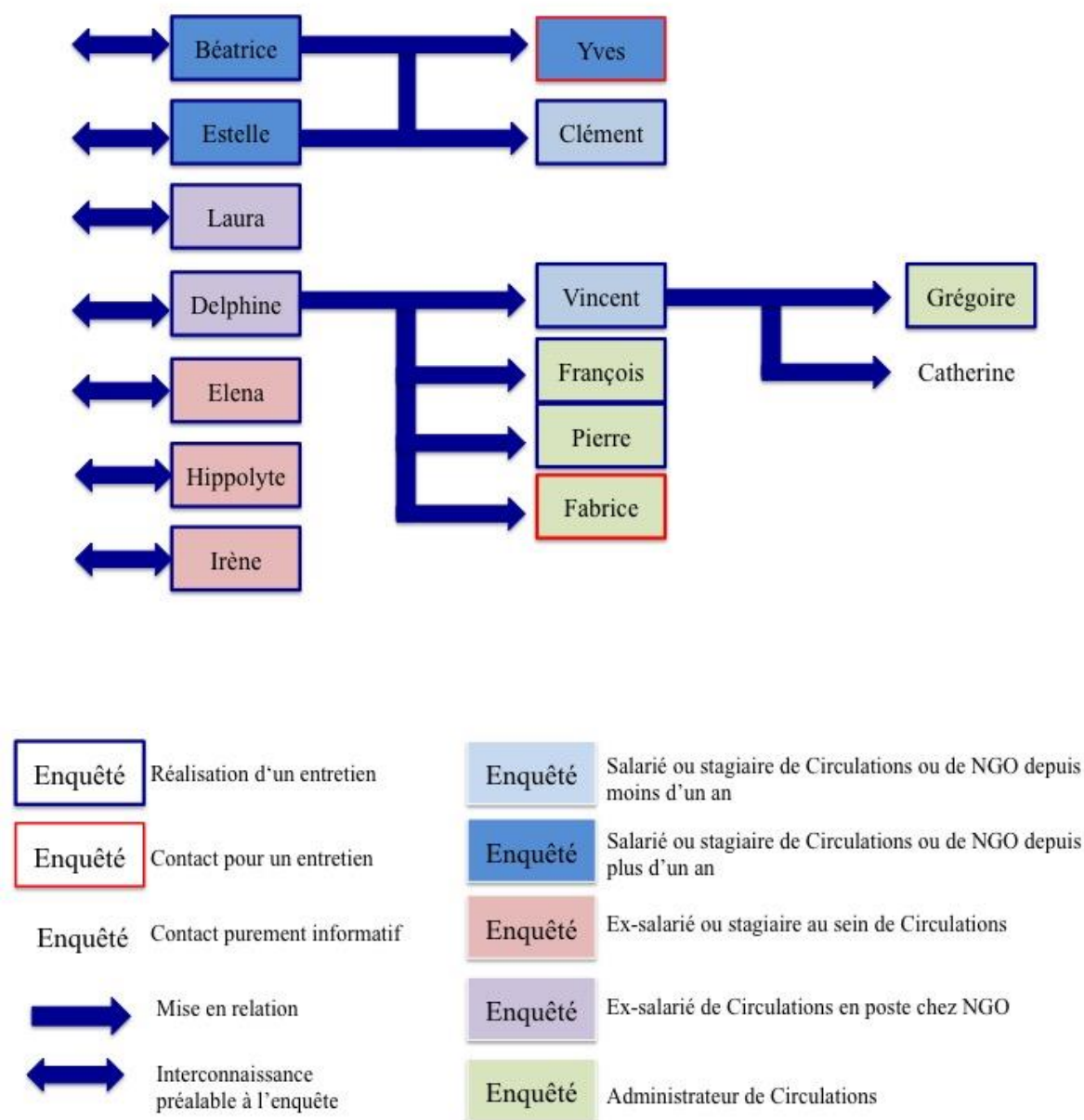
Annexe 3 : Composition du conseil d'administration en 2018

Annexe 4 : Ressources financières de NGO entre 2008 et 2017

Annexe 5 : Ressources financières détaillées de Circulations en 2017

Annexe 6 : Professions des parents des enquêtés

## Annexe 1 : synthèse des profils des enquêtés et des modalités de contact



**Entretien numéro 1 : Elena**, ancienne directrice adjointe de Circulations (pendant 4 ans), directrice de la communication d'une fondation bancaire (depuis décembre 2017), 32 ans, réalisé le 12 décembre 2018

**Entretien numéro 2 : Irène**, ancienne chargée de programmation chez Circulations, consultante en innovation sociale, bac +5 en sciences politiques, 29 ans, enregistré le 2 janvier

**Entretien numéro 3 : Clément**, chargé de publication et de communication chez Circulations, bac +5 en sciences politiques, 25 ans, enregistré le 8 janvier 2019

> transcription et analyse finie

**Entretien numéro 4 : Hippolyte**, ancien service civique chez Circulations, chargé de projet au Ministère de l'Environnement, bac +5 en relations internationales, 26 ans, enregistré le 10 janvier 2019

**Entretien numéro 5 : Delphine**, directrice exécutive de Circulations (jusqu'en février 2019), bac +5 en sciences politiques, 34 ans, enregistré le 28 janvier 2019

**Entretien numéro 6 : François**, administrateur, retraité du secteur bancaire (fonctions de direction), énarque, 65 ans, enregistré le 5 février 2019

**Entretien numéro 7 : Béatrice**, chargée de communication et de publication *senior*, bac +5 en sciences politiques, 27 ans, enregistré le 5 mars 2019

**Entretien numéro 8 : Pierre**, administrateur, retraité du secteur humanitaire médical (fonctions de direction), médecin, 72 ans, enregistré le 12 mars 2019

**Entretien numéro 9 : Vincent**, directeur de Circulations, bac +5 d'une école de commerce, 37 ans, enregistré le 20 mars

**Entretien numéro 10 : Grégoire**, fondateur de Circulations (président) et de NGO (directeur du développement), bac +5 en sciences politiques, 55 ans, enregistré le 20 mars 2019

**Entretien numéro 11 : Laura**, ancienne chargée de programmation chez Circulations, chargée de mission chez NGO, bac +5 en droit, 27 ans, enregistré le 22 mars 2019

**Entretien numéro 12 : Estelle**, chargée de développement international senior chez Circulations, bac +5 en droit international, 28 ans, enregistré le 27 mars 2019

**Annexe 2 : données statistiques sur les employés de Circulations (salariés, stagiaires, services civiques) entre 2015 et 2019**

*Données tous statuts confondus (salariés, stagiaires, services civiques)*

Numéro	Âge à l'embauche	Sexe	Niveau d'études	Recrutement sous un statut de stagiaire ou de bénévole	Durée totale de l'emploi au sein de la structure (mois)
1	27	F	Bac +5		<b>48</b>
2	24	F	Bac +5	Stage	11
3	27	M	Bac +5		31
4	<b>42</b>	F	Bac +5		14
5	30	F	Bac +5	Bénévole	24
6	24	F	Bac +5	Stage	14
7	30	M	Bac +5	Bénévole	7
8	26	F	Bac +5		8
9	25	F	Bac +5	Stage	30
10	24	F	Bac +5	Stage	7
11	22	F	Bac +5	Stage	6
12	24	F	Bac +5	Stage	6
13	24	F	Bac +5	Stage	39

14	24	F	Bac +5	Stage	21
15	22	F	Bac +5	Stage	6
16	23	F	Bac +5	Stage	6
17	25	F	Bac +5	Stage	6
18	32	F	Bac +5		35
19	24	F	Bac +5		37
20	24	F	Bac +5	Stage	6
21	22	M	Bac +5	Stage	6
22	22	F	Bac +5	Stage	6
23	<b>21</b>	F	Bac +5	Stage	6
24	25	F	Bac +5	Stage	20
25	31	F	Bac +5		8
26	22	F	Bac +5	Stage	6
27	22	F	Bac +5	Stage	6
28	25	F	Bac +5	Service civique	6
29	22	F	Bac +5	Stage	5
30	24	F	Bac +5	Stage	6
31	22	F	Bac +5	Stage	6

32	23	F	Bac +5	Service civique	6
33	23	M	Bac +5		6
34	22	F	Bac +5	Service civique	6
35	25	M	Bac +5		16
36	28	F	Bac +5		8
37	24	F	Bac +5	Service civique	6
38	23	F	Bac +5	Service civique	6
39	28	M	Bac +5		6
40	24	F	Bac +5		7
41	22	M	Bac +5	Stage	6
42	23	M	Bac +5	Stage	6
43	22	F	Bac +5	Stage	6
44	25	M	Bac +5	Stage	6
45	37	M	Bac +5		3
46	24	F	Bac +5	Stage	4
47	23	F	Bac +5	Stage	4
48	23	F	Bac +5	Service civique	4



<b>Moyenne</b>	<b>25</b>				<b>11,4375</b>
----------------	-----------	--	--	--	----------------

*Données concernant les salariés uniquement*

<b>Numéro</b>	<b>Âge à l'embauche</b>	<b>Sexe</b>	<b>Durée totale de l'emploi au sein de la structure (mois)</b>
1	27	F	48
2	24	F	11
3	27	M	31
4	42	F	14
5	24	F	14
6	30	M	7
7	26	F	8
8	25	F	30
9	24	F	39
10	24	F	21
11	32	F	35
12	24	F	37
13	25	F	20
14	31	F	8

15	25	M	16
16	28	F	8
17	28	M	6
18	24	F	7
19	37	M	3
<b>Moyenne</b>	<b>27,73684211</b>		<b>19,10526316</b>

*Données tous statuts confondus, femmes uniquement*

<b>Numéro</b>	<b>Âge à l'embauche</b>	<b>Sexe</b>	<b>Niveau d'études</b>	<b>Durée totale de l'emploi au sein de la structure (mois)</b>
1	27	F	Bac +5	48
2	24	F	Bac +5	11
3	42	F	Bac +5	14
4	30	F	Bac +5	24
5	24	F	Bac +5	14
6	26	F	Bac +5	8
7	25	F	Bac +5	30
8	24	F	Bac +5	7
9	22	F	Bac +5	6
10	24	F	Bac +5	6
11	24	F	Bac +5	39
12	24	F	Bac +5	21
13	22	F	Bac +5	6

14	23	F	Bac +5	6
15	25	F	Bac +5	6
16	32	F	Bac +5	35
17	24	F	Bac +5	37
18	24	F	Bac +5	6
19	23	F	Bac +5	6
20	21	F	Bac +5	6
21	25	F	Bac +5	20
22	31	F	Bac +5	8
23	22	F	Bac +5	6
24	22	F	Bac +5	6
25	25	F	Bac +5	6
26	22	F	Bac +5	5
27	24	F	Bac +5	6
28	22	F	Bac +5	6
29	23	F	Bac +5	6
30	22	F	Bac +5	6

31	28	F	Bac +5	8
32	24	F	Bac +5	6
33	23	F	Bac +5	6
34	24	F	Bac +5	7
35	22	F	Bac +5	6
36	24	F	Bac +5	4
37	23	F	Bac +5	4
38	23	F	Bac +5	4
Moyenne	<b>24,71052632</b>			<b>12</b>

Sources : donnés communiquées par Circulations et recherches documentaires

### Annexe 3 : composition du conseil d'administration de Circulations en 2018

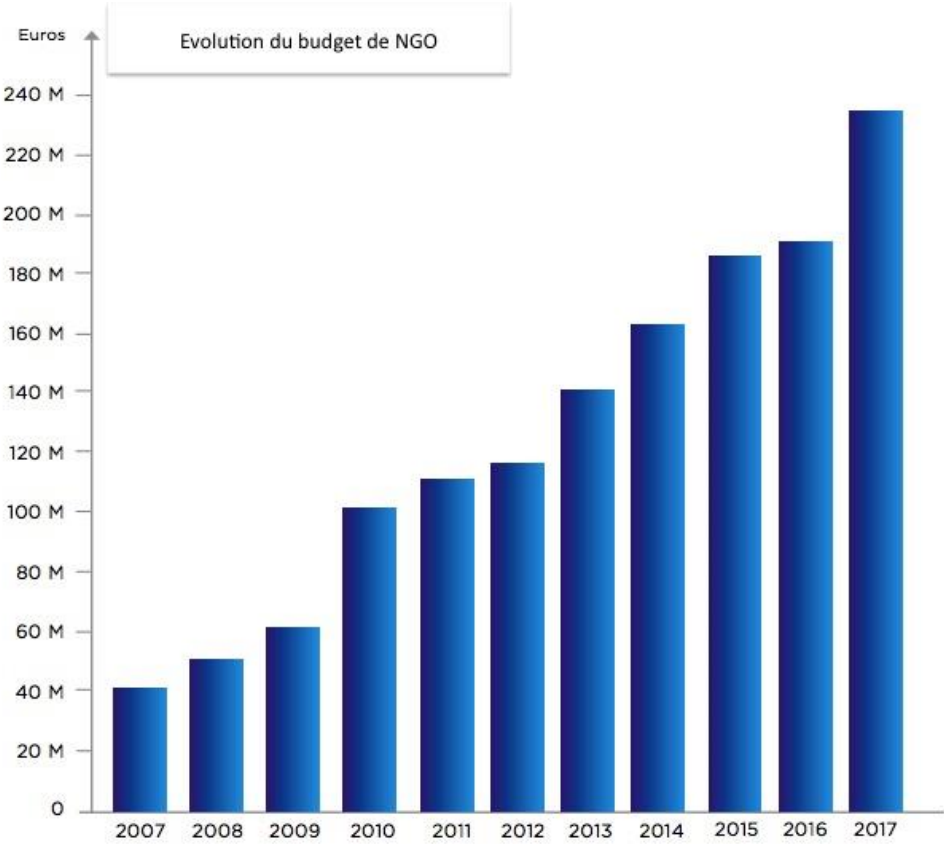
Numéro attribué	Sexe	Tranche d'âge	Formation	Type d'organisation professionnelle	Secteur de l'organisation professionnelle	Fonction occupée dans l'organisation professionnelle
1	M	50-60	Non précisé	Privé à but lucratif	Communication	Fondateur
2	F	50-60	Sciences Po Paris	Associatif	Humanitaire	Directrice générale
3	M	50-60	Toulouse Business School	Privé (fondation d'entreprise)	Bancaire	Délégué général et directeur RSE
4	F	50-60	Docteure en économie	Privé	Microfinance	Directrice générale
5	M	70-75	Etudes de médecine, Sciences Po Paris	Associatif	Humanitaire	Ancien directeur général
6	F	50-60	ENS et ENA, docteure en économie	Public	Développement durable	Directrice générale déléguée
7	M	50-60	Université Paris-Dauphine	Privé à but lucratif	Journalisme de solutions	Fondateur
8		60-70	Sciences Po Paris, EHESS	Privé à but lucratif	Bancaire	Vice-président de l'engagement
9	M	70-75	HEC	Privé à but lucratif	Bancaire	Ancien directeur du département Banque privé
10	M	50-60	ISC	Privé à but lucratif	Téléphonie mobile	Délégué régional
11	M	40-50	HEC	Associatif	Entrepreneuriat social	Directeur France
12	F	30-40	ESSEC	Privé à but lucratif	Agroalimentaire	Directrice Développement Durable
13	M	40-50	Université Paris I	Associatif	Lieu alternatif	Fondateur
14	M	50-60	Université Paris Dauphine	Privé à but lucratif	Bancaire	Directeur Affaires Internationales
15	M	70-75	Sciences Po Paris	Privé à but lucratif	Grands magasins	Ancien président du groupe
16	M	40-50	Université Paris I	Associatif	Humanitaire	Direction des programmes
17	F	50-60	Non précisé	Public	Etudes économiques	Analyste <i>senior</i> de politiques publiques
18	M	60-70	Sciences Po Paris, ENA	Privé à but lucratif	Bancaire	Délégué Général
19	M	+70	Etudes de médecine	Associatif (ONG)	Humanitaire	Directeur général
20	M	50-60	Sciences Po Paris	Associatif (ONG)	Humanitaire	Directeur du développement
21	M	60-70	Assas, ESCP et ENA	Public	Développement international	Directeur général

<b>22</b>	M	60-70	Ecole Polytechnique	Privé	Bancaire et financier	Directeur général
<b>23</b>	M	50-60	Ecole d'ingénieur (EFREI)	Privé	Industriel	Vice-Président Développement Durable
<b>24</b>	F	40-50	Université Paris-Dauphine	Association	Economie sociale et solidaire	Directrice

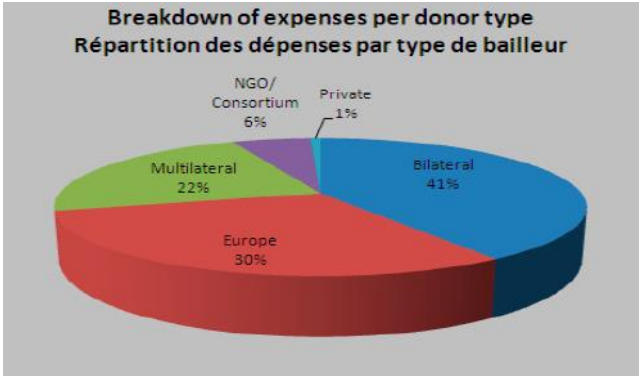
Sources : programme 2018 de l' Agora Circulations et recherches documentaires.



**Annexe 4 : ressources financières de NGO entre 2008 et 2017**

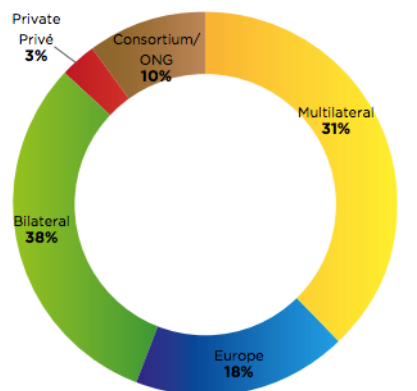


*Evolution du budget de NGO entre 2007 et 2017*



*Répartition des dépenses par type de bailleur en 2008*

Budget share per donor type  
Répartition du budget par type de bailleur



***Répartition des dépenses par type de bailleur en 2017***

Sources : rapports annuels de NGO, 2008 (publié en 2009) et 2017 (publié en 2018)

**Annexe 5 : origine et montant des subventions de Circulations en 2017**

<b>Numéro de l'organisation</b>	<b>Type d'organisation</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Montant de la subvention (en euros)</b>
1	Publique	Organisation gouvernementale de développement international	40 000
2	Publique	Organisation internationale financière	10 000
3	Privée	Groupe bancaire	32 000
4	Publique	Organisation gouvernementale	10 000
5	Privée	Groupe bancaire	34 000
6	Privée	Groupe industriel	10 000
7	Privée	Groupe bancaire	10 000
8	Publique	Organisation gouvernementale de développement international	45 000
9	Privée	Groupe industriel	10 000
10	Privée	Groupe bancaire	35 000
11	Privée	Groupe industriel	10 000
12	Publique	Organisation gouvernementale	10 000

13	Association	ONG	52 000
14	Privée	Entreprise numérique	100 000
15	Publique	Ambassade	20 000
16	Association	ONG	10 000
17	Privée	Groupe industriel	5 000
18	Publique	Collectivité territoriale	5 000
19	Association	Accompagnement et conseil	13 000
20	Privée	Groupe industriel du luxe	5 000
21	Privée	Entreprise de conseil	5 000
22	Privée	Entreprise de microcrédit	5 000
23	Privée	Groupe bancaire	10 000
24	Privée	Groupe bancaire	10 000
25	Privée	Entreprise de microcrédit	5 000

Source : données communiquées par Circulations

<b>Enquêté</b>	<b>Profession du père</b>	<b>Classement PCS</b>	<b>Fonction publique (père)</b>	<b>Secteur médical ou juridique (père)</b>	<b>Secteur culturel ou de l'enseignement (père)</b>
<b>Irène</b>	Editeur	3 (35)	Non	Non	Oui
<b>Hippolyte</b>	Acteur intermittent du spectacle	3 (35)	Non	Non	Oui
<b>Clément</b>	Professeur des universités	3 (35)	Oui	Non	Oui
<b>Delphine</b>	DRH	3 (37)	Non	Non	Non
<b>Béatrice</b>	Agriculteur	1 (10)	Non	Non	Non
<b>Vincent</b>	Commercial	4 (46)	Non	Non	Non
<b>Laura</b>	Avocat en droit social	3 (31)	Non	Oui	Non
<b>Estelle</b>	Diplomate	3 (33)	Oui	Non	Non
<b>Total</b>			2	1	3

**Annexe 6 : professions des parents des enquêtés**

<b>Enquêté</b>	<b>Profession de la mère</b>	<b>Classement PCS</b>	<b>Fonction publique (mère)</b>	<b>Secteur médical ou juridique (mère)</b>	<b>Secteur culturel ou de l'enseignement (mère)</b>
<b>Irène</b>	Maire d'une commune dotée d'un patrimoine historique	3 (33)	Oui	Non	Oui
<b>Hippolyte</b>	Médecin	3 (31)	Non	Oui	Non
<b>Clément</b>	Cadre de la fonction publique, secteur culturel	3 (33)	Oui	Non	Oui
<b>Delphine</b>	Institutrice	4 (41)	Oui	Non	Oui
<b>Béatrice</b>	Salariée d'un laboratoire médical	4 (43)	Oui	Oui	Non
<b>Vincent</b>	Assistante maternelle	5 (56)	NSP	Oui	Non
<b>Laura</b>	Salariée administrative	4 (46)	Non	Non	Non
<b>Estelle</b>	Sans emploi	8 (82)	Non	Non	Non
<b>Total</b>			4	3	3

**Annexe 6 : professions des parents des enquêtés**

## Résumé

Notre mémoire de recherche propose une analyse critique de la notion de « quête de sens », à partir d'une étude monographique de l'association Circulations, un *think-tank* de l'économie sociale et solidaire. En nous appuyant sur une méthodologie qualitative, fondée sur des observations ethnographiques et des entretiens, nous avons cherché à comprendre la cohabitation, au sein d'un même espace, de discours qui décrivent à la fois la « quête » et la « perte de sens », en analysant ce qui fait tenir au et dans le travail lorsque la rhétorique du « sens » ne tient plus.

Notre étude cherche à expliciter les missions de l'organisation, son fonctionnement et les logiques structurelles et sectorielles qui la régissent, en nous appuyant sur cette description pour analyser en quoi l'organisation n'est pas le réceptacle si évident du « sens », compris comme synonyme d'utilité sociale dans son fonctionnement au quotidien (I). Il s'agit de qualifier, au sein de cet espace où le « sens » n'est pas si évident, non pas une « quête de sens » unique et abstraite, mais une multiplicité de « carrières du sens », qui sont à envisager dans leur pluralité et leur diversité : selon la position occupée, l'expérience transitionnelle du « sens » n'a pas toujours le même coût et, lorsqu'elle coûte trop, elle peut parfois conduire à l'usure (II). Ce sont enfin les résistances à l'usure que ce travail propose d'analyser, en étudiant les nouveaux registres de valeur, qui apparaissent dans les discours qui viennent justifier le maintien dans l'emploi au nom d'un travail qui vaut, en vertu d'une multiplicité de valeurs investies à travers lui (III).