01|
2026

Analyse de Thibault Scohier

La hiérarchie managériale associative

aux sources d'un mal-être au travail

Smart | APMC

Le travail associatif est-il plus vertueux que le travail privé ? Pour certaines[1], c'est un acquis : quand on travaille dans le secteur non-marchand, on s'implique pour le bien commun. On ne cherche pas à générer du profit mais à créer du sens en accompagnant des publics divers et parfois précaires. Pour ces raisons, le travail lui-même est censé réaliser une forme d'épanouissement ou, a minima, de mérite moral, où le mal-être des travailleuses n'a pas de place.

En 2020, un petit livre sort en France : *Te plains pas, c'est pas l'usine*[2], écrit par deux travailleuses associatives, Lily Zalzett et Stella Fihn. Il étudie le revers de la médaille : un ensemble de mécanismes d'exploitation au sein du secteur associatif français, qui prend parfois directement appui sur cette représentation «vertueuse» assimilant travail et militantisme.

Le livre a reçu en Belgique une réception chaleureuse qui a révélé l'intérêt de nombreuses organisations et travailleuses[3].

Cette analyse est née des débats et des discussions qui ont fleuri après la réception du livre de Zalzett et Fihn[4], ainsi que de nombreux échanges avec des travailleuses du secteur. Même si elle ne prétend pas traiter le problème dans toutes ses dimensions, elle cherche à mieux comprendre l'exploitation des travailleuses, notamment à travers les types d'organisation du travail dans lesquelles elles évoluent, pour éviter de tomber dans l'écueil d'une **réduction du mal-être** à des conflits interpersonnels ou des choix individuels. Elle cherche à montrer en quoi ces organisations sont spécifiques à la situation en Belgique et comment elles se perpétuent structurellement dans les rapports entre les travailleuses, leur direction et leurs instances.

La situation du secteur

Il faut d'abord signaler que le secteur associatif connaît en Belgique une évolution assez marquée depuis au moins une vingtaine d'années. La plus récente vient de la réforme de 2020 qui regroupe les asbl (association sans but lucratif) et les entreprises privées au sein du Code des sociétés et des associations (CSA), mettant **fin à une sanctuarisation**

1 Dans cette analyse, le féminin fait office d'indéfini. Cela fait d'autant plus sens que les femmes sont largement majoritaires dans le secteur non-marchand, on peut consulter les derniers chiffres du Cadastre de l'emploi non-marchand ici : https://cadastre-emploi.cfwb.be/documentation-contacts-et-liens-utiles/quelques-chiffres-sur-lemploi-dans-le-secteur-non-marchand/.

2 **Lily Zalzett** et **Stella Fihn**, *Te plains pas, c'est pas l'usine*, Niet ! Éditions, 2020

3 Le livre été évoqué dans de nombreux médias associatifs (*Alter Échos*, *Radio Panik*, *Camarades !*, *Politique*) et par plusieurs associations (Gresea, Écosphères, CADTM, Pac), la liste n'est pas exhaustive.

4 D'autres ouvrages vont également être publiés dans les années qui suivent et continuer de mettre en avant ces questions ; il faut citer **Simon Cottin-Marx**, *C'est pour la bonne cause ! Les désillusions du travail associatif* (2021) ou encore **Arthur Brault-Moreau**, *Le syndrome du patron de gauche. Manuel d'anti-management* (2022).

du non-marchand et renforçant une situation favorable aux logiques privatives dans un secteur qui s'est toujours construit contre elles[5].

Cela dit, le changement qui affecte le plus durablement les associations concerne l'évolution de leur cadre de financement. Bâti sur un modèle de financement structurel de l'État à la fin du 20e siècle, il permettait aux pouvoirs publics de déléguer un certain nombre de fonctions sociales ou culturelles directement à des collectifs citoyens, créant un modèle hybride, à la fois autonome et para-étatique.

Or, c'est aujourd'hui le modèle du financement au projet qui est en train de devenir la norme[6]. Plus précaire et source d'une charge de travail administratif beaucoup plus importante, – puisqu'il s'agit de justifier régulièrement les multiples subsides reçus tout en cherchant sans arrêt de nouvelles sources – il génère aussi une **concurrence inter-associative** beaucoup plus marquée. Pire encore, les autorités publiques s'attendent à ce que les associations soient financièrement autonomes.

On peut lire par exemple sur le site de l'Agence bruxelloises pour l'entreprenariat : « *Attention, une ASBL devrait idéalement pouvoir s'autofinancer et uniquement compter sur des subsides comme appoint ou source de financement complémentaire.*[7] »

On pousse actuellement les structures à « diversifier » leurs sources de revenus, notamment en comptant sur les parrainages privés, les dons ou les héritages. Il s'agit d'un vrai changement de paradigme et, au fond, d'un moyen de réduire indirectement la taille du secteur puisque celui-ci propose généralement des services gratuits ou à des coûts très bas pour répondre aux besoins de ses publics.

Il faut encore citer quelques autres causes d'instabilités et d'insécurités liées au financement associatif : la crise économique et les chocs d'inflation ; le manque d'autonomie financière des entités fédérées, en particulier la Fédération Wallonie-Bruxelles et la Région bruxelloise ; ou encore la récente réforme sur les dons défiscalisés qui va limiter cette source de financement[8]. Et c'est sans parler de l'ombre qui plane sur le secteur depuis l'arrivée au pouvoir en 2024 d'une coalition de droite en Fédération Wallonie-Bruxelles et en Wallonie où la vision particulièrement anti-associative du Mouvement réformateur (MR) risque de prendre forme…

Travail et militantisme : les frontières floues entre engagement et sacrifice

Si cette évolution du cadre légal et financier explique en partie la mise en tension des travailleuses associatives, c'est d'abord le statut particulier de leur « travail » qui est consubstantiel au secteur.

5 On trouvera une étude particulièrement détaillée et critique de la réforme dans l'ouvrage : **FESEFA**, *Autonomie associative menacée. Des défis et ambitions pour garantir nos libertés*, Couleur livres, 2021

6 Sara Abdennouri, « Subsides en péril : les ASBL à la recherche d'un modèle viable », monasbl.be, 2025

7 On lire trouver cette citation ici : https://info.hub.brussels/guide/demarrer-une-asbl-formalites/financer-son-asbl-les-subventions-publiques

8 « Coup dur pour les ASBL : la déductibilité des dons réduite à 30 % », monasbl.be, février 2025

Comme évoqué : la frontière entre l'activité professionnelle et le militantisme est parfois floue ; et même quand une professionnalisation des organisations s'est imposée, le travail salarié reste teinté d'une notion **d'engagement**.

Comme le dit une travailleuse anonyme interrogée par Mélanie Huchet dans Alter Échos en 2023 : « *On est du côté du bien et c'est gratifiant socialement. On se dit qu'on a de la chance d'être payé pour faire ce qu'on fait et que donc, il n'y a pas de raison de se plaindre.* ».

Un peu plus loin, elle ajoute que c'est : « *Ton sentiment de culpabilité qui joue. Tu es au contact d'un public précarisé qui a besoin de ton aide et si tu ne l'aides pas – parce que tu as fini ta journée de travail – il sera probablement encore plus dans la merde. Tu te dis que si tu ne fais pas des heures supplémentaires, Monsieur X n'aura pas le papier qui lui permet d'ouvrir ses droits au CPAS. Ce surinvestissement cause des burn-out et beaucoup de détresse dans notre profession.*[9] »

Celles qui évoluent dans le secteur entendent ce type de témoignage de manière quotidienne. Quel que soit l'objet de l'activité de l'association, il est toujours entendu que **le dévouement fait partie du contrat** (même s'il n'est bien sûr inscrit nulle part) et qu'il s'agisse de flexibilité sur les horaires voire de temps de travail non-rémunéré, de phase de surtravail intense à cause d'un évènement ou d'une activité particulière (qu'on pourrait rapprocher du *crunch*[10] dans l'industrie du jeu vidéo) ou plus généralement d'une forme de chantage au bien-commun.

Le résultat est toujours le même : une mise sous pression des travailleuses. Le **burn-out**[11] n'est certes pas limité au secteur non-marchand, mais il est en forte hausse partout, et il se nourrit de ses spécificités, comme nous allons le voir plus loin[12]. À tel point qu'on commence à parler de « burn-out militant[13] ».

Comme le notent Zalzett et Fihn : « *Les femmes sont particulièrement exposées à ces abus de pouvoir, pervers car invisibles. Le rapport au dévouement, au care (soin) du public pour lequel on travaille, elles sont censées le porter dans leur nature.*[14] » Or, une autre spécificité du secteur associatif est d'avoir développé de nombreux services d'études et d'analyses, notamment dans la tradition de l'éducation populaire et aujourd'hui de l'éducation permanente.

Les sources irriguant cette analyse sont elles-mêmes en partie issues du travail d'associations qui ne sont pourtant pas épargnées par les problèmes spécifiques sur lesquels elles développement pourtant une expertise poussée. Comment expliquer cette situation paradoxale ?

9 **Mélanie Huchet**, « Quand le monde du travail colonise le monde militant », *Alter Échos*, n°513, 2023

10 Le *crunch* est une période de surtravail intense, visant généralement à finaliser un jeu ou un projet, et qui contribue particulièrement à l'épuisement des équipes de développement.

11 Lire à ce sujet : **Mona Malak**, *Malades du travail : politisier le burn-out*, analyse APMC-Smart, 2025

12 Il est d'ailleurs assez fascinant de comparer ce « poids du sens » avec les effets du « non-sens » des bullshit job, tel que les définit notamment Graber dans **David Graeber**, *Bullshit job*, Les Liens qui libèrent, 2018. Il semble que les effets délétères du salariat ne dépendent pas seulement du sens d'un travail et de son intérêt social (et personnel) mais aussi de la capacité des travailleuses à lier leurs conditions de travail avec la réalisation de celui-ci.

13 Lire par exemple **Alexia Eychenne**, « Burn-out militant », Socialter, octobre 2020 ou, en Belgique, cette analyse de Soralia : **Anissa D'Ortenzio**, « Burn-out militant : une complicité collective », Femmes plurielles, janvier 2023

14 **Lily Zalzett** et **Stella Fihn**, *Op.cit.*, p. 67

S'il est bien évident que le secteur associatif n'est pas un monde clos et qu'il est fortement influencé par les dynamiques sociales générales, **le malaise au travail qui lui est propre** ne semble pas trouver de solution pratique.

La hiérarchie au travail : entre flou et reproduction managériale

C'est une autre spécificité des asbl en Belgique : la structure de leur organisation interne est définie par des pôles multiples et une **hiérarchie censément moins verticale** que dans le secteur privé. Si, dans celui-ci[15], la direction (et éventuellement les actionnaires/propriétaires) répercute de manière descendante les ordres et objectifs à travers la chaîne managériale, dans une association, les travailleuses sont soumises à trois autorités : la direction, le Conseil d'administration (CA) et l'Assemblée générale (AG) ; les membres des deux dernières instances étant presque toujours bénévoles.

La dynamique entre ces quatre corps varie énormément d'une association à l'autre. D'un côté, la direction peut être assimilée aux travailleuses ou au contraire être considérée comme une représentante du CA. De l'autre, un CA ou une AG peuvent être **interventionniste** (jusqu'à donner directement des directives aux travailleuses, hors de tout cadre de travail légal) ou **démissionnaire** (ne jamais rencontrer les travailleuses ou à la rigueur lors d'un évènement annuel).

Il est souvent (mais pas toujours) entendu que l'avis des travailleuses sur leur travail doit être davantage pris en compte que dans le secteur marchand.

Cette structure quadricéphale est héritée des origines militantes des associations, où l'AG incarnait le cœur battant des structures, et où le CA pouvait remplir le rôle des salariées inexistantes. Or, avec la **professionnalisation du secteur** et l'inscription de ses travailleuses dans des Conventions collectives de travail (CCT) bien spécifiques, le rôle des instances est devenu plus variable.

Les membres d'un CA conservent une grande responsabilité sur l'association, puisque légalement employeurs des salariées ; de même, les membres de l'AG décident des orientations générales de l'association et de ses statuts. Dans certaines associations les salariées sont invitées à intégrer l'AG ; dans d'autres cela est expressément ou implicitement interdit, au motif d'un conflit d'intérêt.

Le **flou hiérarchique** est parfois vécu[16] comme une contrepartie de la souplesse (relative) du monde associatif pour les droits extralégaux de leurs salariées (plus de possibilité de télétravail, d'absences justifiables, notamment pour des raisons familiales, moins de contrôle des ressources humaines, etc.). On retombe ici dans un discours de légitimation des dérives qui seraient acceptables parce que propres à un secteur à part, plus humain par défaut.

15 À l'exception notable des coopératives et d'une partie du secteur de l'économie sociale, dont la philosophie se rapproche plutôt de celle du monde associatif.

16 Le passage suivant se base sur des échanges et des discussions avec des travailleuses du secteur, issues de plusieurs asbl aux tailles et aux missions variables.

Pourtant, les situations équilibrées où les relations entre travailleuses, direction et instances fonctionnent de manière constructive semblent rare et tiennent, pour beaucoup de travailleuses, de l'utopie.

Au contraire, cette relation entre le personnel et les instances peut être la source de tension ou de mal-être. Quand les instances sont trop interventionnistes, elles peuvent générer une multitude de demandes (ou d'ordres) qui peuvent interférer ou gonfler considérablement la charge de travail des salariées. Les bénévoles membres de l'AG peuvent aussi les contacter hors de leurs heures de travail et s'attendre à des réactions à n'importe quel horaire.

Ce flou entre direction et instances conduit souvent à des **conflits**, notamment si les travailleuses (ou parfois la direction) refusent en faisant valoir leurs droits. À l'inverse, des instances démissionnaires peuvent aussi conduire à une sensation d'abandon de l'équipe, face à sa mission censée inclure tou·tes les membres de l'association.

Il n'est pas rare que des travailleuses passent un temps considérable à courir derrière les bénévoles, ayant finalement le sentiment qu'elles auraient pu réaliser le même travail de manière beaucoup plus efficace toutes seules ou avec des instances plus réactives. Dans tous les cas, ces problèmes sont rarement explicités lors des AG (quand les travailleuses peuvent y participer) ou peuvent être simplement balayés au motif que… c'est «comme ça».

Critique du management et organisation alternative

Cette situation est sans doute due à un ensemble de facteurs que nous ne pouvons qu'esquisser[17]. La différence de composition sociologique entre les équipes et les instances revient régulièrement dans l'analyse des salariées elles-mêmes : globalement plus jeunes, féminisées et précaires, elles sont dirigées par des groupes plus masculins, plus âgés et parfois retraités, avec des situations économiques solides.

La **question générationnelle** est aussi souvent revenue dans nos échanges avec les travailleuses ; la conception du travail change avec le temps, notamment le degré de sacrifice qu'il est légitime de consentir pour le réaliser ; et les associations ne sont pas imperméables à certains préjugés rétrogrades du type «la jeunesse ne sait plus travailler», «les jeunes ne savent plus faire d'efforts» ou «de mon temps…».

Une autre problématique vient du **poste de direction** et des comportements sociaux qu'il peut charrier, même chez des personnes formées à la critique du management. Un CA qui tient à ce que la direction garde une position dominante sur son équipe, peut la pousser à reproduire des schémas de contrôle qui vont bien au-delà des obligations légales qu'on trouve dans les statuts.

17 Faute à l'absence, à notre connaissance, d'étude sociologique récente et transversale sur la question.

Une des personnes ayant nourri cette analyse se souvient d'une situation particulière : elle évoquait avec son directeur la rotation (turn-over en anglais) importante dans l'association et lui demandait s'il ne faudrait prendre des mesures pour permettre aux travailleuses de construire leur expertise sur le long terme, en prenant leur bien-être en compte ; le directeur a répondu que c'était simplement « **comme ça** » que les nouvelles générations envisageaient le travail, que personne ne voulait rester plus de deux ou trois ans au même poste.

Ce directeur est en poste depuis plus de quinze ans. Notons qu'à l'inverse, plusieurs travailleuses font remarquer qu'une bonne direction, correctement formée et bienveillante, peut complètement changer la situation d'une organisation et devenir une interface bénéfique ou même un bouclier face aux demandes des instances.

Mais une des causes les plus patentes vient de l'absence quasi-totale de **représentation syndicale dans les associations** ou d'organisation des travailleuses entre les différentes associations. Cela s'explique en grande partie par la taille des asbl ou, quand elles sont suffisamment importantes, par la multiplicité des subsides reçus qui peuvent les inscrire dans plusieurs CCT, voire plusieurs secteurs.

Il y a de plus l'idée, encore, que les travailleuses bénéficient déjà d'un cadre favorable et que les associations sont des lieux exceptionnels, dont les missions sont bénéfiques et essentielles, pas de simples terrains de la lutte des classes.

Des organisations alternatives sont-elles la solution ? Il existe des associations qui promeuvent ouvertement des formes **d'autogestion**, c'est-à-dire des situations où les travailleuses dirigent elles-mêmes et collectivement leur travail. C'est notamment le cas de l'asbl Barricade, qui donne de l'autogestion associative cette définition :

« *[…] Les* ***décisions*** *au sein d'une association, d'une structure ou d'un groupe sont* ***prises par l'ensemble des membres*** *qui composent cette association, structure ou groupe. Cela permet aux membres d'être tous et toutes sur un pied d'égalité, sans qu'il n'y ait une personne qui siège au sommet d'une hiérarchie. L'autogestion est ainsi basée sur des principes qui favorisent la collaboration et la réflexion collective.*[18] »

Cependant, ce type d'organisation n'est pas magique et ne semble pas effacer les problèmes de rotation et d'épuisement. Il peut même générer ses propres formes de frictions internes.

18 On peut lire cette définition et d'autres spécificités de l'autogestion par ici : https://www.barricade.be/barricade/autogestion

Quelles pistes pour le futur ?

La souffrance au travail dans les associations est multifactorielle et dépend bien sûr de la situation générale du salariat au 21e siècle. Mais précisément parce que le but des asbl est de construire un espace social particulier, non-marchand, elles doivent prendre à cœur d'offrir à leurs travailleuses un cadre juste et bienveillant.

Cette analyse ne fait lever le voile des règles spécifiques à l'organisation du travail associatif ; elle se veut, d'abord, un appel à plus de recherches, en éducation permanente ou dans le monde académique, autour de ses questions. Le secteur reste, à nos yeux, largement sous-étudié sous cet angle, alors qu'il est lui-même une source continue de savoirs collectifs sur des centaines de thèmes et de sujets essentiels.

De nos échanges avec les travailleuses, deux pistes émergeaient naturellement.

D'abord la création d'une **forme syndicale spécifique aux associations**[19], qui pourrait à la fois parler à des équipes particulières et nouer des liens de solidarité entre les structures. Cette demande rejoint finalement le besoin d'une réforme interne des syndicats pour mieux prendre en compte les formes de travail précaire ou éclaté qui résultent des politiques actuelles.

Ensuite, une réflexion collective et sectorielle des associations sur le **rôle des différents pôles** (travailleuses, direction, CA et AG) les composant. Celle-ci, en mettant en commun savoirs et expériences, pourrait engendrer des **nouveaux ensembles de règles extralégales**, spécifiques au secteur et à ses missions, avec pour résultats des outils permettant aux travailleuses et aux bénévoles de mieux comprendre leurs situations respectives[20].

Dans leur livre, Zalzett et Finn sont plus pessimistes (ou plus réalistes) : elles concluent en notant que la solution serait peut-être d'élargir la lutte des travailleuses associatives à leurs bénéficiaires, privilégiant une opposition de classe entre les prolétaires associatives et les prolétaires en général, contre leurs directions et finalement l'État[21].

Il est certain qu'il y a une dimension du problème que nous avons écartée : celle des **publics** des associations. Ils sont après tout leur raison d'être et, sans leur soutien, il est certain que le secteur risque de subir des attaques encore bien plus importantes de certaines forces politiques. Penser la solidarité entre travailleuses et bénéficiaires, dans les conditions spécifiques de la Belgique, est encore un chantier à investir.

Thibault Scohier
Mars 2026

19 Notons qu'en 2023, la création d'un « Front associatif » a été amorcée par des travailleuses du secteur. Il serait intéressant de revenir plus en détail sur cette expérience, les données qu'elle a pu dégager et les raisons de son échec.

20 Le statut des bénévoles, ainsi que celui du travail gratuit, que nous n'avons pas assez évoqué dans cette analyse, mériteraient également d'être remis sur la table.

21 **Lily Zalzett** et **Stella Fihn**, *Op.cit.*, pp. 104-106

SOURCES ET RESSOURCES

«Coup dur pour les ASBL : la déductibilité des dons réduite à 30 %», monasbl.be, février 2025

Sara ABDENNOURI, «Subsides en péril : les ASBL à la recherche d'un modèle viable», monasbl.be, février 2025

Arthur BRAULT-MOREAU, *Le syndrome du patron de gauche. Manuel d'anti-management*, Hors d'Atteinte, 2022

Simon COTTIN-MARX, *C'est pour la bonne cause ! Les désillusions du travail associatif*, Éditions de l'Atelier, 2021

Anissa D'ORTENZIO, «Burn-out militant : une complicité collective», Femmes plurielles, janvier 2023

Alexia EYCHENNE, «Burn-out militant», Socialter, octobre 2020

FESEFA, *Autonomie associative menacée. Des défis et ambitions pour garantir nos libertés*, Couleur livres, 2021

David GRAEBER, *Bullshit job*, Les Liens qui libèrent, 2018

Mélanie HUCHET, «Quand le monde du travail colonise le monde militant», Alter Échos, n°513, novembre 2023

Mona MALAK, Malades du travail : politisier le burn-out, analyse APMC-Smart, 2025

Lily ZALZETT et Stella FIHN, *Te plains pas, c'est pas l'usine*, Niet ! Éditions, 2020

À propos de l'APMC

L'Association Professionnelle des Métiers de la Création (APMC) est une asbl historiquement liée au projet Smart.

Sa mission est de publier et diffuser des analyses, organiser des ateliers, débats et tables rondes dans une perspective d'éducation permanente. Elle est reconnue et subsidiée par la Fédération Wallonie-Bruxelles pour atteindre ces objectifs.

Parmi les thématiques: les politiques de l'emploi, l'économie sociale, les politiques culturelles, la sécurité sociale, la défense des travailleur·ses autonomes…

smartbe.be/fr/publications

FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES

Publié sous licence Creative Commons – APMC Smart.
Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles

E.R./V.U.: Anne-Laure Desgris, Sylvie Marique - Smart - Rue Coenraetsstraat 72 - 1060 Bruxelles—Brussel

Smart | APMC