Malaise dans l'association : travail, organisation et engagement

Marie-Christine Combes, Pascal Ughetto

▶ **To cite this version:**

Marie-Christine Combes, Pascal Ughetto. Malaise dans l'association : travail, organisation et engagement. Travailler , 2010, 24, pp.153-173. 10.3917/trav.024.0153 . hal-00583858

HAL Id: hal-00583858

https://enpc.hal.science/hal-00583858

Submitted on 27 Dec 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Malaise dans l'association : travail, organisation et engagement

Marie-Christine COMBES
Pascal UGHETTO

Résumé : *Un courant de recherche invite depuis peu à approfondir la connaissance du travail dans les associations. Cet article suit cette invitation en s'intéressant à l'activité de travail des bénévoles du Secours populaire. Les collectifs qu'ils constituent réalisent quotidiennement des tâches qui n'ont,* a priori*, rien de facile ; elles nécessitent de l'organisation et que les bénévoles et salariés soient préparés pour la tâche. Dans ce cadre, les conditions dans lesquelles les bénévoles ont l'impression d'effectuer les tâches ne disparaissent pas derrière la foi militante. Certains sont tentés par le découragement quand ils éprouvent le sentiment de n'être pas suffisamment aidés par le cadre de travail dans lequel ils doivent exercer. La difficulté est réelle, dans un contexte associatif, pour penser une telle situation dans la mesure où celle-ci passe par la mobilisation de catégories – l'organisation et l'engagement vis-à-vis du travail – dont la légitimité reste très controversée.* ***Summary****, p. 173.* ***Resumen****, p. 173.*

Pour le sens commun comme pour les chercheurs, il allait jusqu'à présent de soi que le travail était une réalité des entreprises et des administrations et que, en revanche, le bénévolat relevait d'un principe de participation désintéressée qui excluait de considérer les associations comme des univers de travail ordinaires. Les idées de militantisme et de bénévolat s'opposaient intuitivement à l'emploi ou au travail : on ne va pas pratiquer ses activités bénévoles comme on se rendrait au travail.

Mais les associations salarient de plus en plus d'actifs et deviennent des lieux de travail banalisés, tandis que, inversement, le bénévolat se trouve à pouvoir être valorisé dans les recherches d'emploi et revêt ainsi le statut d'expérience de travail au même titre que d'autres.

Dès lors, que signifie travailler dans une association, s'y acquitter de tâches parfois complexes ? Dans cet article, nous nous appuierons sur le cas d'une grande association caritative, le Secours populaire, pour laisser voir ce qui s'y réalise quotidiennement. De fait, on constate que s'y effectue du travail, qui n'a en soi rien d'aisé et qui ne peut raisonnablement se dérouler sans être soutenu par des formes d'organisation. Partant de là, on observe une certaine proximité avec des questions existant dans les entreprises : en particulier, la tendance, lorsque les gens ne s'estiment pas suffisamment aidés par un cadre de travail organisé, y compris des prescriptions, à se décourager, à se démobiliser.

Ce texte s'intéressera à la difficulté de « penser » cette situation dans le cadre associatif, qui nécessite d'admettre l'idée d'organisation et de « management ». Pour les acteurs associatifs, l'organisation et le travail sont un problème à double dimension : cognitive et morale. Penser le travail et son organisation n'a, pour eux, rien d'immédiat parce que l'idée d'une organisation dans un lieu qui n'est pas prévu pour être régi par de la régulation de contrôle est conceptuellement compliquée et en même temps, moralement, n'est pas spontanément compatible avec des valeurs de l'engagement associatif.

La découverte d'un nouveau continent du travail : les associations

Les associations, mondes du travail

Si l'on a longtemps tenu pour évident que le travail n'était pas une problématique associative, un certain nombre de faits concourent aujourd'hui à remettre cela en cause. D'une part, les associations sont, de plus en plus, des lieux d'emploi rémunéré. En nombre non négligeable, des actifs y trouvent un emploi, dans des conditions parfois guère différentes de celles des salariés et des fonctionnaires, par exemple dans le travail social. D'autre part, les associations sont pleinement insérées dans les économies d'aujourd'hui et des allées et venues s'opèrent entre elles et leur environnement marchand. Le bénévolat entretient, dans bien des cas, des rapports de rupture, certes, mais aussi de continuité avec l'activité salariée : soit pour des jeunes qui le feront valoir comme expérience dans un CV soit pour des retraités de fraîche

date qui veulent continuer à avoir une activité, mais dans des conditions différentes de l'emploi salarié dont ils sortent. Aller en association, comme bénévole, c'est donc aussi travailler, bien qu'autrement.

Mondes du travail, les associations n'échappent pas aux conflits typiques des rapports employeurs/salariés. Matthieu Hély rappelle que les conseils de prud'hommes reçoivent de plus en plus d'affaires opposant un employeur et un travailleur associatifs et n'hésite pas à affirmer que « [l]'idéologie du secteur associatif, fondée sur l'invocation du désintéressement et du don de soi et dont les bénévoles sont souvent les gardiens du temple, peut parfois servir d'alibi pour occulter la violence inhérente aux rapports sociaux » (Hély, 2008, p. 132). C'est un constat un peu brutal pour le monde associatif, mais qui invite à ouvrir des perspectives de recherche sur les réalités de travail dans les associations, leurs éventuelles tensions et les sources de celles-ci. Une hypothèse peut être formulée pour certains de ces faits divers : ils font apparaître publiquement les associations comme un monde du travail qui, s'ignorant, impose des conditions de réalisation des tâches qui se retournent contre les individus ; le lieu d'un impensé du travail qui, du coup, fait éventuellement des associations des acteurs à certains égards moins préparés que le sont les gestionnaires d'entreprise à embaucher et à faire travailler des personnes. Cette hypothèse devrait, pour être approfondie, tenir compte de la variété des associations, distinguer, par exemple, celles qui sont le plus régies par le principe du militantisme et celles qui sont proches des institutions publiques et toute une série d'autres configurations, dans lesquelles, à chaque fois, le problème ne se pose pas dans les mêmes termes. L'important est de commencer à documenter le phénomène, en situant précisément le type de lieu investigué.

Au sein de l'analyse sociologique, le travail associatif est promu depuis peu comme un champ de recherche à part entière : rappelant que le monde associatif est fort d'un million et demi de salariés (l'équivalent de la fonction publique territoriale) et de quatorze millions de bénévoles, Matthieu Hély et Maud Simonet déplorent l'« invisibilité » de ce monde du travail (Hély et Simonet, dir., 2008, p. 17 [1]). Aux yeux de M. Hély, l'ignorance de tels chiffres trahit le fait que « considérer le monde associatif comme un monde du travail agace et dérange parce qu'il ébranle des catégories de pensée jusqu'alors bien établies (comme les frontières entre le salariat et le bénévolat ou celles entre le secteur public et le secteur privé » (Hély, 2008, p. 127-128).

1. Voir aussi le dossier « Les engagements ont-ils vraiment changé ? », coordonné par S. Nicourd dans *Sociologies pratiques* (Nicourd, dir., 2007).

Tentant de faire reconnaître la catégorie ou le concept de travail bénévole, M. Simonet a, quant à elle, remarqué qu'elle entendait les « volontaires » américains et les bénévoles français désigner spontanément leur activité en empruntant au vocabulaire du travail (Simonet-Cusset, 2004), obligeant là encore le sociologue à s'affranchir des dichotomies (l'entreprise et l'association, le salarié et le bénévole, le travail et le non-travail).

Se dessine, en tout cas, une nouvelle entrée dans l'étude des associations non plus par les voies classiques de l'analyse des valeurs militantes, des profils de bénévoles, abstraction faite du travail, mais, au contraire, en inscrivant directement l'objet de recherche dans une perspective de travail.

Observer le travail en train de se faire dans une association : la question de l'organisation

Une étape supplémentaire devrait être de resserrer l'angle d'observation sur le travail en train de se faire, d'observer les membres de l'association aux prises avec la réalisation de leur travail et donc de les situer dans les bureaux, les entrepôts, les espaces publics dans lesquels ils œuvrent. Que veut dire, dans ces secteurs, de devoir se consacrer à une activité de travail, d'y affronter des conditions de réalisation de la tâche (plus ou moins pénibles, plus ou moins « aidantes ») ? Concrètement, quelles réalités recouvre le fait de travailler en association, quelles situations, quelles tâches, quels dilemmes, quels plaisirs ?

C'est à un éclairage de ce type que nous nous destinons ici, dans le cas des grandes associations caritatives. Au Secours populaire, le travail est très largement pris en charge par une population bénévole – en cohabitation et interaction avec des salariés, souvent en contrats aidés, sans frontières très nettes dans le déroulement de l'activité (mais dont nous ferons abstraction ici).

Ce contexte constitue un bon cas d'école pour s'intéresser au travail en s'interrogeant plus spécialement sur le problème de son organisation. Les entreprises, et en particulier les grandes, assument sans détour d'organiser le cadre de travail dans lequel elles insèrent leurs salariés, c'est-à-dire le fait que des règles, des procédures, des consignes, soient imposées par l'employeur dans l'exécution du travail, contraignant et équipant cette exécution. Dans les firmes, le rapport de subordination constitutif du contrat de travail, la propriété privée des moyens de production, la finalité de l'entreprise tournée vers l'obtention d'un profit, aident à concevoir cela sans

trop se poser de questions – même si la régulation de contrôle (Reynaud, 1988) aura à trouver sa légitimité. Il n'en va pas nécessairement de même dans le domaine associatif : les bénévoles ne sont pas censés être là pour suivre des ordres « comme à l'usine » ; il n'y a pas d'employeur propriétaire privé pouvant justifier qu'il est le maître de ce qui se passe dans sa maison. Il n'y a donc pas de raison de poser comme justifié la légitimité de l'organisation. Pour autant, cela n'exclut pas que la question resurgisse régulièrement, suscitant des débats parfois houleux entre les tenants de l'illégitimité de la question dans un contexte associatif, désintéressé, et ceux qui y voient une nécessité pragmatique.

Les données utilisées ici sont issues d'une enquête réalisée dans les permanences du Secours populaire. Dans un premier temps, il s'est agi de recueillir l'information sur les activités assurées, leur organisation, l'agencement de l'espace, le matériel à disposition, etc., en tenant compte de la variété des situations locales, des ressources et des modes d'organisation. Quatre comités locaux ont été étudiés, chacun situé dans une fédération départementale différente. Entretiens (avec les responsables, des bénévoles et des salariés) et notes d'observation étaient intégralement retranscrits. Cela a permis d'identifier cinq grands domaines d'activité dont les deux principaux – l'accueil et la gestion des stocks – ont fait l'objet d'un approfondissement dans un second temps, de nouveau par entretiens et observations et dans quatre nouvelles fédérations. Cela a conduit à décrire, dans chaque fédération, les finalités de l'activité de travail, les points saillants de l'activité elle-même, les connaissances et outils mobilisés.

Le Secours populaire : une association où « cela travaille »

L'activité associative : univers de production, conditions de travail et esprit militant

Les grandes associations caritatives sont de véritables univers de production. Depuis les années 1980, elles sont gagnées par une augmentation massive des volumes distribués qui les fait passer « de la bienveillance d'hier à l'humanitaire d'aujourd'hui » (Le Crom et Retière, 2003, p. 78) et les voit devenir, de fait, des lieux de production ayant leurs exigences au même titre qu'une administration publique ou qu'une entreprise.

Ce sont donc aussi des lieux de travail : « Passer quelques journées aux Restos du Cœur, à la Banque alimentaire ou encore au Secours populaire, permet de comprendre immédiatement que les personnes présentes considèrent

leur activité comme un travail, les bénévoles ne se distinguant pas nettement des salariés. » (P. 79.) On y trouve même une certaine communauté de problèmes avec les univers de travail plus classiques et reconnus. Les dirigeants associatifs se posent des problèmes qui, à certains égards, ne sont pas très différents de ceux d'une entreprise. Philippe Lyet (1997) décrit ainsi un Secours catholique où les responsables nationaux et départementaux s'agacent de voir des bénévoles maintenir d'anciennes pratiques, peiner à se mettre en phase avec les contenus de l'intervention qui leur sont demandés. Ces bénévoles formulent, comme d'autres travailleurs, des interrogations sur les conditions pour venir à bout des tâches qui leur sont confiées : ils s'étonnent du manque d'explication reçue sur les manières de s'y prendre et se disent que, un peu plus accompagnés sur ce registre, « on se serait plus retrouvé » (cité p. 199).

L'entrée par le travail apparaît ici comme ouvrant sur des questions d'acteurs cherchant à savoir comment on se sort de la difficulté des tâches, comment on s'organise pour en venir à bout. Cette perspective est précisément celle que nous nous donnons dans cet article. L'expression « on se serait plus retrouvé » nous fait sentir que cette question n'est pas sans lien avec celle de l'engagement, du maintien de cet engagement, du sens que l'on trouve à rester dans l'association.

Si l'on poursuit dans le sens ouvert par ces auteurs, il convient de tenter de comprendre à quel degré une structuration de l'activité collective et individuelle est pensée, comment font les bénévoles pour s'acquitter des tâches, comment ils font avec cette structuration, plus ou moins aboutie ; de quelle manière une organisation les aide à être à la hauteur de la tâche et à préserver le sens de celle-ci.

Ces questions sont désormais éclairées par tout un ensemble de travaux qui ont contribué à rénover et affiner la compréhension de l'organisation. En empruntant à la fois aux réseaux socio-techniques de Michel Callon (1991) et à la clinique de l'activité (Caroly et Clot, 2004), on peut voir l'organisation comme l'ensemble d'objets, d'équipements matériels (élaborés ou rudimentaires : bureaux, ordinateurs, classeurs, cahiers, etc.), d'humains (un chef, des collègues, qui connaissent leur métier ou, au contraire, l'apprennent, sont de bon conseil ou induisent en erreur, etc.), de prescriptions, de procédures internes, d'obligations légales qui ne laissent pas seul le sujet face à sa tâche, mais l'insèrent dans un tissu qui, à la fois, est contraignant pour son action et représente des supports possibles, des prises. Caroly et Clot (2004) ont montré que le collectif a des formes d'existence plus ou moins affirmées et que, en fonction de cela, l'organisation épaule ou non l'individu face aux problèmes qu'il rencontre dans son travail.

Au renouvellement paradigmatique concernant la sociologie des associations, il convient donc d'articuler celui qui, depuis quelques années, invite à aller chercher dans un rétrécissement de la focale de l'observation une autre manière d'analyser le travail, en y recherchant moins l'indice ou le contexte d'un rapport social (de subordination) que la réalisation d'une activité (Bidet *et al.*, dir., 2006 ; Borzeix et Cochoy, 2008 ; Denis, 2007). L'ethnographie de la relation de service, la sociologie des sciences et des techniques, la clinique de l'activité d'auteurs comme Yves Clot, les analyses du langage, la sociologie pragmatiste, sont des sources d'inspiration de cette sociologie du travail comme activité où l'enjeu de la démarche de recherche est de mettre à jour l'activité réflexive déployée par les sujets dans l'effort pour mener à bien la tâche, l'utilisation des repères socio-cognitifs (des « prises »), l'engagement du corps et la façon dont l'activité conduit à l'éprouver.

Ces travaux ne sont pas de pures investigations microsociales, arrimant l'observateur au suivi des seules situations extrêmement locales, mais portent en creux ou explicitement une analyse des conditions dans lesquelles on demande à des sujets de s'acquitter d'une tâche (Ughetto, 2007), de l'organisation qu'ils doivent suivre et avec laquelle ils doivent faire, du cadre dans lequel on leur demande d'être compétent (Combes, 2002).

Dans ce sens, l'appel à voir dans les associations un monde de travail aboutit à tenter de saisir comment la prise en main du travail, les actions engagées pour le mener à son terme, éprouvent les corps et les esprits, sollicitent la réflexivité, mettent à l'épreuve les valeurs très concrètement en les soumettant à des conditions précises de mise en œuvre de l'esprit militant. Il s'agit de voir ce dernier aux prises avec des bénéficiaires concrets, des conditions d'exercice du travail effectives (des locaux plus ou moins adaptés, des comparses qui aident plus ou moins, des instructions précises ou des mots d'ordre vagues, etc.).

Le Secours populaire à la découverte du travail effectué dans ses comités locaux

Le Secours populaire n'est pas une structure unique mais une collection d'associations loi 1901 (Brodiez, 2006). Lorsqu'une permanence se monte dans une ville, un quartier, une entreprise, elle se constitue avec ce statut, tout comme les « fédérations » de niveau départemental [2]. Vis-à-vis

2. Il y a ainsi 96 fédérations (elles-mêmes pouvant avoir des antennes, sans autonomie) et 850 comités locaux.

d'elles, l'Union nationale du Secours populaire français n'est rien d'autre qu'une association sans pouvoir hiérarchique. Dans une organisation telle que celle-là, les responsables nationaux font appel au consensus et au bon vouloir : ils ne sont pas des employeurs à qui on reconnaîtrait une légitimité à édicter une régulation de contrôle.

Au Secours populaire, le travail n'est pas une catégorie régulièrement utilisée. Si, tous les jours, de la production se fait dans les comités locaux et si du travail y est mobilisé, pour autant, cela n'est pas forcément pensé comme tel et ce travail n'est pas obligatoirement connu ni formalisé par le niveau national, du moins jusqu'à récemment.

Mais tout un contexte fait ressentir depuis quelques années comme problématique la relative ignorance du travail quotidien effectué dans les comités locaux par les structures nationales : les pressions politiques pour un contrôle efficace de l'utilisation des fonds collectés, les obligations à respecter (règles d'hygiène, chaîne du froid des colis alimentaires…). Le stade de développement actuel des associations caritatives rend moins imaginable un fonctionnement sans un certain contrôle par le centre et donc une connaissance plus exacte de ce qui « se fabrique » tous les jours dans les permanences.

Le travail des permanences : les grands champs d'activité

Le Secours populaire poursuit des objectifs généraux comme venir en aide aux familles et individus démunis, en respectant des valeurs – ne pas développer de l'assistance mais permettre aux individus de reprendre le cours normal de leur vie, avec autonomie. Il le fait autour de quelques grands types d'opération : aide alimentaire et vestimentaire, organisation de sorties et de vacances pour les enfants et les familles, solidarité internationale, etc.

Par l'enquête, on peut cependant faire émerger un tableau plus concret des réalités de la production et du travail dans les comités locaux, évoquant elles-mêmes plusieurs champs professionnels. Sans surprise, le premier est le travail social. Certes, professionnels du travail social et militants du Secours populaire ont mutuellement tendance à se démarquer les uns des autres, néanmoins, dans les permanences, on accueille des publics en difficulté, on les écoute, on les questionne et on les rassure, on facilite l'accès aux droits sociaux, à des activités culturelles et touristiques.

Mais l'activité y est aussi de nature logistique : la distribution, en particulier de l'aide alimentaire, nécessite de la collecte, de l'approvisionnement,

de la gestion des stocks. Il faut aussi fournir des vêtements aux familles, des jouets pour les enfants, des meubles, animer des surfaces de libre-service. En quelque sorte, le bureau de l'aide sociale s'articule à des entrepôts et même à des magasins.

À côté de cela devraient également être décrits des champs comme le travail administratif (secrétariat, standard…), l'entretien et la maintenance (bâtiments…), sans compter toute une activité d'encadrement de l'ensemble.

Bénévoles et salariés se prêtent à ces activités sans distinction de rôles : il n'y a pas des activités qui, par nature, seraient confiées aux premiers et d'autres aux seconds. Ce ne sont pas les statuts, mais les besoins et les bonnes volontés qui dictent la répartition des tâches.

L'organisation paradoxale du travail

Une production organisée, de la compétence collective

On ne peut décrire le SPF comme un lieu sans organisation. D'un certain point de vue, si les associations caritatives comme lui parviennent à assumer leur production à grande échelle, c'est parce qu'il y a de l'organisation en place. L'activité des comités locaux n'est pas rudimentaire, elle ne manque pas de technicité. Accueillir des personnes et gérer des stocks, ces tâches ne s'accomplissent que parce que, face à des risques constants d'être submergé par l'activité, dépassé par l'ampleur de la tâche, autant d'apprentissages collectifs sont constitués, de méthodes développées.

Gérer les stocks, par exemple, nécessite de savoir organiser l'approvisionnement en produits et réguler les stocks pour avoir des produits en quantité suffisante et avec régularité sans pour autant surstocker, mais aussi savoir faire face aux arrivées massives de marchandises en provenance de l'Union européenne. Il faut organiser des flux réguliers ou ponctuels de produits, donc connaître les besoins des comités, leur variation dans l'année, l'utilité des produits pour les bénéficiaires, évaluer le degré de fiabilité des producteurs ou distributeurs, tout cela avec des historiques, la mémoire des gens en place, de la messagerie électronique, les réseaux personnels.

De son côté, accueillir des personnes en difficulté nécessite de gérer un flux d'individus et de familles aux demandes les plus diverses, de définir des priorités, d'inscrire les personnes dans les bons circuits, à partir de connaissances juridiques et institutionnelles précises, de « mettre les personnes en mouvement ».

Loin de l'apparente improvisation intuitivement associée au bénévolat, il faut, au contraire, des connaissances précises, de l'expérience et une organisation collective. Le problème est que cette organisation existe de fait, mais reste peu explicite et l'aide reçue par les individus est aléatoire.

De fait, des choix d'organisation du travail… et leurs tensions

De même, ces structures ne fonctionneraient pas si elles n'avaient pas des choix dans les affectations de la « force de travail » au sein des permanences. D'un côté, il faut couvrir les activités qui utilisent intensivement du travail humain et dont l'exemple typique est le tri des vêtements, véritable industrie de main-d'œuvre. Les associations caritatives croulent sous des tombereaux de vêtements et ne gardent que les quelques vêtements de qualité qui peuvent être revendus et qu'il faut, pour cela, isoler. D'un autre côté, il y a les actions susceptibles de contribuer à faire monter les personnes aidées en autonomie, en capacité de concevoir un projet personnel et professionnel (combat contre l'illettrisme, accès à la culture, etc.), qui ne sont pas des constantes de l'« offre » du SPF, mais tributaires de la venue d'un bénévole (par exemple l'enseignant disposé à monter une bibliothèque ou mettre en place des cours d'alphabétisation).

En d'autres termes, chaque jour, dans les permanences, on réalise une affectation d'individus sinon à des postes, du moins à des tâches, affectations considérées par chacun comme s'accomplissant sur le mode de l'évidence, l'organisation laissant les appropriations d'activités se dérouler un peu « spontanément ». Mais, à suivre de près des bénévoles, on voit que ceux-ci éprouvent de la difficulté à réaliser leur production dans un tel contexte où des investissements de ce type n'ont pas été pensés.

Le bénévole, venu et restant au SPF en toute liberté, n'est alors pas à l'abri de moments de lassitude à l'égard du travail à effectuer. Invités à parler de leur activité de travail, les bénévoles finissent même par exprimer des sentiments de ras-le-bol : « Le tri, le tri, le tri : ras-le-bol du tri ! » Cette bénévole lâche un cri du cœur témoignant que les moins « qualifiés », qui héritent du sale boulot, sont amenés à ressentir la tâche comme éprouvante et non libre. Tout en étant bénévole, on peut éprouver la pénibilité des tâches, plus ou moins plaisantes, ce qu'elles coûtent à faire.

Ce point est loin d'être anecdotique ou exceptionnel. Il est relaté par d'autres travaux sur les associations (Lefevre et Ollitrault, 2007 ; Gateau, 2007). Un point méritant d'être souligné est que, pour sa part, notre enquête cherchait à documenter ce qu'était le travail et, ce faisant, a fait la rencontre

de malaises à l'égard de ce travail, mais qui, eux-mêmes, se déclaraient plus au détour d'un propos qu'ouvertement. L'atmosphère n'est pas celle de la révolte, de l'exaspération, de la colère. C'est plus celle des doutes qui envahissent et sont presque aussitôt réprimés. Paradoxalement, ces doutes semblaient moins présents dans des domaines, comme l'accueil, où l'on aurait pu s'attendre à voir s'y exprimer les difficultés bien répertoriées du travail social (Ravon, 2009). Comme si l'activité d'accueil avait ses protections : contrairement à des activités moins exposées et exposantes, l'organisation est davantage pensée ; le sens de l'activité et ses gratifications émergent plus facilement, pour des bénévoles qui sont presque unanimes à déclarer être venus au Secours populaire pour « aider »… et donc voir de près l'effet sur les personnes.

Les bénévoles en demande d'organisation

Dans un tel contexte, un monde de bénévoles n'offre pas le tableau enchanté d'un engagement de tous les instants, d'une foi jamais ébranlée. L'association est bien, de ce point de vue encore, un monde du travail comme les autres, où surgissent de-ci, de-là, des frustrations, des moments de démobilisation, des tensions. Ces tensions, quand on les examine de près, révèlent tout leur lien avec l'organisation de l'activité quotidienne.

« Mamie [3] », soixante et onze ans, est un exemple vivant de ces tensions que nous décrivons. Elle habite loin et met près d'une heure pour venir. Elle commence à être un peu fatiguée, mais vient quand même « parce qu'[elle] aime son travail ». Elle fait des ateliers cuisine. Elle n'a suivi aucune formation au Secours populaire. Elle avait une expérience parce qu'elle travaillait dans les écoles auparavant. Tout le reste, elle l'a appris sur le tas. Pour elle, la cuisine au Secours populaire est l'endroit indispensable, mais personne n'y prête attention. La cuisine est « toujours l'endroit le dernier au courant ».

On a là l'exemple d'une action en direction des bénéficiaires venant s'ajouter à la carte locale, mais qui n'est pas de l'ordre de l'indispensable. C'est sur le registre de la confiance que cette proposition a été acceptée, en particulier, dans le fait que la personne saura de toute façon parfaitement s'y prendre, ne serait-ce que parce qu'elle y engagera toute son envie de faire. Mais, ici, le revers de cette confiance transparaît dans le sentiment

3. Un surnom dont on notera qu'il renvoie vers la famille, espace social où l'on ne se pose pas les questions en termes d'organisation et de compétence.

d'être délaissée, de ne pas intéresser vraiment, de pouvoir mais aussi de devoir s'organiser comme elle le souhaite en mobilisant ses propres ressources et sans pouvoir, du coup, en parler réellement.

L'activité, son organisation, son lien avec le reste de l'organisation : dans ce cas, tout est pris en quelque sorte en bloc, de l'extérieur, sans guère donner lieu à réagencement, et cela d'autant plus volontiers que cette activité a une forte dimension individuelle.

Ce manque, les bénévoles ne sont pas sans tenter de le compenser, à leur manière. Jean-Claude et Roger [4] s'occupent de gestion des stocks. Le premier explique qu'au SPF, on se forme sur le tas :

> « Jean-Claude : Moi, quand je suis arrivé, on se connaissait déjà […]. Alors, j'ai commencé à en faire un peu avec lui et, après, il m'a dit "Tu te débrouilles". J'ai demandé s'il y avait des instructions et il m'a dit "Les instructions, il n'y en a pas".
>
> Roger : C'est Jean-Claude qui a tout inventé, tout seul.
>
> Jean-Claude : J'ai fait douze tableaux sur informatique que j'ai enregistrés sur disquette pour les antennes et comités, je leur ai donné des notes, comme ça ils savent comment et avec quoi il faut remplir les tableaux, comme ça, après, pour centraliser tout, c'est simple. J'ai fait un classeur par antenne et comité où il y a tout dedans pour remplir les tableaux, mais ils ne les regardent jamais.
>
> Roger : Moi, au début, quand je suis arrivé, on m'a montré les tableaux du siège et on m'a dit "Il faut que tu remplisses ça [le bilan annuel de solidarité matériel]" et c'est tout. C'est moi qui suis allé chercher les renseignements partout. Il n'y a pas de règlement, ni de circulaire ni que dalle […]. C'est tout, c'est pas une administration, c'est pas une entreprise où il y a des règles et patati et patata, où il faut faire comme ci ou comme ça. Ici, c'est de votre initiative, c'est "Donne ces renseignements-là, mais démerde-toi comme tu veux, c'est pas mon problème." »

Dans ces échanges, les bénévoles expriment une fierté de leurs réalisations dans un cadre aussi peu normé (« c'est lui qui a tout inventé ») et, simultanément, le sentiment d'être abandonné (« démerde-toi »). Jean-Claude exprime aussi la déception de voir un outil qu'il a créé par souci d'efficacité ne pas être repris, voire imposé (« ils ne les regardent jamais »), comme si ceux qui œuvrent à mettre plus d'organisation dans le fonctionnement quotidien n'étaient pas soutenus par une quelconque hiérarchie. Le sentiment d'isolement de beaucoup de bénévoles va de pair avec l'absence de contraintes. Les personnes sur le terrain perçoivent souvent assez mal le fonctionnement de l'association. Dans la plupart des comités, on se forge ses propres représentations de ce qu'il faut faire et comment, et on se « débrouille ».

4. Entre eux, les bénévoles usent quasi systématiquement des seuls prénoms (ou de surnoms), ce qui est une manière d'imposer une égalité, une absence de hiérarchie.

Tout comme Mamie, ces deux bénévoles font preuve de réflexivité à l'égard de leur travail. Ils ne s'en acquittent pas sans réfléchir sur les conditions dans lesquelles ils doivent le faire, sans se constituer une opinion sur ce que devraient être ces conditions, ni sans pousser jusqu'à modifier celles-ci en introduisant de nouveaux outils.

L'efficacité quotidienne des comités est confiée, pour une bonne part, à une addition de bonnes volontés et d'importation des compétences, mais cela a ses limites qui se retournent parfois contre ces individus. Se dévouant pour une association, ils n'en attendent pas moins un peu de soutien. Ainsi, Mauricette, retraitée, arrivée depuis un mois et cherchant à s'occuper après le décès de sa fille, semble lutter contre la surprise, voire la déception, des conditions d'exercice de son activité bénévole, notamment le peu d'encadrement et de préparation à cette activité :

> « On n'est pas du tout amenés… Faut demander aux uns, aux autres. Moi, très franchement, je peux dire que, depuis un mois, je suis encore dans la panade.
>
> Q. Et vous vous débrouillez ? Vous voyez quelqu'un, vous demandez un renseignement ?
>
> R. Bien sûr. On essaie de faire au maximum quand on est bénévole, on vient pas pour le fun.
>
> Q. C'est quand même un peu difficile, malgré tout ?
>
> R. C'est un peu difficile, oui. Mais il faut l'accepter. Faut voir, on entre dans une autre optique. Moi, j'ai travaillé à l'Éducation nationale, j'ai travaillé… J'ai eu un commerce et tout ça. Bon, faut se mettre dans l'emploi. Mais, enfin, là, l'emploi n'est pas un emploi, c'est se rendre disponible quand on a besoin. »

Cet extrait d'entretien est riche par le dialogue intérieur qu'il met au jour : la surprise et la gêne de ce manque d'explications, d'outils, d'interlocuteurs ; le fait de se reprendre, de se sentir gênée d'avoir pu paraître douter de son propre engagement ; le retour du sentiment de gêne, et ainsi de suite. Le travail qui est demandé aux salariés et aux bénévoles a ses exigences qui les laissent mal à l'aise s'ils ne se sentent pas armés par un cadre de travail ajusté à ces exigences. Et cela même si les bénévoles cités n'ignorent pas qu'ils opèrent dans une association, et que cela implique plus de bricolage avec les moyens du bord que dans d'autres contextes, ce qu'ils acceptent.

Il faut donc bien comprendre la nature exacte de l'organisation. Celle-ci est, au sens propre, ce qui organise l'activité, rend possible de l'accomplir de manière organisée et non pas dans un désordre handicapant. Une organisation du travail – de l'activité de travail – recouvre des choses parfois extrêmement rudimentaires pourvu qu'elles aient le pouvoir de mettre de l'ordre, de réduire les pertes d'énergie, la « dispersion » (Datchary, 2008). Cahier ou tableau informatisé, peu importe : ce qui compte est surtout l'intention d'organiser la matière avec laquelle on se débat.

Organiser dans une association : une légitimité très controversée

Les éléments rassemblés jusqu'ici font comprendre qu'organiser n'est ni cognitivement ni moralement facile à penser dans un contexte associatif. Si l'on veut voir les associations comme des mondes du travail, il faut aller jusqu'à étudier dans quelle mesure le rapport d'engagement des militants vis-à-vis de leur association ne se négocie pas uniquement dans l'espace des valeurs, mais dans leur rapport aux activités de travail.

De nouveaux militants, certes, mais d'abord des travailleurs

Alors que plusieurs des bénévoles du Secours populaire nous ont livré l'image d'un engagement flottant, l'interprétation d'un tel phénomène à l'aide de la littérature la plus courante nous renvoie, pour l'essentiel, aux controverses sur d'éventuels nouveaux profils de militants, caractérisés par des attachements désormais plus labiles. En vertu de ceux-ci, on les verrait quitter aussi vite qu'ils y ont adhéré une association qui les déçoit, sans être retenus par les attachements communautaires et les fidélités idéologiques que pouvaient manifester les générations précédentes, aux convictions (catholiques, communistes, etc.) fortes (Ion, dir., 2001).

Dans les exemples précédents, plus que de décider si Mauricette, Mamie, Roger, Jean-Claude, incarnent ou non un nouveau profil de militant, il est intéressant d'identifier que l'engagement relève à chaque fois d'une dynamique où ils posent des questions à l'association et à l'organisation de l'activité et, en fonction de la réponse reçue, font retour vers la fermeté de leur engagement à l'égard du SPF.

L'activité productive des comités locaux dans lesquels ils sont insérés, les tâches qui sont les leurs, les moyens avec lesquels ils doivent faire, l'appui ou non des « collègues », sont décisifs dans cette dynamique, autant que, par exemple, les identités invoquées par Vermeersch (2004) ou Harvard-Duclos et Nicourd (2005).

D'importants renouvellements de l'approche sociologique du travail intervenus ces dernières années se sont produits sur la base de l'affirmation que les travailleurs sont d'abord en lutte avec des machines (Dodier, 1995), des objets (Conein, Dodier & Thévenot, dir., 1993), des situations ordinaires, avant que d'être purement et simplement en vis-à-vis de leur identité, de leurs réseaux sociaux, des sources de sociabilité, etc. Il est difficile de parler des enjeux identitaires d'un espace de travail comme si

le combat avec la matérialité des choses à effectuer dans le travail et celle de l'environnement d'action dans lequel il faut le faire n'étaient qu'un pur contexte. Ainsi, une clef d'interprétation des comportements d'attachement et de détachement des individus vis-à-vis des associations est d'en faire des lieux où, comme dans n'importe quelle organisation productive, la matérialité du travail compte.

Accomplissant un pas dans cette direction, F. Sawicki et J. Siméant suggèrent que, « afin de comprendre l'inégale capacité des organisations à attirer, retenir et fidéliser ceux qui les investissent », il faut « raisonner en termes de champ organisationnel » (Sawicki et Siméant, 2009, p. 117), avec pour hypothèse que « certaines associations restent attractives précisément parce qu'elles arrivent, plus que d'autres, à offrir des activités de faible technicité ou de faible exigence idéologique à qui voudrait s'y engager » (*ibid.*). Ils suggèrent qu'une organisation techniquement peu fiable ne serait pas de nature à attirer les vocations ni à y retenir les militants, en raison de sa réputation dégradée.

Prolongeant et dépassant cette hypothèse, nos résultats nous paraissent à même d'aider à identifier des mécanismes qui peuvent être en jeu, via la prise en compte de l'activité de travail.

La difficile reconnaissance du travail et de son organisation comme problème public dans une association

Établir un lien entre travail, organisation et engagement n'est pas plus aisé pour les acteurs des associations que pour les chercheurs. Dans les exemples cités, nous avons vu justement comment s'avouer personnellement les doutes que l'on forme, à l'égard de son souhait de rester dans l'association, à l'épreuve du travail et de son manque d'organisation (et notamment de prescription), est source d'inquiétude pour les individus.

Pour partie, le problème tient au fait que les catégories de pensée disponibles ont pour inconvénient, en univers associatif, de paraître empruntées au monde de l'entreprise, à rebours de l'effort incessant pour se démarquer de celle-ci. Les acteurs associatifs, ou certains d'entre eux, ont, alors, un mouvement de recul. C'est ce qui s'est manifesté dans l'épisode suivant, au cours de notre enquête, où, autour de la présentation des premiers résultats, des responsables de fédérations ont eu un débat opposant ceux qui en déduisaient qu'il était temps de « se pencher sérieusement sur notre travail de responsables d'organisation », « sans avoir peur d'utiliser le mot management », tandis qu'un autre groupe refusait cette conclusion et, pour

une part, les constats des observations et des entretiens eux-mêmes. Des facteurs complexes semblaient déterminer ce partage entre une disposition et un refus à entendre les protestations de bénévoles et le caractère conditionnel de leur engagement. Une responsable de fédération, plus spécialement, exposait vivement le problème que lui posaient les insatisfactions de bénévoles : « Nous sommes là pour les bénéficiaires », entendait-elle rappeler, non pour nous écouter nous-mêmes.

Cet épisode peut s'interpréter comme voyant s'opposer deux forces contraires dans la construction du travail et de son organisation en tant que « problème public » interne, au sein de l'association. Le débat rend alors visible une source de raidissement puissante à l'égard de la question de l'organisation : la représentation de l'engagement qui, pour certains, doit être celui du bénévole. Il est attendu un engagement net et sans ambiguïté : c'est un acte de consécration envers le bénéficiaire, exigeant que le bénévole ne s'écoute pas trop, ne s'épanche pas sur ses problèmes au détriment de ceux du bénéficiaire, plus graves par construction. S'écouter, ce serait mitiger l'engagement. Problèmes du bénévole et problèmes du bénéficiaire seraient en concurrence. L'engagement n'est pas conditionnel.

La reconnaissance du travailleur associatif est alors problématique parce que, précisément, elle véhicule le caractère conditionnel de l'engagement, attentif au retour que ce travailleur espère trouver dans le regard de l'autre, autorité hiérarchique ou destinataire de son travail. L'engagement dans le travail (susceptible de flancher) entre en conflit avec l'engagement militant (considéré comme devant être infaillible).

Engagements : association et entreprise en miroir

On se trouve ici face à deux usages du mot « engagement ». Celui dont le monde associatif est familier renvoie au comportement vis-à-vis d'une cause collective devant laquelle, à la limite, l'individu s'efface ou se sacrifie, comme le « militantisme moral » ou « par conscience » qu'E. Agrikoliansky (2001, p. 28) définit comme « l'engagement dans des luttes politiques sectorielles de ceux qui ne sont pas directement concernés par ces causes (par exemple, les militants antiracistes qui ne sont pas eux-mêmes des victimes d'actes de racisme). » Elle implique une idée de dévouement à autrui et d'oubli de soi au profit de cet autrui. En ce sens, l'engagement suppose d'abandonner au seuil de l'association ses enjeux personnels. Le refus d'entendre parler du travail est alors cognitif et moral. D'un point de vue moral, parler de son travail, c'est se préoccuper de soi aux dépens d'autrui. Cognitivement, la catégorie « travail » s'oppose à la

catégorie « dévouement » : si la seconde est posée par la théorie indigène comme constitutive de l'association, alors la première doit céder la place et ne doit pas prétendre s'en emparer.

En entreprise, l'engagement, conçu comme engagement vis-à-vis du travail confié aux salariés, renvoie à ce que les acteurs des directions résument plus volontiers par le terme de « motivation ». L'idée véhiculée est celle de l'allant mis dans l'exécution des travaux confiés, de l'énergie réellement consentie ou, au contraire, dosée par l'intéressé avec trop de parcimonie. Le problème sous-jacent est, pour ces directions, de devoir en passer par des sujets, qui, en dernière instance, sont les maîtres du dosage de leur bonne volonté, de la bonne ou de la mauvaise grâce avec laquelle ils se plient à ce que le rapport de subordination leur impose.

L'engagement est, pour ces acteurs des directions ou pour toute personne investie d'un rôle hiérarchique, le complément, jamais assuré, du pouvoir dont ils disposent, mais qui a ses limites : le pouvoir de direction. En entreprise, la hiérarchie a le pouvoir légitime d'édicter une régulation de contrôle (Reynaud, 1988). Elle peut le faire sans dilemmes de conscience, sans dissimuler son activité (et même en « communiquant » sur les règles qui seront désormais à appliquer) et en forçant l'individu récalcitrant à s'y soumettre. Néanmoins, les acteurs investis d'un rôle d'encadrement de collaborateurs savent que leur pouvoir de sanction a aussi ses limites. C'est sur cette tension qu'ont fleuri toutes les techniques de management participatif, que se développe l'alternative entre sanctions et incitations et que se forme l'énigme fondamentale, pour les acteurs managériaux, de l'« adhésion ». Dans quelles conditions les collaborateurs « adhèrent »-ils aux nouvelles règles qu'on leur impose ? C'est ici la conscience des limites des incitations, par exemple salariales, qui s'exprime, limites imposées aux employeurs par des sujets qui restent libres de ne pas être intimement convaincus.

La panoplie de leviers que tentent de déployer les acteurs managériaux nous conduit alors vers l'inculcation d'une « culture d'entreprise », la formalisation de « valeurs d'entreprises »… non sans rejoindre sur leur terrain les « causes » associatives. Même dimension d'absolu vis-à-vis duquel il est demandé au relatif, au conditionnel, de céder. Même impatience vis-à-vis du travail et du travailleur, ce dernier perçu comme sujet à des atermoiements dommageables et comme vecteur de doutes. Comme si l'entreprise « rattrapait » l'association.

Les dirigeants des deux types de structure font face à la menace que représentent les pensées de ces travailleurs qui les conduisent parfois à la

tentation d'« aller voir ailleurs ». Durant toute une partie du XXe siècle, les entreprises ont échafaudé des marchés internes pour atténuer l'extrême volatilité des ouvriers. Pour les associations, s'il s'avérait qu'elles ne bénéficiaient plus du rempart que formaient les convictions idéologiques, le problème se manifesterait d'autant plus facilement que leurs bénévoles ne sont pas retenus par le besoin d'un salaire.

Là où les associations font figure de cas exemplaire, c'est dans le fait qu'on voit s'y exercer la contrainte de devoir ménager les personnes. Nous l'avons vu, si, dans bien des cas, l'organisation n'est pas formalisée comme elle pourrait l'être, alors même que des procédés plus efficaces ont pu être inventés par certains bénévoles, c'est en raison de la conscience de l'hétérogénéité des niveaux culturel, technique, etc., des travailleurs de l'association et du souci de ne pas humilier inutilement ceux qui ont déjà la bonté de donner de leur temps à l'association. C'est pour cela que des cahiers ne sont pas immédiatement abandonnés au profit d'un tableur informatique, même si celui-ci simplifierait le travail.

On le voit, le fait d'organiser – comprenant le fait de doter les personnes en outils et de « moderniser » les outils – rencontre, en univers associatif, des contraintes plus lourdes, au point de pouvoir faire penser que l'association est obligée de sacrifier parfois fortement sur l'efficacité. En même temps, cela soulève de façon quasi expérimentale la question d'une navigation habile entre les résistances possibles pour mieux progresser. Une association comme le Secours populaire n'est pas imperméable à toute organisation, elle n'est pas sans organisation ni sans évolution ou progression de son organisation. Mais ses membres sont obligés de faire dominer le souci du ménagement… pour ne pas dire du management.

Conclusion

Les associations sont désormais reconnues par la recherche sociologique comme des univers de travail à part entière. Cette reconnaissance est cependant encore controversée chez les acteurs, en particulier parce que l'activité de travail fait naître des questions perturbantes : dans la mesure où elle est semée d'épreuves pratiques, les travailleurs, fussent-ils associatifs et donc supposés avoir voulu s'engager pour une cause, sont amenés à ressentir très vivement et intimement les conditions de réalisation avec lesquelles il leur faut faire et à activer une réflexivité sur les finalités et les modalités de leurs tâches. C'est en cela que l'organisation est interrogée par ces bénévoles.

Une association comme le Secours populaire ne se laisse pas décrire de manière binaire, comme ayant ou n'ayant pas d'organisation. Elle en a suffisamment pour ne pas succomber devant le flux des bénéficiaires ou des marchandises et pour assurer un réel débit. Mais elle en a dans des conditions peu explicites, tant penser le travail et l'organisation fait l'objet, en univers associatif, d'obstacles moraux et cognitifs : se dévouer aux bénéficiaires est, en quelque sorte, un cadre cognitif alternatif à celui de travailler, et s'écouter se plaindre de ses conditions de travail est moralement répréhensible quand il faut considérer les bénéficiaires comme ayant pour essence d'incarner le malheur.

En association, l'édiction d'une régulation de contrôle doit suivre un chemin de construction de sa légitimité autrement plus compliqué qu'en entreprise. De fait, les associations sont tenues de faire avec les bonnes volontés, qui, en théorie, ne sont retenues en rien si elles veulent pratiquer l'exit. Les associations affrontent des problèmes de gestion de leurs effectifs sous de plus fortes contraintes : la conviction des bénévoles est indispensable.

Ce sont alors de nouvelles questions qui surgissent : tout à l'inverse du constat ou du regret que les militants deviennent d'une mobilité extrême, ne faut-il pas s'interroger sur ce qui fait, au contraire, qu'ils restent, malgré tout, relativement attachés à leur association même quand ils sont tentés de se plaindre de leur travail ? Une figure théoriquement improbable peut-elle exister, comme celle du bénévole s'acharnant à rester et adoptant une posture de retrait, de désinvestissement, quand le travail devient pénible ? Adopter le point de vue du travail pour étudier les associations n'a décidément pas fini de prouver son caractère subversif.

Marie-Christine Combes
Université Paris-Est
marie-christine.combes@univ-mlv.fr

Pascal Ughetto
Université Paris-Est, Latts
pascal.ughetto@univ-mlv.fr

Bibliographie

Agrikoliansky E., 2001, « Carrières militantes et vocation à la morale : les militants de la Ldh dans les années 1980 », *Revue française de sciences politiques,* vol. 51, *n° 1-2*, févr.-avr. : 27-46.

Bidet A., Borzeix A., Pillon T., Rot G., Vatin F. (sous la dir.), 2006, *Sociologie du travail et activité,* Toulouse, Octarès.

Borzeix A., Cochoy F., 2008, « Travail et théories de l'activité. Vers des *workplace studies* ? », *Sociologie du travail,* vol. 50, *n° 3*, juill.-sept. : 273-286.
Brodiez A., 2006, *Le Secours populaire français, 1945-2000. Du communisme à l'humanitaire*, Paris, Presses de Sciences-Po, 330 p.
Callon M., 1991, « Réseaux technico-économiques et irréversibilité », *in* R. Boyer, B. Chavance, et O. Godard (dir.), *Figures de l'irréversibilité en économie*, Paris, Éditions de l'Ehess : 195-230.
Caroly S., Clot Y., 2004, « Du travail collectif au collectif de travail. Développer des stratégies d'expérience », *Formation Emploi, n° 88*, oct.-déc. : 43-55.
Combes M.-C., 2002, « La compétence relationnelle : une question d'organisation », *Travail et emploi, n° 92*, oct. : 5-18.
Conein B., Dodier N., Thévenot L., 1993, *Les Objets dans l'action*, Paris, Éditions de l'Ehess, 292 p.
Datchary C., 2008, « Gérer la dispersion : un travail collectif », *Sociologie du travail*, vol. 50, *n° 3 :* 396-416.
Denis J., 2007, « La prescription ordinaire. Circulation et énonciation des règles au travail », *Sociologie du travail,* vol. 49, *n° 4*, oct.-déc. : 496-513.
Ferrand-Bechmann D. (sous la dir.), 2004, *Les Bénévoles et leurs associations. Autres réalités, autre sociologie ?,* Paris, L'Harmattan, 318 p.
Gateau M., 2007, « Du bouche-à-oreille à l'entretien d'embauche. Le recrutement dans les associations de commerce équitable », *Sociologies pratiques, n° 15,* 2007/2 : 123-134.
Harvard-Duclos B., Nicourd S., 2005, *Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité,* Paris, Payot, 201 p.
Hély M., 2008, « À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire », *Sociétés contemporaines, n° 69,* 2008/1 : 125-148.
Hély M., Simonet M. (dir.), 2008, « Splendeurs et misères du travail associatif », dossier, *Les Mondes du travail, n° 5,* janv. : 17-94.
Ion J. (sous la dir.), 2001, *L'Engagement au pluriel*, Saint-Étienne, Publications de l'université de Saint-Étienne, 217 p.
Latour B., 1994, « Une sociologie sans objet ? Remarque sur l'interobjectivité », *Sociologie du travail*, vol. 36, *n° 4 :* 587-607.
Le Crom J.-P., Retière J.-N., 2003, « Nourrir les pauvres : assister et/ou entreprendre ? », *in* L. Prouteau (sous la dir.), *Les Associations entre bénévolat et logique d'entreprise,* Rennes, Presses universitaires de Rennes, p. 67-84.
Lefevre S., Ollitrault S., 2007, « Les militants face aux contraintes managériales : le cas des groupes locaux de Handicap international », *Sociologies pratiques, n° 15,* 2007/2 : 97-110.
Lyet P., 1997, *L'Organisation du bénévolat caritatif,* Paris, L'Harmattan, 248 p.
Lyet P., 1998, « L'organisation du bénévolat, un défi pour les acteurs du champ social », *in* Une seule solution, l'association ? Socio-économie du fait associatif, *Revue du Mauss, n° 11,* 1er sem. : 280-294.
Nicourd S. (sous la dir.), 2007, « Comprendre les engagements aujourd'hui », *Sociologies pratiques, n° 15,* 2007/2 : 1-5.
Ravon B., 2009, « Repenser l'usure professionnelle des travailleurs sociaux », *Informations sociales, n° 152,* mars-avr. : 60-68.

Reyaud J.-D., 1988, « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, t. xxix, *n° 1 :* 5-18.

Sawicki F., Siméant J., 2009, « Décloisonner la sociologie de l'engagement militant. Note critique sur quelques tendances récentes des travaux français », *Sociologie du travail*, vol. 51, *n° 1 :* 97-125.

Simonet M., 2006, « Le monde associatif : entre travail et engagement », *in* N. Alter (sous la dir.), *Sociologie du monde du travail*, Paris, Puf, p. 191-207.

Simonet-Cusset M., 2004, « Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail », *Revue de l'Ires, n° 44 :* 141-155.

Thévenot L., 1985, « Les investissements de forme », *Cahiers du Centre d'études de l'emploi,* « Conventions économiques ».

Ughetto P., 2007, *Faire face aux exigences du travail contemporain. Conditions du travail et management,* Lyon, Éditions de l'Anact, 157 p.

Vermeersch S., 2004, « Entre individualisation et participation : l'engagement associatif bénévole », *Revue française de sociologie,* vol. 45, *n° 4,* oct.-déc. : 681-710.

Mots clés : *Association, bénévolat, engagement, organisation, valeurs.*

Association and its discontents : work, organisation and involvement.

Summary : *Lately a research trend suggested that we deepen the knowledge of work in associations. This paper follows that suggestion and focuses on the working activity of volunteers from the Secours Populaire. The collective they constitute daily realises tasks which, on the face of it, aren't easy ; they require organisation and for volunteers and employees to be prepared for the task. In these surroundings, the impression the volunteers get of the conditions in which they perform these tasks does not vanish behind the militant faith. Some are tempted to be discouraged when they feel they are not supported enough in the surroundings in which they have to work. It is really hard, in the associative context, to work out such a situation insofar as it appeals to categories (such as organisation and involvement into work), the legitimacy of which is very much questioned.*

Keywords : *Association, volunteering, involvement, organisation, values.*

Malestar en la asociación de trabajo, organización y compromiso.

Resumen : *Una corriente de investigación invita, recientemente, a profundizar en el conocimiento del trabajo en las asociaciones. Este artículo sigue esta invitación y se interesa por la actividad del trabajo de los voluntarios del Socorro Popular. Los colectivos constituidos,*

cotidianamente realizan tareas que no son muy notables; necesitan tan solo que los voluntarios y los asalariados estén preparados para dichas tareas. En este contexto, las condiciones dentro de las cuales los voluntarios tienen la impresión de llevar a cabo sus tareas, no desaparecen detrás de la fe del militante. Algunos son tentados por el desencanto cuando les llega el sentimiento de no ser suficientemente ayudados dentro del marco de trabajo que deben ejercer. La dificultad es real, en un contexto asociativo, y hace pensar en tales situaciones en la medida en que pasan por la movilización de categorías – la organización y el compromiso frente al trabajo- terreno en el cual la legitimidad es muy controvertible.

Palabras claves : *Asociación, voluntariado, compromiso, organización, valores.*