

# LE SENS DU TRAVAIL À LA CROIX-ROUGE FRANÇAISE

Entre engagement pour la cause et engagement dans le travail

par Monique Combes-Joret\* et Laëtitia Lethielleux\*

*Au travers de la perception des salariés et des bénévoles de la Croix-Rouge française (CRF), l'article met en évidence les tensions et les ambivalences du « sens du travail » dans les organisations de l'économie sociale et solidaire. Pour les salariés qualifiés, travailler à la CRF est clairement un choix rationnel, tandis que pour d'autres (qualifiés ou non), c'est un choix contraint par l'absence d'alternative sur le marché du travail local. Pour les bénévoles, le sens de l'engagement à la CRF est résolument pluriel (entre vocation, carrière et quête identitaire) et fortement lié à leur trajectoire personnelle. Un sentiment est au contraire largement partagé par tous les bénévoles, les élus comme ceux de terrain : celui d'être soumis, dans leur travail quotidien, à une exigence de professionnalisation de plus en plus forte et à des contraintes très proches de celles des salariés (charge de travail, flexibilité, respect de normes).*

\* Maîtres de conférences en sciences de gestion, université de Reims Champagne-Ardenne (Urcs). Mél.: monique.combes@gmail.com; laetitia.letthielleux@univ-reims.fr.

On entre à la Croix-Rouge française par hasard, mais on y reste par conviction. » Ainsi s'expriment plusieurs des membres de la Croix-Rouge française (CRF), qu'ils soient président d'une délégation départementale, directrice de crèche ou encore administratrice nationale. Qu'est-ce qui conduit ces personnes à entrer à la CRF, comme salarié ou comme bénévole, et à y rester, pour certains d'entre eux, jusqu'à plus de 73 ans? De la direction d'un établissement à la présidence d'une délégation ou d'un conseil de surveillance, comment définissent-elles leur engagement dans la CRF? Est-ce le projet associatif de la CRF qui donne un sens à leur travail, non seulement sa signification, mais aussi son orientation et sa cohérence? Le fait de travailler dans une association d'envergure nationale et internationale induit-il par rapport au travail des attitudes spécifiques et différenciées entre bénévoles et salariés, entre bénévoles élus dans les instances décisionnelles et bénévoles de terrain?

Ces questions se posent, car dans le paysage associatif français<sup>(1)</sup> la CRF fait certes figure de cas hors norme, avec son milliard de budget, ses 17 000 salariés, ses 52 000 bénévoles et ses cent cinquante ans d'existence. « *La Croix-Rouge arrive dans le monde devant Coca-Cola!* », affirmait le président d'une délégation départementale en 2007. La CRF n'en est pas moins soumise à des pressions institutionnelles et aux impératifs d'efficacité et de transparence de la nouvelle gestion publique.

(1) D'après Viviane Tchernonog (enquête Matisse, menée auprès des associations par le CNRS et le centre d'économie de la Sorbonne en 2005-2006), « 84 % des associations n'ont pas de salariés et 44 % des associations employeurs comptent un ou deux emplois salariés ».

Par ailleurs, avec l'adoption de nouveaux statuts (2007) et la rédaction d'un nouveau projet associatif (2009), la CRF s'est engagée dans des réformes structurelles (avec la régionalisation et la création de nouvelles filières métier) qui influent non seulement sur la répartition des pouvoirs et des rôles entre la gouvernance et le management, mais aussi sur le sens du travail de tous les membres de la CRF.

Ce travail explore, au travers de la perception des salariés et des bénévoles, le sens du travail dans une entreprise-association de l'économie sociale et solidaire (ESS), telle que définie par Tchernonog et Hély (2003). Il s'inscrit dans le cadre d'un contrat de recherche, initié en janvier 2010 et pour trois années avec la CRF, dont l'un des objets est de construire une monographie de cette grande organisation. L'analyse des données recueillies sur les deux premières années (2010 et 2011) permet de nourrir le questionnement sur le sens du travail, aujourd'hui, dans le secteur de l'ESS. Elle permet notamment d'alimenter la réflexion sur « *les métamorphoses du travail* » (Gorz, 1988) dans les organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS) et de mettre en lumière les tensions qui traversent une entreprise-association gestionnaire d'établissements comme la CRF (salaires plus faibles que dans le privé lucratif, injonction d'engagement pour les salariés, charge de travail importante pour les bénévoles...).

Après une analyse de la pluralité des dimensions du sens du travail tant pour des salariés que pour des bénévoles, une présentation de la CRF permettra de saisir la complexité des grandes associations gestionnaires d'établissements où coexistent une population de bénévoles et une autre de salariés.

---

## Le sens du travail dans une OESS : un monde à part ?

Définir le sens du travail au XXI<sup>e</sup> siècle n'est pas chose facile tant cette notion se trouve aux confluent de plusieurs disciplines (la philosophie, la sociologie, la psychologie, mais aussi le droit et la gestion) et, plus encore, au carrefour de plusieurs thèses : d'un côté, dans le prolongement des travaux de Gorz (1988), la fin du travail comme valeur centrale de notre société et vecteur d'accomplissement de soi (Méda, 1995) et, de l'autre, diamétralement opposé, le « *paradigme travailliste* » (Gollain, 2000, p. 7), avec « *ses implications destructrices sur les équilibres écologiques, comme sur la cohésion sociale et la capacité des personnes et des groupes à être réellement acteurs de leur existence* », incarné notamment dans le « travailler plus pour gagner plus ».

### Quelles catégories pour penser le travail dans les OESS ?

Pour Gorz, la distinction majeure entre travail hétéronome (dont le but ou le produit final est hors du contrôle de l'individu) et travail autonome (dont le but est choisi délibérément par l'individu) permet d'en saisir le sens (ou la perte de sens, pour le travail hétéronome).

## Encadré 1 Méthodologie de la recherche

Un contrat de recherche d'une durée de trois ans (2010-2013) a pu être signé avec la CRF. Au terme des deux premières années, une enquête a été menée auprès de 65 membres dans quatre régions (Grand Est, Nord, Sud-Est et le siège à Paris) sur les neuf que compte l'association. Dans une première étape de ce travail (janvier 2010-janvier 2011), des entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne d'une heure et demie, ont été conduits avec 19 acteurs occupant différentes fonctions dans la structure et relevant de diverses instances de décisions (conseil d'administration [CA], conseil de surveillance [CS], direction d'établissement, direction de filière).

Dans la deuxième étape (février 2011-octobre 2011), l'enquête qualitative a permis de combiner, dans chacune des quatre régions visitées, des groupes de discussion composés de salariés et de bénévoles non élus et des entretiens semi-directifs avec des dirigeants salariés et des dirigeants bénévoles. Cette deuxième étape a permis de recueillir les perceptions de 46 personnes supplémentaires (*voir en annexe*).

Par ailleurs, la CRF a ouvert l'accès à ses archives et documents internes (statuts, projet associatif, règlements des établissements, plans d'actions stratégiques, programmes de formation des bénévoles élus, baromètre d'opinion des bénévoles [BOP] et libre accès à son intranet) ainsi qu'à ses réunions et instances de décision internes (conseils de surveillance, séminaires de formation, journées de travail interrégion...).

Durant ces deux premières phases de la recherche, la confrontation de points de vue d'acteurs de positions différentes, la participation à des réunions formelles et à des rencontres informelles ainsi que l'accès à une importante base documentaire de la CRF ont permis d'avoir un certain contrôle sur les résultats présentés dans cet article.

Le travail à but économique, réalisé pour les autres et contre de l'argent, s'oppose à la fois au travail pour soi (qui n'a d'autre but que soi, accompli librement, sans nécessité) et au travail domestique (pas véritablement autonome, car intimement lié à une norme sociale de répartition inégalitaire des tâches ménagères).

Où se situent, dans cette dichotomie, le bénévolat et le travail salarié dans le secteur de l'économie sociale et solidaire? On pourrait penser que l'un comme l'autre participent de la catégorie des activités autonomes, considérées comme épanouissantes et enrichissantes, à l'image des activités artistiques, charitables et d'entraide... Nous verrons que, dans une OESS, le travail bénévole, comme le travail salarié, n'échappe pas complètement au contrôle externe de normes (normes européennes, à l'image de la distribution alimentaire, ou normes gestionnaires, avec la recherche d'efficacité et de performance). Au-delà de l'affirmation par les OESS d'une spécificité « travailler autrement », le travail proposé est-il aujourd'hui moins hétéronome que dans les structures classiques?

Une partie de la réponse peut être trouvée dans les écrits de Hély (2008) à propos des « travailleurs associatifs ». Pour cet auteur, le secteur associatif

n'est pas un monde « à part » du monde du travail et de l'économie capitaliste, dont il participe à son corps défendant. L'expansion du secteur associatif doit, à ce titre, être comprise au regard du désengagement de l'Etat des services publics. Hély démontre ainsi que la catégorie des « travailleurs associatifs » constitue une fraction du salariat (jeunes diplômés, volontaires) qui, en d'autres temps, se serait orientée vers des emplois publics et des postes de fonctionnaire. Son analyse critique de l'emploi et des conditions d'emploi (salaire plus faible dans le privé non lucratif que dans le privé lucratif, recours aux emplois précaires plus important) dans le secteur associatif l'amène à questionner l'hypothèse du « don de travail ». Les travailleurs de l'ESS font-ils tous le choix, conscient et motivé par l'altruisme, de travailler dans ce secteur? Le salaire plus faible est-il, pour ces personnes, considéré comme équitable et réellement compensé par la satisfaction morale de servir un projet à but non lucratif (Hély, 2008)?

Ce postulat central d'un choix délibéré de travailler dans le secteur de l'ESS peut s'appliquer à des emplois qualifiés et à des postes à responsabilité, mais ne tient pas pour les travailleurs moins qualifiés. Simonet-Cusset (2010) montre que, pour les chômeurs et les travailleurs précaires, le fait de travailler (voire d'être bénévole) dans l'ESS est un choix clairement contraint par la dégradation de la situation du marché du travail.

## ● Qu'est-ce qui donne un sens au travail?

Morin (2006) a entrepris une revue de la littérature sur le sens du travail à partir d'un questionnement large: « *Il faut bien admettre que nous n'avons jamais réellement posé la problématique du travail dans le contexte de l'existence humaine; nous avons surtout adressé le problème de l'emploi.* » Il évite ainsi la confusion entre « rapport au travail » et « rapport à l'emploi ». L'emploi, tel que Morin le définit, correspond bien au travail hétéronome de Gorz (Morin, 2006, p. 6). Il implique une rétribution (un salaire) et l'acceptation par l'individu que son travail soit décidé et déterminé par d'autres que lui, que ce soit un supérieur hiérarchique ou un système technique. Le travail, quant à lui, ne peut se réduire à cet aspect économique, sous peine de perdre son sens: « *Le travail est avant tout une activité par laquelle une personne s'insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel et crée de la valeur qui lui donne, en retour, le sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle, voire peut-être un sens à sa vie.* » S'agissant du sens du travail, Morin (2006) retient trois définitions complémentaires: la signification du travail (la valeur du travail aux yeux du sujet et la représentation qu'il en a), l'orientation (ce que le sujet recherche dans le travail) et, enfin, la cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit, entre ses attentes et son activité au quotidien.

Les travaux de Frankl (1967) apportent un éclairage intéressant, en soulignant le fait que le sens du travail est avant tout découvert par l'individu

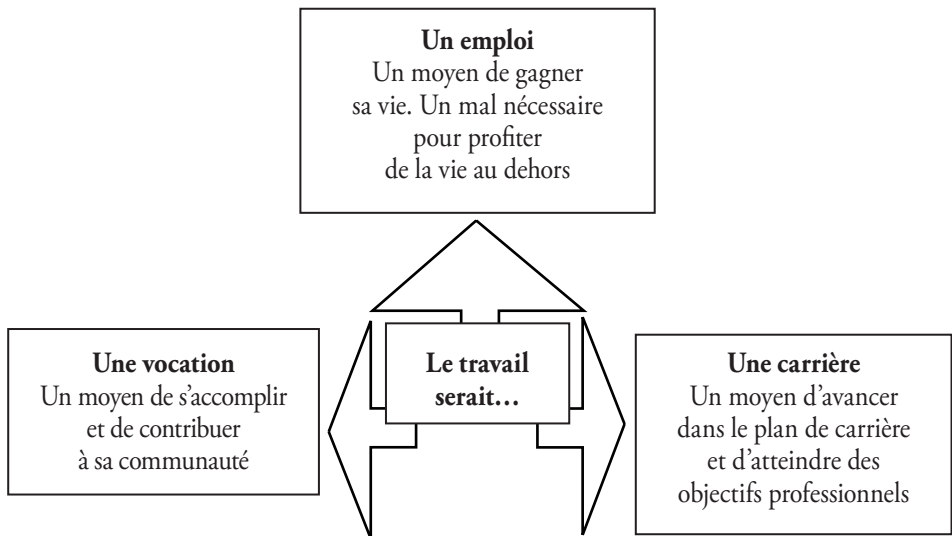
lui-même, suite à une succession d'événements et à ses relations avec autrui. Cette idée de découverte personnelle de la quête du sens du travail renforce la pertinence d'une recherche basée sur l'étude des perceptions et le caractère avant tout subjectif du sens du travail.

En explorant la signification que les individus attribuent au travail, Wrzesniewski *et alii* (1997), reprenant en partie la distinction opérée par Max Weber (1959) entre métier et vocation, ont mis en évidence trois attitudes typiques à l'égard du travail en général : l'emploi, la carrière et la vocation (*figure 1*). Cette trilogie n'épuise pas la complexité du sens du travail, mais permet de disposer de catégories de pensée utiles dans le cadre de recherches empiriques, comme nous le verrons dans la troisième partie.

### Le travail bénévole : quelles spécificités ?

Les premiers travaux sur le sens du travail ont porté leur attention sur la forme du salariat, essentiellement au sein du secteur lucratif. Ce n'est que plus récemment que se sont développées des analyses fouillées du bénévolat, à mesure que le phénomène prenait de l'ampleur et que ses usages évoluaient. Les travaux de Simonet-Cusset (2010), à partir d'une enquête longitudinale de quinze ans menée en France et aux Etats-Unis, interrogent clairement ces différents usages du bénévolat et la face cachée de la valorisation de cet engagement citoyen : la gratuité et la

**Figure 1**  
**Trois attitudes à l'égard du travail selon Wrzesniewski *et alii* (1997)**



précarité du travail bénévole, nuancé l'image du bénévole ayant choisi son engagement et prêt à s'investir dans une cause « noble » et une activité valorisante pour lui.

Gardin (2002) observe que les bénévoles considèrent leur activité comme un travail rythmant leur vie. Il note une autre ambivalence du bénévolat, marqué par le souhait d'être encadré tout en restant libre dans ses actions. Ferrand-Bechmann (2011) évoque le « zapping » des bénévoles, qui peuvent appartenir à plusieurs structures en même temps.

Plus généralement, Lallement (2001) précise que, compte tenu de la place centrale occupée par le travail dans nos sociétés, il n'est pas surprenant d'assimiler l'engagement bénévole à un travail. C'est, pour certains bénévoles, une manière de trouver ou de retrouver un statut social et une identité professionnelle. Ferrand-Bechmann (2010) évoque le travail bénévole dans les mêmes termes que ceux du travail salarié. Elle en souligne les similitudes : contraintes, conventions ou chartes de bénévolat qui engagent le bénévole dans un service mesuré par des heures de présence...

Si l'on peut analyser le bénévolat avec les mêmes catégories que le travail salarié, existe-t-il des spécificités entre les formes de reconnaissance du travail salarié, d'une part, et celles du travail bénévole, de l'autre ? Dussuet et Flahaut (2010) répondent par l'affirmative et distinguent deux processus différenciés au sein des associations à but non lucratif : la « salarisation », marqueur de la position d'employeur de salariés de ces associations et symbole de leur entrée dans l'univers marchand, et la « professionnalisation », vecteur de reconnaissance sociale des bénévoles, signe également de la détention d'une expertise et aboutissement d'un parcours de formation.

S'appuyant sur l'étude de l'organisation du Secours populaire français, Ughetto et Combes (2010) mettent en évidence l'exigence croissante de professionnalisation des associations et ses conséquences. Cette exigence a notamment pour conséquence un double effet sur les bénévoles : d'un côté, elle pousse au renforcement des compétences techniques des dirigeants bénévoles ; de l'autre, elle peut entraîner une crise des vocations et décourager les candidats à des postes de responsabilités. Tout devient une question d'équilibre à trouver, pour le bénévole et l'association qui le gère, entre les sources de satisfaction (accomplissement de sa mission et accomplissement de soi) et la difficulté de la tâche à réaliser. Chanut-Guieu (2009) arrive au constat que, si la professionnalisation devient la norme du travail bénévole, les analyses des déterminants de la satisfaction des bénévoles se rapprocheront inévitablement des éléments constitutifs de la motivation au travail des salariés.

### **Les associations : quel type d'employeur ?**

A l'issue de ces observations, il apparaît que les travaux les plus récents consacrés au secteur associatif présentent une vision critique des emplois salariés et des employeurs associatifs, assez éloignée des valeurs professées dans les OESS. D'autres écrits sont plus nuancés et révèlent des pratiques diversifiées en termes de conditions de travail et de

rémunération, en fonction du type d'association et du secteur d'activité (services à la personne, nature et environnement, défense des droits des femmes...). Entre supplément d'âme et conditions de travail dégradées (notamment en termes de salaire et de charge de travail), qu'est-ce qui distingue le travail dans l'OESS du travail dans le secteur public ou dans le privé lucratif?

Une réponse univoque ne peut être donnée. L'infinité de situations de travail et d'emploi possibles (entre une petite association sportive de quartier et une entreprise-association internationale comme la CRF) plaide pour le développement d'études de cas, afin de saisir toute la richesse et la diversité des pratiques associatives.

## La CRF : la plus connue et la plus méconnue des associations

(2) La CRF a un taux de notoriété de 89 % au baromètre Ifop-Unogep (Union nationale des organismes faisant appel à la générosité du public), mai 2006.

Le choix de la CRF comme terrain d'étude est lié au fait que cette dernière est une OESS emblématique, l'organisation à la fois la plus connue<sup>(2)</sup> et la plus méconnue par le grand public. De par sa taille (52 000 bénévoles et 17 000 salariés, 1 milliard de budget) et son ancienneté (plus de cent cinquante ans d'existence), elle joue un rôle majeur dans l'action humanitaire et occupe une place significative dans le secteur de l'économie sociale et solidaire en France. Ses activités dans les champs du social et du médico-social se déploient dans un environnement politique, économique et réglementaire de plus en plus contraignant (impératif d'efficacité et de transparence lié à la diffusion des principes du *new public management*, diminution des aides et subventions et normes européennes de traçabilité des denrées alimentaires distribuées) et concurrentiel. Enfin, c'est aujourd'hui une organisation fragilisée par les déficits de ses établissements et qu'il faut moderniser rapidement (Mattei, 2011).

Depuis 2005 (et l'arrivée d'une nouvelle équipe de direction sous la présidence de Jean-François Mattei), la CRF s'est engagée dans de profondes réformes structurelles (déploiement d'un échelon régional) et organisationnelles (adoption d'une nouvelle configuration de sa gouvernance et de sa ligne de management). Les chantiers (rédaction de nouveaux statuts, élaboration d'un nouveau projet associatif, création de filières métier, formation des élus, déploiement de nouveaux outils de gestion...) se succèdent depuis à un rythme élevé et génèrent des réactions mitigées des salariés et des bénévoles.

### Une association-entreprise de nature hybride

La Croix-Rouge regroupe cinq familles de métiers : l'urgence et le secourisme, l'action sociale, la santé et l'autonomie, la formation et l'action internationale. En raison de sa taille, elle est assez éloignée des standards des associations de type loi 1901. Le plan stratégique 2011-2015 de la CRF qualifie l'organisation d'« association-entreprise ».

L'entité association, à l'origine de la création de la Croix-Rouge, est incarnée par les bénévoles et leurs activités sur le terrain et dans les délégations. « *Dans la tradition du Mouvement Croix-Rouge, la Croix-Rouge française est d'abord une association de bénévoles. Elle est aussi devenue une entreprise non profit de services dans les secteurs humanitaire, sanitaire, social, médicosocial et de la formation*<sup>(3)</sup>. » Organisée en délégations régionales, départementales (une centaine) et locales (autour de 900), la CRF est présente sur tout le territoire français.

(3) Source: site Internet de la CRF.

L'entité entreprise s'identifie aux 550 établissements que possède la CRF (crèches, maisons de retraite, hôpitaux, centres de formation...) et aux 17 000 salariés. C'est la partie la moins connue du grand public et la moins « appréciée » de certains bénévoles, qui se demandent parfois (à haute voix) : « *Pourquoi s'embêter avec la gestion des établissements ?* »

L'adoption de cette terminologie « association-entreprise » est la traduction de la mutation souhaitée par le siège et s'accompagne de changements d'outils de gestion (ressources humaines, comptabilité), de langage (efficacité, performance) et de normes importées des entreprises classiques. Depuis 2007 et l'engagement dans de profondes réformes (statuts, organisation, régionalisation), l'identité première associative n'est plus aussi « évidente » pour les différents acteurs de la CRF, en raison notamment de la place et du poids que prend le salariat au sein de l'organisation. Cette double identité brouille en partie l'image de la CRF, tant en interne qu'en externe, et influence les perceptions des uns (bénévoles) et des autres (salariés) sur le sens donné à leurs actions au sein de la CRF, comme nous le verrons dans la troisième partie.

## **Les spécificités des acteurs de la CRF**

### *Quatre catégories d'acteurs en tension*

La population salariée de la CRF se répartit autour de 70 métiers. Au sein de cette population salariée, les managers et les employés ont des profils variés. Certains sont d'anciens bénévoles terrain, d'autres viennent du monde associatif (anciens employés de structures plus petites), d'autres encore viennent du monde de l'entreprise (publique ou privée). Managers comme salariés sont très conscients d'incarner le pôle professionnalisation de la CRF.

La population bénévole est également très contrastée. En 2010, 52 200 individus « bénévoles » se sont engagés à la CRF, pour une heure ou plusieurs années. Parmi eux, 40 000 sont adhérents et participent à la vie de l'association, dont plus de 10 000 sont élus au conseil de délégation et 5 000 sont nommés par un président pour être responsables d'activité. Pour notre recherche et dans le cadre de cette analyse, deux catégories significatives ont été retenues :

- des bénévoles élus à des niveaux de responsabilités et d'influence variables (présidents de délégation locale, départementale, régionale,



membres du conseil d'administration...). Cette première catégorie doit faire face à une difficulté : son vieillissement et la complexité de trouver des candidats pour le renouvellement des mandats. Cela est dû à la conjonction de plusieurs phénomènes : la limite d'âge pour exercer des responsabilités imposée par les statuts (72 ans), la multiplicité des engagements bénévoles simultanés dans plusieurs associations et l'exigence de professionnalisation décrite dans la première partie. L'une des difficultés rencontrées aujourd'hui par la CRF est de trouver des personnes souhaitant assumer des responsabilités d'administrateur national, les connaissances et la disponibilité nécessaires pour assumer cette fonction étant dissuasives pour beaucoup de bénévoles ;

- des bénévoles non élus ou bénévoles terrain présents au quotidien dans les délégations auprès des bénéficiaires. Ils sont surtout visibles auprès du grand public dans le domaine de l'urgence et du secourisme, secteur surmédiatisé. Ce sont des bénévoles qui ont une faible connaissance des statuts de l'association, de son mode de fonctionnement et de ses instances. Ils sont entrés à la CRF pour donner de leur temps à ceux qui en ont besoin.

#### *Un changement de rôles et de responsabilités entre salariés et bénévoles*

La CRF a entamé une politique de décentralisation en instaurant une régionalisation (siège national, délégation régionale, délégation départementale et délégation locale). L'objectif est d'améliorer l'efficacité des actions, en rapprochant le niveau de décision et d'arbitrage des actions au plus proche des bénéficiaires. Aujourd'hui, il est difficile de mesurer les effets de cette orientation stratégique à la fois sur le management (salariés) et sur la gouvernance (bénévoles élus). Nous observons cependant que les tensions se cristallisent autour de la « gestion » des établissements. Par le passé, la gestion (décision de gestion : recrutement, animation au quotidien et établissement des budgets) était contrôlée par les élus (présidents de délégation locale ou départementale du lieu d'implantation de l'établissement). La réforme actuelle place la gestion des établissements sous le contrôle de directeurs de filière métier (DFM) salariés.

Ce sont ces différentes problématiques qui ont nourri et enrichi la réflexion sur le sens du travail à la CRF et sur ses évolutions.

---

## **Le sens du travail perçu par les acteurs de la CRF**

L'analyse des matériaux recueillis durant deux années permet de mettre en évidence l'influence de la double identité de la CRF (association et entreprise) sur la perception du travail que peuvent avoir ses salariés et ses bénévoles (tant les bénévoles élus que ceux œuvrant sur le terrain).

### **La CRF: un employeur de premier plan**

La CRF est d'abord connue, par le grand public, pour ses activités associatives et bénévoles. Cependant, avec ses 550 établissements répartis sur le territoire français, c'est aussi un employeur de premier plan dans certaines villes, voire certaines régions. Pour des cadres diplômés et des professions qualifiées, la CRF est ainsi en capacité de proposer des emplois attractifs et des opportunités de carrière. Pour des personnes peu qualifiées, la CRF est également une organisation qui recrute localement, même en période de crise.

#### *Travailler à la CRF: un choix rationnel*

Dans le secteur sanitaire et social, la CRF peut constituer pour certains cadres diplômés une réelle opportunité de carrière. En effet, la CRF propose notamment des postes à responsabilités (comme directeur de filière, nouveau métier lié à la réforme de la régionalisation, ou encore directeur d'établissement [crèche, service infirmier à domicile...]). L'existence de carrières et de « carriéristes » au sein de la CRF, tant chez les salariés que chez les bénévoles élus, a été évoquée à plusieurs reprises lors des entretiens. La création d'un échelon régional a concrètement permis de développer des postes de directeur de filière métier et de les proposer à des directeurs d'établissement. Ces salariés qui font carrière au sein de la CRF ne sont pas très bien perçus par certains bénévoles élus qu'ils côtoient : une suspicion de faire passer leur « carrière » au premier plan, devant l'engagement pour la cause, ressort des propos recueillis.

D'autres salariés rencontrés ont clairement choisi de travailler à la CRF, perçue par eux comme une association capable de défendre ses valeurs, en raison de sa taille et de sa capacité à résister aux pressions institutionnelles de la nouvelle gestion publique et à la mise en concurrence des associations organisées par les pouvoirs publics. « *Je ne suis pas venu à la CRF par hasard, mais par rapport à ses valeurs, et parce que je pensais qu'elle avait la force de s'opposer et de préserver ses valeurs. Notamment face à la demande de l'Etat de technicité et au risque de perdre ce côté amateur* » (salarié, 40 ans, responsable d'un centre d'accueil des demandeurs d'asile [Cada]). Un autre salarié (DRH) a postulé à la CRF (après y avoir été bénévole pendant quinze ans) suite à la privatisation de son ancien employeur (grande entreprise publique gazière) et aux changements de méthodes de travail... et de valeurs (du public ou du privé). Face à ces pressions externes émanant notamment de l'Etat, la CRF apparaît comme suffisamment forte pour conserver son indépendance et préserver son projet associatif d'« humaniser la vie ».

#### *Travailler à la CRF: un choix contraint*

Dans certaines localités économiquement sinistrées où nous nous sommes rendus, plusieurs témoignages convergent pour relever que les choix de certains salariés occupant des postes à faibles responsabilités

(comme des secrétaires dans de petites délégations locales ou encore des assistantes maternelles dans des crèches) sont plus dictés par des raisons économiques et l'absence d'alternative sur le marché du travail local que par une adhésion à la cause de la CRF. Pour ces personnes peu qualifiées, le fait de travailler pour une association, et plus particulièrement pour la CRF, n'est pas le résultat de préférences individuelles, mais bien la conséquence directe d'un marché de l'emploi (local) dégradé.

### **L'acceptation d'un salaire plus faible: supplément d'âme ou fatalité?**

A plusieurs reprises, dans les différentes régions visitées, il a été souligné que les salaires à la CRF étaient plus faibles que dans d'autres structures du secteur privé. Malgré cet écart de rémunération, le choix de rester dans la structure était consenti par certains salariés, voire clairement revendiqué (par deux comptables et une infirmière) comme témoin d'engagement altruiste et comme gage d'un « *supplément d'âme* ». Cette acceptation de salaires faibles comme preuve d'engagement pour la cause (aider les autres, être utile) est également mentionnée et reconnue comme telle par les élus bénévoles. « *Dans les délégations locales, les salariés ont forcément un sentiment d'appartenance à la CRF pour y rester. Il y a une différence de salaires avec leurs homologues des établissements* » (président de délégation locale).

Pour d'autres salariées (essentiellement des femmes), le différentiel de salaire est constaté comme une « fatalité » et, en aucun cas, considéré comme « équitable ». L'acceptation d'un emploi à la CRF (que ce soit comme responsable de service ou comme secrétaire) ou celle d'y rester est directement liée à des contraintes familiales (mutation du conjoint) ou économiques (nécessité d'un deuxième salaire pour le ménage).

### **Une injonction à s'engager à être aussi... bénévole**

Dans plusieurs régions, particulièrement de la part des bénévoles chargés de l'urgence et du secourisme (activité où la charge de travail tant physique que mentale est lourde), les salariés sont ouvertement critiqués pour leur manque de participation aux opérations bénévoles. Les bénévoles estiment que, pour des salariés travaillant à la CRF, ce serait normal d'aider les bénévoles sur le terrain. La quête nationale a été citée à plusieurs reprises comme exemple d'action à laquelle les salariés devraient participer.

### **Le sens de l'engagement pour les bénévoles de la CRF**

Contrairement à la Ligue des droits de l'homme (LDH) et aux associations civiques étudiées par Agrikoliansky (2001), la CRF se prête à une analyse de l'engagement en termes d'intérêt individuel, même si ce cadre n'explique pas tout.

### *Entre vocation, carrière politique et quête identitaire*

La CRF peut en effet ouvrir une voie pour conquérir une fonction publique ou accéder à une carrière politique (maire d'une commune, par exemple, comme cela nous l'a été plusieurs fois rapporté). Elle peut également permettre (et même proposer et organiser) une professionnalisation interne de ses bénévoles, comme cela peut être le cas dans des délégations importantes. Plusieurs répondants ont souligné le fait que certains « élus » ne venaient à la CRF que pour « la carte de visite », ne s'engageaient pas vraiment dans leur travail et ne remplissaient pas leurs fonctions (notamment dans les conseils de surveillance). L'engagement pour la cause serait ici détourné à des fins personnelles de promotion sociale.

A l'opposé des grandes villes, dans les petites délégations de province, l'exercice d'une fonction de responsabilité est plutôt perçu comme une lourde charge, qui n'est pas contrebalancée par le « prestige du titre » ou encore des rémunérations symboliques (comme au sein de la LDH, le faible nombre de volontaires pour prendre de telles responsabilités en témoigne). Pour cette catégorie de bénévoles, s'engager à la CRF est une vocation, celle d'aider les autres (les plus faibles et les plus démunis) et d'être utile à la société. La volonté de faire quelque chose d'utile pour les autres et de s'investir dans des actions concrètes a été évoquée à de nombreuses reprises, tant par les bénévoles que par les salariés.

Nous retrouvons ici l'une des conclusions de l'enquête menée par la CRF en 2008 auprès de ses bénévoles<sup>(4)</sup> : la priorité donnée à l'action par les bénévoles de la CRF comme ressort de leur engagement initial, la défense d'une cause n'intervenant que dans un second temps, mais expliquant l'ancienneté (la fidélité) importante à la CRF. Cet aspect de l'engagement bénévole (dans l'action) est particulièrement sensible dans l'urgence et le secourisme (qui rassemble 10 000 secouristes) et dans l'action sociale (Samu social, vesti-boutiques, distribution alimentaire).

Pour d'autres encore, l'entrée à la CRF, puis l'acceptation de postes à responsabilités et l'engagement dans le travail peuvent s'expliquer par une quête identitaire. Il en va ainsi de certains bénévoles retraités qui ont trouvé au sein de la CRF un nouveau statut pour ne pas « se résumer » à l'état de retraité. Pour d'autres, l'engagement dans le travail bénévole peut répondre à des problématiques existentielles (sens de leur vie passée, rupture familiale) ; les responsabilités proposées à la CRF (responsable de la distribution alimentaire, de la communication...) leur permettent de se réaliser « humainement », alors qu'ils n'en n'ont pas eu l'opportunité au cours de leur vie professionnelle ou personnelle antérieure.

### *L'exigence de professionnalisation : opportunité de développement ou perte de sens ?*

Quelles que soient la région et les activités concernées, les personnes interviewées ressentent et soulignent une exigence croissante en matière de professionnalisation : « On a la même exigence auprès des bénévoles qu'avec les salariés » (salariée) ; « Il y a des outils, mais Paris a oublié que les bénévoles

(4) Enquête menée par Cécile Bazin, Sandrine Kiossy, Marie Duros et Jacques Malet, de Recherches et Solidarités, en mai 2009 auprès de 6 969 personnes, dont 1 149 identifiées comme bénévoles de la Croix-Rouge française.

*ne sont pas des professionnels. On n'a pas de réponses. Il faut des connaissances de professionnels » ; « J'ai du mal à intégrer le mot "économie". Je ne suis pas entré à la CRF pour être entrepreneur. A force de parler de la CRF comme d'une entreprise privée, on a perdu tout sens de l'humanité. »*

Cette professionnalisation s'explique, à la CRF comme dans d'autres associations, par l'augmentation des normes (transparence, efficacité, équilibre financier) et des contraintes (traçabilité des produits alimentaires) imposées par les pouvoirs publics. Plusieurs répondants bénévoles ont souligné les difficultés à accepter cette montée en compétence et ce changement de nature des activités bénévoles. Chez des bénévoles non élus, ces exigences sont perçues comme une forme de diktat venant des salariés du siège national et non comme un effet de la diffusion au secteur associatif des préceptes du *new public management*.

Un mal-être apparaît chez certains bénévoles terrain, en raison d'un déséquilibre entre leurs attentes (servir des repas, distribuer des vêtements et plus largement « être utiles », « soulager la souffrance des plus démunis ») et les tâches qui leur sont confiées (gérer des stocks et la traçabilité des denrées alimentaires). « *Les bénévoles maintenant ne veulent plus prendre de responsabilités. Nous aurons bientôt du mal à remplir tous les postes d'administrateur à la CRF. On pensait qu'avec les 35 heures il y aurait plus de volontaires, mais ce n'est pas le cas!* » (un salarié, ancien bénévole ayant occupé les postes de directeur des urgences et de président d'une délégation locale). D'autres se voient demander une plus grande disponibilité que par le passé, en raison notamment du développement des activités de la CRF (amplitude horaire dans la journée, flexibilité « au pied levé », présence les fins de semaine ou les jours fériés...).

Cet accroissement de la charge de travail, tant physique que mentale, qui pèse sur les bénévoles élus et de terrain est constatée par les salariés : « *Les bénévoles ont un tel engagement, il y a un risque de burn-out* » (salarié) ; « *On demande beaucoup aux bénévoles : réunions, nombreuses problématiques à gérer, manque de temps pour connaître les établissements* » (directeur d'une unité de soins). Certains bénévoles s'en plaignent aussi, plus spécifiquement dans l'activité secourisme, en raison de la multiplication des postes de secours (manifestations sportives, culturelles...) et de la diminution du nombre de volontaires pour les soirs et les fins de semaine.

### *Un déficit d'autonomie dans le travail et de soutien organisationnel reflète d'une organisation pyramidale*

Les bénévoles répondants ont souligné la réduction de leur marge d'autonomie dans la prise de décision. Cette perception est particulière vivace chez certains présidents de délégation départementale, qui se sont vu retirer la gestion des établissements, gestion confiée depuis la réforme des statuts de 2007 à des salariés (direction régionale et direction filière métier) : « *Les bénévoles élus se sont trouvés dépossédés de la gestion des établissements... C'étaient leurs bébés!* » (directeur de filière métier aide sociale et exclusion). Mais au-delà du cas particulier de la gestion des établissements, c'est

l'étendue du champ décisionnel des bénévoles élus qui est réduite par l'ensemble des consignes, outils, démarches et délais imposés par le siège à Paris. « *Si je ne peux plus faire ce que je veux, alors je pars* » (un président de délégation départementale, s'exprimant au sujet des plans d'action et de leur déclinaison dans les différentes entités de son département).

Or, l'autonomie dans le travail est un des critères socio-techniques d'un travail qui a du sens. C'est une dimension qui pose question aujourd'hui à la CRF. Les réformes statutaires ont en effet conduit à la redéfinition des rôles et des responsabilités du management (les salariés) et de la gouvernance (les élus). Pour les premiers, et notamment pour les responsables d'établissement, la création d'un poste de direction de filière métier ajoute un échelon hiérarchique à la ligne de commandement et leur demande de rendre des comptes à deux « chefs » : le directeur filière métier et le président du conseil de surveillance. Pour les seconds, la même réforme leur a retiré la gestion (directe) des établissements et leur a confié un rôle de surveillance, ce qui a été mal vécu.

En plus du manque d'autonomie, c'est l'insuffisance de soutien organisationnel qui a été mentionnée par plusieurs répondants. Ils expriment le sentiment d'être laissés seuls face à leurs difficultés quotidiennes, particulièrement dans les activités requérant des compétences spécifiques (informatique et comptabilité) : « *Il faudrait une personne (salariée) qui puisse apporter aux délégations ce qui leur manque. Ce qui manque, c'est une personne polyvalente en comptabilité, informatique, Internet* » (bénévole, directeur des urgences et du secourisme).

D'autres mentionnent également un déficit d'accompagnement vers la fin de « carrière de bénévole » : « *Il y a un problème de reconnaissance des bénévoles : certains sont jetés comme des malpropres après trente ans, au nom de la rationalisation* » (président de délégation locale). Cette problématique du soutien organisationnel, ou plus exactement du déficit de soutien organisationnel, a été évoquée à plusieurs moments au sein de la CRF. Elle intéresse toutes les associations, comme le montrent Ughetto et Combes (2010) : « *Se dévouant pour une association, les bénévoles n'en attendent pas moins un peu de soutien.* »

### ***Bénévoles, salariés : entre cohabitation et coopération***

La grande majorité des répondants ont déploré l'absence ou la pauvreté de liens entre les bénévoles et les salariés sur un territoire donné ; le focus que nous avons organisé était l'une des premières occasions pour les participants d'échanger sur leurs pratiques respectives et même de se rencontrer, de faire connaissance et de pouvoir mettre un visage sur un nom. Dans certaines régions, nous avons pu constater que les relations difficiles entre les salariés et les bénévoles reposaient beaucoup sur une incompréhension du travail de l'autre et sur des *a priori* : « *Les bénévoles... C'est à leur bon vouloir* » (une responsable de l'action sociale) ; « *Le salarié à la CRF travaille avec une mentalité de salarié. Il n'est pas spécialement attaché aux valeurs de la CRF* » (président de délégation locale). Or, dans les faits, chaque catégorie fait preuve

d'un certain type d'engagement en acceptant de faire des concessions (sur les conditions salariales, sur leur vie personnelle...). C'est dans la région pilote (Est) que la coopération entre bénévoles et salariés semble la plus avancée, comme en témoigne cette directrice de crèche: « *Nous nous sommes répartis les rôles et chacun (directrice de la future crèche, présidente départementale et président local) a donné des arguments pour le projet de la nouvelle crèche.* »

---

## Conclusion

Les entretiens menés dans quatre régions auprès de 65 membres de la CRF ont permis de dépasser la vision simpliste d'un engagement bénévole exclusivement lié à la vocation et d'un travail salarié uniquement dicté par la volonté de faire carrière ou encore la nécessité de trouver un emploi. Il apparaît que l'engagement dans le travail bénévole peut aussi, au-delà du don de soi et de motivations altruistes, se traduire par le désir de « faire carrière » au sein de l'association en recherchant les postes à responsabilités au niveau local ou régional, soit pour gravir les échelons nationaux de la structure, soit pour atteindre les instances politiques (mairies, conseils généraux...) au sein d'un territoire. La représentation idéal-typique du bénévolat (comme figure du travail autonome au sens de Gorz) est également remise en question par l'identification des ambivalences liées pour une part aux individus eux-mêmes (engagement conditionnel, engagement détourné) et pour une autre à l'organisation de la CRF (charge de travail, déficit de soutien organisationnel).

Par ailleurs, la vocation ne serait pas une attitude exclusivement réservée aux bénévoles, mais serait aussi partagée par des salariés, ces derniers allant même jusqu'à revendiquer l'acceptation de salaires plus faibles qu'ailleurs comme preuve de leur engagement pour la CRF.

Il apparaît donc que la frontière entre travail bénévole et travail salarié au sein de la CRF est beaucoup plus poreuse que ne l'expriment les répondants de prime abord: certains bénévoles sont recrutés comme salariés, après plusieurs années de bénévolat; d'autres salariés sont également bénévoles, soit dans leur propre direction, soit dans d'autres activités de la CRF. La construction d'une monographie de la CRF, figure associative hors norme, en raison de sa taille notamment, a permis de mettre en lumière l'importante variété des contextes de travail et des choix individuels des salariés de travailler à la CRF. Pour les bénévoles, elle a mis en évidence que le sens de leur engagement est résolument pluriel (entre vocation, carrière et quête identitaire) et qu'ils sont soumis, dans leur travail quotidien, à des exigences et à des contraintes proches de celles des salariés. La taille de la CRF apparaît tout à la fois comme une force, gage de sa capacité à défendre ses valeurs et à préserver son indépendance, et comme une difficulté majeure à garantir, dans toutes ses délégations (y compris les plus éloignées de Paris) et pour tous ses membres (salariés qualifiés et peu qualifiés comme bénévoles élus et de terrain), de bonnes conditions de travail. ●

## Bibliographie

- Agrikoliansky E.**, 2001, « Carrières militantes et vocation à la morale: les militants de la LDH dans les années 1980 », *Revue française de science politique*, vol. 51.
- Cappelletti L.**, 2010, « La recherche intervention: quels usages en contrôle de gestion? », communication pour le congrès de l'Association francophone de comptabilité (AFC), Nice.
- Chanut-Guieu C.**, 2009, « La professionnalisation de la fonction de bénévole: quand l'Etat impulse le changement », *Management et Avenir*, n° 27.
- Dussuet A., Flahault E.**, 2010, « Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif? », *Formation Emploi*, n° 111, juillet-septembre.
- Ferrand-Bechmann D.**, 2010, « Le bénévolat, entre travail et engagement: les relations entre salaires et bénévoles », II<sup>e</sup> Forum départemental sur la vie associative, « L'engagement bénévole, un acte citoyen », organisé par le conseil général de la Gironde, novembre.
- Frankl V. E.**, 1967, *Psychotherapy and existentialism. Selected papers on logotherapy*, New York, Washington Square Press.
- Gardin L.**, 2002, « Le bénévolat dans une approche substantive de l'économie », *Revue française des affaires sociales*, n° 4.
- Gollain F.**, 2000, *Une critique du travail, entre écologie et socialisme*, Paris, La Découverte.
- Gorz A.**, 1988, *Métamorphoses du travail, quête du sens*, Paris, Galilée.
- Hély M.**, 2008, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF.
- Hughes E. C.**, 1996, *Le regard sociologique*, Paris, Editions de l'EHESS.
- Lallement M.**, 2001, « Daedalus Laborans », *Revue du Mauss*, n° 18.
- Lamoureux H.**, 2002, « Le danger du détournement de sens: portée et limites du bénévolat », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 15, n° 2.
- Mattei J.-F.**, 2011, « La grande mue de la Croix-Rouge française », *Le journal de l'école de Paris du management*, n° 88.
- Méda D.**, 1995, *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Paris, Aubier, collection Alto.
- Morin E.**, 1997, « Le sens du travail pour les gestionnaires francophones », *Psychologie du travail et des organisations*, 3 (2 et 3).
- Morin E.**, 2006, « Donner un sens au travail », Canada, documents HEC Montréal.
- Simonet-Cusset M.**, 2010, *Le travail bénévole: engagement citoyen ou travail gratuit?* Paris, La Dispute.
- Tchernonog V., Hély M.**, 2003, « Les formes de l'action associative, essais de typologie à partir d'une enquête statistique », in Prouteau L. (dir.), *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- Ughetto P., Combes M.-C.**, 2010, « Entre valeurs associatives et la professionnalisation: le travail, un chaînon manquant? », *Revue de l'association française de sociologie*, n° 5.
- Weber M.**, 1959, *Le savant et le politique*, Paris, Plon.
- Wrzesniewski A., McCauley C., Rozin P., Schwartz B.**, 1997, « Jobs, careers and callings: People's relations to their work », *Journal of research in personality*, 31.



## Annexe I

### Liste des acteurs rencontrés lors de la deuxième phase (février-juin 2011)

Région Est	Bénévoles	Salariés
Groupe de discussion	<ul style="list-style-type: none"> <li>Président de délégation locale (DL)</li> <li>Bénévole délégation locale non élu</li> <li>Président DL</li> <li>Trésorier adjoint délégation départementale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistante sociale</li> <li>Infirmière diplômée d'Etat</li> <li>Salariée filière exclusion</li> <li>Salariée filière exclusion</li> <li>Travailleur social Aube: Samu social</li> </ul>
Interviews	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur départemental des urgences</li> <li>Présidente DL</li> <li>Président DL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur filière métier exclusion</li> <li>Directeur unité de soins, suite et réadaptation</li> <li>Directeur filière métier foyer d'accueil médicalisé</li> </ul>
Région Nord	Bénévoles	Salariés
Groupe de discussion	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable départemental action sociale</li> <li>Directeur départemental des urgences</li> <li>Responsable départemental action sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comptable dans un établissement</li> <li>Gestionnaire de paye</li> <li>Comptable dans le pôle de service régional</li> <li>Educateur spécialisé</li> </ul>
Interviews	<ul style="list-style-type: none"> <li>Président départemental et président conseil de surveillance</li> <li>Président délégation départementale</li> <li>Président DL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur régional adjoint</li> <li>Directrice filière domicile</li> </ul>
Siège Paris	Bénévoles	Salariés
Groupe de discussion	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable pôle animation de la direction de l'urgence et du secourisme (femme)</li> <li>Responsable pôle animation de la direction de l'urgence et du secourisme (homme)</li> <li>Coordinatrice de l'animation du réseau des responsables départementaux de l'action sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable pôle formation à la direction du bénévolat et de la jeunesse</li> <li>Responsable du pôle bénévolat à la direction du bénévolat et de la jeunesse</li> </ul>

Interviews	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bénévole à la direction générale chargé de l'innovation</li> <li>• Bénévole à la direction générale chargé de la coordination européenne pour la rédaction du livre blanc de l'Union européenne sur le bénévolat et le volontariat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur des ressources humaines</li> </ul>
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>17</b>