

15  
16  
17  
JUIN

RIUESS

- XI<sup>e</sup> RENCONTRES du RIUESS -  
Réseau inter-universitaire de  
l'économie sociale et solidaire

POITIERS  
Faculté de Droit et des Sciences sociales  
Faculté de Sciences économiques

## L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET LE TRAVAIL

«Entre engagement pour la cause et  
engagement dans le travail : Le sens du  
travail à la Croix-Rouge Française pour  
les salariés et les bénévoles»

### COMBES-JORET Monique

Maître de conférences en sciences de gestion  
Université de Reims, Champagne-Ardenne (URCA)  
Adresse : 57, bis rue Pierre TAITTINGER  
51096 Reims cedex  
[monique.combes@gmail.com](mailto:monique.combes@gmail.com)

### LETHIELLEUX Laëtitia

Maître de conférences en sciences de gestion  
Université de Reims, Champagne-Ardenne (URCA)  
Adresse : 57, bis rue Pierre TAITTINGER  
51096 Reims cedex  
Tél : 06.84.38.35.54  
[laetitia.letchielleux@univ-reims.fr](mailto:laetitia.letchielleux@univ-reims.fr)

<http://www.riuess.org/>



**COMBES-JORET Monique**

Maître de conférences en sciences de gestion  
Université de Reims, Champagne-Ardenne (URCA)  
Adresse : 57, bis rue Pierre TAITTINGER  
51096 Reims cedex  
[monique.combes@gmail.com](mailto:monique.combes@gmail.com)

**LETHIELLEUX Laëtitia**

Maître de conférences en sciences de gestion  
Université de Reims, Champagne-Ardenne (URCA)  
Adresse : 57, bis rue Pierre TAITTINGER  
51096 Reims cedex  
Tél : 06.84.38.35.54  
[laetitia.letthielleux@univ-reims.fr](mailto:laetitia.letthielleux@univ-reims.fr)

Communication aux XI<sup>e</sup> Rencontres du RIUESS

Poitiers du 15 au 17 juin 2011  
« L'économie sociale et solidaire et le travail »

**Titre : «Entre engagement pour la cause et engagement dans le travail : Le sens du travail à la Croix-Rouge Française pour les salariés et les bénévoles»**

## Communication aux XI<sup>e</sup> Rencontres du RIUESS

Poitiers du 15 au 17 juin 2011

« L'économie sociale et solidaire et le travail »

### **Titre : «Entre engagement pour la cause et engagement dans le travail : Le sens du travail à la Croix-Rouge Française pour les salariés et les bénévoles»**

#### **Résumé :**

Nous proposons dans cette communication d'explorer, au travers de la perception des salariés et des bénévoles, le sens du travail dans une association-entreprise de l'économie sociale : la Croix-Rouge Française (CRF). A partir des réflexions fondatrices de Gorz (1988) sur les métamorphoses du travail et celles plus récentes sur le monde du travail associatif (Hély, 2008) et bénévole (Simmonet-Cusset, 2010) nous pourrions éclairer les tensions et ambivalences qui traversent les entreprises de l'économie sociale et solidaire (EESS).

Le sens du travail, défini par la signification, la cohérence et l'orientation donnée par les individus, connaît de profondes évolutions tant pour les bénévoles que pour les salariés du secteur associatif. Ces évolutions de sens sont notamment perceptibles au travers d'attitudes typiques identifiées par (Wrzesniewski, et al., (1997) : le travail perçu comme un emploi, une carrière ou une vocation.

Dans le cadre d'un contrat de recherche d'une durée de trois ans, nous avons pu développer une méthodologie qualitative (étude documentaire, observations, Focus Group et d'entretiens semi-directifs) et constituer un échantillon d'une trentaine de salariés et de bénévoles (la plupart étant des bénévoles élus) de la CRF. Au travers de cette étude monographique, notre objectif est de contribuer à une meilleure compréhension du sens du travail, aujourd'hui, dans les EESS, tant pour les salariés que pour les bénévoles. Dans cette optique, nous avons identifié et analysé huit catégories signifiantes du sens du travail : les attitudes typiques à l'égard du travail (vocation, emploi, carrière), l'engagement dans le travail, la professionnalisation, l'adhésion aux valeurs, l'autonomie, le soutien organisationnel, les relations bénévoles – salariés et enfin, les conditions de travail (charge de travail et salaire).

#### **Mots clefs :**

Sens du travail- Association- Travail bénévole – Travail salarié

## **Introduction**

Nous proposons dans cette communication d'explorer, au travers de la perception des salariés et des bénévoles, le sens du travail dans une association-entreprise de l'économie sociale : la Croix-Rouge Française (CRF). «*On rentre à la CRF par hasard, mais on y reste par conviction* ». Ainsi s'exprime plusieurs des personnes de la CRF que nous avons eu l'occasion d'interviewer. Au-delà de la recherche d'un emploi ou d'un engagement caritatif, qu'est ce qui les a conduit à entrer à la CRF, comme salarié ou comme bénévole et à y rester, jusqu'à plus de 73 ans, pour certains d'entre eux ? De la direction d'un établissement à la présidence d'une délégation ou d'un conseil de surveillance, comment définissent-ils ou t-elles leur engagement dans la CRF ? Le fait de travailler dans une association de cette envergure induit-il des attitudes par rapport au travail différenciées entre bénévoles et salariés, entre bénévoles élus et bénévoles terrain ? Est-ce le projet associatif qui donne le sens du travail tel que le définit Weisskopf (1968), non seulement la signification, mais aussi l'orientation et la cohérence du travail ?

Plusieurs critères ont présidé au choix de ce terrain d'étude. Dans le paysage associatif français<sup>1</sup>, la CRF fait certes figure de cas hors norme avec ses 17 000 salariés, ses 52 000 bénévoles et ses 150 ans d'existence. Elle n'en est pas moins une figure emblématique et un acteur majeur de l'économie sociale en France, tout à la fois, l'organisation la plus connue mais aussi la plus méconnue par le grand public. «*La Croix Rouge arrive dans le monde devant Coca-Cola !* » affirmait même le Président d'une délégation départementale. Par ailleurs, avec l'adoption de nouveaux statuts (2007) et la rédaction d'un nouveau projet associatif, la CRF s'est engagée dans des réformes structurelles (avec la régionalisation et la création de nouvelles filières métiers) qui influent sur la répartition des rôles et des responsabilités entre la gouvernance (les élus) et la ligne de management opérationnel (les salariés). D'autres changements accompagnent ces réformes et modifient grandement le quotidien des différents acteurs de la CRF : la professionnalisation de ses salariés et de ses bénévoles, le renouvellement des responsables de l'association et plus largement l'ouverture aux jeunes ainsi qu'à de nouveaux bénévoles qui aspirent à s'engager autrement (plus ponctuellement).

Notre travail s'inscrit dans le cadre d'un contrat de recherche, initié en janvier 2010 et pour trois années (terme prévu 2013) avec la CRF. La première phase de recherche exploratoire s'appuie sur une analyse qualitative d'une vingtaine d'entretiens semi-directifs avec des bénévoles élus et des salariés directement engagés dans cette réforme ; sur la participation à différentes réunions et conseils de surveillance et, enfin, sur l'analyse d'une masse importante de documents internes et externes. La seconde phase de recherche empirique repose sur l'organisation de focus group dans 5 régions (Est, Nord, Ouest, Sud et le siège à Paris), focus groups complétés par des entretiens semi-directifs. A ce jour, nous avons pu nous rendre dans deux régions (Est et Nord) et rencontrer 27 acteurs de ces deux régions, élus et bénévoles.

L'analyse des données recueillies nous permet de mettre en lumière deux apports principaux pour nourrir le questionnement sur le sens du travail. Au travers du cas CRF, nous offrons d'alimenter la réflexion sur « les métamorphoses du travail » (Gorz, 1988) dans les EESS. Puis, nous proposons un cadre d'analyse du sens donné au travail par les acteurs de la CRF, tant bénévoles élus que salariés, au travers de **huit catégories significantes** identifiées.

Notre communication s'articule autour de quatre parties. Après une revue de littérature sur le sens du travail aujourd'hui, pour des salariés dans des entreprises classiques mais aussi pour des

---

<sup>1</sup> « 84 % des associations n'ont pas de salariés, et 44 % des associations employeurs comptent un ou deux emplois salariés » d'après l'enquête Matisse menée auprès des associations par le CNRS et le Centre d'économie de la Sorbonne en 2005-2006.

bénévoles au sein de structures « autres », associations ou entreprises de l'économie sociale (I), nous présenterons notre terrain d'étude, la CRF, et les spécificités de ses contextes de travail (II). Nous préciserons ensuite la méthodologie de recherche que nous avons adoptée (III) pour en arriver à la présentation des nos principaux résultats (IV).

## ***I. Le sens du travail dans les organisations : le secteur de l'économie sociale, le grand oublié ?***

### ***1.1. Deux catégories d'A. Gorz pour penser le sens du travail***

Définir le sens du travail au 21<sup>ème</sup> siècle n'est pas chose facile tant cette notion se trouve aux confluents de plusieurs disciplines (la philosophie, la sociologie, la psychologie mais aussi le droit et la gestion) mais plus encore, au carrefour de plusieurs thèses. D'un côté et dans le prolongement des travaux d'A. 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 » (décrit par Gollain, 2000, p.7) et « *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* » et incarné dans le « *travailler plus pour gagner plus* ».

Pour A. 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). Le travail à but économique, réalisé pour les autres et contre de l'argent s'oppose au travail pour soi (qui n'a d'autre but que soi, accompli librement, sans nécessité, source de sens et de joie) 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 pensée le bénévolat et le travail salarié dans le secteur de l'économie sociale? 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, scientifiques, éducatives, charitables, d'entraide ... Comme nous le verrons dans les paragraphes suivants, le travail bénévole comme salarié dans une association, une mutuelle ou une coopérative et plus largement dans une EESS, n'échappe pas complètement au contrôle externe de normes (normes européennes à l'image de la distribution alimentaire et les contraintes de traçabilité ou normes gestionnaires avec la recherche d'efficacité et de performance). Au-delà de l'affirmation par les EESS d'une spécificité « travailler autrement », le travail proposé est il aujourd'hui moins hétéronome que dans des structures classiques ?

Une partie de la réponse va être apportée par les travaux de M. Hély (2008) sur les « travailleurs associatifs ». Pour cet auteur, le secteur associatif n'est pas un monde « à part » du monde du travail, bien au contraire. Il est « encastré » dans le monde du travail et l'économie capitaliste dont il participe à son corps défendant. L'expansion du secteur associatif ne peut se comprendre qu'au regard du désengagement de l'Etat des services publics. Cet auteur 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 fonctionnaires. Nous verrons que son analyse rejoint nos résultats quant-au sens du travail (emploi et pas seulement vocation) à la CRF.

## 1.2. Qu'est ce qui donne un sens au travail ?

Morin (2006) a entrepris une revue de la littérature très complète sur le sens du travail à partir d'un questionnement large : « *Qu'est-ce que le travail ? Et qu'est-ce qui lui donne un sens? 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* ». Elle évite ainsi la confusion entre « rapport au travail » et « rapport à l'emploi » et permet de penser le travail comme plaisir et épanouissement de soi et non de le réduire à une nécessité économique, au « fait de gagner sa vie » (Brief et Nord, 1990).

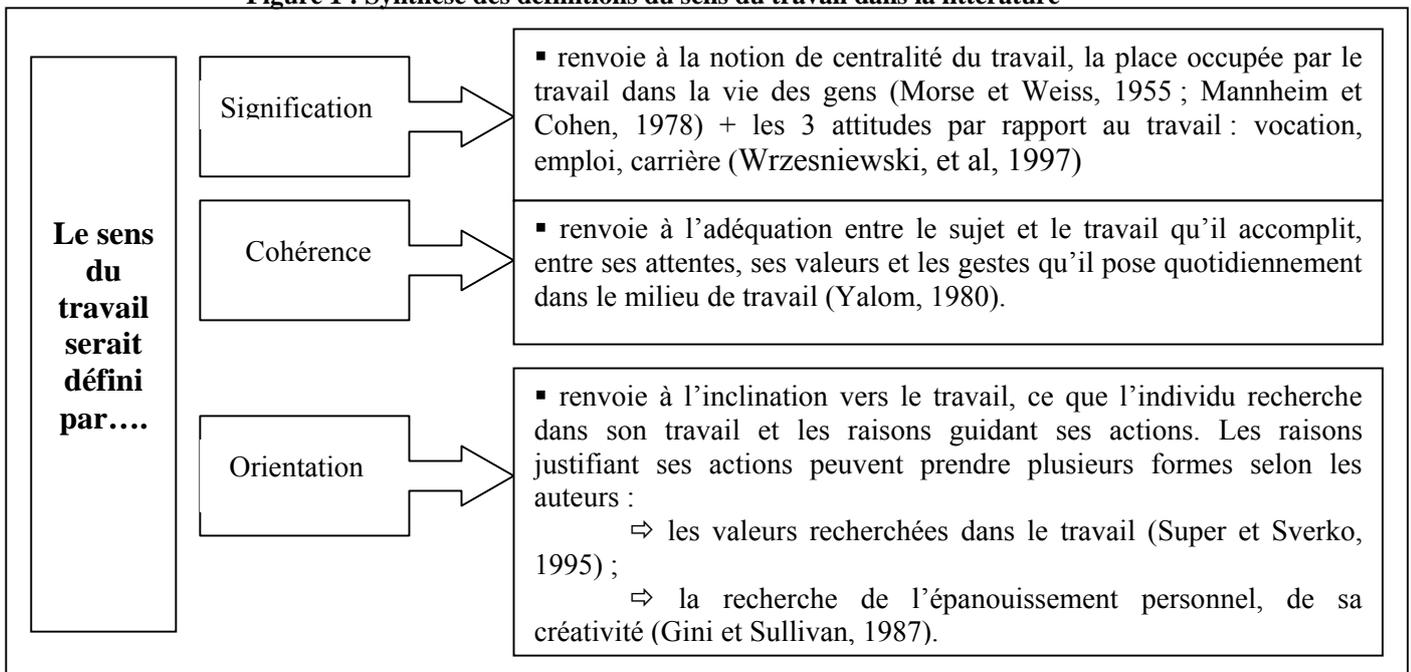
L'**emploi**, tel que Morin le définit correspond bien au travail hétéronome de Gorz. « *C'est l'occupation de l'individu défini par l'ensemble des activités rétribuées, dans un système économiquement organisé* » (Morin, p6). L'emploi implique une rétribution (un salaire) et l'acceptation de l'individu que son travail soit décidé, 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 tout 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* ».

Le glissement de sens, du travail à l'emploi, est lourd de conséquences pour les individus et les collectifs. Les phénomènes de souffrance au travail en sont l'une des manifestations les plus frappantes, qui nous interpellent sur le sens du travail aujourd'hui.

S'agissant du sens du travail, Morin (2006) retient trois définitions, présentée dans la figure ci-dessous.

**Figure 1 : Synthèse des définitions du sens du travail dans la littérature**

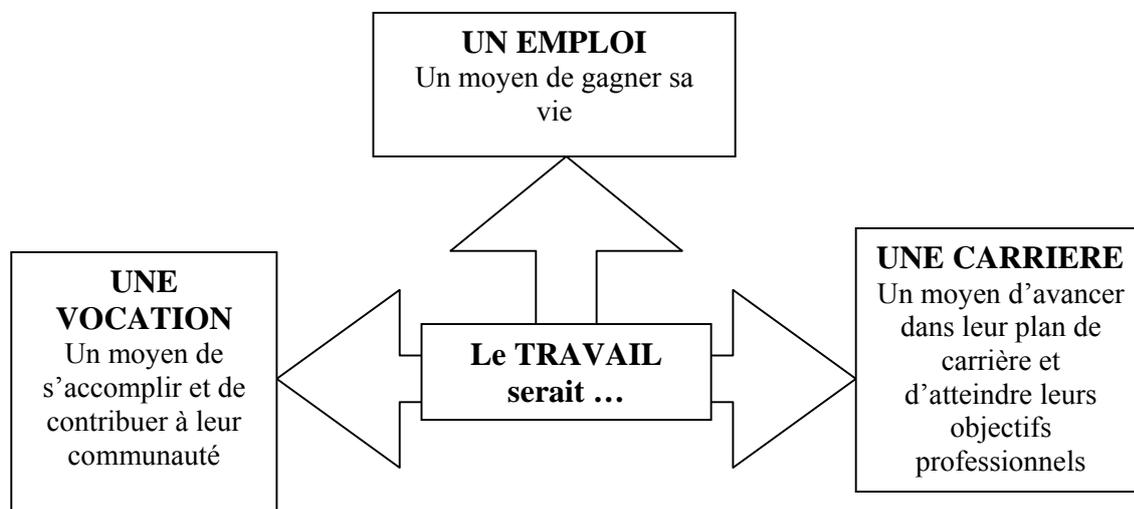


Weisskopf-Joelson (1968) retient une trilogie sensiblement différente que celle de Morin en préférant à cohérence le terme d'intégration. Ainsi, le sens du travail reposerait sur la cohérence des sphères privée et publique. Le maintien de cet équilibre personnel entre ces deux mondes serait fondamental.

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 suite d'évènements et à nos relations avec autrui. Cette idée de découverte personnelle de la quête du sens du travail appuie la pertinence d'une recherche basée sur l'étude des perceptions et le caractère, avant tout, subjectif du sens du travail. Cette découverte individuelle permet, à chacun d'entre nous, d'expliquer ou de trouver une logique à nos actions et à une introspection.

En explorant **la signification que les individus attribuent au travail**, Wrzesniewski, Mc Cauley, Rozin et Schwartz (1997) ont mis en évidence trois attitudes typiques et différenciées : l'emploi, la carrière et la vocation présentées dans la figure 2 ci-dessous.

**Figure 2 : les 3 attitudes à l'égard du travail selon Wrzesniewski, McCauley, Rozin et Schwartz (1997)**



Ces auteurs mettent également en évidence que le sens qu'un sujet donne au travail serait en partie déterminé par son attitude typique à l'égard du travail en général. Il sera ainsi intéressant pour nous d'identifier de telles attitudes dans notre enquête et de les rapprocher du sens que les répondants peuvent donner à leur travail.

Nous pouvons retirer deux enseignements de cette revue de littérature. Le premier porte sur « l'oubli du secteur de l'économie sociale » : les EESS ne sont pas abordées en tant que telles et l'activité bénévole n'était jusqu'à récemment (Hély, 2008) pas analysée comme une forme de travail ... gratuit (Simmonet-Cusset, 2010). Le second apport réside dans l'approche du travail développée par Wrzesniewski et al. (1985) transposable aux bénévoles comme aux salariés travaillant dans les EESS.

### ***1.3. Le travail bénévole : quelles spécificités***

Les travaux cités précédemment ont exploré le sens du travail dans un contexte de salariat. 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 (notamment sous l'impulsion voire le contrôle de l'Etat).

Les travaux de Simmonet-Cusset (2010), à partir d'une enquête longitudinale de 15 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 précarité du travail bénévole. Au-delà de l'image du bénévole, ayant choisi son engagement et prêt à s'investir sans compter dans une cause « noble » et une activité valorisante pour lui, l'horizon est plus sombre. Car, en changeant d'échelle, le développement du bénévolat contribue à renforcer la précarisation des populations les plus vulnérables (chômeurs, travailleurs précaires, réfugiés politiques ...). Voie d'épanouissement, de réalisation voire de carrière (comme nous le verrons plus loin), pour les plus individus les mieux lotis, le bénévolat participe plus de la survie pour d'autres plus démunis, en les privant paradoxalement de certaines protections collectives (droit du travail, conventions collectives) liées au salariat.

Simmonet-Cusset (2010) relève également les ambivalences des bénévoles eux-mêmes et de leurs trajectoires au sein des associations. Elle analyse leur « carrière » tiraillée entre cumul d'emploi et sacrifice. Au-delà de ces populations, nous sommes mêmes en droit de nous demander s'il n'existe pas une forme de « bénévolisation du travail » du fait du non paiement d'heures supplémentaires ou de l'acceptation de rémunérations basses par rapport à des emplois publics ou privés.

Ferrand-Bechmann (2010) adopte une même posture en parlant de travail bénévole dans les mêmes termes que le travail salarié. Il en souligne les similitudes : astreintes, conventions ou chartes de bénévolat où ces derniers s'engagent sur un service bénévole mesuré par des heures de présence..., le remplacement de salariés par des bénévoles...

Si l'on peut analyser le bénévolat avec les mêmes outils que le travail salarié, existe-t-il des spécificités entre les deux formes de relation au travail, entre deux catégories d'individus les professionnels et les bénévoles ? L'exigence de professionnalisation des associations notamment n'entraîne-t-elle pas une autre évolution de la figure du bénévolat ? Telle est la questionnement proposé par Ughetto et Combes (2010).

S'appuyant sur l'étude du Secours Populaire Français, les auteurs montrent les conflits de valeurs (désintéressement et dévouement à une cause versus efficacité économique et efficience organisationnelle) liés à l'exigence de professionnalisation des associations. Pour des associations de grande taille comme le Secours Populaire Français (et la CRF), le volume des activités et l'obligation de respecter des normes européennes (comme pour la traçabilité des produits alimentaires distribués) nécessite une organisation et une gestion rigoureuse. Ces organisations, comme le soulignent les auteurs, ne peuvent s'en remettre à la bonne volonté des bénévoles. Dans ce contexte, nous percevons bien le tiraillement des acteurs associatifs entre un engagement pour la cause (que l'association voudrait inconditionnel) et un engagement dans le travail (qui devient de moins en moins évident pour eux).

A l'issue de ces analyses, il apparaît bien difficile de mettre en évidence les spécificités du travail bénévole. Nous verrons dans les prochains paragraphes qu'il en est de même sur le terrain.

## **II. La CRF : la plus connue et la plus méconnue des associations**

Le choix de la CRF comme terrain d'étude est lié au fait que cette dernière est une EESS emblématique, tout à la fois, l'organisation la plus connue mais aussi la plus méconnue par le grand public. De part sa taille (52 000 bénévoles et 17 000 salariés) et son ancienneté (plus de 150 ans d'existence), elle joue un rôle majeur dans l'économie sociale en France. Enfin, avec l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeant en 2005, la CRF a engagé une profonde mutation de son management et de son mode de gouvernance. Les chantiers (réformes des statuts, des métiers, de la formations des élus, des outils de gestion ...) se succèdent depuis à un rythme élevé et génèrent des réactions

mitigées. Cette vague de changements est à la fois perçue par de nombreux salariés et bénévoles comme une bonne chose voire une nécessité (« il fallait dépoussiérer la vieille dame (la CRF) ») mais aussi comme une difficulté dans l'appropriation par les différents acteurs de ces « nouveautés » (nouveaux statuts, modes de fonctionnement, logiciels ...).

## **2.1. Une entreprise- association : les spécificités de la CRF**

La Croix-Rouge française apparaît au premier abord comme une organisation complexe, aux activités multiples et parfois méconnues, association à envergure internationale (le mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge est présent dans 186 pays) et centenaire.

La Croix Rouge jouie en France et dans le monde d'une très importante notoriété (taux de notoriété assistée de 89 % au baromètre Ifop Unogep (Union Nationale des Organismes faisant appel à la Générosité du Public), en mai 2006). Jean Lauvergeat, Président de la délégation départementale de l'Aube, affirmait même que « *la Croix Rouge arrive dans le monde devant Coca-Cola* » !

La CRF est une association présente dans cinq familles de métiers:

- dans l'urgence et le secourisme, auxiliaire des pouvoirs public et acteur de premier plan avec 15 000 secouristes bénévoles, 540 véhicules et 900 centres de formation ;
- dans l'action sociale, présente au travers de 90 établissements dans les secteurs de la protection de l'enfance et de la famille, de la petite enfance et de la protection infantile.
- dans le domaine de la santé et de l'autonomie, la première Institution privée du secteur médico-social et sanitaire avec près de 600 établissements ;
- dans la formation, la CRF est le plus grand formateur privé d'infirmières et d'aides-soignants en France et représente 14% de ces professionnels ;
- dans l'action internationale, la CRF gère en parallèle 79 projets dans plus de 40 pays.

En raison de sa taille, la CRF est assez éloignée des standards des associations de type loi 1901. Elle n'occupe cependant pas une place prédominante dans l'ensemble de ces cinq domaines d'action : la CRF est « *un nain géant* » pour reprendre une des expressions employée en interne. En effet, « *sauf exception, notre part de marché tourne autour de 1%<sup>2</sup>* », en raison de la dispersion géographique de ses activités.

Le plan stratégique 2011-2015 de la CRF qualifie la CRF « d'association-entreprise », terminologie reprise par certains bénévoles comme « association entrepreneuriale ». La CRF doit donc combiner entre ces deux identités (association et entreprise) ce qui nourrit le sentiment de complexité de cette structure tant en interne (salariés et bénévoles) qu'auprès du grand public.

L'entité association, à l'origine de la création de la Croix Rouge, est incarnée par les bénévoles et les activités

L'entité entreprise quant- à elle s'identifie aux 550 établissements que possèdent la CRF (crèche, maisons de retraite, hôpitaux, centre de formation ...). 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 (des Ressources humaines et de la comptabilité, de langage (efficacité, performance) et de normes importées des entreprises traditionnelles (process d'évaluations des performances, construction d'indicateurs, efficacité...).

---

<sup>2</sup> Document interne CRF : Formation des Présidents de Conseil de Surveillance, vol 1., 2009.

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.

### 2. 1.1. La CRF : une entreprise sociale atypique.

Les entreprises sociales peuvent revêtir de multiples formes, relever de différents statuts, bénéficier de différentes sources de financement. Elles se distinguent cependant des entreprises capitalistiques classiques sur au moins deux dimensions (sociale et gouvernance). Cette définition de l'entreprise sociale appliquée à la CRF et permet elle d'en saisir toute la complexité ? Le tableau 1 propose des éléments de réponses à cette question.

**Tableau 1 : La CRF : une entreprise sociale**

<b>Indicateurs Entreprise sociale (EMES)</b>	<b>Caractéristiques CRF</b>
<b>Dimension économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la CRF produit des services au moyen de ses établissements de santé, de ces centres de formation.</li> <li>▪ elle comprend un niveau d'emploi rémunéré significatif (17 000 salariés).</li> <li>▪ la CRF assume une prise de risque économique et ce malgré son statut d'auxiliaire des pouvoirs publics qui ne lui permet pas de bénéficier de financements privilégiés contrairement aux idées reçues.</li> </ul>
<b>Dimension sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la CRF est une association loi 1901 dont le projet associatif est « humaniser la vie » et lutter contre toutes les formes de souffrances... objectif résolument tourné vers le service à la communauté.</li> <li>▪ la CRF est le résultat d'une initiative émanant d'un groupe de citoyens (bénévoles et salariés) créant une dynamique collective.</li> <li>▪ les bénéfices résultants des activités de santé et formation ne sont pas redistribués aux adhérents bénévoles mais réinjectés dans le fonctionnement de l'association.</li> </ul>
<b>Structure de gouvernance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la CRF fonctionne avec des bénévoles élus. Son Président est élu par le Conseil d'administration en son sein et agréé par décret (art. 47-statut de la CRF).</li> <li>▪ le pouvoir de décision n'est pas conditionné par une détention de capital. La CRF applique le principe « d'un membre, une voix » comme toutes les associations de loi 1901.</li> <li>▪ au sein de nombreuses instances, comme les conseils de surveillance, les parties prenantes externes à la CRF sont présentes (représentants de collectivités territoriales, d'autres associations...). L'objectif est de créer une dynamique participative au niveau local, départemental et régional. Le renforcement de l'intégration des parties prenantes de la CRF au sein des organes de délibération reste un défi sur lequel l'association s'attèle actuellement.</li> </ul>

Source : Defourny J., Nyssens M. (2010), « Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale ; une perspective comparative », 23ème colloque-Paris, 9 novembre 2010.

## *2. 1.2. La CRF : une structure hybride*

Pour décrire et comprendre la CRF dans toute sa complexité, le concept d'hybridation se révèle particulièrement utile. Pour les EESS, à l'instar de la CRF, la combinaison ou l'hybridation de leurs ressources (ressources marchandes obtenues par le produit des ventes, ressources non marchandes émanant de la redistribution et, ressources non monétaires issues de contributions volontaires) peut se concevoir à la fois comme une mode de pérennisation (Laville, 2001), mais aussi comme un risque de dérive du projet associatif et de perte de sens du travail.

### *2.1.2.1. « Une hybridation économique »*

Certaines des activités de la CRF sont ainsi en concurrence à la fois sur le secteur marchand mais aussi sur le secteur non marchand. A titre d'exemple, la distribution alimentaire, de produits de première nécessité, vêtements... est également proposée par d'autres associations comme le Secours populaire, les Restos du cœur (même si cette distribution est limitée à l'hiver), l'entraide Protestante. D'autres activités relevant de la filière sanitaire, à l'instar des centres de santé, s'affichent clairement comme une alternative à la médecine libérale. Les activités d'aide à domicile et de soin à domicile se développent également dans un secteur en pleine croissance et fortement concurrentiel. La présence de nombreux entrants que ce soit sous la forme associative ou sociétaire, avec des visées lucratives ou non, renforce cette concurrence sectorielle. Dans toutes ces activités, entre le public et le privé, le marchand et le non marchand, l'associatif et l'entrepreneurial, les rapports de type concurrentiel ou coopératif sont traversés par des lignes de tension difficiles à gérer mais aussi à accepter pour certains acteurs de la CRF.

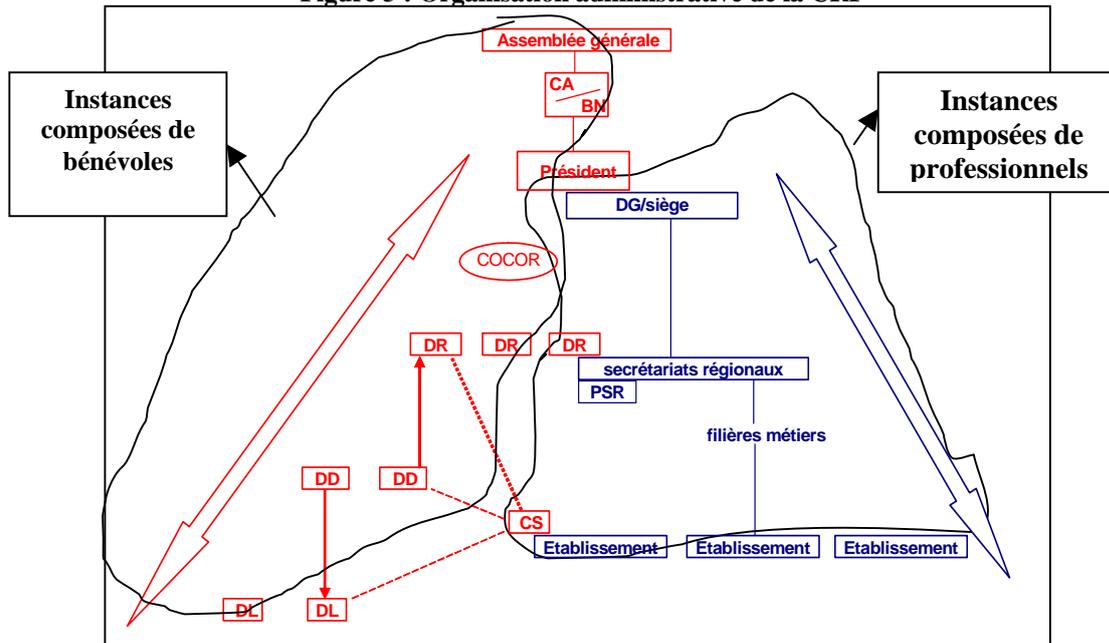
### *2.1.2.2 « Une hybridation organisationnelle »*

L'hybridation organisationnelle est la traduction de la coexistence des deux entités « association » et « entreprise » évoquées dans le paragraphe précédent.

La CRF a entrepris une réflexion sur la manière de favoriser la complémentarité des actions et relations entre ces deux entités et ces deux populations et permettre l'instauration d'une réelle coopération entre elles.

Le cadre général d'organisation et de fonctionnement de la CRF (figure 3), déployé à partir de 2004, a été conçu notamment dans cette optique. Ce schéma organisationnel vise trois objectifs : maîtriser la complexité, réussir la complémentarité entre bénévoles et salariés et, favoriser l'action.

**Figure 3 : Organisation administrative de la CRF**



Source : Croix-Rouge française, 2008.

Légende :

DD : délégation départementale  
 CS : conseil de surveillance  
 PSR : pôle social régional  
 BN : bureau national

DL : délégation locale  
 DR : délégation régionale  
 COCOR : comité de coordination régionale  
 CA : conseil d'administration

Ce schéma met en évidence la spécificité d'une entreprise sociale qui rassemble des acteurs aux statuts divers : les bénévoles et les salariés. On peut observer une organisation pyramidale où le « management » rejoint par la direction générale la « gouvernance ». Le management et la gouvernance se retrouvent au niveau d'une instance : les conseils de surveillance (au niveau des établissements et bientôt par filière métiers) jouant un rôle de régulation. Le plan stratégique 2010-2015 renforce le rôle de cet organe en créant, à termes, des « supers conseils de surveillance » par filière.

**2.2. Les spécificités des acteurs de la CRF**

*2.2.1. Un changement de rôles entre les salariés et les 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, au 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 et sur la gouvernance.

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, 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 Filières Métiers (DFM) salariés. Ce qui fait dire à certains salariés (DFM) que les élus ne sont pas « heureux » de cette évolution, car « on leur a retiré leur bébé ! »

La réforme engagée depuis 2007 a permis de mettre en place quatre modifications majeures ayant pour buts de clarifier les rôles respectifs du management et de la gouvernance et de renforcer la cohérence de leurs actions :

- Le conseil d'administration détermine les grandes orientations, dans le cadre de plan stratégique sur 4 ans et sollicite les réactions et initiatives des différents niveaux (local et régional) ;
- L'échelon régional pilote la stratégie des établissements par filières métiers auxquelles les établissements sont rattachés (famille- petite enfance, aide sociale, exclusion) ;
- Le directeur général (management) a autorité, par délégation du président (gouvernance), sur l'ensemble du personnel salarié de la CRF ;
- Le conseil de surveillance fixe les priorités et lignes d'actions de l'établissement.

### *2. 2.2. Deux voire trois populations*

La population salariée de la CRF se répartie autour de 70 métiers dans les 5 domaines d'activité que sont l'urgence et le secourisme (les plus médiatisés), l'action sociale, la santé, la formation et l'action internationale. Chacun de ces métiers proposant par ailleurs des possibilités de carrière dans le management (avec la direction d'établissements, de région ou la responsabilité de fonctions centrales).

La population bénévole est également très contrastée avec, d'un côté, des bénévoles élus à l'échelle de responsabilités et d'influence sur les prises de décisions variables (présidents de délégation locale, départementale, régionale.... membres du conseil d'administration). Cette première catégorie doit faire face à une difficulté : le vieillissement de la population et le renouvellement des mandats. Ceci est du, en grande partie, aux limites d'âge imposées par les statuts (72 ans) et à la crise de l'engagement bénévole. Une des difficultés rencontrées aujourd'hui par la CRF est de trouver des personnes souhaitant assumer des responsabilités d'administrateur.

D'un autre côté, le bénévolat de la CRF se compose, pour sa grande majorité, de bénévoles non élus présents au quotidien dans les délégations auprès des bénéficiaires. Ils sont surtout visibles auprès du grand public par les métiers de l'urgence et du secourisme, secteur surmédiatisé. Ce sont des bénévoles qui ont une fiable, voir pas, connaissance des statuts de l'association, très peu 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. Cette population se caractérise par un temps moyen de l'engagement de 2 ½ ans (résultats du baromètre d'opinion des bénévoles- le BOB).

Ces deux populations œuvrent, pour la plupart, pour une cause commune : lutter contre toutes les formes de souffrances, mais pas sans frictions. Le passage de la cohabitation à la coopération entre salariés et bénévoles constitue une des problématiques les plus partagées par les EESS car elle peut déterminer le devenir de la structure en rendant la gouvernance plus complexe.

Ce sont ces différentes problématiques qui ont nourri et enrichi notre réflexion sur le sens du travail à la CRF et sur ses évolutions. La CRF connaît en effet une profonde mutation de l'exercice de sa gouvernance mais aussi de son identité. Les changements organisationnels et stratégiques en cours conduisent-ils les acteurs de la CRF à percevoir différemment le sens donné à leurs actions et leur engagement au sein de la CRF ?

### III. Méthodologie de la recherche

Notre objectif est de contribuer à une meilleure compréhension « des métamorphoses du travail » (Gorz, 1988) dans les EESS. Au-delà de l'affirmation d'une spécificité (incarnée dans le slogan « travailler autrement »), **quel est le sens du travail aujourd'hui dans ces entreprises pour les salariés d'une part, mais aussi pour les bénévoles**, qu'ils soient élus et remplissent des fonctions d'administrateurs ou bien non élus et œuvrent au plus proche du terrain et des bénéficiaires ? Dans cette optique compréhensive, nous proposons ici d'interroger le lien au travail (des salariés comme des bénévoles), leur engagement pour une cause « humaniser la vie, lutter contre toutes les souffrances » et leur engagement dans le travail.

Nous nous appuyons pour cela sur un programme de recherche mené au sein de la CRF, dans le cadre d'un contrat de recherche initié en janvier 2010 et pour 3 années (terme prévu en 2013). La finalité de ce travail de recherche est de **construire une monographie de la CRF**, de réaliser une étude complète et détaillée, sous différents aspects (historique, organisationnel, communicationnel, réglementaire, psychosociologique) du fonctionnement de la CRF. Au terme des 3 années, nous pourrions proposer une description de cette grande entreprise-association, précise et cohérente, apte à rendre compte de la diversité des situations locales sans perdre pour autant les principes assurant son fonctionnement global.

#### 3.1. Une première phase : des entretiens semi-directifs en profondeur

Dans une première étape de ce travail (janvier 2010 – janvier 2011), nous avons pu mener des entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'1h30 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).

Au cours de cette phase exploratoire, deux critères ont présidé à la composition de notre échantillon :

- la délimitation du périmètre d'étude à une région, parmi les neuf existantes, considérée comme pilote dans l'application de la réforme sur la gouvernance (régionalisation, redéfinition des rôles de la gouvernance (les élus) et du management (salariés, directeurs de région ou d'établissement) ;
- la représentation de différentes catégories d'acteurs (statuts et métiers).

Le tableau 2 ci-dessous présente l'échantillon constitué.

**Tableau 2 : Liste des acteurs rencontrés par statut et fonction dans la phase exploratoire**

Bénévoles	Salariés
Président d'une délégation départementale	Chargé de développement pour une direction régionale
Président d'une délégation locale	Pôle de la formation et de l'animation du réseau à la direction de l'action sociale
Membre d'une Commission nationale	Pôle bénévolat de la direction du bénévolat et de la jeunesse
Président d'une délégation départementale	Directeur d'un pôle social départemental
Responsable de la communication en délégation	Directeur de la filière exclusion
Membre de la commission nationale de surveillance	Directrice d'une crèche

Président d'une délégation départementale	Directeur Filière Métier Enfance Famille
Anciennement secrétaire élue d'une délégation départementale	Directeur régional d'établissement
	Directeur d'un IRFSS
	Responsable ressources humaines sur une délégation régionale
	Directeur Filière Métier Exclusion

Cette phase exploratoire nous a permis de nous familiariser avec un terrain particulièrement vaste et complexe compte tenu de la taille de ses effectifs et de recueillir les perceptions des salariés et des bénévoles sur l'évolution de leur travail au sein de la CRF, suite aux réformes engagées en 2004.

### **3.2. Une deuxième phase de recherche approfondie : organisation de focus group et d'entretiens semi-directifs en région**

Dans la deuxième étape en cours (février 2011- décembre 2011), nous poursuivons notre démarche empirique et avons sélectionné, en accord avec la CRF, 5 régions sur les 9 existantes, (région Est, Nord, le siège à Paris, Sud Est, et l'Ouest). Au moment où nous écrivons cette communication, nous nous sommes déjà rendues dans deux d'entre elles : la région Est et dans la région Nord.

Nous procédons par enquête qualitative auprès de salariés et de bénévoles rassemblés en focus group. La constitution de focus group formés de salariés et de bénévoles permet de recueillir les besoins, les attentes, les sources de satisfaction et d'insatisfaction par rapport au travail mais aussi de mieux comprendre certaines opinions émises. Nous avons eu la confirmation que la dynamique de groupe permet effectivement de stimuler l'expression de différents points de vue, chaque participant partant de son vécu peut faire entendre et défendre ses valeurs et ses priorités. Les échanges entre acteurs permettant enfin de clarifier les pensées et positions des uns et des autres.

Plusieurs critères ont présidé à la composition de ces focus group, critères que nous avons soumis à nos correspondants à la CRF dans l'Est et dans le Nord :

- la taille : entre 7 et 10 personnes (maximum 12) ;
- volontariat des participants ;
- l'équité salariés / bénévoles (moitié / moitié dans la mesure du possible) ;
- la variété des situations, métiers, responsabilités, ancienneté au sein de la CRF (favorisant la variété des points de vue);
- l'absence de lien hiérarchique entre les participants (pour éviter toute retenue dans la parole).

A ce stade, il est important de souligner pour la compréhension des résultats de notre étude que, dans les deux régions visitées, l'échantillon bénévole se composait essentiellement de bénévoles élus (occupant des fonctions de responsabilité comme président d'une délégation, ou responsable d'une activité). Nous n'avons de fait rencontré qu'un seul bénévole « terrain ». Cette sous-représentation de bénévole terrain dans notre enquête a deux incidences directes. Premièrement, nous avons été amenées à distinguer dans nos analyses deux catégories de bénévoles : les bénévoles élus et les bénévoles de terrain (les « *vrais bénévoles, ceux qui se coltinent les palettes et sont au contact des plus démunis* » pour reprendre les termes de bénévoles élus). Deuxièmement, nos analyses reflètent les perceptions d'une seule catégorie de bénévoles : les élus.

Par ailleurs, au sein de chaque région, des entretiens individuels semi-directifs viennent compléter le travail réalisé dans les focus group. Ces entretiens sont réalisés avec d'autres acteurs que ceux

participants au focus group et plus précisément, avec des personnes en situation de responsabilité (éventuellement des N+1 par rapport aux participants), salarié(e)s et bénévoles élu(e)s.

Le tableau 3, ci-dessous, présente l'ensemble des personnes rencontrées en précisant le cadre de ces rencontres : focus group ou entretien semi-directifs.

**Tableau 3 : Liste des acteurs rencontrés lors de la 2ème phase de recherche**

REGION EST	
Bénévoles	Salariés
<b>FOCUS GROUP</b>	
Président de délégation locale	Assistante sociale
Bénévole délégation locale non élu	Infirmière diplômée d'état
Président de délégation départementale	Salariée filière exclusion
Trésorier adjoint délégation départementale	Salariée filière exclusion
	Travailleur social Aube : SAMU social
<b>INTERVIEWS</b>	
Directeur départemental des urgences	Directeur Filière Métier Exclusion
Présidente délégation locale	Directeur unité de soins, suite et réadaptation
Président de délégation locale	Directeur filière métier Foyer d'accueil médicalisé

REGION NORD	
Bénévoles	Salariés
<b>FOCUS GROUP</b>	
Responsable départemental action sociale	Gestionnaire de paye
Directeur départemental des urgences	Comptable dans un établissement
Responsable départemental action sociale	Comptable dans le pôle de service régional
	Educateur spécialisé
<b>INTERVIEWS</b>	
Président Départemental et Président d'un conseil de surveillance	Directeur régional adjoint
Président de délégation départementale	Directrice filière domicile
Président de délégation locale	

Dans ces deux premières phases, la confrontation de points de vue d'acteurs de positions différentes, la participation à des réunions formelles et des rencontres informelles, nous permet d'avoir un certain contrôle sur nos résultats.

#### ***IV. Présentation des principaux résultats : le sens du travail perçu par les acteurs de la CRF***

A l'issue de ces deux phases d'enquête, l'analyse du contenu des 30 entretiens et des deux focus group a permis de déterminer huit catégories significantes du sens du travail à la CRF.

## **Catégorie 1. La signification du travail à la CRF : vocation, emploi et carrière**

Pour saisir le sens que les individus donnent à leur travail, les trois attitudes typiques identifiées par Wrzesniewski, Mc Cauley, Rozin et Schwartz (1997) (emploi, carrière et vocation) sont particulièrement utiles.

- **La vocation**

Pour certaines personnes le travail à la CRF est une vocation, c'est même la première chose que l'on nous a dit comme un leitmotiv : « *On rentre à la CRF par hasard, mais on y reste par vocation* ».

Plusieurs salariés de différents métiers (responsable d'un centre d'accueil des demandeurs d'asile ou bien comptable : CADA) nous ont dit avoir clairement choisi de venir à la CRF pour pouvoir être utiles aux autres, aider les autres, pour le côté collectif des actions de la CRF.

Certains même expliquent avoir choisi la CRF pour ses valeurs et sa capacité à les défendre : « *C'est depuis mes études (école d'ingénieur), j'avais envie de donner du temps aux autres. Intellectuellement je me trouvais parfaitement dans l'entreprise (VALEO), mais humainement je ne m'y retrouvais pas. Quand je suis revenu (de mon année de break), je voulais faire prof, et j'ai trouvé un emploi dans une association s'occupant d'accueillir des SDF et pendant ce temps là, je passais le CAPES. Mais j'ai eu un coup de cœur pour le public (SDF). 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 par rapport à la demande de l'Etat de technicité et le risque de perdre ce côté amateur* » (salarié, 40 ans, responsable d'un CADA)

- **L'emploi :**

La CRF est un employeur de premier plan dans certaines localités sinistrées économiquement.

« *Je cherchais un emploi, j'ai répondu à une annonce de la CRF (directrice d'un petit établissement – Crèche)* ».

Plusieurs témoignages convergent pour relever que le choix de certains salariés, notamment des salariés ayant 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 que par une adhésion à la cause de la CRF.

La CRF est également un employeur qui communique en externe ses offres d'emplois et proposent des postes à responsabilités (comme directeurs de filière, nouveau métier lié à la réforme de la régionalisation), comme l'illustre le témoignage suivant : « *J'ai été chef de service pendant 18 ans dans une association, j'ai passé le CAFDES (Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale) et au final je n'ai pas eu le poste souhaité. J'ai cherché un autre emploi et j'ai trouvé une annonce de la CRF pour être directeur d'établissement* ».

- **La carrière :**

L'existence de carrières au sein de la CRF et de « carriéristes » tant chez les salariés que les bénévoles élus a été évoquée à plusieurs reprises.

Un bénévole élu parlant d'un salarié occupant un poste à responsabilité « *c'est normal vu son âge (40 ans) qu'il aspire à une évolution de carrière, mais ... je ne me sens pas en phase avec cela* ».

D'autres répondants, salariés comme bénévoles, ont effectivement eu une trajectoire ascendante à la CRF, sans pour autant utiliser le terme de carrière (connoté négativement à la CRF). Une suspicion de faire passer cette « carrière » au premier plan devant l'engagement ressort des propos recueillis, comme nous le verrons pour l'engagement que nous avons qualifié de détourné (la carte de visite).

Enfin, certains répondants ont également mentionné les interactions entre carrière bénévole et carrière professionnelles / politiques, comme en témoigne ce Président d'une délégation locale : « *L'engagement à la CRF peut être purement politique en permettant un accès à la mairie de la ville où se situe la délégation* ».

## **Catégorie 2 : L'engagement conditionnel et l'engagement détourné**

La figure emblématique du bénévole dévoué corps et âme à LA cause, ne comptant pas ses heures, toujours prêt à mettre la main à la pâte semble être une espèce en voie de disparition aux dires des bénévoles élus d'un certain âge (> à 65 voire 70 ans).

Nous avons entendu à 3 reprises des bénévoles élus parler ainsi d'un engagement limité des bénévoles terrain : « *Les bénévoles, il ne faut pas trop compter sur eux ! Ils ne viennent pas ou ils vous plantent là !* » (un directeur bénévole des urgences et du secourisme), « *Les bénévoles .... C'est à leur bon vouloir* » (une responsable de l'action sociale), « *les bénévoles, les statuts, ... toute la documentation sur la CRF ça ne les intéressent pas. J'ai vu un prof, qui m'a dit, je ne suis pas là pour les lire (les documents) mais pour aider les autres* » (un président de délégation locale).

L'engagement dans le travail est limité dans le temps et à certaines tâches ou activités. Il serait conditionné par la bonne volonté des bénévoles, leurs disponibilités, le choix de certaines activités au détriment d'autres, pourtant tout aussi nécessaire au fonctionnement de la structure.

A deux reprises, les répondants nous ont dit que cette limitation de l'engagement risquait d'avoir une conséquence lourde : le fait de ne plus trouver suffisamment de bénévoles pour assumer des responsabilités et occuper les postes d'administrateurs. « *Les bénévoles maintenant ne veulent plus prendre de responsabilité. Nous aurons bientôt du mal à remplir tous les postes d'administrateurs 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 le poste de directeur des urgences et président d'une délégation locale).

Nous avons également entendu à plusieurs reprises (une dizaine de fois) que certains « élus » ne venaient à la CRF que pour « la carte de visite » et ne s'engageaient pas vraiment dans leur travail, ne remplissaient pas leurs fonctions (notamment dans les conseils de surveillance). **L'engagement pour la cause serait ici détourné pour des fins personnelles de promotion sociale.**

## **Catégorie 3 : La professionnalisation**

Plusieurs répondants bénévoles ont souligné les difficultés à accepter l'évolution du bénévolat vers une exigence accrue de professionnalisation : « *On a la même exigence auprès des bénévoles qu'avec les salariés* » (salariée). Ces perceptions se cristallisent notamment chez des bénévoles non élus voyant une forme de diktat venant des salariés du siège national. Les bénévoles élus tentent de relayer les motivations intrinsèques de ce changement de cap en reconnaissant que la bonne volonté ne suffit plus à elle seule. L'association a désormais besoin des compétences développées par les bénévoles au cours de leur carrière professionnelle (les effets de l'empreinte professionnelle) favorisant la compréhension d'un secteur (ex : le secteur médico-social) ou des normes (ex : comptables, qualité...) : « *Il y a des outils mais Paris a oublié que les bénévoles ne sont pas des professionnels. On n'a pas de réponses. Il faut des connaissances de professionnels* ». Un mal être émerge en raison de l'apparition d'un déséquilibre entre les attentes des bénévoles (servir des repas, distribuer des vêtements... et non gérer des stocks ou avoir le sentiment de devenir un entrepreneur) et les besoins nouveaux de l'association : « *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 une entreprise privée, on a perdu tout sens de l'humanité* ».

#### **Catégorie 4 : L'adhésion aux valeurs de la CRF**

Les répondants, qu'ils soient salariés ou bénévoles, entretiennent une relation ambiguë du « tout ou rien » avec les valeurs de la CRF.

Pour certains, l'adhésion aux valeurs est une condition sine quo non à une entrée (par recrutement ou engagement bénévole) : « *Je recrute mes bénévoles par rapport à des valeurs (c'est une sorte de contrat de travail). Il n'y a pas (dans ma structure) de supérieur car il y a un tronc commun : l'intérêt des usagers.* » (salarié Samu social) / « *Je suis entré à la CRF car je recherchais une association neutre, apolitique et areligieuse* » (président de délégation départementale).

Pour d'autres, les valeurs permettent de justifier les positions (parfois en opposition avec les autorités administratives) et actions prises dans la gestion quotidienne de l'association : « *On se sent soutenu par les valeurs de la CRF : on se réfère à la CRF et ses valeurs pour justifier de nos actions. Il y a cet humanisme « contexte confortable »* » (salarié CADA).

Enfin, d'autres ni font pas du tout référence (méconnaissance du projet associatif) ou manifestent ouvertement leur non adhésion aux valeurs (signifiant leur insatisfaction par rapport aux actions de la CRF) par des gestes symboliques comme le refus d'un cadeau de fin d'année résumant les 7 valeurs de la structure : « *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) / « *Je commence à être fier d'appartenir à la CRF. Je ne mettrai le badge de la CRF que quand on sera en phase (car aujourd'hui, je considère qu'il y a encore des différences sur la qualité de service).* » (Directeur filière métier).

#### **Catégorie 5 : L'autonomie, pouvoir de décision**

L'autonomie dans le travail est un des critères socio- techniques d'un travail qui ait du sens (cette définition de l'autonomie, comme marge d'initiative, pouvoir de prendre des décisions dans le cadre de son travail, liberté de manœuvre s'éloigne du travail autonome, défini par Gorz).

L'autonomie dans le travail a été évoquée par plusieurs répondants comme une des conditions nécessaires pour rester dans les fonctions occupées. « *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'actions et de leur déclinaison dans les différentes entités, et mentionnant qu'il avait aujourd'hui une certaine autonomie par rapport aux décisions du siège, pour adapter les plans d'actions à la réalité locale).

Précédemment, nous avons vu le témoignage d'un répondant (40 ans, salarié, directeur d'un CADA) montrer son attachement à l'indépendance de la CRF par rapport à l'Etat (sur cette filière là) et la demande de technicité et ...le financement via les appels d'offre.

#### **Catégorie 6 : Le soutien organisationnel : un déficit**

« Se dévouant pour une association, les bénévoles n'en attendent pas moins un peu de soutien » Ughetto P. et Combes M-C. (2010). Le thème du soutien organisationnel ou plus exactement du déficit de soutien organisationnel a été évoqué à plusieurs moments. L'existence ou l'absence de soutien organisationnel peut contribuer directement à donner du sens à un travail ou au contraire à lui retirer toute signification, devant les difficultés rencontrées par les individus.

- **Accompagnement à la prise de responsabilités / prise de poste pour les bénévoles :**

Une présidente d'une petite délégation locale de province s'exprimait ainsi : « *A la CRF, il y a tous les outils pour faire. Mais, quand on ne les connaît pas, on ne les utilise pas. J'ai fait mon apprentissage (de l'informatique et des statuts de la CRF) toute seule !* »

« *C'est différent au niveau rural, les personnes s'impliquent moins. Moi, je vais demander à mon président départemental d'être mis sous tutelle d'une délégation plus grande, pour avoir plus de soutien* » (Bénévole, élue, petite délégation rurale).

- **Aide pour les fonctions supports (informatique, comptabilité, internet) :**

« 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).

- **Accompagnement de la fin de « carrière » bénévole, procédure de « reclassement »**

L'existence de carrières au sein de la CRF et de « carriéristes » tant chez les salariés que les bénévoles : « Il y a un problème de reconnaissance des bénévoles : certains sont jetés comme des mal propres après 30 ans au nom de la rationalisation ». (Président de délégation locale). « La CRF devrait avoir une procédure pour accompagner le départ des bénévoles. Il y a une dame de 75 ans, on lui a fait comprendre que c'était terminé. Maintenant, elle dénigre la CRF ... »

### **Catégorie 7 : La nature des relations bénévoles- salariés : entre cohabitation forcée et coopération appréciée**

La plupart des répondants d'une des régions visitées déplore l'absence ou la pauvreté des liens entre les bénévoles et les salariés : « Les bénévoles et les salariés n'ont jamais eu de relations. Les salariés viennent comme toute entreprise mais la partie bénévole ne les intéresse pas du tout. Il y a une scission entre les deux ». (Présidente de délégation départementale). Le focus group était l'une des premières occasions pour les participants d'échanger sur les pratiques respectives et même de se rencontrer, de faire connaissance et de pouvoir mettre un visage sur un nom.

Dans l'autre région « pilote », la bonne entente entre la direction régionale et la présidence de la région ont rendu possible l'organisation de plusieurs rencontres entre « management » (salarié) et gouvernance (élue).

Au niveau local, la coopération paraît également donner pleine satisfaction aux acteurs concernés : « 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 ».

Nous avons également entendu à plusieurs reprises, dans la région pilote et de Paris, cette fois ci dans la bouche de salariés, que les relations parfois conflictuelles entre le management et la gouvernance provenaient de la réforme statutaire : « les bénévoles élus se sont trouvés dépossédés de la gestion des établissements ... c'étaient leurs bébés ! » (directeur de filière métier aide social et exclusion).

### **Catégorie 8 : Les conditions de travail**

- **La (sur)charge de travail**

Le thème de la charge importante et croissante de travail est apparu dans plusieurs interviews de bénévoles élus.

« Les bénévoles ont un tel engagement : il y a un risque de burn-out. Problématique de la gestion dans l'urgence » (salarié)

« On demande beaucoup aux bénévoles (réunions, de nombreuses problématiques à gérer, manque de temps pour connaître les établissements). » (Directeur d'une unité de soin)

Cette surcharge alimente le turn-over : « Il y a 2 sortes de bénévoles : celui qui se débrouille bien et qui va finir par être noyé et s'en va ; et celui qui a de la bonne volonté mais pas capable ». (Président de délégation locale).

Nous avons également entendu évoquer cette charge de travail importante, en relation directe avec le déploiement de la nouvelle organisation par région et le déploiement de nouveaux outils de gestion (notamment comptable) dans les deux régions étudiées.

- **L'acceptation de bas salaires : une preuve d'engagement**

Nous avons entendu à plusieurs reprises parmi la population des salariés (notamment 2 comptables, 1 infirmière) que les salaires à la CRF étaient plus faibles que dans d'autres structures du public et du privé. Mais que si elles restaient là, c'est qu'elles l'avaient choisi.

Cette perception d'une acceptation de salaires faibles comme preuve d'engagement pour la cause (aider les autres, être utile) est également mentionnée et reconnue par les élus :

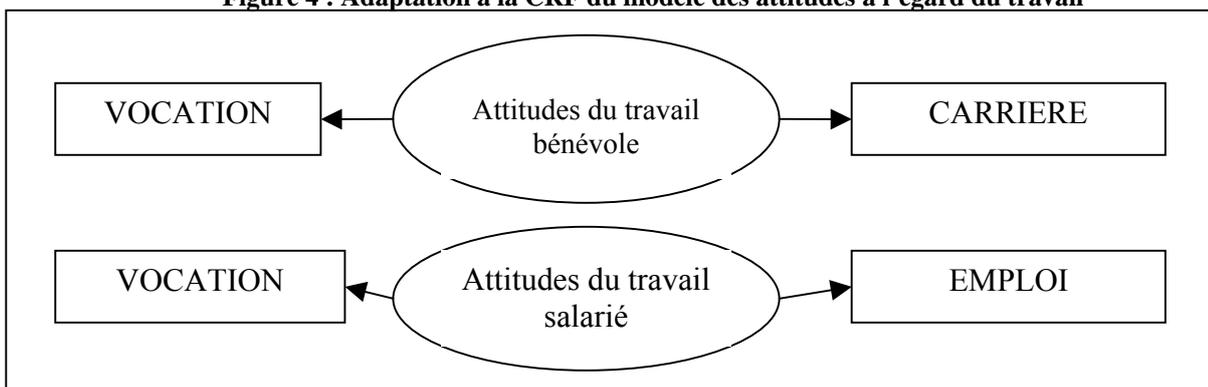
« Dans les délégations locales, les salariés ont forcément un sentiment d'appartenance à la CRF pour y rester. Il y a une différence de salaires avec leurs homologues des établissements » (Président de délégation locale).

### **Conclusion :**

Les entretiens menés nous ont permis de dépasser la vision simpliste d'un engagement bénévole exclusivement lié à la vocation alors que le travail salarié serait lui dicté par le plan de carrière et le besoin d'un emploi. Il nous apparaît que l'engagement dans le travail bénévole peut aussi se traduire par le désir de « faire carrière » au sein de l'association en recherchant les postes à responsabilités au niveau local ou régional pour, soit gravir les échelons nationaux de la structure, soit atteindre les instances politiques (mairies, conseils généraux...) au sein d'un territoire. Par ailleurs, la vocation (accomplissement de soi, contribution à la société) ne serait pas une attitude unanimement partagée par les bénévoles élus.

La même observation peut être formulée à l'égard des salariés : la rémunération des salariés de la CRF se situe à un niveau inférieur à celui de structures concurrentes (privées comme publiques). Par conséquent, l'engagement dans le travail pour certains salariés est porté par la vocation plus que par l'emploi avec un bémol : l'importance donnée à la vocation s'amointrit sur les territoires considérés comme sinistrés économiquement. La logique « emploi » devient alors prioritaire sur la celle de la vocation. La figure 4 rassemble ces « paradoxes » de l'engagement salarié et de l'engagement bénévole.

**Figure 4 : Adaptation à la CRF du modèle des attitudes à l'égard du travail**



Au-delà de des attitudes typiques par rapport au travail, nous avons mis en évidence et analysé sept autres catégories significantes : l'engagement dans le travail (conditionnel ou détourné), la professionnalisation (l'exigence de), l'adhésion aux valeurs, l'autonomie, le soutien organisationnel (insuffisance de), les relations bénévoles – salariés (entre coopération et conflit) et enfin, les conditions de travail (charge de travail et salaire). Chacun de ces catégories permet d'éclairer le sens donné au travail par des salariés comme des bénévoles et rejoignent les résultats mis en

évidence dans d'autres structures que la CRF, notamment au secours Populaire Français (Ughetto. P. et Combes. M-C., 2010).

La représentation idéal-typique du bénévolat (comme figure du travail autonome au sens de Gorz) est également remise en question, par l'identification des lignes de tensions ou des ambivalences liées pour une part aux individus eux-mêmes (engagement conditionnel, engagement détourné) et pour une autre à l'organisation de la CRF (charges de travail, déficit de soutien organisationnel). Nous n'avons pas eu ici l'espace de creuser une troisième source tensions voire de détournement du sens du bénévolat, pour reprendre les termes de Lamoureux (2002), le rôle de l'Etat ou plus précisément les effets du New Public Management sur les relations entre pouvoir publics et associations (Pesqueux, 2010). « *Cette liberté du bénévole rend donc son activité aléatoire dans le sens où il ne peut en garantir formellement la pérennité. Ce qui justifie le refus de la conscription et nous oblige collectivement à exiger de l'Etat qu'il assume sa responsabilité en n'inscrivant pas le bénévolat dans l'élaboration de sa politique sociale* » (Lamoureux, 2002).

## **Bibliographie**

- Argyris, C. (1960), *Understanding Organizational Behavior*, Dorsey, Homewood, Illinois.
- Bellah, R.N., Madsen, R., Sullivan, W., Swidler, A & Tipton, S.M. (1985), *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life*. University of California Press.
- Brief, A. P. & Nord, W.R. (1990), *Meaning of Occupational Work*, Toronto, Lexington Books.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (2001), *Handbook of Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Defourny, J. (2004), L'émergence du concept d'entreprise sociale, *Reflets et perspectives*, Vol. XLIII, N°3.
- Ferrand-Bechmann, D. (2010), "Le bénévolat, entre travail et engagement: les relations entre salariés et bénévoles", 2ème Forum départemental sur la Vie associative: "L'engagement bénévole, un acte citoyen", organise par le Conseil general de la Gironde, nov.
- Frankl, V.E. (1967), *Psychotherapy and existentialism. Selected papers on logotherapy*. New York: Washington Square Press.
- Gini, A.R. & Sullivan, T. (1987), "Work : The Process and the Person". *Journal of Business Ethics*, 6 (8), p. 649-655.
- Gollain, F. (2000), *Une critique du travail, entre écologie et socialisme*, La découverte, Paris.
- Gorz, A. (1988), *Métamorphoses du travail, quête du sens*, Editions Galilée, Paris.
- Guinchard, R. (2011), « Préserver l'identité professionnelle : une posture incontournable du management au XXIème siècle », *Revue Cadres- CFDT*, n° 443, mars, p. 75- 77.
- Halba, B. (2003), *Bénévolat et volontariat en France et dans le monde*, La documentation française.
- Lamoureux, H. (2002), « Le danger du détournement de sens : portée et limites du bénévolat », *Nouvelles pratiques sociales*, vol.15, n°2, p. 77-86.
- Hély, M. (2008), *Les métamorphoses du monde associatif*, PUF, Paris.
- Laville, J.L. (2001), « Une association est-elle aussi un agent économique ? », *Les annales de la recherche urbaine*, n°89, p. 23-28.
- Mannheim, B. & Cohen, A. (1978), "Multivariate analysis of factors affecting work centrality of occupational categories". *Human Relations*, 31 (6), p. 525-533.
- Méda, D. (1995), *Le Travail. Une valeur en voie de disparition*, Aubier, Coll. Alto, Paris
- Morin, E. (1997), « Le sens du travail pour les gestionnaires francophones ». *Revue Psychologie du travail et des organisations*, 3 (2 et 3), p. 26-45.
- Morin, E. (2006), « Donner un sens au travail », HEC Montréal.

- Morse, N.C. & Weiss R. (1955), "The function and meaning of work and the job". *American Sociological Review*, 20 (2), p. 191- 198.
- MOW International Research Team (1987), *The Meaning Of Working*, New York, Academic Press.
- Mucchielli, A. (1991), *Les méthodes qualitatives*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Mucchielli, A. (sous la direction de) (2009), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, Armand Collin, Paris.
- Pesqueux Y. (2010) *Le nouveau management publique*, HAL
- Simmonet- Cusset, M. (2010), *Le travail bénévole: engagement citoyen ou travail gratuit ?*, ed. La Dispute, coll. Essais, Paris.
- Super, D.E. & Sverko, B. (1995), *Life Roles, Values, and Careers. International Findings of the Work Importance Study*, San Francisco, Jossey-Bass.
- 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.
- Weisskopf-Joelson, E. (1968), Meaning as an integrating factor. In C. Bühler, F. Massarik (ed) *The course of Human Life: a Study of Goals in the Humanistic Perspective*. Oxford, England: Springer.
- 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, p. 21-33.
- Yalom, I. D. (1980), *Existential Psychotherapy*, New York: Basic Books.