



**HAL**  
open science

## Figures de l'engagement associatif: bénévole à la Croix-Rouge Française

Monique Combes-Joret

► **To cite this version:**

Monique Combes-Joret. Figures de l'engagement associatif: bénévole à la Croix-Rouge Française. Emmanuelle Leclercq; Laëtitia Lethielleux. Parcours d'engagement, 2, Editions et presses universitaires de Reims, pp.127-158, 2016, RESSOR, ISSN 2740-0441, 978-2-37496-026-5. halshs-01706631

**HAL Id: halshs-01706631**

**<https://shs.hal.science/halshs-01706631v1>**

Submitted on 27 Sep 2022

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

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

# **Chapitre 6 :**

## **Figures de l'engagement associatif : bénévole à la Croix-Rouge Française**

par Monique Combes-Joret

### **Introduction**

En déclarant l'engagement associatif, « Grande cause nationale en 2014 », le gouvernement a voulu vigoureusement marquer son soutien au mouvement associatif, faciliter le bénévolat et favoriser l'emploi au sein de l'économie sociale et solidaire.

La France compte en 2014, 16 millions de bénévoles associatifs, auxquels s'ajoutent 1,8 millions de salariés au sein des associations, soit 8 % du nombre total de salariés. Cependant, derrière ces chiffres encourageants se cachent deux difficultés majeures : tout d'abord, certains de ces bénévoles sont vieillissants et les associations peinent à en recruter de nouveaux, notamment pour les postes à responsabilité, ensuite, sans le soutien de l'État ou des collectivités locales, les associations se trouvent devant la difficulté de répondre aux besoins nombreux des populations. Paradoxalement, alors que ces besoins sont croissants, les financements alloués aux associations sont en baisse et changent de nature. V. Tchernonog (2013) a montré que la commande publique, dans le secteur associatif, est passée de 17 % à 25 % entre 2005 et 2011. Parallèlement, les subventions passaient dans la même période de 34 % à 24 %, contraignant les associations à augmenter la part de leurs financements privés et notamment la participation des usagers aux services rendus. La question des financements publics ne concerne pas toutes les associations mais touche de plein fouet les 15 % d'associations gestionnaires de services et d'établissements qui combinent activités salariées et activités bénévoles. Ces difficultés de financement touchent notamment les associations œuvrant dans le secteur médico-social et dans l'éducation, l'insertion et la formation. Contrairement aux associations militantes fonctionnant essentiellement avec

des ressources bénévoles, elles sont de grande taille et ont recours à des professionnels salariés<sup>1</sup>.

Pour ces dernières, la généralisation des procédures d'appel à projet a profondément transformé leurs logiques d'action et leurs modes de fonctionnement (« À la loyauté et la confiance se substituent de plus en plus, le contrat et la règle », Segrestin [1987]). La professionnalisation du bénévolat en leur sein apparaît comme un facteur propice au phénomène de désengagement. En effet, pour certains auteurs (Willemez, 2004), la transformation des organisations de l'ESS et le décalage croissant entre ce que les individus y cherchent et ce qu'ils y trouvent, sont avancés pour expliquer le désengagement voire le déclin du militantisme.

L'entrée « en marché » et en « entreprise » des associations gestionnaires génèrent de nombreuses tensions pour (et entre) les bénévoles et les salariés qui y travaillent.

Parallèlement au durcissement de l'accès aux financements publics, le monde associatif connaît des mutations institutionnelles majeures. L'évolution profonde de la nature de l'engagement bénévole en est l'une des plus marquante : « On n'a jamais autant parlé de bénévolat qu'au cours des vingt dernières années alors que dans le même temps “le militant”, qui faisait généralement partie du langage usuel pour évoquer les acteurs associatifs, perdait le terrain gagné par “le bénévole” » (Bastide, 2015 : 5). Nous verrons plus avant (§ 4) que ces deux figures, le « militant » et le « bénévole », coexistent dans les associations historiques comme la Croix-Rouge française.

Dès les années 90, Ion (1997) a observé « la fin » d'un modèle classique de militant et l'émergence d'un engagement distancié, portant sur des durées limitées et des objectifs restreints, visant des résultats négociés. D'autres auteurs comme Peter et Sue (2011, 2014) évoquent aujourd'hui, un changement radical de modèle d'engagement. L'engagement n'est plus l'apanage des nantis et bien-pensant (aristocrates ou bourgeois), mais concerne tous les citoyens, y compris les chômeurs et les personnes en situation de précarité. Par ailleurs, dans les ressorts de l'engagement, les notions de devoir ou de mission cèdent le pas à celles de réalisation de soi,

---

<sup>1</sup> Voir « Bilan de la vie associative 2012-2014 » (2015), p. 27.

d'autonomie et de plaisir, qui deviennent déterminantes dans le choix des actions menées par les bénévoles. Si les profils et les motivations évoluent, l'engagement des bénévoles reste cependant à un niveau très élevé (36 % de la population a un engagement bénévole en 2010) notamment chez les jeunes (cf. enquête IFOP 2010 pour France Bénévolat).

Toutes ces évolutions, comme le notent Savicki et Siméant (2009), ont entraîné un important regain d'intérêt et un renouvellement des questionnements autour de l'engagement porté par des sociologues, des historiens mais aussi des économistes et des gestionnaires. Au-delà de l'apparition ou non de nouvelles formes de militantisme, deux grandes interrogations demeurent : quels sont les liens entre les transformations macro-sociales et les processus d'engagement ? Comment s'opère le façonnage organisationnel de l'engagement ?

Dans cet article, nous cherchons à repérer les impacts que peuvent avoir les mutations institutionnelles sur les répertoires et les modes d'engagement associatif. Quelles conséquences attendre de ces transformations majeures sur les bénévoles eux-mêmes mais aussi sur les organisations qui les accueillent ? « L'engagement bénévole se joue de nos jours dans l'interaction entre l'individu et les configurations collectives, autrui et les institutions » (Sue et Peter, 2014). Le processus d'engagement suppose ainsi de s'interroger sur les ressorts des décisions individuelles des bénévoles, mais pas seulement. Comme le montrent Havard-Duclos et Nicourt (2005), l'engagement résulte d'une combinaison entre une histoire personnelle et un cadre organisationnel dans lequel se déroule cette histoire. « L'engagement bénévole ne peut tenir sur la seule volonté individuelle. Il doit trouver où et comment s'incarner dans des structures précises, le plus souvent des associations, pour donner effectivement lieu à des pratiques de bénévolat ».

À partir de l'analyse des discours et des représentations des membres d'une grande association gestionnaire d'établissements, la Croix-Rouge Française (CRF), nous apporterons des éléments de réponse à ces questions. Nous avons choisi de mettre en lumière des systèmes d'attachement, de valeurs, de

discours et de pratiques des bénévoles au travers de trois portraits très contrastés (un jeune diplômé secouriste bénévole, un bénévole élu national médecin à la retraite et une ex bénévole aide-soignante dans un SSIAD<sup>2</sup> de la CRF). L'analyse de ces trois trajectoires idéales-typiques au sein de la CRF montrera que l'engagement bénévole s'y conjugue de manière plurielle : l'ancien et le nouveau modèle (Bastide, 2015) côtoyant une troisième forme d'engagement que nous qualifierons « de retrait ».

Après avoir présenté le cadre et la méthodologie de notre recherche (encadré 1), nous pointerons les mutations du contexte socio-économique dans lequel l'engagement associatif se construit aujourd'hui (2) expliquant en partie les différentes formes d'engagement et leurs fluctuations dans le temps (3). Dans une quatrième partie nous brosserons trois portraits de bénévoles de la CRF éclairant les processus d'engagement et de désengagement.

#### **Encadré 1 : cadre et méthodologie de la recherche**

Cette contribution s'inscrit dans le cadre d'un contrat de recherche de trois ans (2010-2013) signé avec la Croix-Rouge Française, portant sur l'évolution de la gouvernance associative. L'objectif était de décrire et de comprendre les changements en cours et les tensions qu'ils pouvaient générer. Cette recherche a permis de mettre en avant l'évolution du sens du travail pour les salariés et les bénévoles de la Croix-Rouge Française (Combes-Joret et Lethielleux, 2012) ainsi que la nature de son modèle économique dual (Combes-Joret et Lethielleux, 2014). Nous pointerons ici plus particulièrement les différentes formes d'engagement au sein de cette grande organisation et analyseront les systèmes d'attachement, de valeurs, de discours et de pratiques des bénévoles.

La finalité de cette recherche résolument tournée vers la compréhension et l'intelligibilité des situations complexes (parcours d'engagement multiformes et évolutifs dans le temps) nous a conduite à privilégier des outils et démarches qualitatifs (entretiens approfondis, monographies, entretiens biographiques, enquête sociale, observations participantes et non participantes) pour le recueil et l'analyse des données.

---

<sup>2</sup> SSIAD : Service Soins Infirmiers À Domicile

À l'issue des trois années du contrat nous avons pu interviewer au total 104 membres de la CRF dans quatre régions différentes (sur les neuf régions que compte la CRF) : des bénévoles élus et des bénévoles de terrain (sans mandat électif), des salariés dirigeants comme opérationnels des différentes cinq filières métiers (urgence et secourisme, action sociale, santé et aide à l'autonomie, formation, relations internationales).

Pour rendre compte des parcours d'engagement dans leur complexité, nous avons opté pour un procédé idéal-typique, conçu comme une reconstruction singularisante du réel. Nous avons choisi de décrire trois figures « type » de l'engagement à la CRF, représentant l'ancien et le nouveau modèle décrit par Bastide (2015) : le militant et le bénévole, ainsi qu'une troisième figure, incarnant les mutations observées par Hély (2008) ; Simonet-Cusset (2010) et Peter et Sue (2014), celle d'un engagement ouvert à des personnes en situation de précarité (Lucette).

Nous pensons comme Raveau (2008 : 35) que l'idéal-type est pertinent à deux niveaux : « en tant qu'abstraction, il nous donne à voir un système de logique, un modèle intéressant en lui-même ; en tant qu'instrument de mesure, il éclaire d'un jour nouveau la réalité ».

### **« Quand les associations entrent en économie<sup>3</sup> » : un nouveau contexte de l'engagement associatif**

Les entreprises de l'économie sociale et solidaire (EESS) et les associations en particulier, connaissent depuis plusieurs années d'importantes mutations avec le développement croissant de leurs activités économiques.

Entre l'État et la diminution de ses aides d'un côté, l'impératif de performance et leur mise en concurrence de l'autre, il devient difficile pour les associations (grandes et petites) de résister aux pressions institutionnelles et de préserver la pureté de leur modèle originel. Ces évolutions ne sont ni « naturelles », ni « anodines » pour les associations et leurs membres, comme le démontre Delalieux (2010).

#### ***Désengagement de l'État et transformation du militant en professionnel***

La forte croissance des besoins (notamment dans les secteurs sanitaires et sociaux) parallèlement au désengagement de

---

<sup>3</sup> Parodi M. (2000).

l'État a contribué à ce phénomène d'extension des activités marchandes et de la logique entrepreneuriale des associations.

Le désengagement public a conduit à mettre en concurrence les EESS entre elles. Par le jeu des appels d'offres, la pérennisation de leurs activités se trouve de ce fait soumise à la loi de « quasi-marchés ». Parallèlement, les pouvoirs publics ont renforcé leurs procédures de contrôle sur les associations, qui répercutent en interne ces mêmes procédures de contrôle sur leurs bénévoles et leurs salariés.

Au-delà de ces effets génériques, Delalieux (2010), analyse quatre effets spécifiques sur le fonctionnement interne des associations.

Le premier effet de la mise en concurrence des associations et des pressions commerciales qu'elles rencontrent, réside dans la transformation de l'utilisateur (bénéficiaire ou usager) en véritable client. Ce premier effet entraîne une éviction des usagers / clients les moins « solvables ».

Le deuxième effet de cette mise en concurrence et l'impératif d'efficacité qui l'accompagne, impératif qui conduit à transformer le militant en « professionnel », professionnel du management, recruté au sein d'entreprises privées classiques. C'est peut-être l'effet le plus délétère pour les bénévoles de la première heure.

Le troisième effet est celui d'une commercialisation d'une partie des activités ou de la structure de l'organisation.

Le quatrième effet de la mise en concurrence des associations (notamment dans la réponse aux appels d'offre) consiste en la dégradation des liens de solidarité et de coopération entre elles.

### ***Les associations : un espace de reconfiguration du travail salarié et bénévole***

L'ampleur des changements intervenus dans le champ associatif depuis une dizaine d'années a conduit de nombreux auteurs à interroger les catégories pour penser les activités (salariées comme bénévoles) dans les entreprises de l'économie sociale et solidaires (EESS), en s'éloignant de la vision enchantée de l'engagement.

À partir de la distinction initiale d'A. Gorz (1988) entre travail hétéronome et travail autonome comment se situent le

bénévolat et le travail salarié dans le secteur associatif ? Est-ce que « par essence », l'un comme l'autre participeraient de la catégorie des activités autonomes, considérées comme épanouissantes et enrichissantes à l'image des activités artistiques, charitables, d'entraide ? Rien n'est moins sûr. Le travail bénévole comme salarié dans une association n'échappe pas complètement au contrôle externe de normes de plus en plus pesantes (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 de leurs spécificités méritoires, les EESS peinent à proposer un travail autonome au sens de Gorz (1988), signifiant, autonomisant et en phase avec la cause défendue. C'est d'autant plus vrai pour les associations gestionnaires (à l'image de la CRF qui gèrent 650 établissements médico-sociaux et de formation et emploie 18 000 salariés) qui se professionnalisent ou dont la taille s'accroît. Pour certaines grandes organisations, le tournant gestionnaire (recours à des outils de gestion de la performance, recrutement de salariés et de dirigeants issus du privé lucratif ou de la haute fonction publique) s'est accompagné d'un modèle de gestion technocratique, décrit par Parodi (2000) comme la confiscation du pouvoir par les managers salariés.

S'agissant des « travailleurs associatifs », Hély (2008) démontre que cette catégorie de « travailleurs » 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. 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 la théorie 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) ? Le postulat central d'un choix délibéré de travailler dans le secteur de l'ESS peut s'appliquer

à des emplois qualifiés et des postes à responsabilité, mais ne tient pas pour les travailleurs moins qualifiés.

Simonet-Cusset (2010) pour sa part s'est penchée sur le travail bénévole, ses enjeux sociaux et politiques et ses ambivalences. À partir d'une enquête longitudinale de 15 ans menée en France et aux États-Unis, elle interroge les 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 dans une cause « noble » et une activité valorisante pour lui, l'horizon peut s'avérer dans certains cas beaucoup plus sombre. Simonet-Cusset (2010) évoque la face cachée de la « carrière » du bénévole, tiraillé entre cumul d'emploi et sacrifice. Elle montre notamment 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.

Par ailleurs, l'auteure dénonce l'idée que le fait de s'engager relèverait d'une volonté individuelle, d'une initiative privée. Loin de cette vision naïve, elle démontre que le bénévolat ou le volontariat s'inscrivent dans un contexte socio-économique particulier (de désengagement de l'État, reportant sur les associations des missions qu'il ne remplit plus) et un système de déterminations sociales, reposant notamment sur l'histoire des individus et leurs trajectoires familiales.

### ***La spécificité du travail bénévole : sous contraintes***

Dans une approche moins critique que celle de Simonet-Cusset (2010), Gardin (2002) observe que les bénévoles considèrent leur activité bénévole comme un travail rythmant leur vie. Il note une autre ambivalence du bénévolat dans la volonté d'être encadré tout en étant libre dans ses actions. Ferrand-Bechmann (2011) évoque, quant à elle, 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, une identité professionnelle. Ferrand-Bechmann (2010) évoque le travail bénévole dans les mêmes termes que ceux du travail salarié. Elle 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...

L'exigence croissante de professionnalisation des bénévoles associatifs vient encore rapprocher le travail bénévole du travail salarié. Ughetto et Combes (2010) dans leur étude sur l'organisation du travail au Secours Populaire Français, montrent que cette exigence de professionnalisation a des conséquences paradoxales : 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. Collovald *et al.* (2002) montrent la difficulté pour des bénévoles engagés dans des organisations humanitaires à accepter la professionnalisation croissante de l'organisation et la division du travail qui en découle.

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. C'est l'un des résultats centraux des deux études de Peter et Sue (2011, 2014) mettant en évidence l'importance de la réalisation de soi et de l'acquisition ou du développement des compétences pour les bénévoles interviewés.

Après avoir esquissé les nouveaux contours du contexte socio-économique dans lequel prend place l'engagement associatif, nous allons préciser les différentes formes et dynamiques de l'engagement.

## **Formes et fluctuations de l'engagement**

Les travaux d'Hély (2008 a et b, 2011) et de Simonet-Cusset (2010) ont montré les ambivalences du travail dans le secteur associatif, qu'il soit salarié ou bénévole.

Bloch-Lainé F., quant à lui, a très tôt pointé les paradoxes que devaient gérer les associations et notamment les associations-employeurs :

- des salariés qui doivent être d'une manière ou d'une autre, des militants ;
- des bénévoles qui doivent être qualifiés ;
- des organisations gérées comme des entreprises, sans avoir le profit comme objectif.

Ces écrits mettent en évidence la complexité du champ dans lequel s'inscrivent aujourd'hui les engagements qu'ils soient bénévoles ou salariés. Plusieurs figures d'engagement nous semblent mobilisables pour appréhender la diversité des situations et la fluctuation des engagements.

***Bénévolat ou engagement bénévole : un continuum de formes***

Ion (1997) a montré que dès les années 70, que différentes formes d'engagement coexistaient et que le recours aux termes de « militants » et de « bénévoles » marquait la fin de l'hégémonie d'une certaine façon de militer caractéristique de l'après-guerre.

Le modèle « militant », historiquement, correspondait à une forme d'engagement spécifique « symbolisée par le militantisme politico-syndical masculin de gauche, qui supposait l'engagement à long terme dans une organisation hiérarchisée, le sacrifice de la personne individuelle et la politisation de la cause ».

Depuis une quarantaine d'années plusieurs facteurs sociologiques, économiques et politiques se combinent pour expliquer la dissociation de ces trois engagements historiques (politique, syndical et associatif) et l'évolution du bénévolat vers « un bénévolat plus individuel, qui doit aussi avoir un impact pour soi, un bénévolat d'action et un bénévolat de proximité » (France Bénévolat, 2014<sup>4</sup>).

---

<sup>4</sup> France Bénévolat sous la direction de D. Thierry, « *L'engagement associatif en perspective* », 2014, document disponible sur [francebenevolat.org](http://francebenevolat.org)

Au sein même de la notion de bénévolat, de nouvelles catégories apparaissent pour rendre compte du continuum de situations possibles dans les formes d'engagement actuelles. Différentes formes de bénévolat au sein d'une organisation (avec ses différents degrés d'investissement : de bénévole régulier à participant, bénévole ponctuel ou encore de terrain, bénévole responsable (élus) ou plus récemment, bénévole de compétences) côtoient des formes d'engagement en dehors d'une association, un bénévolat qualifié de direct ou d'informel. Nous nous intéresserons ici plus spécifiquement à l'engagement au sein d'une association, sans dénier l'importance croissante et difficilement mesurable des autres formes d'engagement dans le cadre de réseaux sociaux ou des différentes expérimentations d'économie collaborative.

### ***Du militant au bénévole : un changement de modèle ?***

Dans les discours comme dans les écrits, « le militant » qui faisait partie du langage usuel (historique) pour évoquer les acteurs associatifs, perd depuis quelques années du terrain devant la figure du « bénévole » (Bastide, 2015).

Peter et Sue (2011) enquêtant sur les représentations de l'engagement bénévole y voient le signe d'un changement radical de modèle d'engagement : « du devoir, voire de la mission, sous couvert d'altruisme, on est passé à une forme privilégiée de la réalisation de soi où la notion de plaisir devient déterminante ». Plusieurs phénomènes conjugués peuvent expliquer ce changement de modèle d'engagement comme la perte d'influence des idéologies traditionnelles ainsi que des traditions familiales. L'engagement ne serait pas moindre quantitativement<sup>5</sup>, mais il serait multiforme et plus ponctuel.

Peter et Sue mettent en évidence un modèle fondé sur la valorisation personnelle :

En un sens, on est passé d'un engagement militant à une logique d'épanouissement personnel ou, en tout cas, à une inversion des motivations. Passage de l'idéal-type du bénévolat

---

<sup>5</sup> Les données chiffrées de France Bénévolat en 2014 confirment l'augmentation des différentes formes d'engagement : bénévolat direct et bénévolat associatif (« L'engagement bénévole associatif en perspective », Document France Bénévolat).

hérité du XIX<sup>e</sup> siècle, où l'engagement associatif reposait sur une forme de présupposé de supériorité morale de l'altruisme et des valeurs collectives sur les valeurs individuelles. Il s'agit plus d'une logique de contractualisation — où l'association offre un cadre à l'action personnelle, une source de plaisir à un bénévole en échange de sa disponibilité et de ses compétences — que d'une logique d'adhésion au sens fort.

S'agissant des retombées personnelles, Peter et Sue relèvent dans les discours des répondants plusieurs dimensions significatives :

- L'engagement dans une association est souvent en concordance avec une finalité professionnelle ;
- Le cadre associatif permet de prendre des responsabilités, d'acquérir des compétences et d'obtenir une reconnaissance sociale et peut même constituer un tremplin pour l'emploi ;
- L'engagement bénévole peut être non seulement un moyen d'acquérir des compétences mais aussi de s'épanouir tout en occupant son temps libre. Chez les plus jeunes, notent les auteurs, les motivations altruistes accompagnent les motivations plus personnelles. Les missions jugées intéressantes et utiles sont plébiscitées, si elles permettent de développer des compétences et de conserver une large part d'initiatives.

Les travaux de Brodriez (2006) sur le Secours Populaire Français montrent ainsi la difficulté à fidéliser des effectifs très instables dès les années 1950.

En d'autres termes, on trouvait des engagements fluides, temporaires, bref du militantisme « distancié », en plein cœur de l'écosystème communiste, au moment même où celui-ci, alors au sommet de sa puissance, était supposé dominé par un militantisme « total ».

Cependant ce qui est remarquable aujourd'hui c'est la coexistence de différents modèles d'engagement non seulement dans l'espace associatif (formé de 1 800 000 associations

petites et grandes) mais aussi, au sein d'une même organisation, à l'image du Secours Populaire ou de la CRF (§ 4). La compréhension fine de cette diversité de modèles d'engagement, nous invite à rapprocher l'étude de ces organisations de celles des trajectoires individuelles des bénévoles.

### ***La figure du bénévole : au-delà de la vocation, l'histoire familiale et la structure d'accueil***

La plupart des travaux sur l'engagement associatif mettent en évidence l'importance de l'histoire individuelle et familiale des personnes pour la compréhension de la nature de leur engagement :

Chaque bénévole avec sa trajectoire individuelle construit un idéal d'action dans son bénévolat : le bénévole catholique, le sentiment de « rendre le monde meilleur » à son échelle, le bénévole plus politisé de participer à alerter l'opinion publique sur des enjeux internationaux. (Lefèvre et Ollitrault, 2007)

Mais, comme le démontrent Havard Duclos et Nicourd (2005), il est tout aussi important de connaître le cadre qui a rendu possible cet engagement. « L'engagement bénévole ne peut tenir sur la seule volonté individuelle ». Si la socialisation primaire (enfance, famille) contribue bien à fabriquer des « dispositions à s'engager », en l'absence d'une organisation structurée (à l'image d'une association) autour de relations sociales et de règles de fonctionnement, l'engagement ne pourra se vivre ni se maintenir dans le temps.

Savicki et Siméant (2009) nous invitent non seulement identifier les rétributions symboliques que les bénévoles trouvent dans leur engagement (ressources identitaires, socialisation dans des collectifs) mais au-delà, ils nous conviennent à comprendre comment certaines pratiques militantes procurent ces rétributions et d'autres pas.

### ***Fluctuations de l'engagement et désengagement***

Plusieurs études se sont penchées sur le processus de désengagement (Fillieule *et al.*, 2005 ; Kumeda, 2009 ; Willemez, 2009) qui ne correspond pas à une situation claire, ni à un état définitif mais peut aller des doutes au désinvestissement,

jusqu'à la rupture d'avec l'organisation et ses collectifs. Les facteurs explicatifs sont à rechercher tant dans les trajectoires individuelles des individus (usure, déception, (ré) équilibrage des investissements familiaux / professionnels / associatifs ...) que dans la prise en compte des dimensions organisationnelles et notamment celle de l'attachement au groupe, comme le note Kumeda (Kumeda, 2009 : 84).

Trois mécanismes d'attachement au groupe permettent de comprendre les mécanismes de défections : 1) le maintien de l'attachement dépend du coût de défection ; 2) il dépend aussi de la cohésion du groupe ; 3) il dépend enfin du contrôle de l'engagement par l'organisation au travers de différents mécanismes.

Pour Willemez (Willemez, 2004 : 6), les déterminants du désengagement sont à rechercher dans une combinaison de processus sociaux :

dans l'effondrement des structures sociales qui l'encadraient, dans le tarissement des rétributions symboliques qui le nourrissaient et dans le « vieillissement » des militants.

Dans la prochaine partie, au travers de trois figures de bénévoles de la Croix-Rouge Française (CRF), nous verrons quels sont les déterminants individuels et organisationnels à l'œuvre dans les processus d'engagement et de désengagement associatif.

### **Trois figures d'engagement à la Croix-Rouge Française**

La CRF fait figure d'institution dans le paysage associatif français en raison de sa taille (avec 56 000 bénévoles, 18 000 salariés en 2014 avec plus d'un milliard de budget), de son ancienneté (créée en 1964, elle a plus de 150 ans d'existence) et de son inscription dans un mouvement international (comptant 187 pays).

C'est à la fois une association humanitaire mais aussi une entreprise sociale gestionnaire d'établissements (600 établissements sociaux, médico-sociaux et sanitaires). L'entreprise sociale ou *nonprofit* est la face la moins connue du grand public mais aussi des bénévoles en interne.

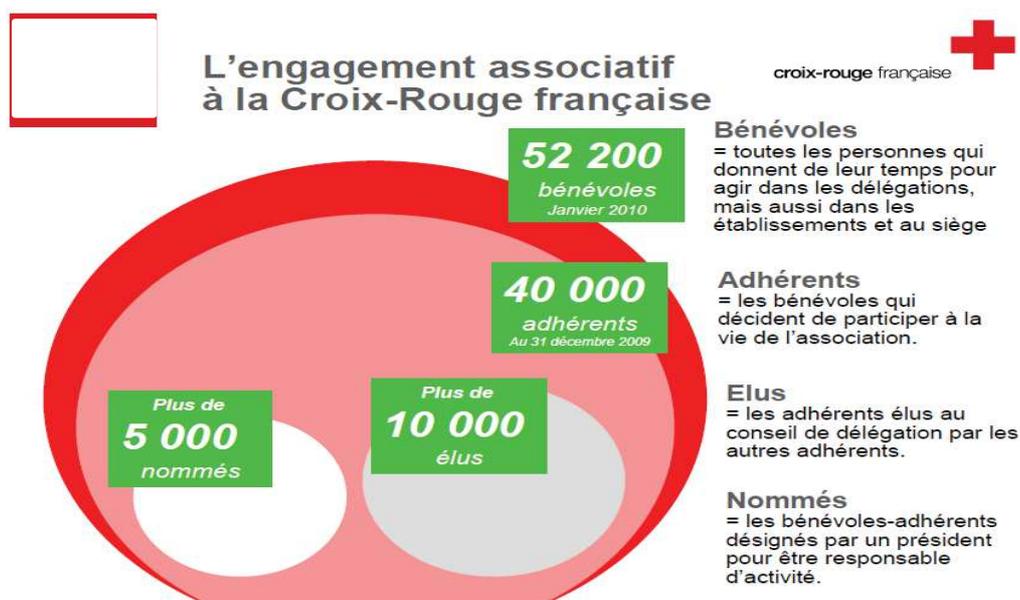
La CRF a un caractère unique (voire inclassable). Ce n'est pas une association caritative confessionnelle (comme le secours catholique), la neutralité est l'un de ses principes fondamentaux. Elle est par ailleurs multi-métiers et intervient dans cinq champs : l'urgence et le secourisme, l'action sociale, la formation, la santé et l'action internationale. Elle a adopté un modèle économique dual (Combes-Joret et Lethielleux, 2014) : un modèle caritatif pour trois de ses métiers (l'urgence et le secourisme, l'action sociale et l'action internationale) reposant essentiellement sur une activité bénévole et un modèle marchand pour la filière formation et la filière santé, reposant sur une activité salariée.

Après avoir présenté les caractéristiques majeures de l'engagement associatif au sein de la CRF, nous présenterons trois figures singulières mais éclairantes de ce bénévolat.

### *Les données clés de l'engagement associatif à la CRF*

En 2010, la CRF comptait 52 200 bénévoles (54 000 en 2014 et 56 000 en 2015) qui se répartissaient en quatre catégories représentant autant de formes d'engagement : les bénévoles, les adhérents, les élus et les nommés.

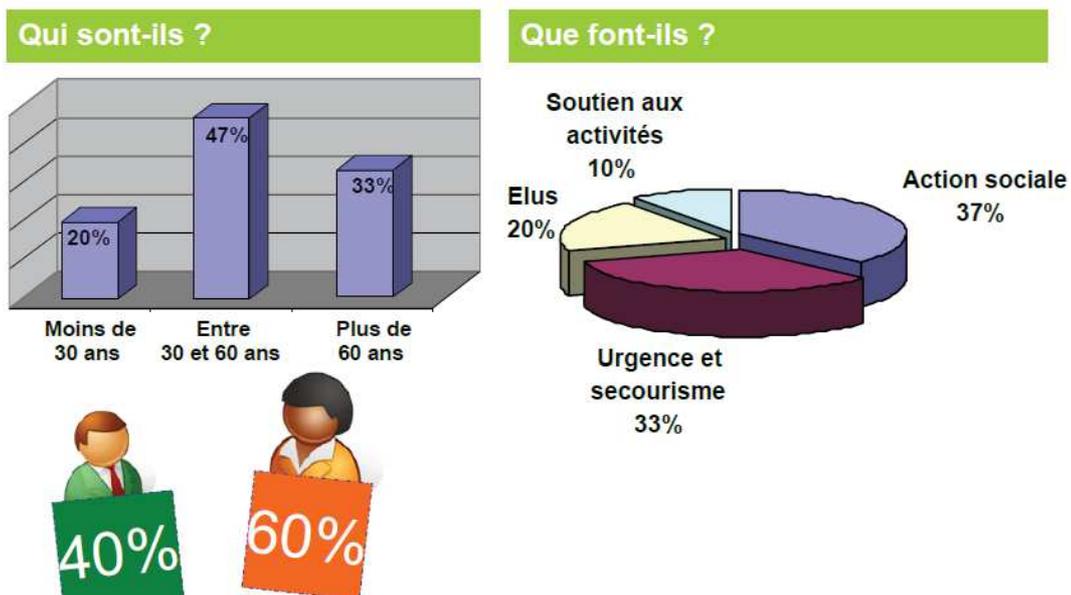
Figure 2 : l'engagement associatif à la CRF (source CRF)



La structure de la population bénévole à la CRF (présentée en Figure 2) est proche de celle observée dans les études de l'IFOP (2010) et se caractérise par quelques traits marquants :

- Le bénévolat n'est pas l'apanage des seniors, la tranche d'âge la plus représentée à la CRF étant celle des 30-60 ans ;
- Les femmes sont plus engagées que les hommes à la CRF (60 % de femmes et 40 % d'hommes) comme dans les autres organisations ;
- Au sein de la CRF, les bénévoles sont présents principalement dans l'action sociale (37 %) et dans l'urgence et le secourisme (33 %). À noter, la catégorie des élus (20 %) qui assument des responsabilités à différents échelons (au sein des 1034 délégations locales, des 107 délégations départementales et territoriales ou encore au siège parisien).

Figure 3 : la structure de la population bénévole (source : CRF, 2010)



Les enquêtes internes menées régulièrement au sein de la CRF (BOB : Baromètre Opinion des Bénévoles) mettent en évidence plusieurs attentes insatisfaites des bénévoles :

- Un besoin de reconnaissance (attention portée aux activités bénévoles, meilleure écoute, plus de considération)
- En particulier pour les bénévoles de plus de 55 ans (lassitude, résignation, faible épanouissement personnel et expression de la volonté de quitter la CRF).

Elles montrent également la variété des motivations à l'engagement associatif :

- Motivation 1 : le souhait d'être utile à la société et d'agir pour les autres
- Motivation 2 : un épanouissement personnel
- Motivation 3 : l'appartenance à une équipe
- Motivation 4 : l'acquisition de compétences
- Motivation 5 : la cause défendue (lutter contre toutes les souffrances, venir en aide aux plus démunis)

Enfin, les études internes comme notre propre enquête mettent en évidence des tensions entre bénévoles et salariés, l'absence de frontière précise entre les actions réalisées ou réalisables par les uns et par les autres étant l'une des sources de ces frictions. Au sein de la CRF, ces tensions sont plus fortes, semble-t-il, que dans d'autres associations gestionnaires, pour plusieurs raisons objectives :

- Le poids du travail bénévole : 56 000 bénévoles en rapport aux 18 000 salariés ;
- La place et l'engagement de chacun : liberté du bénévole dans son temps et son engagement versus temps compté et contraint pour les salariés ;
- Le poids des représentations :
  - o « un monopole du cœur » pour les bénévoles associé à la notion de bonne volonté des bénévoles et de la « mauvaise volonté des salariés » ;

- Le salarié professionnel garant de la qualité de son acte sous-entendant « l'incompétence du bénévole ».

Nous avons pu constater (Combes-Joret et Lethielleux, 2012) que les tensions entre les salariés et les bénévoles se nourrissaient d'une méconnaissance et d'une incompréhension du travail de l'autre : « 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). Dans les faits, chaque catégorie fait preuve d'un certain type d'engagement en acceptant de faire des concessions (sur les conditions salariales ou sur les temps de vie personnelle).

### ***Trois figures de l'engagement associatif à la CRF***

Nous avons retenu trois témoignages de bénévoles (dont nous avons changé les prénoms), parmi la centaine de membres de la CRF rencontrés au cours des trois années d'enquête terrain, pour illustrer les différents répertoires et modes d'engagement.

Ce choix a été motivé par leur caractère idéal-typique des différentes formes d'engagement au sein de la CRF.

Lucien et Julien, représentant respectivement l'ancien et le nouveau modèle décrit par Bastide (2015) : Lucien, le militant (médecin issu d'une famille de médecins, engagés à la CRF de père en fils) et Julien, le bénévole (21 ans) secouriste depuis un an.

Nous avons également retenu le portrait de Lucette, troisième figure, incarnant les mutations observées par Hély (2008) ; Simonet-Cusset (2010) et Peter et Sue (2014), celle d'un engagement ouvert à des personnes en situation plus précaire que les deux figures précédentes.

Le tableau 1 ci-dessous synthétise leurs caractéristiques personnelles et les fonctions et des positions qu'ils occupent au sein de la CRF.

**Tableau 1 : les caractéristiques des trois bénévoles étudiées**

	Age	Ancien- neté à la CRF	Diplôme / qualifica- tion	Position au sein de la CRF
Julien	21 ans	1 an	Études supérieures (Bac + 2)	Bénévole terrain Secouriste (Filière Urgence et secourisme) + Service Civique dans la com- munication pour une délégation locale
Lucien	69 ans	50 ans	Médecin	Bénévole élu Administrateur national Secrétaire national (Elu et anciennement directeur de la Filière Urgence et secourisme)
Lucette	57 ans	21 ans	Aide- soignante	Ex bénévole (Halte répit Alzheimer, dans la filière action sociale) Salariée du SSIAD (service soins infirmier à domicile de la Filière Santé)

- Julien, jeune diplômé : « Avant tout secouriste bénévole »

Julien incarne une des figures emblématiques à la CRF : « le (ou la) secouriste » bardé de l'uniforme Croix-Rouge, repérable sur toutes les scènes d'intervention que ce soit en France (postes de secours, interventions d'urgence sur des accidents) ou à l'internationale (catastrophes naturelles ou humanitaires).

### **Une identité forte : secouriste et une affaire de couple**

« Avant tout je suis secouriste bénévole, comme beaucoup de personnes ici et pendant les six derniers mois, j'ai effectué un contrat de service civique pour la Direction départementale de l'urgence et du secourisme mais j'étais chargé de communication. Oui, enfin je suis d'abord entré dans la Croix-Rouge en tant que secouriste pendant mes études et quand j'ai terminé mes études, j'ai démarré mon service civique ici. Je l'ai terminé il y a deux semaines ».

« Oui. Malgré le service civique à côté, je continuais les activités en tant que secouriste sur les postes. Et depuis

peu, j'ai la double délégation. Je peux donc faire des activités de secourisme et dans la Marne et dans l'Aube. Vu que ma fiancée est là-bas, j'y vais assez régulièrement. Elle est aussi secouriste à la Croix-Rouge alors plutôt que de descendre le week-end, ça nous permet de faire des postes ensemble. Si par chance demain, l'emploi à Troyes se déroule bien, je continuerais aussi avec la Croix-Rouge, mais à Troyes. »

### **Travailler pour aider les gens : pour la bonne cause**

« Quand on vient à la Croix-Rouge, on sait qu'on va travailler en partie pour aider les gens, que ce soit les infirmières à domicile, les secouristes, le SAMU social qui fait ses maraudes le soir. Je pense que quelque part, on se dit tous qu'on va aider d'une manière ou d'une autre les gens. Pas tous au même niveau parce que ce n'est pas pareil lorsqu'on est salarié que lorsqu'on est bénévole. Bénévole, c'est vraiment un choix. C'est parce qu'on a envie de le faire. Quelqu'un qui est salarié à la Croix-Rouge, derrière un bureau, il ne s'en rend pas forcément compte peut-être parce qu'il a postulé pour un emploi avec avant tout en tête l'idée d'avoir un emploi et pas forcément avec l'idée de se dire qu'il va travailler pour la bonne cause. Mais je pense que quand on est à la croix rouge on est au final quand même unis par le désir que l'on va aider des gens. C'est pour ça que je suis là aussi.

Oui mais après c'est peut-être par rapport au fait que moi aussi j'ai évolué entre le moment où je suis entré à la Croix-Rouge et aujourd'hui. Je pense que moi-même j'ai pas mal évolué au niveau de ce point de vue. Quand je suis rentré à la Croix-Rouge c'était avant tout pour le secourisme. Et je ne savais pas vraiment ce qu'il y avait autour. Et c'est à force de rencontrer des gens, de partager avec des personnes qui font autre chose que mon point de vue a pu évoluer sur le fait qu'on soit tous là pour aider les gens. C'est sûr que derrière, il y a quelque chose qui change. Après est-ce qu'il y a une véritable évolution ? Un an c'est quand même court. Mais moi personnellement, j'ai évolué. J'étais venu pour un poste de secours et finalement j'ai fait d'autres choses : de l'urgence, j'ai pu aider par le biais de la communication. Il y a plein de choses à faire. Quand on

se rend compte de toutes les choses à faire, le point de vue évolue avec. »

### **Des liens très forts entre secouristes**

« Entre les bénévoles, c'est un lien très fort. Après, c'est sûr qu'on ne peut pas être ami avec tout le monde non plus. Je pense que ça doit dépendre des lieux où l'on se trouve, des personnes avec lesquelles on travaille. Mais de manière générale, on peut voir des liens très forts entre secouristes. Je n'irais pas dire qu'entre salariés c'est plus faible mais ce sont des relations de travail tandis que le bénévolat, c'est que de temps en temps on se retrouve et on est content de se retrouver. On est très professionnels mais il n'y a pas de lien administratif qui nous lie tous et qui fait que l'on doit faire attention à ne pas se tromper. J'ai pu le constater dans les autres activités de la croix rouge. C'est sûr qu'entre secouristes il y a des liens qui se sont créés, que ce soit les formations, les postes ou les urgences. Mais j'ai vu aussi le lien très fort entre les bénévoles au niveau du SAMU social et pourtant ce n'est pas la même chose du tout. On voit qu'ils sont contents de se retrouver. Quand on les voit ici le soir se préparer pour partir en maraudes, ils sont quand même contents. Il y a quand même une bonne ambiance qui règne à ce niveau-là. Il se traduit par la joie d'être tous ensemble quand on arrive et qu'on se prépare pour partir sur un poste. Par exemple, si c'est le stade de Reims, on arrive ici une heure avant le début du match pour préparer les camions. Même si ça paraît être une corvée de devoir charger les caisses et le matériel, ça se fait toujours dans une ambiance assez joyeuse avec des blagues. On est quand même contents d'être là. Ensuite, lorsqu'on est sur le poste en petite équipe, même si l'on ne connaît pas la personne avec laquelle on travaille si elle est nouvelle par exemple, à la fin du poste on a appris à la connaître et puis on devient presque ami sur facebook le soir même. C'est quand même des liens assez forts qui font qu'on est tous contents d'être là. »

- Lucien : Médecin et administrateur national. Une tradition familiale... qui perdure depuis 1918

Lucien représente, quant à lui, une autre figure emblématique de la CRF, « l'élumédecin » à la CRF depuis plus de 50 ans, ayant occupé diverses fonctions d'élum au niveau local, puis régional, puis national. Il incarne le modèle « militant », de tradition familiale et un engagement indéfectible dans la durée.

- Le modèle militant historique et la tradition familiale : médecin de père en fils, à la CRF depuis plus de 50 ans

« Alors je suis rentré à la Croix-Rouge, de mémoire il me semble, c'était en 1978, oui, ou euh... à l'époque c'était des comités. Donc c'est vraiment maintenant complètement révolu. Donc des comités indépendants, et j'étais au conseil d'administration à \*\*. En euh, 1978. Et après j'ai occupé des fonctions donc, avec l'évolution du temps, j'ai été président de \*\*, euh jusqu'en 2001, et puis euh, j'ai occupé ensuite des fonctions départementales et régionales. Voilà. Et j'ai au passage été membre de la commission nationale de surveillance pendant 4 ans. [...]

Oui, secouriste, oui. J'étais médecin déjà. Et j'ai apporté si vous voulez une connaissance de la pratique euh médicale auprès des secouristes, puisque là aussi, bon y'avait le secourisme de l'époque bien évidemment. Mais on a fait là aussi évoluer énormément le secourisme à travers la réglementation beaucoup plus stricte des procédures opératoires de services beaucoup plus conformes, euh, la mise en place notamment du défibrillateur automatique. [...]

Mon recrutement, alors là c'est un petit peu une tradition si vous voulez locale, euh, ma famille a été très implantée, depuis, nous sommes médecins euh, dans la même localité depuis maintenant euh, depuis 1918, donc vous voyez on est quand même un peu connu et c'était pas... Moi j'avais un oncle qui donnait des cours de secourisme euh, et puis voilà. On rentrait comme ça. (...)

Y'a euh, évidemment y'avait cette chose absolument extraordinaire que possédait la Croix Rouge c'était son maillage territorial. Sa présence auprès, euh, de la population. Et bien évidemment, la plupart étant rentrée à la Croix Rouge pour le secourisme c'était l'élément fondamental qui faisait notre différence hein. Euh par rapport au

monde caritatif. Puis après nous avons vu monter en puissance toute l'action sociale. Euh, cette action sociale qui ne grandissait pas au moment où je suis rentré à la Croix Rouge ».

- Entre hasard et nécessité : Lucette aide-soignante et assistante de soin gériatrique

Lucette incarne une figure moins connue de la CRF, car elle intervient comme salariée dans une branche plus récente (la santé) et dans une structure encore plus jeune (création du SIAD en 1980) et a été bénévole dans l'action sociale au sein d'une Halte répit Alzheimer, (les Haltes répit ayant été créées en 2009).

Elle représente les salarié-e-s peu qualifié-e-s dans un champ d'activité où les conditions de travail se durcissent face à la diminution de la prise en charge par l'État ou par les collectivités locales, mais aussi face à la concurrence d'entreprises privées à but lucratif.

- Travailler à la CRF : le hasard et la nécessité

« Je suis aide-soignante depuis novembre 2011, je suis aussi ASG : assistante de soin gériatrique, cela veut dire que je fais partie de l'équipe Alzheimer à domicile. J'ai occupé une fonction de bénévole il y a 3 ans en halte répit Alzheimer. Oui j'ai arrêté depuis. Je suis assistante de soin gériatrique, cela veut dire que j'ai suivi une formation 140 heures pour travailler auprès de personnes Alzheimer à domicile. C'est dans le cadre de mon travail, c'est rémunéré. La halte répit Alzheimer c'est uniquement des bénévoles. J'ai fait ça pendant un peu plus d'une année, j'ai dû arrêter, c'était compliqué avec mon statut de salarié, je n'avais plus vraiment de jour de repos. J'ai travaillé les weekends, c'était un investissement, ça m'a plus, ça m'a permis aussi d'affiner un peu les prises de contacts avec les personnes atteintes de maladie d'Alzheimer, mais cumuler les 2, je trouvais que c'était beaucoup. C'est un travail à temps plein. »

- Qu'est-ce qui vous a amené à travailler à la CRF ?

« Un peu le hasard. Le fait que quand je travaillais à mi-temps dans un centre de soin, je cherchais un temps plein en fait. Je cherchais à travailler plus, c'était une structure qui offrait cette possibilité donc j'ai postulé, je n'ai pas eu un temps plein tout de suite, mais c'était intéressant. Et puis travailler auprès des personnes âgées j'ai trouvé ça intéressant et justement ce côté où on peut beaucoup communiquer, beaucoup apporter, ça c'est intéressant. »

« Non, je ne sais pas. Pour moi, non ce n'était pas le symbole Croix-Rouge, c'était avant tout de travailler auprès de personnes âgées dépendantes qui ont des besoins. Ce n'était pas forcément Croix-Rouge car avant j'ai travaillé dans d'autres centres de soin. Ce n'est pas forcément ce symbole là mais par contre, moi je ressens auprès de mes collègues un investissement social, on sent que ce sont des gens qui sont démunis, qui sont seuls. »

-Vous y êtes resté depuis 1992, donc 21 ans. Qu'est-ce qui fait que vous y êtes resté à la Croix-Rouge ?

« J'ai essayé de changer de voie professionnelle en passant un diplôme d'animatrice pour travailler auprès des personnes âgées. Je n'ai pas trouvé de travail dans cette branche-là donc je suis restée. Et ensuite, le projet ça été justement de travailler avec des personnes atteintes de maladie d'Alzheimer, c'est un projet qui me tient à cœur depuis très très longtemps et qui s'est concrétisé là en 2011. Ça m'a donné envie pour le moment de rester, le fait de travailler à domicile avec des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ça m'apporte beaucoup et je suis très intéressée par ce travail-là. C'est ce qui me fait rester là pour le moment. Ce n'est plus du tout mon côté soignant, c'est vraiment ce travail à mi-temps à domicile auprès de personnes Alzheimer qui me fait rester. J'ai espoir que ça puisse se développer, sinon je chercherai ailleurs. »

- La crainte de la dégradation des conditions de travail

« Mon travail d'aide-soignante ? Je suis à 50 % sur un service de maintien à domicile aux personnes âgées, donc plus de 60 ans. C'est d'assurer les soins aux quotidiens : soin d'hygiène car les soins d'infirmiers sont assurés par les infirmières. C'est mon quotidien. Ça peut aller d'une aide à la toilette à un soin total chez une personne totalement handicapée. On

a des aides matérielles comme des lèves-personnes ou des verticalisateurs. On peut être seul ou à 2 soignants. La pratique à 2 soignants, on nous a dit que par rapport à nos services et nos responsables de secteurs que ça allait être supprimée, qu'on allait devoir être seuls et le budget de l'ARS ne comptait pas 2 soignants chez une personne. C'est vrai que ça nous fait un peu peur, car certaines personnes sont très lourdes à manipuler. »

- Logique gestionnaire et insuffisance du soutien managérial

« Moi, je vois du personnel plein de bonne volonté, qui a une grosse envie de s'investir, parfois ce n'est pas toujours bien réceptionné au niveau hiérarchique. Oui, voilà. Je vois des personnes qui sont des fois un peu dépitées face aux réactions hiérarchiques dans leur investissement ou dans leur volonté d'investissement.

Il se traduit (hésitation), on nous donne des charges de travail qui augmentent, en disant qu'on n'est pas là pour faire du social, on nous le dit clairement. Quand il y a des intempéries, on en a eu beaucoup de neige cette année, on nous dit : vous devez être capable d'être à votre poste, de faire votre travail. Ça va être des choses comme ça, ou quelques fois les patients se plaignent à cause des horaires, on n'a pas du tout soutien de la part des responsables de service, quoique les responsables de service ça passe, ça va, ça vient, donc ça dépend desquels. »

« Oui ça fait un peu entreprise, on sent bien qu'on nous demande un rendement maximum de plus en plus. Oui, on nous donne une liste de patients à faire sur la matinée ou sur toute la journée, que ce soit 6 ou 8 il faut que tout le monde rentre dans le créneau horaire. Moi je calcule à peu près 30 min par personne, ça peut être variable. Ça peut être 20 min chez une personne qui n'a pas besoin d'une grosse aide, et ça peut être 40 min chez une personne très handicapée. Il faut essayer d'équilibrer la charge de travail sur la matinée, si ce n'est pas fait, on se retrouve avec de gros dépassements. Simplement appuyer sur le fait que c'est important que la Croix-Rouge continue à permettre de maintenir un lien social entre les salariés et les bénéficiaires. Je pense qu'il ne faut pas que la Croix-Rouge cherche à devenir une entreprise tout simplement avec des records à battre. Je pense qu'il faut que ça reste

une entreprise humaine. J'ai l'impression que les choses sont faites à l'envers, les choses sont dites d'une façon et on fait d'une autre. On nous augmente nos charges de travail et on nous dit qu'on n'a plus à faire de social, donc on ne comprend pas trop quand même. Nous, en tant qu'aide-soignant on a cette envie de bien faire notre travail et d'avoir des personnes à qui on puisse apporter beaucoup. Et puis, on nous dit : mais non maintenant c'est fini, vous allez devoir faire huit patients dans la matinée, vous ne faites plus de social, vous n'allez plus être à deux chez certaines personnes qui sont très très lourdes niveau charge de travail, donc on ne comprend pas. On a des superbes livrets d'accueil qui disent aux patients : on veut tout tenter pour vous, on va tout faire pour vous mais pour nous les salariés il y a un autre discours. Il y a un manque de cohérence, ce n'est pas clair pour nous les salariés, voilà ce qui m'interpelle.

## Conclusion

Les trois figures de l'engagement bénévole à la CRF que nous avons retenues recèlent plusieurs enseignements. Tout d'abord, elles permettent de repérer les multiples déterminants individuels et organisationnels à l'œuvre dans les processus d'engagement et de désengagement associatif. Ensuite, elles révèlent trois modèles et leur donnent corps. Julien, jeune diplômé, secouriste, s'inscrit parfaitement dans le nouveau modèle « valoriel » décrit par Sue et Peter (2011, 2015). Il témoigne d'un engagement fondé sur une valorisation personnelle où les notions de plaisir et d'acquisition de compétences prédominent. Lucien, jeune retraité, médecin issu d'une famille de médecins engagée à la CRF depuis 1918, bénévole élu à différentes instances locales puis nationales, correspond trait pour trait au modèle « militant historique » analysé notamment par Ion (1997). Enfin, Lucette, 57 ans, aide-soignante et bénévole pendant un temps, nous semble appartenir à un troisième modèle dépeint par Simmonet-Cusset, que l'on pourrait de modèle de « retrait » par analogie à l'identité professionnelle de retrait décrite par Sainsaulieu (1977) marquée par la faiblesse des liens relationnelles et de la reconnaissance des partenaires.

Nous observons qu'à la CRF, comme dans d'autres organisations, les bénévoles qui restent fidèles (à l'image de Lucien

mais aussi de nombreux autres bénévoles rencontrés) sont empreints du désir d'être utile, d'aider les autres, et « le perçoivent comme allant de soi » (Havard-Duclos et Nicourt, 2005). L'histoire familiale pour certains, la trajectoire professionnelle personnelle pour d'autres donnent sens à leur engagement.

Le maintien de cet engagement dans le temps est d'abord lié à l'existence d'une organisation, d'une équipe structurée, capables de leur fournir un cadre propice au développement de ressources identitaires, à l'intégration dans des collectifs structurants et festifs, un cadre qui « leur permettent de penser le rapport à leur propre histoire et à leur avenir, de conquérir estime de soi et reconnaissance » (Havard-Duclos et Nicourt, 2005 : 31). Le témoignage de Julien révèle qu'il a trouvé au sein de l'équipe des secouristes, ce collectif structurant et festif et les ressources identitaires qui lui permettent de s'y sentir bien.

Au-delà du cas de Julien, nos observations dans différentes régions viennent confirmer l'idée que la filière « urgence et secourisme » a particulièrement bien réussi à répondre aux attentes identitaires des bénévoles et, plus que d'autres filières (notamment l'action sociale), elle est en capacité de leur procurer de la reconnaissance et de la réassurance dans leur activité de secouriste. La CRF aurait tout intérêt à étendre le cadre et les pratiques en vigueur au sein de l'urgence et du secourisme à ces autres filières métier (action sociale, santé et autonomie, formation). Elle a entamé des démarches dans ce sens en nommant « directeur » les « responsables » bénévoles de l'action sociale, alors que le titre de directeur était réservé jusqu'à présente aux seuls responsables du secourisme.

L'engagement bénévole de Lucette au sein de la Halte répit Alzheimer a été de courte durée (un peu plus d'une année). Au-delà de sa charge de travail (charge physique et mentale), on peut penser que la CRF n'a pas su lui fournir un cadre aussi propice que celui des secouristes : faible visibilité de cette activité (en 2014, 23 Haltes-répits disséminées sur le territoire regroupant 280 bénévoles) peu ou pas de reconnaissance par l'organisation et le grand public, absence de collectifs accueil-

lants et structurants. Le parcours de Lucette confirme l'importance des contextes de travail bénévole (et salarié) en plus de la contingence des choix individuels dans le processus d'engagement.

Nous rejoignons ici les analyses de Havard Duclos B. et Nicourd S. (2005) montrant tout d'abord que les « les personnes qui s'engagent aujourd'hui ne peuvent le faire que dans des collectifs en mesure de les reconnaître ». Ensuite, dans le cadre des associations caritatives et dans l'action sociale en particulier, s'agissant de la CRF, les bénévoles peuvent se sentir impuissants pour soulager les misères humaines (fautes de moyens suffisants ou fautes d'exigences règlementaires trop contraignantes), s'épuiser à la tâche et/ou rompre leur engagement, comme Lucette.

Enfin, il ressort de ces trois idéaux-types l'importance du cadre organisationnel dans l'engagement des bénévoles et sa durée : non seulement le contenu du travail au travers des missions confiées, mais aussi l'organisation concrète du travail incluant les modes de management des équipes, les occasions d'apprentissage et de formation et la conciliation des différents temps de la vie (privée, professionnelle). Si bien, qu'à l'image des entreprises publiques ou des entreprises privées à but lucratif, les associations ont à penser leur organisation du travail, non seulement pour leurs salariés mais aussi pour leurs bénévoles, en phase avec leurs valeurs et leur projet.

## Références bibliographiques

- Agrikoliansky, Éric, « Carrières militantes et vocation à la morale : les militants de la LDH dans les années 1980 », *Revue française de science politique*, 2001, vol. 51.
- Brodiez, Axelle, *Le Secours populaire français 1945-2000*, Paris, Presses de Sciences-po, 2006.
- Chanut-Guieu, Cécile, « La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l'État impulse le changement », *Management et Avenir*, 2009, n° 27.
- Collovald, Annie *et al.*, *L'humanitaire ou le management des dévouements*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2002.
- Combes-Joret, Monique et Lethielleux, Laëtitia, « Le sens du travail à la Croix-Rouge française : entre engagement pour la cause et engagement dans le travail », *RECMA*, 2012, n° 323, p. 64-79.

- Combes-Joret, Monique et Lethielleux, Laëtitia, « La soutenabilité du modèle économique dual de la Croix-Rouge Française en question », *RIMHE*, 2014, n° 11, mars/avril, p. 52-72.
- Delalieux, Gérard, « Politiques publiques et commercialisation des pratiques associatives : le cas du label social et environnemental d'une ONG française », *Revue Politiques et Management Public*, 2010, vol. 27/1, p. 97-118.
- Dussuet, Annie et Flahault, Ericka, « Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ? », *Formation Emploi*, 2010, n° 111, p. 35-50.
- Ferrand-Bechmann, Dan, « Le bénévolat, entre travail et engagement : les relations entre salariés et bénévoles », 2<sup>e</sup> Forum départemental sur la Vie associative : « *L'engagement bénévole, un acte citoyen* », organisé par le Conseil général de la Gironde, 2010.
- France Bénévolat, Thierry Dominique (dir.), « *L'engagement associatif en perspective* », document disponible sur [francebenevolat.org](http://francebenevolat.org), 2014.
- Gardin, Laurent, « Le bénévolat dans une approche substantive de l'économie », *Revue Française des Affaires sociales*, 2002, n° 4, p. 135-147.
- Gollain, Françoise, *Une critique du travail, entre écologie et socialisme*, Paris, La découverte, 2000.
- Gorz, André, *Métamorphoses du travail, quête du sens*, Paris, Éditions Galilée, 1988.
- Gravitz Madeleine, « Méthodes des sciences sociales », Paris, Dalloz, « Précis », 8<sup>e</sup> édition, 1990.
- Havard Duclos, Bénédicte et Nicourd, Sandrine, « Le bénévolat n'est pas le résultat d'une volonté individuelle », *Pensée plurielle*, 2005, vol 1, n° 9, p. 61-73.
- Hély, Matthieu, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, Presses universitaires de France, 2008 (a).
- Hély, Matthieu, « À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire », *Sociétés contemporaines*, 2008 (b), n° 69, 1, p. 125-147.
- Hughes, Everett C, *Le regard sociologique*, Paris, éd. de l'EHESS, 1996.
- Ion, Jacques, *La fin des militants ?*, Paris, Les éditions de l'Atelier, 1997.
- Kumeda, Maryna, « Les fluctuations de l'engagement militant. Le cas des militants d'Attac-Rhône », mémoire de recherche de master 2, IEP, Université Lyon 2, 2009.
- Lallement, Michel, « Daedalus Laborans », *Revue du Mause*, 2001, n° 18, p. 29-49.

- Lamoureux, Henri, « Le danger du détournement de sens : portée et limites du bénévolat », *Nouvelles pratiques sociales*, 2002, vol. 15, n° 2, p. 77- 86.
- Lefevre, Sylvain et Ollitrault, Sylvie, « Les militants face aux contraintes managériales : le cas des groupes locaux de Handicap International », *Sociologies pratiques*, 2007, n° 15, p. 97-110.
- Mathieu, Lilian, « Un nouveau militantisme ? À propos de quelques idées reçues », *Contretemps*, <http://www.contretemps.eu>, 2008.
- Mattei, Jean-François, « La grande mue de la Croix-Rouge française », *Le journal de l'école de Paris du management*, n° 88, p. 27-34, 2011.
- Méda, Dominique, *Le Travail. Une valeur en voie de disparition*, Paris, Aubier, « Alto », 1995.
- Morin, Edgar, « Le sens du travail pour les gestionnaires francophones », *Revue Psychologie du travail et des organisations*, 1997, vol. 3 (2 et 3), p. 26-45.
- Morin, Estelle, « Donner un sens au travail », documents HEC Montréal, Canada, 2006, disponible en ligne à partir de : URL : <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-624.pdf> [consulté le 10/10/2016]
- Peter, Jean-Michel et Sue, Roger, « Les représentations de l'engagement bénévole. Entre motivations et résistances », Rapport de recherche, Université Paris Descartes, 2014.
- Raveaud, Gilles, « Causalité, holisme méthodologique et modélisation "critique" en économie », *L'Homme et la société*, 2008, vol. 4, n° 170-171, p. 15-46.
- Simonet-Cusset, Maud, *Le travail bénévole : engagement citoyen ou travail gratuit ?*, Paris, La Dispute, 2010.
- Sainsaulieu, Renaud, *L'identité au travail*, Paris, Presses de Sciences Po, 1977 (rééd. 2000).
- Savicki, F. et Siméant, J. « Décloisonner la sociologie de l'engagement militant. Note critique sur quelques tendances récentes des travaux français », *Sociologie du Travail*, 2009, n° 51, p. 97-125.
- Sue, Roger et Peter, Jean-Michel « L'intérêt d'être bénévole », Rapport de recherche, Université Paris Descartes, 2011, disponible en ligne à partir de : URL [consulté le 10/10/2016] : <http://www.cnrs.fr/inshs/recherche/docs-vie-labos/interet-etre-benevole.pdf>
- Tchernonog, Viviane et Hély, Matthieu, « 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, PUR, 2003.

- Tchernonog, Viviane, « *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions* », 2<sup>e</sup> édition, Paris, Dalloz, « Juris Associations », 2013.
- Ughetto, Pascal et Combes, Marie-Christine, « Entre valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant ? », *Socio-logos*, 2010, [en ligne], 5.
- Weber, Max, *Le savant et le politique*, Paris, Plon, 1959.
- Willemez, Laurent, « *Perseverare diabolicum* : l'engagement militant à l'épreuve du vieillissement social », *Lien social et Politiques*, 2004, n° 51, p. 71-82.

