

Exploration des dynamiques de mobilisation dans le milieu communautaire et philanthropique au Québec

CAHIER DE RECHERCHE

Produit par Gabrielle P. Fortier
et Nicolas Bencherki

Avec la collaboration de Jeanne Barbeau,
Gabrielle Phaneuf, Coline Sénac
et Consuelo Vásquez

2022



BÉNÉVOLAT
EN MOUVEMENT

UQÀM

UQAC

UNIVERSITÉ
TÉLUQ

 uOttawa

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
I. MISE EN CONTEXTE DE LA RECHERCHE	3
1.1 Le groupe de recherche VOTM.....	3
1.2 Les objectifs de VOTM.....	4
1.3 L'approche de VOTM.....	4
II. SURVOL DE LA RECHERCHE EXISTANTE.....	6
2.1 Le milieu communautaire au Québec.....	6
2.2 Le caractère polymorphe des formes d'implication.....	11
2.3 Les motivations comme paradigme de l'étude du bénévolat.....	13
2.4 Dépasser une conception statique des formes d'implication par les attachements.....	14
III. MÉTHODES ET OUTILS D'ANALYSE.....	16
3.1 Collecte de données	16
3.2 Approche d'analyse.....	17
IV. PRÉSENTATION DES TABLEAUX	18
4.1 Tableau 1 : Première grille d'analyse des entrevues.....	18
4.1.1 Stratégie d'analyse du Tableau 1.....	21
4.2 Tableau 2 : Extraits d'entrevues de la première grille d'analyse.....	22
4.2.1 Limites du premier tableau	24
4.3 Tableau 3 : Exemples de mouvement.....	25
4.4 Tableau 4 : Seconde grille d'analyse	26
4.4.1 Stratégie d'analyse du Tableau 4.....	27
4.4.2 Limites du second tableau.....	28
4.5 Tableau 5 : Grille d'analyse suivant les formes d'attachement et d'implication	29
4.5.1 Stratégie d'analyse du tableau 5	30
4.6 Tableau 6 : L'attachement à la tâche, aux personnes et à la cause	31
4.6.1 Limites du troisième tableau.....	34
V. DISCUSSION	35
5.1 La mobilisation et l'engagement comme processus d'attachement à des « catalyseurs » ..	35
5.2 Composer la situation de la mobilisation.....	37
5.3 Vers une culture de la mobilisation	38
5.4 Les attachements à l'heure de la professionnalisation du bénévolat	39
BIBLIOGRAPHIE.....	41

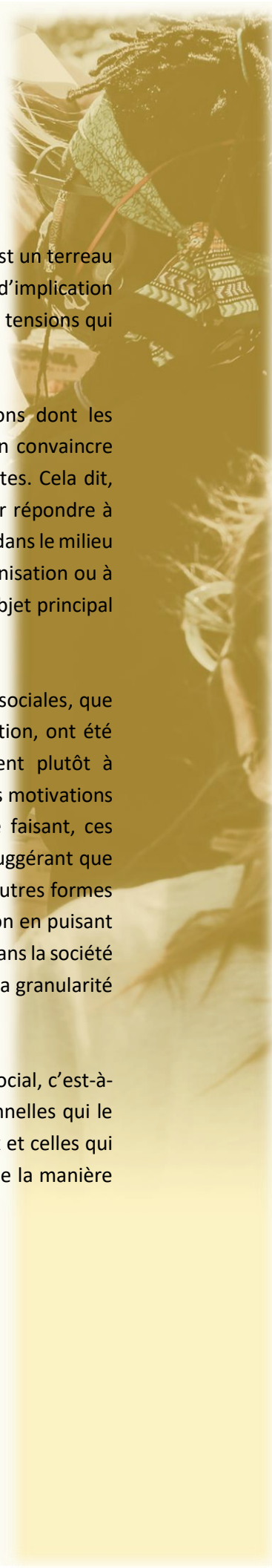
INTRODUCTION

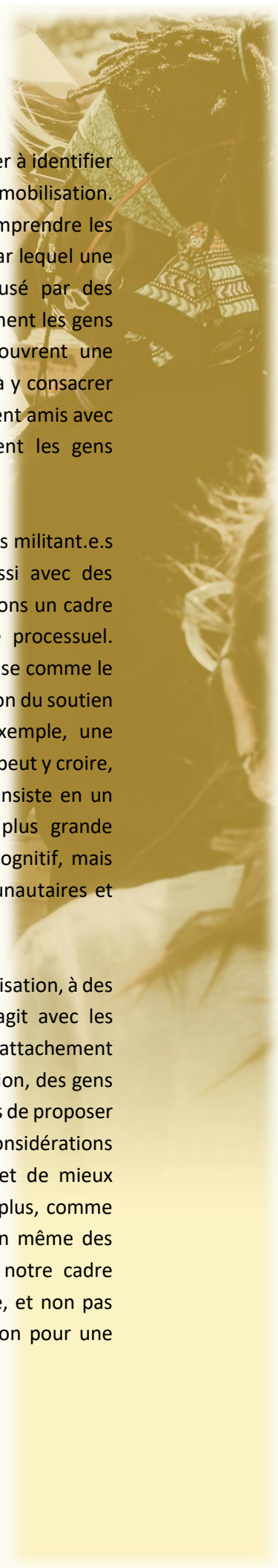
L'évolution du milieu communautaire au Québec depuis la Révolution tranquille est un terreau fertile pour saisir les dynamiques de mobilisation (du point de vue de l'organisation), d'implication (du point de vue de la personne) et d'action collective, mais aussi pour analyser les tensions qui s'exercent entre les principaux acteurs et principales actrices du milieu.

La recherche que nous avons menée s'est initialement penchée sur les façons dont les organisations communautaires pouvaient mobiliser davantage leurs bénévoles : en convaincre plus de donner de leur temps, mais aussi de s'impliquer sous des formes différentes. Cela dit, alors que nous menions ce projet, nous nous sommes rendu.e.s compte que, pour répondre à cette interrogation, il nous fallait en fait comprendre *comment* les gens s'impliquent dans le milieu communautaire et quelles trajectoires ils suivent dans leur contribution à une organisation ou à une cause. Au fil du temps, cette nouvelle question — *comment* — est devenue l'objet principal de cette recherche.

Les raisons qui poussent des personnes à donner de leur temps pour des causes sociales, que ce soit sous forme de militantisme, de bénévolat ou d'autres modalités d'implication, ont été l'objet de nombreuses études. Toutefois, pour l'essentiel, ces études cherchent plutôt à comprendre *pourquoi* elles s'impliquent. Ces études supposent donc qu'il existe des motivations qui agissent comme des variables indépendantes et « causent » l'implication. Ce faisant, ces dernières privilégient souvent des explications psychologisantes, par exemple en suggérant que les individus s'impliquent pour briser leur isolement ou encore pour rechercher d'autres formes de gratification. Alternativement, elles vont tenter de rendre compte de l'implication en puisant dans des explications institutionnelles — par exemple, en invoquant des évolutions dans la société québécoise ou encore des politiques gouvernementales — lesquelles n'offrent pas la granularité nécessaire pour reconnaître la variabilité des implications.

Cela dit, la littérature reconnaît également que l'implication est un phénomène social, c'est-à-dire qu'il ne réside ni dans l'individu uniquement, ni dans les structures institutionnelles qui le contraignent, mais bien dans les interactions qu'une personne entretient avec ceux et celles qui l'entourent. Ce constat nous amène à chercher une explication tout aussi sociale de la manière dont les gens se mobilisent pour une organisation ou pour une cause.





Chercher à comprendre *comment* une personne s'implique — plutôt de rechercher à identifier des variables qui causent cette implication — suppose une vision *processuelle* de la mobilisation. Par « processuelle », nous entendons que notre démarche de recherche vise à comprendre les actions telles qu'elles se déroulent dans le temps : l'implication est un processus par lequel une personne en vient à tisser des relations avec d'autres, plutôt qu'un état causé par des changements dans des variables externes (Langley, 1999). Ainsi, comprendre comment les gens se mobilisent exige d'observer leurs mouvements, par exemple lorsqu'ils découvrent une nouvelle cause ou s'intéressent à une organisation, et en viennent graduellement à y consacrer davantage de temps, tout en rencontrant possiblement certains obstacles, deviennent amis avec d'autres personnes et interagissent avec des institutions. Comprendre comment les gens s'impliquent, c'est aussi avoir un portrait complet de leur trajectoire.

Pour ce faire, nous avons conduit une série d'entrevues avec des bénévoles et des militant.e.s gravitant autour d'organisations communautaires et philanthropiques, mais aussi avec des employé.e.s de ces organisations. Grâce à l'analyse de ces entrevues, nous proposons un cadre théorique pour comprendre la mobilisation et l'implication d'un point de vue processuel. L'originalité de notre théorisation consiste en un découplage de l'*activation*, comprise comme le degré de participation à des actions, et de l'*engagement*, qui correspond à l'expression du soutien à une cause. En effet, une personne peut participer à des actions — par exemple, une manifestation — sans croire sincèrement en une cause et, à l'inverse, une personne peut y croire, mais ne pas avoir le temps de participer. Nous proposons que la mobilisation consiste en un déplacement sur ces deux axes, vers une plus grande participation et une plus grande connaissance de la cause. Ce déplacement n'est pas uniquement un processus cognitif, mais correspond à des activités concrètes qui ponctuent la vie des organismes communautaires et philanthropiques : recrutement de bénévoles, campagnes de sensibilisation, etc.

Plus précisément, ces mouvements supposent une série d'*attachements* : à l'organisation, à des gens et à la cause. Ces attachements surviennent alors que la personne interagit avec les structures de l'organisation, avec ses pairs et avec des idées. Penser en termes d'attachement suppose aussi de reconnaître que les personnes peuvent se *détacher* de l'organisation, des gens et de la cause, menant ainsi à une désactivation et à un désengagement. Ainsi, en plus de proposer une vision processuelle et relationnelle de la mobilisation, décentrée des seules considérations psychologiques, le cadre théorique proposé dans ce cahier de recherche permet de mieux comprendre les activités qui entourent l'implication dans des causes sociales. De plus, comme nous le verrons, il permet de comprendre à la fois ces activités et la constitution même des organisations et institutions qui les rendent durables dans le temps. Cela dit, notre cadre théorique, en rendant compte d'actions concrètes et de connaissance de la cause, et non pas d'individus et d'identités, permet aussi de reconnaître la variabilité de l'implication pour une même personne.



I. Mise en contexte de la recherche

Avant de présenter nos résultats de recherche, nous allons d'abord les mettre en contexte, en présentant le groupe de recherche qui l'a menée : *Bénévolat en mouvement*, également connu sous le nom de *Volunteering on the Move* (ci-après VOTM).

1.1 Le groupe de recherche VOTM

Financé par le **programme *Savoir*** du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) à partir de 2017, VOTM est un projet de recherche interuniversitaire portant sur la question de la **mouvance des pratiques de bénévolat**, et qui est mené par des chercheurs et chercheuses en communication organisationnelle, en tant que membres du groupe de *Recherche sur la Communication Organisante* (ReCOR).

Les chercheurs et chercheuses de ce groupe sont affilié.e.s aux milieux universitaires québécois suivants : l'Université du Québec à Montréal, l'Université TÉLUQ, l'Université d'Ottawa et l'Université du Québec à Chicoutimi. De plus, ils et elles travaillent en étroite collaboration avec de nombreux organismes du secteur non lucratif et bénévole au Québec et au Canada.

1.2 Les objectifs de VOTM

Les **objectifs** du projet de recherche sont les suivants :

- Comprendre les enjeux de l'implantation de modes de gestion issus du secteur commercial dans un secteur non lucratif, et les effets qu'ils produisent sur les modalités d'organisation de ces pratiques dans ce secteur;
- Donner une définition claire et précise du bénévolat, qui tienne compte d'une réflexion plus large sur ce que c'est qu'être un organisme à but non lucratif dans une économie de marché;
- Créer un répertoire des pratiques de bénévolat afin de mettre en lumière la manière dont la marchandisation (marketization) du secteur lucratif transforme les pratiques du secteur non lucratif;
- Développer des études de cas sur la manière dont les bénévoles, les praticien.ne.s et les bénéficiaires comprennent et analysent les tensions issues de la marchandisation du secteur à but non lucratif.

1.3 L'approche de VOTM

Ce projet s'inscrit dans une **approche constitutive de la communication organisationnelle** (ci-après CCO) qui met l'accent sur le rôle performatif de la communication dans la création, le maintien et la transformation des collectivités. Autrement dit, cette approche soutient que la communication est le **processus clé** de toute réalité collective. Interroger cette force constitutive devient donc le point d'entrée pour étudier des phénomènes organisationnels. C'est pourquoi ces études cherchent généralement à comprendre les propriétés organisantes et désorganisantes de la communication, en posant la question suivante : « comment s'organise-t-on à travers la communication? ».

Appliquée au « bénévolat en mouvement », l'**approche CCO** nous permet :

- D'étudier le bénévolat de manière plus inclusive, en tenant compte des bénévoles, mais aussi des bénéficiaires, des organismes à but non lucratif, des politiques publiques de financement, des stratégies de gestion, des dons, des affiches, des slogans ou logos, et de toute autre personne, chose ou institution qui prend part aux pratiques bénévoles;
- De comprendre le bénévolat comme le résultat de l'assemblage de toutes ces personnes, idées, choses et discours qui le façonnent;
- De rendre compte de la tendance actuelle à la marketization de l'activité bénévole qui devrait pourtant viser un but non lucratif, en étudiant des contextes particuliers au sein desquels elle se développe, par l'observation de tensions qui se manifestent à travers des discours contradictoires, des pratiques de justification de l'action et de la négociation de sens.

Comment s'organise-t-on à travers la communication?

L'approche constitutive de la communication organisationnelle prend en compte les processus organisants suivants :

- L'hybridité de l'action, c'est-à-dire le fait que les actions s'accomplissent au travers de l'association entre des personnes, des choses, des discours, des infrastructures, etc.;
- L'agencement ou l'assemblage des divers acteurs et actrices, soit la manière dont ils et elles sont configuré.e.s et reconfiguré.e.s, ainsi que la forme ou mode d'organisation qui en résulte;
- Le caractère situé des pratiques organisantes, que nous référons généralement aux dimensions spatiotemporelles des événements communicationnels; autrement dit, on s'organise toujours quelque part, à un moment précis, et non pas abstraitement.



II. Survol de la recherche existante

La question de la mobilisation des bénévoles, citoyen.ne.s et autres militant.e.s est cruciale pour l'action communautaire et d'autres milieux qui dépendent de ces formes variées d'implication. Le Québec suit les mêmes tendances que d'autres régions du monde, comptant par exemple de plus en plus sur le bénévolat corporatif (Rodell *et al.*, 2017); la participation des usagers et usagères des services en question, dont les patient.e.s partenaires (Eriksson, 2018); ou celle des citoyen.ne.s qui s'impliquent pour l'amélioration de leurs quartiers (Domaradzka, 2018). Cela dit, le Québec compte aussi ses différences, notamment historiques. En ce sens, cette revue de littérature vise à faire état du contexte dans lequel se déploient la mobilisation et l'implication au sein des milieux communautaires et philanthropiques québécois. D'abord, il s'agira d'offrir une généalogie des différents milieux en cernant d'une part leurs particularités, et d'autre part leurs enjeux actuels. Ensuite, il sera question d'identifier les différentes formes d'implication que l'on peut recenser dans le cadre des activités des organismes. À cet égard, la présente section tâchera d'offrir des distinctions de natures économique, sociologique et temporelle.

Cette revue de la littérature présentera aussi les limites des différentes conceptions des formes d'implication, en particulier celles du paradigme de la motivation. Nos critiques seront formulées depuis une perspective processuelle (Hernes, 2008; Langley, 1999) et viseront à faire émerger le caractère dynamique, mouvant et contingent des formes d'implication auprès de divers organismes à but non lucratif. Au terme de cette section, nous serons à même de formuler la question qui a guidé la recherche sur le terrain et qui motive l'analyse subséquente.

2.1 Le milieu communautaire au Québec

Dans cette section, nous parcourons la recherche existante concernant les milieux qui nous intéressent, soit les milieux communautaires et caritatifs au Québec. Un survol de l'historique de ces milieux permettra de mieux comprendre comment ils opèrent et d'identifier les enjeux qui les touchent actuellement. Ainsi, nous dégagerons les dynamiques générales qui structurent l'implication des différent.e.s acteurs et actrices y œuvrant.

L'*action communautaire* au Québec est un phénomène qui prend de l'ampleur à la suite de la Révolution tranquille. Aujourd'hui, grâce à cette mouvance, dans l'ensemble des régions du Québec, on compte une panoplie d'organismes communautaires qui accompagnent la population au niveau de la santé, du logement, des loisirs, des sports et de l'éducation, pour n'en nommer

que quelques-uns. Le gouvernement du Québec définit essentiellement l'action communautaire comme : « une action collective fondée sur des valeurs de solidarité, de démocratie, d'équité et d'autonomie », définition à laquelle se greffent deux objectifs transversaux, soit l'amélioration du tissu social et des conditions de vie, ainsi que le développement des potentiels individuels et collectifs (Gouvernement du Québec, 2022). L'action communautaire se veut la concrétisation de volontés et de capacités populaires de prendre en charge, et ce, de manière collective la transformation des réalités sociales et les réponses appropriées aux besoins de la population (Fontaine, 2013). Dans ce contexte, l'éducation populaire est un élément névralgique (Guberman *et al.*, 1994).

L'*organisation communautaire*, quant à elle, est une « pratique sociale, comme méthode d'intervention en service social, et comme modèle normatif d'intervention » (Doré, 1985 : 210). Le rôle des organismes consiste donc à « apporter une réponse à des besoins exprimés par des citoyens qui vivent une situation problématique semblable » (Gouvernement du Québec, 2022). La prévention est de mise et le mieux-être des citoyens est au cœur des priorités. Deux grands ensembles d'organismes communautaires existent au Québec. Ils se côtoient, font partie du même microcosme et partagent souvent les mêmes objectifs, mais leurs modes de gouvernance diffèrent. D'un côté, les organismes d'action communautaire, au sens large, doivent répondre à quatre critères pour être reconnus par le gouvernement : avoir un statut d'organisme à but non lucratif, démontrer un enracinement dans la communauté, entretenir une vie associative et démocratique et être libre de déterminer sa mission, ses orientations, ses approches et ses pratiques (Gouvernement du Québec, 2022).

La deuxième catégorie est celle, plus restreinte, des organismes d'actions communautaires *autonomes*. En plus de répondre aux quatre précédents critères, ces derniers doivent avoir été constitués suite à l'initiative des gens de la communauté, poursuivre une mission sociale propre à l'organisme favorisant la transformation sociale, faire preuve de pratiques citoyennes et d'approches larges axées sur la globalité de la problématique abordée et être dirigés par un conseil d'administration indépendant du réseau public (Gouvernement du Québec, 2022).

Le milieu communautaire est guidé par des principes généraux qui permettent de mieux en saisir les origines et l'évolution, ainsi que les secteurs d'activité, comme la santé et le logement, par exemple. Ces organisations sont plurielles tant dans leurs mandats et leurs modes spécifiques de gouvernance et d'action. Malgré cette diversité, elles tendent à suivre quatre principes prévalents (Jetté, 2017). Le premier principe est celui de la justice sociale, qui consiste à lutter pour éliminer l'exploitation, l'oppression et la discrimination. Le deuxième principe se rattache à la notion de solidarité. Cette solidarité consolide et affirme le côté collectif des luttes, en se basant sur une dynamique d'entraide, de coopération et de concertation. L'autonomie, quant à elle, permet de réaffirmer les compétences uniques tant au niveau individuel, collectif que communautaire. Finalement, la démocratie encadre la participation citoyenne qui se veut libre et

choisie : la participation active, la prise de décision et d'initiatives sont ainsi encouragées, toujours dans un objectif d'accompagnement et d'émancipation vers des transformations sociales. La démocratie s'ancre dans la capacité, dans l'encouragement et l'épanouissement du pouvoir d'agir.

L'émergence même de la notion d'action communautaire autonome reflète la transformation des rapports entre le milieu communautaire et l'État, alors que celui-ci a délégué certaines de ses responsabilités à des initiatives citoyennes. La relation entre les organismes communautaires et l'État a en effet connu beaucoup de transformations dans les 40 dernières années. Au Québec, les organismes communautaires ont un mode de fonctionnement spécifique qui coïncide avec la montée des mouvements sociaux des années 1970 (Depelteau *et al.*, 2013).

Dans les années 70, les organismes communautaires évoluent de manière relativement autonome. Toutefois, leur rayonnement dans l'espace public et leur reconnaissance ne sont majoritairement possibles qu'à travers l'État. Leur portée est donc limitée par une dynamique complexe de jeu de pouvoir. À cette époque, les organismes développent plus souvent des services conjoints à ceux offerts par l'État.

Dans les années 80, les organismes communautaires investissent le secteur de la santé et des services sociaux. Cette nouvelle mission permet de répondre à la crise sociale et la crise des services publics (St-Germain *et al.*, 2017). À partir de la fin des années 80, l'État s'intéresse de nouveau au milieu communautaire. Cependant, la portée de cette reconnaissance est limitée : on reconnaît la nécessité d'accorder des subventions sans toutefois agir concrètement. Les mécanismes de financement ne sont pas encore protocolaires. Le financement à la mission est la forme de concrétisation la plus populaire (Depelteau *et al.*, 2013).

À la fin des années 80, les organismes communautaires sont de nouveau considérés par l'État comme des partenaires (*Ibid.*). À partir de cette période, ils sont « soumis à des exigences en ce qui concerne la reddition de comptes » (St-Germain *et al.*, 2017 : 103). La Commission Rochon sur le système de santé et de services sociaux, dont les travaux s'étendent de 1985 à 1988, révèle les lacunes majeures et systémiques dans l'organisation des soins et des services sociaux, soulignant l'urgence de procéder à des changements significatifs (Trottier, 1991).

Au début des années 90, le gouvernement du Québec connaît une crise socio-économique importante et diminue son soutien aux organismes communautaires. Dès lors, on voit poindre une tendance « professionnalisante » au sein de ceux-ci. Les années 90 sont, en ce sens, transformatrices : le modèle de gestion privée rythme le travail au sein du milieu communautaire, où s'insinue la logique du marché, tout comme c'est le cas dans la sphère publique (Depelteau *et al.*, 2013). La gouvernance des organismes communautaires se transforme, empruntant à la gouvernance entrepreneuriale. Cette dernière comprend l'ensemble du dispositif institutionnel

et comportemental concernant les dirigeant.e.s de l'entreprise, depuis la structuration de leurs missions et nominations, jusqu'au contrôle de leurs actions et aux décisions de régulation les concernant (*Ibid.*).

Plusieurs réformes, dont la réforme Côté, solidifient et concrétisent l'idée d'un partenariat avec les milieux communautaires, mais témoignent aussi d'une certaine ambivalence dans celui-ci. Dans la foulée de cette réforme, le projet de loi 120 est adopté par l'Assemblée nationale du Québec le 28 août 1991. Ce projet promet un certain « réaménagement organisationnel de la prestation des services de santé et des services sociaux » (Caillouette, 1992 : 115). Il recadre le rôle des organismes communautaires et regroupe la plupart au sein de Tables régionales des organismes communautaires en santé et services sociaux (St-Germain *et al.*, 2017). L'État perçoit l'opportunité d'utiliser les services de ces organismes pour réduire ses propres dépenses : il les considère comme une précieuse ressource qui permet la prestation de services. Par le biais d'une délégation de ces derniers, l'État octroie la lourde responsabilité aux organismes de remplir des fonctions étatiques sans leur accorder les crédits correspondants. Puisqu'elle semble promettre une diminution des dépenses, l'économie sociale devient une priorité (Depelteau *et al.*, 2013), permettant paradoxalement aux organismes communautaires de revendiquer leur autonomie, même pour ceux qui reçoivent du financement étatique. Dans la même foulée, le Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA) sera créé en 1995.

Depuis les années 2000, une série de changements notables s'opèrent, renforçant la dépendance du milieu communautaire envers une logique de marché. La relation avec l'État est principalement hiérarchique et le rapport productiviste dénature les principes transversaux du communautaire, soit l'emphase sur le collectif, l'aspect local et l'empowerment (*Ibid.*). En 2001, le gouvernement adopte une politique de reconnaissance de l'action communautaire. Le financement à la mission demeure toutefois la principale forme de subvention.

C'est aussi dans les années 2000 qu'on voit émerger, au Québec, les fondations privées et, avec elles, une logique nouvelle : le philanthrocapitalisme ou *venture philanthropy*. Cette notion, fruit de la pensée de deux journalistes, Matthew Bishop et Michael Green, est explicitée pour la première fois en 2006 et se caractérise par « l'apparition d'une nouvelle génération d'entrepreneurs affirmant œuvrer en vue du bien commun dans le cadre de leurs activités économiques » (Depecker *et al.*, 2018 : 14). Les fondations privées font des dons à différents organismes au nom du bien commun, mais aussi dans l'objectif d'éviter de payer des impôts sur leurs capitaux. Puisqu'elles ont une mission très large, elles peuvent aisément changer et revoir leurs principales orientations. L'apparition de cette nouvelle forme d'engagement fragilise un équilibre déjà précaire du milieu communautaire. Il est d'autant plus difficile pour les organismes de conserver leur autonomie et leurs missions spécifiques dans ce contexte, puisqu'ils sont financés par ces fondations qui ont le pouvoir de dicter leurs conditions, allant même, parfois,

jusqu'à l'imposition de gestionnaires au sein des conseils d'administration des organismes bénéficiaires de cette aide (Depelteau *et al.*, 2013).

Jusqu'à un certain point, on remarque que : « les bailleurs de fonds utilisent les tables de concertation pour exercer une influence sur les activités des organismes » (*Ibid.* : 25). La montée du philanthrocapitalisme fait ainsi passer en arrière-plan les dimensions humaines relatives aux problèmes sociaux, en présupposant que la solution à ces problèmes « réside dans un usage judicieux des mécanismes de marchés, des statistiques permettant l'évaluation des résultats » (*Ibid.* : 22). Les organismes doivent, d'une part, compétitionner pour obtenir des subventions et, d'autre part, constamment se prouver en termes de productivité en empruntant les formes de gouvernance du secteur privé, par la rédaction de rapports, de comptes-rendus et d'autres formes de redditions de comptes.

Face à ces changements, le mouvement communautaire autonome veut « soutenir des personnes et des collectivités en déficit de reconnaissance dans l'affirmation de leurs droits et de leur existence sociale » (Fontaine, 2013 : 207). En effet, le milieu communautaire est ancré dans l'*empowerment*, qui se manifeste par le soutien du potentiel d'autodétermination des personnes (Fontaine, 2013).

Toutefois, cette logique d'autodétermination a été, jusqu'à un certain point, détournée dans les dernières années. En effet, sous le couvert de la responsabilisation de l'individu, on risque aussi de rejeter la faute sur celui-ci s'il n'arrive pas à se « prendre en main ». La critique est également faite qu'une individualisation des enjeux s'effectuerait au détriment de luttes sociales, structurelles et communes plus grandes que mènent les organismes communautaires, puisque « leur accompagnement à l'autonomisation des personnes et des collectivités participe en même temps à les ajuster aux exigences aliénantes de la culture dominante des lois du marché » (Fontaine, 2013 : 211).

Ainsi, afin de poursuivre leur mission, les organismes ont dû faire une panoplie de concessions pour survivre financièrement aux coupes budgétaires, les menant à adopter une tangente clientéliste malgré eux. Dans ce contexte, l'autonomie associative est toujours à défendre, alors même que les organismes communautaires doivent mettre en commun leurs maigres ressources en établissant des partenariats et dépendent d'autres instances (*Ibid.* : 214). Les modifications et pressions importantes qu'ont connues les organismes communautaires dans les 40 dernières années ont des conséquences. De manière plus générale, la gestion entrepreneuriale et la priorisation du financement au détriment de la mission chamboulent les principes mêmes de l'action communautaire, soit l'*empowerment*, la communauté et l'offre d'aide locale (Depelteau *et al.*, 2013). Ces conséquences sont aussi visibles à l'échelle humaine et culminent vers la dégradation notoire des conditions de travail. La logique managériale induit graduellement la mise en place de « critères de performance » : « Les travailleurs et travailleuses des organismes

communautaires se perçoivent en outre de plus en plus placés par l'État dans une posture de sous-traitants. » (*Ibid.* : 31). La dégradation des conditions de travail se manifeste de deux manières : les heures supplémentaires effectuées par les travailleurs et les travailleuses, ainsi que le stress favorisant l'épuisement professionnel.

2.2 Le caractère polymorphe des formes d'implication

Ces changements structurels n'existent toutefois pas de manière abstraite : ils contraignent les actions des individus qui œuvrent dans le milieu communautaire; mais ce sont aussi ces comportements qui rendent ces changements possibles. Ainsi, il existe de nombreuses formes d'implication qui ne sont pas aussi étanches que certaines catégorisations peuvent le laisser croire, puisque les frontières entre ces définitions peuvent être floues (comme le souligne Del Fa, 2018).

Tout d'abord, le bénévolat lui-même demeure difficile à définir. Les bénévoles, s'ils et elles varient beaucoup, sont généralement considérés « donner leur temps, volontairement et sans bénéfice financier, au service de personnes, de groupes ou de communautés » (Thibault *et al.*, 2011 : 10). Cette définition peut être complétée par celle d'Atangana-Abé (2012 : 129), qui décrit les bénévoles comme des personnes qui investissent « [leur] énergie et [leurs] compétences envers la collectivité ». Le bénévolat semble donc être un engagement canalisé, une forme structurée de mobilisation et d'implication auprès d'un organisme.

Partant de ces définitions, on peut délimiter deux formes principales de bénévolat, selon qu'il s'agisse d'une offre *formelle* ou *informelle*. Lorsqu'on utilise l'expression « offre informelle » ou « spontanée », il est question de « toute forme d'aide non organisée et à caractère privé qu'un individu peut apporter à ses proches » (Atangana-Abé, 2012 : 129), limitant ainsi celle-ci à la sphère privée : par exemple, le fait d'aider un.e ami.e à déménager ou encore garder le chat du voisin, de la voisine. L'offre formelle, pour sa part, prend place dans des organisations, selon des tâches déterminées. Ce qui différencie les deux formes d'engagement, donc, est l'institutionnalisation du bénévolat. Ainsi, ramasser les ordures dans une ruelle ne serait pas du bénévolat formel, mais le faire à l'invitation d'un organisme communautaire le serait : les mêmes tâches pourraient donc être catégorisées différemment non pas en fonction de leur nature, ou même de leur caractère volontaire et non rémunéré, mais uniquement selon le cadre structurel dans lequel elles prennent place.

Dans un second temps, les frontières entre le bénévolat et le travail salarié se brouillent alors que les ressources limitées des organisations contraignent les travailleurs et travailleuses à des emplois précaires et à des heures supplémentaires non payées, voire même à des périodes sans salaire. Le bénévolat est ainsi de plus en plus considéré comme du *travail non rémunéré*, plutôt

que comme une forme distincte d'implication (Benería, 1999). De plus, le bénévolat est décrit par certain.e.s chercheurs et chercheuses critiques comme du « travail de l'espoir », dans la mesure où il est parfois présenté comme une première expérience en vue d'un emploi rémunéré (Allan, 2019). Aussi, au cours de leurs vies, les travailleurs et travailleuses peuvent alterner entre un emploi rémunéré et du bénévolat, selon les occasions qui se présentent ou les phases de la vie (Mutchler *et al.*, 2003). Ces diverses situations créent parfois une confusion dans les organisations où sont présent.e.s à la fois des bénévoles et des personnes rémunérées, puisque la hiérarchie entre les deux statuts — que ce soit en termes d'expérience de travail, d'expertise ou même d'autorité dans la prise de décision — peut ne pas être claire.

La dernière forme d'implication qui nous intéresse dans le contexte communautaire et philanthropique au Québec est ce que nous appelons la *participation citoyenne*, qui convoque une posture davantage militante que le terme de bénévolat, ainsi qu'une plus grande proximité entre la cause et les intérêts de la personne (Sénac *et al.*, 2020). La participation citoyenne est *personnelle*, parce qu'il s'agit généralement de situations où un individu participe activement à l'amélioration de la qualité de vie dans son milieu immédiat (en assistant aux rencontres de son conseil municipal ou en améliorant son complexe de logement, par exemple). La participation citoyenne concerne donc l'implication de la personne dans l'amélioration de son propre environnement immédiat, quoique certain.e.s puissent définir cet environnement d'une manière plus englobante, par exemple en participant aux instances politiques de leur pays. La participation citoyenne est aussi *variée*, parce que ce genre d'implication ne se limite pas strictement à une cause ou une activité en particulier, mais peut concerner l'ensemble des enjeux qui composent l'environnement de la personne : par exemple, en assistant à son conseil municipal, elle pourrait être amenée à exprimer son opinion sur un ensemble de questions concernant son quartier. En ce sens, ce type d'implication tend à évoluer selon les problèmes qui surviennent dans une communauté donnée. Cela signifie aussi que la participation citoyenne peut prendre la forme de bénévolat dans différentes organisations — ou même de bénévolat informel — brouillant ainsi la distinction entre ces deux formes d'implication.

Nous constatons donc que les formes d'implication ne sont pas mutuellement exclusives : une personne peut en cumuler plusieurs et alterner de l'une à l'autre selon ses circonstances particulières. De plus, la fréquence et l'intensité de l'implication peuvent varier grandement dans le temps. En ce sens, une personne bénévole peut s'impliquer de manière ponctuelle ou davantage assidue, mais aussi cumuler les implications, et ce sans supposer qu'elles soient fixes au cours de sa vie.

Finalement, il semble important de noter qu'il ne s'agit bien évidemment pas des seules formes d'implication existantes et qu'à cet effet, celles que nous présentons servent uniquement à souligner la porosité entre certaines formes fréquentes dans les milieux communautaires et

caritatifs au Québec. Il est surtout important de retenir ici que les formes d'implication dépendent davantage du sens que chaque personne leur donne dans son propre parcours.

2.3 Les motivations comme paradigme de l'étude du bénévolat

Quelles qu'en soient les formes, l'implication a surtout été abordée selon le paradigme de la motivation psychologique. Ainsi, la littérature concernant la philanthropie réfère abondamment à « l'esprit du don » qui animerait (ou devrait animer) les donateurs, donatrices et les bénévoles. Cette notion, élaborée par Godbout (1992), est pluriforme. On y retrouve le don en temps, que l'on associe habituellement au bénévolat, mais aussi le versement de cotisations dans le but d'aider un organisme ou une cause (Castonguay *et al.*, 2014).

La recherche a aussi mobilisé des compréhensions de la motivation venant de la gestion des ressources humaines (Ridder *et al.*, 2012) visant à identifier les facteurs qui poussent des bénévoles à s'impliquer au départ ou à poursuivre leur engagement, proposant que le climat organisationnel et la personnalité des bénévoles jouent un rôle clé dans ces décisions (Carlo *et al.*, 2005; Nencini *et al.*, 2016; Yeung, 2004). La décision de s'impliquer a aussi été différenciée selon le genre de la personne, les valeurs qui lui tiennent à cœur, ou encore la taille de la communauté où elle réside (Balish *et al.*, 2018; Grönlund, 2011; Wymer, 2012). Les études ont cherché à distinguer, par exemple, les motivations des bénévoles œuvrant dans les organisations sans but lucratif de celles du bénévolat « corporatif », dans lequel les bénévoles s'impliquent dans le cadre d'activités caritatives organisées par leur employeur ou employeuse (do Paço *et al.*, 2013). La recherche s'est aussi penchée sur la distinction entre les motivations des personnes qui s'impliquent localement de celles qui choisissent de s'impliquer à l'international (Lee et Won, 2018).

Cela dit, réduire la question de la mobilisation et de l'implication à la seule motivation ne rend pas compte de la diversité des trajectoires de celles et ceux qui s'impliquent. Ainsi, la recherche a montré que plusieurs personnes acceptent de faire du bénévolat parmi les organisations communautaires car elles ne savent pas, avant d'y être socialisées, qu'il existe des emplois rémunérés dans ce milieu (Nelson, 2018). Ainsi, alors que la littérature suppose souvent que c'est par générosité que les personnes s'impliquent bénévolement (donc sans rémunération), en réalité il semble qu'une partie du bénévolat peut davantage être attribuable à l'ignorance de la possibilité d'être rémunéré. La rétention des bénévoles, pour sa part, pourrait s'expliquer non pas uniquement par leur motivation, mais aussi par le type de supervision que l'organisation leur offre ainsi que la place qui leur est accordée dans la prise de décision (Alfes *et al.*, 2016; Eriksson, 2018).

Sans contredit, les raisons qui poussent à s'engager bénévolement pour un organisme communautaire ou caritatif sont extrêmement variables, selon le profil des personnes

concernées. En ce sens, la recherche semble de mieux en mieux prendre en compte l'appel d'Atangana-Abé (2012), qui déplorait que « les bénévoles restent encore et souvent considérés comme un groupe homogène sur lequel peut s'appliquer un management indifférencié » (p. 129). Cela dit, une approche de la motivation ne permet pas de rendre compte d'une autre diversité : celle des parcours et des expériences qui mènent les individus à rencontrer le bénévolat, à s'y intéresser, à s'y engager puis à évoluer dans cet engagement.

2.4 Dépasser une conception statique des formes d'implication par les attachements

Voir la *mobilisation* et l'*implication* par le prisme de la motivation les réduit donc à une série de variables personnelles — le sexe, l'âge, etc. — ou contextuelles qui affecteraient la décision de s'impliquer. Une telle perspective priorise la « variance » d'un phénomène, c'est-à-dire l'identification de variables, mesurées à des temps donnés, et à l'observation de leurs effets sur d'autres variables (Langley, 1999). En contrepoint à une telle réduction, une perspective processuelle invite pour sa part à considérer le phénomène étudié dans son déroulement spatio-temporel (Chia et Tsoukas, 2003; Cooren *et al.*, 2016). Une telle vision processuelle invite à porter attention aux relations entre les personnes et les choses, ces enchevêtrements formant le tissu de la réalité étudiée (Cooren, 2020; Hernes, 2008).

Dans une telle vision, qui porte attention à la manière dont sont établies les relations, il faut donc se soucier de la façon dont les individus *s'attachent* les uns aux autres, aux idées qui finissent par les animer et aux organisations dans lesquelles ils œuvrent et qu'ils constituent ensemble (Hennion, 2015; Hennion et Gomart, 1999; Latour, 1999). Cette notion d'attachement permet de rendre plus dynamique l'étude de la mobilisation et de l'implication, en ne cherchant pas uniquement à comprendre *qui* s'implique et dans quel *contexte*, mais aussi à documenter le processus de cette implication croissante.

L'attachement est un raffinement théorique de la notion d'*intéressement* développée initialement par Callon (1986). Plutôt que de supposer un intérêt préalable chez la personne pour un phénomène donné (par exemple, la cause du logement), cette notion propose plutôt de comprendre comment, dynamiquement, une personne crée des relations avec ce phénomène (en développant des amitiés, en associant son nom à des projets, etc.) de telle sorte à ce que ses intérêts en viennent à en dépendre (par exemple, en développant une identité comme militant pour le droit au logement). La notion d'attachement a le mérite de clarifier les fondements pragmatiques d'une telle vision du monde, en évitant toute confusion avec la notion d'intérêt telle qu'elle est habituellement conçue (au sens d'*avoir un intérêt* pour quelque chose), et clarifiant que l'objet d'étude est le processus par lequel les relations sont tissées (Hennion, 2013).

C'est donc dans cette perspective théorique que nous avons mené notre recherche. Il s'agissait pour nous d'explorer les différentes formes d'implication au sein des milieux communautaires et caritatifs québécois en délaissant les individus, pour plutôt nous attarder à la manière dont ils s'attachent les uns aux autres, aux organisations, aux causes et autres aspects de leur implication. Il nous semble qu'à l'aune de ce changement de perspective, nous arriverons à cerner des dynamiques qui sont jusqu'alors restées dans l'ombre.

Ainsi, guidé.e.s par cette perspective théorique, nous avons dans un premier temps orienté notre projet sur la manière dont les personnes en viennent à « s'attacher » à différents aspects de leurs implications citoyenne et bénévole. Toutefois, après une première analyse des données, nous nous sommes rendu.e.s compte que ces attachements eux-mêmes varient dans le parcours de chaque personne, au fil de son implication. Ainsi, nous avons introduit un élément de mouvement dans notre question de recherche, qui se lit comme suit : « **Comment les individus s'attachent-ils à leur(s) implication(s) et comment ces attachements évoluent-ils pour induire des mouvements entre différentes formes de l'implication?** ».



III. Méthodes et outils d'analyse

3.1 Collecte de données

Nos données prennent leur source dans des entrevues avec 30 personnes, soit 16 bénévoles (au sens large) et 14 personnes employées d'organisations communautaires et philanthropiques qui sont amenées à travailler avec des bénévoles. Avant d'entamer ces entrevues, nous avons mené des séances d'observation dans deux organisations communautaires, dont nous avons suivi, pendant six mois environ, les « comités de mobilisation » au travers desquels les bénévoles et membres peuvent s'impliquer dans la vie associative. Nous avons découvert les défis vécus par ces deux catégories de personnes. Pour les bénévoles, il pouvait s'agir de frustrations quant au manque d'occasions d'influencer les activités et les priorités de l'organisation, ainsi qu'avec la faible fréquence de ces rencontres; pour les travailleurs et travailleuses, il pouvait s'agir du manque de temps pour encadrer les comités ainsi qu'une frustration envers les intérêts divergents des bénévoles par rapport aux priorités de l'équipe d'employé.e.s. Ces constats nous ont convaincu.e.s de l'importance d'inclure les deux groupes de personnes dans nos entrevues et d'orienter celles-ci autour des défis de l'implication dans une perspective globale, prenant en compte tant le vécu des individus que les enjeux organisationnels.

Ces entrevues ont été menées à l'été et à l'automne 2020 par deux membres étudiantes de l'équipe de recherche, à savoir Gabrielle Phaneuf et Camille Nicol. Compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19, les entrevues se sont pour la plupart déroulées par la plateforme de vidéoconférence Zoom et ont été enregistrées. Bien qu'elles aient préparé des questions, ces étudiantes ont suivi le modèle de l'entrevue ethnographique, c'est-à-dire que leur objectif n'était pas tant d'obtenir des réponses précises que d'encourager la personne à parler et à raconter son expérience (Alvesson et Ashcraft, 2012). Ainsi, les entrevues ont duré une trentaine de minutes chacune environ, pendant lesquelles la personne était invitée à se remémorer comment elle a rejoint l'organisation initialement, les occasions qu'elle a eues de s'y impliquer, l'importance de son travail dans celle-ci et les événements marquants qui ont jalonné son parcours. Elle était aussi invitée à évaluer si elle était satisfaite de son implication et à motiver cette évaluation, notamment en fournissant des exemples de ce qu'elle a apprécié ou non.

3.2 Approche d'analyse

Notre analyse s'est concentrée sur le vocabulaire utilisé et la *manière* dont les personnes ont raconté leurs expériences de mobilisation et d'implication : comment elles ont mis en récit les événements, avec quels termes elles ont décrit les événements et les personnes qu'elles mentionnent, quelles métaphores elles ont employé pour parler de leur implication, etc. Autrement dit, nous avons employé une démarche d'analyse de discours (Castor, 2022). L'analyse des données a été réalisée en plusieurs étapes, chacune bâtissant sur la précédente.

À la suite de la collecte et à la transcription des entrevues, les membres de l'équipe de recherche ont lu à plusieurs reprises ces données et en ont discuté lors de réunions d'équipe. De ces rencontres est née la grille de codage présentée au Présentation des tableaux

4.1 **Tableau 1** ci-dessous, laquelle se concentre sur trois grandes dimensions. Cela dit, après l'analyse des entrevues avec cette grille, nous avons découvert que, même au sein d'une même entrevue, les répondants faisaient évoluer leur vocabulaire, leurs formes d'intéressement et leurs rapports au contexte organisationnel de leurs activités. Nous avons donc dû mettre à jour nos outils analytiques pour mieux refléter ces mouvements, ce qui a conduit à la seconde grille, présentée au 4.4 **Tableau 4**. Cette deuxième grille a aussi été mis à l'épreuve pour finalement aboutir à la grille d'analyse suivant les formes d'attachement présentée dans le 4.5 Tableau .

IV. Présentation des tableaux

4.1 Tableau 1 : Première grille d'analyse des entrevues

Tableau 1 : Première grille d'analyse des entrevues

Code	Sous-codes	Explication ou exemples
Vocabulaire	Description des rôles	Quelle est la perception du rôle des bénévoles et quel terme est employé pour les désigner : bénévoles, activiste, militant.e.s, etc.?
	Description de la mobilisation	Quels sont les objectifs et comment en parle-t-on? Sensibilisation, engagement, implication, participation, etc. Quel sens et quelle finalité sont donnés au concept de mobilisation?
	Description de l'organisme/organisation	Termes qui décrivent l'organisme : regroupement, communautaire, organisme entièrement bénévole, organisme avec des employé.e.s, etc. Métaphores utilisées pour représenter l'organisme : famille, communauté, etc.
	Termes de gestion	Comment la personne parle-t-elle d'embauche, de recrutement, de rétention, de formation, d'intégration, de coordination, etc.?

Intéressement	Parcours et processus d'implication	Parcours personnel : qu'est-ce qui l'a amené.e là? Expériences passées, éléments qui participent à la construction de son engagement actuel. Sa notion de bénévolat se construit-elle à travers ses intérêts et questionnements?
	Cause	Est-ce la cause — soit politique ou personnelle — qui anime la personne? La perspective est-elle collective ou personnelle?
	Empowerment (Et son versant)	<ul style="list-style-type: none"> • De soi ou des autres • Pour moi ou pour eux et elles • Apprentissage de savoir-faires • Apprentissage de savoir-être • Conséquences
	Nature de l'activité	Description de tâches : s'occuper directement des personnes qui en ont besoin ou faire du financement, par exemple.

Structure	Attentes en termes de structure	La personne cherche-t-elle un cadre bien défini ou quelque chose de plus informel? Quelles sont ses attentes en termes d'encadrement?
	Paradoxe liberté vs. structure	Y a-t-il une tension entre la liberté des bénévoles vs. la structure et les contraintes de l'organisation? Quelle spontanéité du bénévolat vis-à-vis de la structure organisationnelle?
	« Fit »	En termes de valeurs. Indiquez si possible si c'est la responsabilité des gestionnaires ou celle des bénévoles dans la détermination de ce « fit ». <ul style="list-style-type: none"> • Quand les tâches correspondent aux valeurs. • Pureté de l'engagement (degré d'implication), qui vient généralement sous forme de critique.
	Moyens de communication	Infolettres, courriels, appels aux membres.

La lecture préliminaire des transcriptions d'entrevues a mené l'équipe de recherche à identifier plusieurs enjeux déjà repérés lors de la revue de la littérature. Ces éléments, à savoir la manière dont est désignée l'implication de la personne, son « intérêt » à s'impliquer (généralement présenté comme sa « motivation ») et son rapport aux organisations qui l'accueillent, ont donc été les premiers que nous avons cherché à observer systématiquement. Nous souhaitons non seulement en valider la présence, mais aussi mieux comprendre comment ils s'articulent les uns aux autres, c'est-à-dire comment le vocabulaire varie selon les processus d'intéressement et les attentes envers les organisations.

4.1.1 Stratégie d'analyse du Tableau 1

La grille du *Présentation* des tableaux

4.1 Tableau 1 attire notre attention sur trois dimensions importantes identifiées dans la littérature et que nous avons retrouvées dans nos lectures préliminaires des données. La première est le *vocabulaire* utilisé pour décrire les activités de bénévolat de la personne et le milieu où ces activités prennent place. En particulier, la grille nous invite à porter attention aux mots employés pour caractériser les activités, les objectifs de celles-ci (sensibiliser, engager les autres, participer dans un processus de prise de décision, etc.), les organisations où elles prennent place, ainsi que les termes associés à la « gestion » des bénévoles (voir aussi Shachar et al., 2019).

La deuxième concerne le *processus d'intéressement* par lequel la personne en est venue à s'impliquer. Le terme d'intéressement, emprunté au sociologue français Michel Callon (1986), nous permet de ne pas regarder l'intérêt d'une personne pour quelque chose comme une variable stable, intrinsèque à la personne : cet intérêt est plutôt dynamique, puisque c'est au travers de ses expériences et interactions que la personne en vient à le développer et à s'attacher aux objets de son intérêt (voir aussi Hennion, 2015).

Finalement, la grille vise à comprendre *les attentes* des répondants par rapport au caractère structuré et organisé de leur engagement, pour capturer l'idée que l'engagement social peut être « informel », c'est-à-dire se dérouler en dehors de structures organisationnelles conventionnelles (Y. Lee & Brudney, 2012).

Dans le *Erreur ! Référence non valide pour un signet.*, nous offrons quelques extraits d'entrevues pour illustrer cette première analyse, en ne nous concentrons que sur les catégories du vocabulaire (les termes utilisés pour décrire différents aspects de l'expérience de la personne) et de l'intéressement (comment la personne en est-elle venue à s'intéresser à son implication). Ces extraits ont été sélectionnés par l'équipe de recherche sur la base de la première grille, mais nous verrons plus loin qu'ils ont aussi servi de base à une nouvelle interprétation qui a mené aux grilles suivantes.

4.2 Tableau 2 : Extraits d'entrevues de la première grille d'analyse

Tableau 2 : Exemples d'extraits d'entrevues en lien à la première grille d'analyse

Vocabulaire	
« C'est une petite communauté, qui est très puissante et qui a une grosse voix »	Un bénévole décrit l'organisme comme une « communauté » grâce à laquelle la voix de chacun est amplifiée.
« Tu travailles à l'accueil... »	La bénévole réfère à ce qu'elle fait comme du « travail ».
[Les organisations où elle s'implique ne sont] « pas nécessairement toutes des organisations officialisées au sens de la loi » [... ce ne sont pas des] « organisations en termes de... comme formelles »	La personne a de la difficulté à décrire son implication puisque ce n'est pas du bénévolat dans des organisations au sens conventionnel (il s'agit de groupes de militant.e.s).
« J'ai quand même recruté plein de bénévoles. »	Une gestionnaire de bénévoles parle de « recrutement », un terme plutôt associé aux ressources humaines.
« L'image qui me vient en tête, c'est que l'organisme éteint plein de feux dans le quartier. [...] Les problématiques dans l'organisme, avec les employés, c'est qu'ils ont essayé de juste éteindre des feux, mais que maintenant le feu est devenu tellement grand! »	La bénévole décrit les employé.e.s comme étant submergé.e.s par les « feux » qu'ils et elles doivent éteindre.
« ...un organisme [...] sa mission, c'est de l'argent »	Un bénévole (qui fait des levées de fonds) décrit le fait même d'être un organisme comme nécessitant des revenus.
« [la cause], ça devient une affaire personnelle »	Le bénévole décrit comment la cause de l'organisation est aussi devenue la sienne.

Intéressement	
« Je travaillais auparavant pour une compagnie qui œuvrait dans le domaine [de la cause]. Puis j'ai commencé un emploi dans la revendication des droits [en lien à cette cause], et ça a été mon premier challenge. »	La personne a pris goût à la cause dans le cadre de son précédent emploi, puis a fait de la défense de cette cause son métier.
« [Il faut] vouloir travailler avec des patients pour augmenter les connaissances au sujet [de la cause] »	Une employée explique que le travail dans son organisme suppose une volonté d'interagir avec des personnes et leur transmettre l'intérêt pour la cause.
« j'ai fait la découverte du quartier, avec une concertation qui fonctionne bien, un organisme qui est bien ancré dans son milieu »	Un employé explique que, s'il n'était pas sûr au début d'aimer son poste, il continue d'y travailler à cause de sa découverte du quartier et de son milieu communautaire et social.
« C'était la première fois que je rencontrais un problème [en lien avec la cause] et j'habitais le quartier. Je suis allée sur Google et j'ai trouvé l'organisme. J'ai laissé un message et ils m'ont rappelée! »	La bénévole a découvert l'organisme, car elle était directement concernée par un problème touché par la mission de celui-ci.
« Il y avait plein de réunions qu'ils voulaient organiser, chaque semaine. Je n'ai pas le temps pour ça! Je jongle école et travail, et j'ai ma vie personnelle à côté de ça. Non, je n'ai pas d'enfants, mais quand même, j'ai mes choses à moi, et je n'étais pas à l'aise. »	Malgré son intérêt pour la cause, la bénévole s'est retirée (du conseil d'administration) à cause de la charge exigée par l'organisation.
« Je m'investis et je suis très persévérante. Quand je vois arriver les gens ici qui sont dans la misère, ça me fait plaisir de les aider, tu comprends? »	La bénévole fait le lien entre son investissement et sa volonté d'aider les gens qui sont « dans la misère ».
« Je suis très attachée à eux autres ».	La bénévole se décrit comme étant très attachée aux employé.e.s de l'organisation.

Cette première catégorisation a confirmé les études existantes qui suggèrent que les différentes catégories de l'implication, incluant la frontière entre le bénévolat et le travail, par exemple, ne sont pas étanches, suggérant que les personnes évoluent d'un type d'implication à l'autre. Cela est visible dans le type de vocabulaire utilisé, qui montre que la terminologie emprunte souvent à d'autres formes d'engagement, mais surtout lorsque l'on regarde la catégorie de l'intéressement. Celle-ci montre qu'il n'y a pas un facteur unique et délimité qui pousse les personnes à s'impliquer, mais qu'il existe une certaine évolution dans leur intérêt pour cette implication. Certain.e.s ont découvert la cause en cours de route, d'autres se sont fait des ami.e.s et d'autres encore, au contraire, se rendent compte que la manière dont l'implication est organisée ne leur convient pas.

Souvent, cette évolution ne se résume pas dans des phrases uniques que l'on peut ranger dans un tableau comme le *Tableau 2*, mais se révèle alors que progresse l'entrevue : les personnes racontent différemment leurs débuts et leur implication actuelle, en employant notamment des vocabulaires différents. Ainsi, un bénévole a commencé en parlant uniquement de ses tâches, mais s'est rendu compte en cours d'entrevue que les personnes avec qui il fait son bénévolat sont très importantes pour lui. D'autres personnes racontent comment elles ont découvert la cause ou l'organisation par hasard, par exemple alors qu'elles se cherchaient un emploi, ou parce qu'elles avaient elles-mêmes des problèmes, et ont bénéficié de l'aide de l'organisation. Cela dit, certaines personnes ont résumé le caractère progressif de leur intérêt pour leur implication dans certaines citations, que nous présentons dans la prochaine section.

4.2.1 Limites du premier tableau

Le tableau a permis de classer les expériences de mobilisation des personnes interviewées en fonction de plusieurs des enjeux cruciaux identifiés dans la littérature scientifique et de les faire dialoguer. Pourtant, en analysant les tableaux résultant de l'analyse, nous nous sommes aperçu.e.s que le tableau ne rendait pas compte d'un aspect crucial, soit le mouvement qui était manifestement présent dans leurs entrevues, comme le montre le 4.3 **Tableau 3**.

4.3 Tableau 3 : Exemples de mouvement

Tableau 3 : Exemples de mouvement dans la manière dont la personne s'intéresse à son implication

Mouvement dans l'intéressement
« Au début, c'était vraiment pour rencontrer des gens, bâtir mon réseau, mais là c'est de plus en plus pour [...] montrer que je suis une femme voilée, une immigrante. »
« C'est comme le premier palier, être informé. Après tu vois quelle place tu peux prendre là-dedans, si tu as envie de prendre une place, évidemment. »
« C'est devenu quelque chose que j'aimais, c'est le fun aussi de se sentir validé, de sentir qu'on fait une différence. »
« J'ai participé à quelques sorties avec l'enseignante de mon fils, mais j'ai envie de donner plus. »
« [Le bénévolat], plus t'en fais, plus t'as le goût. »

Ces mouvements nous ont convaincu.e.s de développer la deuxième grille (4.4 Tableau). Celle-ci nous permet de découpler la mobilisation et l'engagement, pour suggérer que les personnes peuvent bouger, selon ces deux axes. En combinant ces deux axes, plusieurs possibilités se révèlent. Tout d'abord, certaines personnes pourraient passer d'une situation où elles sont indifférentes à celle d'avoir un intérêt pour la cause, mais ne pas pouvoir y consacrer du temps. D'autres peuvent donner de son temps sans nécessairement s'intéresser à la cause en tant que telle. Enfin, certaines personnes pourraient, pour leur part, à la fois s'intéresser à la cause et y consacrer du temps. Cela dit, au-delà de chacune de ces combinaisons, ce qui est intéressant, c'est que cette nouvelle grille permet reconnaître qu'une même personne peut *bouger* selon ces deux axes, tout au long de sa « carrière » bénévole.

Pour ce faire, toutefois, il nous fallait comprendre *comment* les personnes bougent, c'est-à-dire ce qui, dans leur parcours d'implication, les amenait à souhaiter en apprendre davantage sur la cause ou encore à donner davantage de leur temps. L'analyse des données montre que les personnes interviewées, lorsqu'elles parlent des mouvements dans leurs formes d'implication, le font en mentionnant des personnes, des aspects de l'organisation (incluant les horaires, les modes de gestions, etc.) ou encore la cause elle-même. Il semble donc que les personnes bougent au fur et à mesure de ces rencontres et, donc, des attachements à ces différents éléments. Le 4.6

Tableau 6 donne des exemples de citations révélatrices de ces trois types d'attachement, où l'on peut voir que les personnes interviewées ont développé avec le temps des relations qui les retiennent dans leur implication — ou, au contraire, ont vu ces relations se défaire

4.4 Tableau 4 : Seconde grille d'analyse

Tableau 4 : Seconde grille d'analyse, selon deux axes

	Axe de l'engagement (horizontal)	
Axe de l'activation (vertical)	Bénévole	Militant.e
	Indifférent.e	Sympathisant.e

La grille selon deux axes du *Tableau 4* a été élaborée en réponse aux questionnements soulevés par la première grille d'analyse. Cette grille en deux axes permettait, à notre sens, d'offrir une représentation visuelle plus claire du mouvement au cœur des formes de mobilisation et d'implication. L'innovation de cette deuxième grille est de distinguer l'engagement — à savoir l'attachement à la cause — de l'activation — le temps accordé à cette cause — tout en reconnaissant qu'une personne peut se déplacer selon ces deux axes au cours de sa « trajectoire » bénévole et, donc, changer son statut. Nous pouvons ainsi nous éloigner quelque peu d'une conception plutôt essentialiste des formes de mobilisation.

4.4.1 Stratégie d'analyse du Tableau 4

La grille d'analyse du *Tableau 4* représente les différentes formes de participation qui s'opèrent dans le milieu communautaire et caritatif québécois selon deux dimensions, à savoir l'engagement de la personne envers une cause et sa capacité à donner du temps. Il ne s'agissait plus d'apposer une étiquette immuable aux individus, mais plutôt d'offrir une explication située dans le temps qui permette de rendre compte des déplacements possibles d'une même personne selon qu'elle donne davantage de son temps ou s'attache davantage à la cause. Cette grille nous permettait aussi de rendre compte des difficultés que la personne pouvait éprouver à effectuer ces déplacements. Ainsi, une personne pouvait donner moins de son temps pour des raisons structurelles ou organisationnelles, par exemple si les structures d'accueil de l'organisation ne lui permettaient pas de s'impliquer davantage. Elle pouvait aussi moduler sa mobilisation pour des raisons intrinsèques (psychologiques, interpersonnelles, etc.) et extrinsèques (popularité des mouvements, implication obligatoire scolaire, offre de poste, etc.). Ainsi, le déplacement d'un même individu sur la grille était attendu au fil du temps, puisque les contextes et leurs évolutions affectent ses formes de participation.

De la même façon, une personne peut aussi se déplacer dans l'axe de l'engagement, soit la dimension intellectuelle, émotionnelle et idéologique de l'investissement par rapport à une cause. Une personne étant engagée lorsqu'elle partageait les idéaux et les valeurs au cœur de la mission d'un organisme, sans nécessairement pouvoir y consacrer du temps ou s'y impliquer activement. Ainsi, en somme, l'engagement concernait la dimension « passive » de cohérence cognitive qui pouvait lier un individu à une cause spécifique.

En distinguant quatre quadrants correspondant aux manières de combiner ces deux axes, la grille permet d'identifier des idéaux types de formes de mobilisation et d'implication. Dans le coin inférieur gauche, une personne peu engagée et peu active manifeste une forme d'« indifférence ». Lorsqu'une personne s'intéresse à la cause sans pour autant pouvoir y consacrer de son temps, elle démontre de la « sympathie ». Cette position sur la grille représentait une forme passive de mobilisation ou d'implication, dans laquelle l'individu était parfaitement lié intellectuellement à une ou plusieurs causes, sans qu'il ne soit actif auprès d'une organisation quelconque. Ensuite, une personne ayant peu d'engagement envers la cause, mais pouvant consacrer de son temps est une « bénévole » au sens plus conventionnel, c'est-à-dire qu'elle accomplit les tâches demandées sans nécessairement avoir une motivation politique ou idéologique. À cet égard, l'individu offrait sa force de travail de manière plutôt régulière, par habitude, par amour de la tâche ou par contrainte (par exemple, dans le cas des programmes scolaires exigeant du bénévolat), sans qu'il n'agisse par conviction. Le dernier quadrant en haut à droite représente la situation où la personne est à la fois engagée et active, correspondant à une

forme « militante » d'implication. Dans ce cas, l'individu est parfaitement aligné avec les valeurs de l'organisation dans laquelle il s'implique de manière significative.

L'intérêt de cette seconde grille réside dans le fait qu'elle met en lumière des mouvements possibles, qui révèlent les problèmes que posent la mobilisation et l'engagement des bénévoles. Autrement dit, elle soulève la question suivante : comment mener les individus à se déplacer pour qu'ils atteignent la situation souhaitée? Ainsi, pour une institution de santé, peut-être s'agira-t-il d'amener des personnes indifférentes à devenir des bénévoles, par exemple des résident.e.s du quartier à venir accomplir certaines tâches ponctuellement. Il faudra donc insister sur les barrières que peuvent rencontrer les gens en souhaitant donner de leur temps. À l'inverse, un organisme communautaire qui a besoin de l'implication de personnes hautement engagées dans la cause pourra soit tenter de persuader ses bénévoles de l'importance de celle-ci, soit de convaincre des personnes qui y croient déjà de donner de leur temps.

4.4.2 Limites du second tableau

La division en quadrant pourrait perpétuer une impression de statisme, comme si les individus pouvaient être classés dans l'une ou l'autre des catégories. Il fallait donc mettre davantage de l'avant l'idée de mouvement. Il nous fallait mieux capturer le fait que, bien qu'une personne puisse être positionnée à un endroit spécifique à un moment donné, elle pouvait se déplacer dans la grille en fonction de son contexte.

Ainsi, même si la grille à deux axes du *Tableau 4* nous permettait d'appréhender de manière plus dynamique les mouvements liés à la mobilisation que la précédente, nos discussions nous ont mené.e.s à la question de l'influence combinée de différents éléments dans les mouvements possibles. En ce sens, il nous semblait nécessaire de représenter comment les horaires, la nature des tâches, la hiérarchie et d'autres particularités organisationnelles de l'implication, entre autres, transforment la mobilisation. De plus, il nous fallait mieux prendre en compte la dimension temporelle de l'implication. Autrement dit, plutôt que de suggérer des idéaux types qui pouvaient réifier les rôles des individus, nous voulions mieux représenter les mouvements et les facteurs organisationnels et temporels qui pouvaient les mettre en branle.

4.5 Tableau 5 : Grille d'analyse suivant les formes d'attachement et d'implication

Tableau 5 : Grille d'analyse suivant les formes d'attachement et d'implication en fonction des catalyseurs organisationnels, interpersonnels et idéologiques

		Forme d'attachement		
		Attachement à la tâche	Attachement aux personnes	Attachement à la cause
Catalyseur	Conception de la personne	Interaction avec l'organisation	Interaction avec les personnes	Interaction avec les idées
	Conception de la personne	Bénévole-corps	Bénévole-affect	Citoyen.ne-militant.e

Afin de mieux comprendre le caractère dynamique du parcours des personnes dans leur implication, nous devons comprendre la nature des processus d'intéressement par lesquels elles s'attachent à différents aspects de cette implication. Pour ce faire, nous avons produit une nouvelle grille d'analyse, présentée au *Tableau 6*, qui précise la précédente. Elle attire l'attention des chercheurs et chercheuses sur les formes d'attachements qui se nouent, les interactions qui catalysent ces attachements, ainsi que la conception que la personne semble avoir d'elle-même. Ainsi, nous avons un niveau de granularité plus précis, pour mieux comprendre comment la personne en vient à évoluer dans son implication au gré de ces attachements.

4.5.1 Stratégie d'analyse du tableau 5

Sur la base d'une nouvelle lecture minutieuse des données, cette nouvelle grille identifie trois formes d'attachement, soit l'attachement aux tâches, aux personnes et aux idées. L'attachement aux tâches se fait lors de l'interaction de la personne avec l'organisation, par exemple en parlant avec une personne coordonnatrice des bénévoles, en bénéficiant de la flexibilité des horaires, en participant au développement de nouvelles manières de s'organiser, etc. L'attachement aux personnes, pour sa part, se développe en interagissant avec des personnes que l'on vient à apprécier, qu'il s'agisse d'autres bénévoles, du personnel de l'organisation ou des bénéficiaires des services. Finalement, l'attachement à la cause — qui correspond dans la précédente grille à ce que nous avons appelé l'engagement — se fait lors d'interactions avec les idées, par exemple lors de la participation à des assemblées, de formations, de conversations avec d'autres militant.e.s, mais aussi lorsque la personne est directement confrontée par les enjeux en question. Chacune de ces formes d'attachement correspond à une conception particulière de la personne en question.

L'attachement à la tâche suppose ce que nous avons appelé le « bénévole-corps », c'est-à-dire que la personne est conçue principalement en tant qu'être physiquement (ou virtuellement) disponible, et qu'elle accomplit un travail qui implique son corps. Il s'agit, dans un sens assez littéral, d'une « main d'œuvre ». L'attachement aux personnes reconnaît davantage la dimension affective de la personne, dans la mesure où ce sont les relations que celle-ci tisse avec les autres qui sont mises de l'avant, par exemple lorsque la personne interviewée mentionne les bons moments passés avec les autres ou son affection pour certains individus, et ce sans nécessairement faire référence aux tâches. Finalement, l'attachement à la cause suppose ce que nous avons appelé le, la « citoyen.ne-militant.e », dans la mesure où la personne met davantage de l'avant sa préoccupation générale pour la société, voyant son bénévolat davantage comme un moyen de militer pour ces enjeux sociétaux plus larges. Le *Tableau 6* présente des exemples issus de données pour chacune des formes d'attachement.

4.6 Tableau 6 : L'attachement à la tâche, aux personnes et à la cause

Tableau 6 : L'attachement à la tâche, aux personnes et à la cause

Attachement à la tâche
« J'ai un rôle important que je joue. »
« Tout ce qu'on me demande, je le fais, c'est tout. Je n'y pense pas. »
« [J'ai commencé comme bénévole, mais je suis restée, car] après six mois, j'ai eu un poste qui s'est ouvert pour trois jours par semaine. »
« Parce que je vois que ça avance bien. Parce que je sais que c'est solide. [...] Tu sais que c'est bien rodé, que tout va bien. »
« Pour moi, quand tu es bénévole, tu t'engages. C'est une responsabilité. Ce n'est pas parce que je ne suis pas payée que je vais laisser tomber la tâche à la dernière minute. »
« Les gens qui reçoivent des bénévoles doivent être reconnaissants et donner l'espace, l'occasion aux bénévoles de faire ce qu'ils sont aptes à faire. »
« Finalement, il a réussi à me convaincre de tous les projets qu'ils avaient. »
« On n'écoute pas assez nos bénévoles. Ce n'est pas "j'ai un trou et le je bouche". Non, c'est "j'ai un bénévole, il souhaite faire ça, est-ce que je peux trouver sa place dans l'organisation?". »
« J'aide quand ils ont besoin de personnes pour certaines choses. On nous demande et on peut participer. »
« J'ai trouvé un milieu communautaire qui était très soudé et une concertation qui fonctionnait bien, donc ça permet de mener des beaux projets. »
« J'ai vu des gestionnaires hausser les épaules et dire "de toute façon [les bénévoles] viennent nous aider et ne sont pas contents". »
« Les gens sont des bénévoles, donc ils font ça du fond du cœur, donc il faut s'assurer que les activités qu'ils font conviennent à leurs besoins et leurs intérêts. »

Attachement aux personnes

« [J'aime] le sens d'appartenance. J'appartiens à [cette] communauté. »

« J'ai rencontré une petite fille qui avait [la maladie] et qui est arrivée avec sa bouteille de pilules. »

« L'*amour*! L'amour des bénévoles autour de la cause. »

« Si la personne ne se sent pas importante, [qu'on] la néglige, qu'on ne la remercie pas, ça ne marche pas. »

« Quand tu t'impliques, que tu commences, tu aimes ça. Tu vois que ça aide les gens. Ça aide d'être aidant. »

« J'ai une petite nièce qui venait de naître depuis quelques mois avec [la maladie]. »

« Quand on dévoile le montant [de la levée de fonds] et que tout le monde applaudit et est content. »

« Je fais ça parce que c'est plaisir, parce que les gens autour sont le fun. »

« Tout mon réseau, c'est mes amis »

« Aider, c'est bien. Quand tu vois que tu aides quelqu'un, c'est agréable. »

« Je n'ai jamais vu un côté humain si prononcé. [...] On peut s'entraider, on aide une, on aide l'autre. »

« La journée où je ne serai plus dans cette organisation-là, je vais avoir beaucoup de peine, en grande partie pour la cause, pour les bénévoles, pour mes collègues, et pour les gens de la communauté. »

Attachement à la cause
« On veut être [...] un vecteur de changement. [...] Nous les jeunes, on veut juste tout faire chambouler pour avoir le meilleur. »
« Tu dois vraiment te battre pour ta cause. »
« [il faut] choisir deux ou trois causes, puis te battre à fond pour ces causes. »
« Moi, j’y allais plus dans l’idée générale que je pense que la sécurité alimentaire, c’est important, donc je vais m’impliquer dans mon quartier. »
« On garde la flamme pour espérer un changement. Si je ne m’impliquais pas, j’aurais l’impression de ne pas rester allumée politiquement ou dans la société. »
« On va se donner corps et âme pour faire ce qu’on aime faire. »
« Ce qui m’attire, c’est la motivation vis-à-vis d’une mission. »
« Je pense que les batailles que j’ai laissées de côté, je peux les compter sur ma main. »
« Le quartier me tient beaucoup à cœur [...] mais] on dirait qu’on s’en fout de nous. [...] Je trouvais ça important que les citoyens du quartier s’impliquent. »
« Quelqu’un qui est vraiment impliqué, peu importe ce qu’il se passe, il reste fidèle à la cause. »
« Je voulais faire un travail qui allait être porteur de sens. [...] Pour la communauté, notre travail peut vraiment faire une différence. »
« Ils n’ont pas 40 heures par semaine à mettre sur une cause, mais ils le font quand même. »

On peut constater dans ce tableau que les personnes ne font pas que mentionner des motivations ou des besoins psychologiques, comme la littérature l’a souvent évoqué. Dans le cas de l’attachement à la tâche, les personnes interviewées évoquent le sentiment d’avoir trouvé leur place, la fierté de faire un travail utile et la satisfaction de faire partie d’une organisation efficace. Pour l’attachement aux personnes, on parle d’amour, de sentiment d’appartenance et d’entraide mutuelle entre bénévoles, mais aussi d’affection pour les personnes que l’on aide à travers son implication. L’attachement à la cause, pour sa part, s’exprime par l’affirmation de sa volonté de se donner à celle-ci, mais aussi de l’importance de faire un travail porteur de sens.

On remarque que les citations du *Tableau 6* ne concernent pas uniquement des valeurs ou croyances que les personnes avaient *avant* de s'impliquer et qui les ont poussées, par exemple, à faire du bénévolat. Elles concernent aussi des attachements qu'elles ont tissés *pendant* leur implication.

4.6.1 Limites du troisième tableau

Bien que la nouvelle grille du *Tableau 6* permette d'intégrer la dimension manquante de la grille précédente, soit l'influence de divers catalyseurs, elle a introduit de nouvelles considérations théoriques qui n'avaient pas posé de problème jusque-là. En effet, la nouvelle grille nous a posé deux problèmes principaux.

Dans un premier temps, elle ne nous permettait pas de représenter l'influence des trois catalyseurs de manière simultanée. En ce sens, en localisant les répondant.e.s à un seul endroit sur la grille, nous devons prioriser un des catalyseurs pour appréhender l'expérience relatée dans les entrevues et rendre compte visuellement des forces à l'œuvre dans chaque forme de mobilisation. Pourtant, comme nous l'avons établi lors des rencontres dans lesquelles nous utilisons la grille du 4.3 **Tableau 3**, les différentes dimensions interagissent simultanément sur les trajectoires de la mobilisation et c'est donc ce triple mouvement que nous souhaitons représenter.

Dans un second temps, la nouvelle grille nous poussait à déduire d'une hiérarchie entre les différents catalyseurs en fonction d'une valeur morale arbitraire. En ce sens, il semblait se dégager de la grille que le catalyseur qui générait l'attachement le plus faible (ou le moins durable) était celui de l'attachement à la tâche et qu'à l'inverse, le catalyseur qui générait l'attachement le plus fort (ou le plus durable) était l'attachement à la cause. Pourtant, les entrevues ont démontré que ce n'était pas le cas, et qu'au-delà de cette considération, la seule façon de saisir les différentes formes de la mobilisation reposait sur notre habileté à entrevoir de manière holistique l'interaction entre les catalyseurs de l'action.

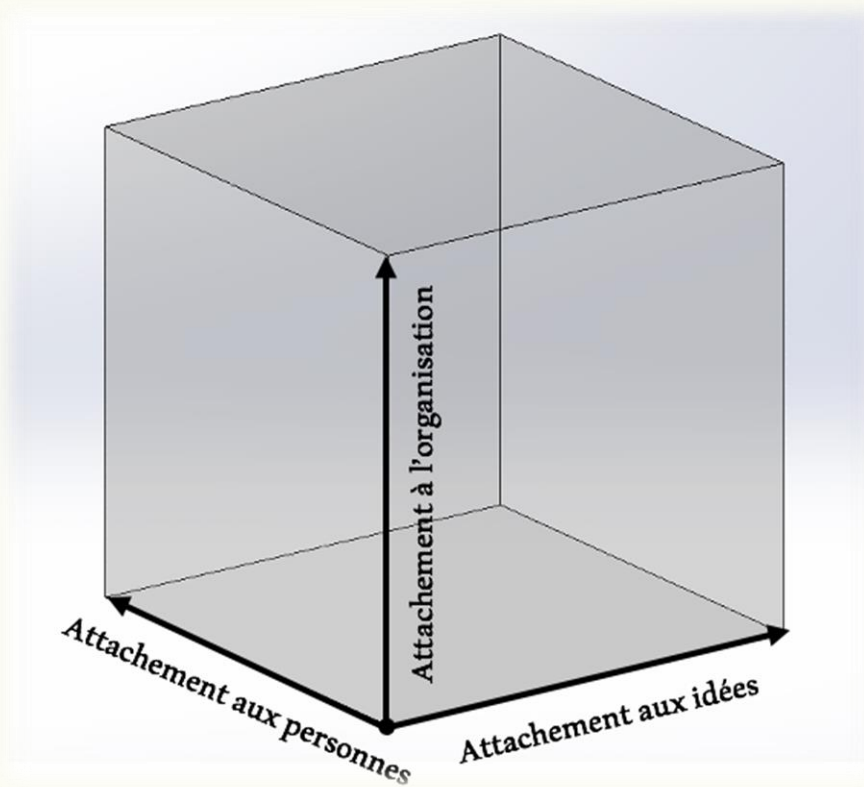
En effet, nos entrevues confirment l'intuition du sociologue français Pierre Bourdieu (1994) selon laquelle l'intérêt des individus à accomplir diverses actions n'a pas une source de motivation unique — par exemple, l'argent — mais que chaque « champ » de pratique suppose ses propres motivations. Ainsi, nous ne souhaitons pas supposer que certains attachements soient plus nobles ou plus authentiques que d'autres, mais simplement rendre compte du fait que divers attachements mènent à diverses formes d'implication.

V. Discussion

5.1 La mobilisation et l'engagement comme processus d'attachement à des « catalyseurs »

Notre recherche et notre analyse suggèrent que la mobilisation (du point de vue de l'organisation) et l'implication (du point de vue de la personne) ne sont pas uniquement attribuables à certains facteurs psychologiques ou institutionnels, mais qu'il s'agit de processus dynamiques qui « attachent » la personne à différentes facettes de cette implication — que nous proposons d'appeler des « catalyseurs » — et ce de manières qui peuvent évoluer dans le temps. Ainsi, donner du temps à l'organisation (ce qui correspond à l'usage plus courant de la mobilisation) peut être un enjeu distinct de l'intérêt de la personne pour la cause défendue par celle-ci, ce que nous avons appelé l'engagement dans le Tableau 4.

Figure 1 : Représentation en trois axes des catalyseurs de l'implication



Les trois catalyseurs qui sous-tendent le caractère dynamique de l'implication peuvent être représentés selon trois axes simultanément, comme l'illustre la

Notre recherche et notre analyse suggèrent que la mobilisation (du point de vue de l'organisation) et l'implication (du point de vue de la personne) ne sont pas uniquement attribuables à certains facteurs psychologiques ou institutionnels, mais qu'il s'agit de processus dynamiques qui « attachent » la personne à différentes facettes de cette implication — que nous proposons d'appeler des « catalyseurs » — et ce de manières qui peuvent évoluer dans le temps. Ainsi, donner du temps à l'organisation (ce qui correspond à l'usage plus courant de la mobilisation) peut être un enjeu distinct de l'intérêt de la personne pour la cause défendue par celle-ci, ce que nous avons appelé l'engagement dans le Tableau 4.

Figure 1. Ainsi, on peut représenter les mouvements qui influencent les différentes formes de mobilisation de manière non hiérarchique, c'est-à-dire sans supposer qu'une forme est meilleure que les autres : ces mouvements correspondent à un déplacement dans l'espace délimité par les axes. Une telle représentation permet aussi de mettre en évidence des formes de comportement et le mouvement suivant leur évolution, en évitant de catégoriser de manière essentialiste des types de personnes : il n'y a pas des bénévoles d'un côté et des militant.e.s de l'autre, par exemple, mais des individus qui, selon leurs expériences et circonstances particulières, naviguent le long des trois axes.

Pour répondre à la question « pourquoi les gens s'engagent-ils dans une cause ou pour une organisation », nous pouvons donc maintenant dépasser la simple liste de facteurs de motivation. Certes, briser l'isolement ou se sentir valorisé.e sont des *raisons* importantes pour lesquelles les gens s'impliquent (Allen et Mueller, 2013; Nencini *et al.*, 2016), mais nous pouvons maintenant comprendre que, si chacun.e peut avoir ses propres motivations, elles seront satisfaites selon les relations que les personnes établissent avec les trois catalyseurs. Une personne souhaitant briser l'isolement risque d'être davantage sensible aux occasions qu'elle aura de s'attacher avec des gens, mais il n'est pas exclu qu'elle se découvre aussi un attachement à l'organisation ou à la cause en cours de route. Cette notion de « découverte » a en effet été importante dans nos analyses : les raisons pour lesquelles les personnes *continuent* de s'impliquer ne sont pas toujours les mêmes que celles qui les ont poussées à le faire initialement.

Les trois catalyseurs peuvent aussi en partie se confondre, selon la nature précise de l'implication. Nous avons particulièrement constaté cela dans le cas des organisations qui défendent les droits des patient.e.s ou qui font de la levée de fonds pour la recherche en lien avec certaines maladies. L'attachement à la cause, dans ces cas-ci, peut aussi prendre la forme de l'attachement à des individus spécifiques : par exemple, la personne risque de commencer à s'impliquer, car un.e membre de sa famille est atteint.e d'un cancer, et ensuite rencontrer d'autres patient.e.s au cours de son militantisme, si bien que lutter contre le cancer, pour elle,

c'est aussi lutter pour ces personnes. Dans le cas d'autres causes, comme les luttes environnementales, les trois catalyseurs étaient plus clairement distincts, alors que la cause ne se confondait pas avec les personnes rencontrées au cours de l'implication, ni avec l'organisation à travers laquelle cette implication prenait place.

5.2 Composer la situation de la mobilisation

Suggérer que l'implication d'une personne dépende des trois catalyseurs signifie aussi que l'on peut concevoir chaque moment dans le parcours d'un.e bénévole, par exemple, comme un « dosage » d'attachements avec les personnes, avec l'organisation et avec la cause. À chaque moment, elle aura une certaine expérience des personnes qu'elle apprécie et d'autres moins, des aspects de l'organisation qui lui conviennent et d'autres qui l'irritent, et des valeurs ou idées en lien avec la cause qui la stimulent et d'autres avec lesquelles elle est moins à l'aise. Cette configuration des trois catalyseurs compose une situation donnée — c'est-à-dire, l'état des choses au moment présent — qui guide l'action de la personne et celle de ses pairs, et donc les amène à s'impliquer ou au contraire à se démobiliser (voir aussi Bourgoin *et al.*, 2020).

Une telle compréhension veut dire que chaque personne, par sa présence dans l'organisation ou le milieu d'implication, contribue à définir la situation et donc l'expérience de mobilisation des autres personnes : chacun.e est une partie du « contexte » de l'implication des autres (tout comme chaque automobiliste est en partie « la circulation » des autres). Ainsi, on peut plus ou moins bien accueillir et être bienveillant.e avec un nouveau ou une nouvelle bénévole, l'aider à se sentir bien dans l'organisation et lui présenter la cause avec conviction. Autrement dit, si la personne s'attache, c'est aussi que d'autres ont contribué à l'attacher.

Cela est particulièrement vrai pour ceux et celles qui ont le pouvoir de changer certains aspects des trois catalyseurs. Ainsi, un.e gestionnaire de bénévole peut possiblement avoir une influence sur le choix des personnes qui composent l'équipe, sur la manière dont est organisé le travail et sur la manière dont la cause est expliquée aux nouveaux et nouvelles venu.e.s. Ainsi, le travail de mobilisation des gestionnaires n'est peut-être pas tant de simplement « recruter » des gens, composant ainsi des situations où les gens ont l'occasion d'interagir avec d'autres personnes, mais aussi avec l'organisation et avec les idées qui l'animent, de manière à ce qu'ils s'y attachent.

Aussi, il ne faut pas uniquement considérer la mobilisation comme un mouvement de l'extérieur vers l'intérieur — comme le laisse supposer la notion de recrutement — mais aussi comme une multiplicité de mouvements. Il ne s'agit donc pas seulement de faire franchir le premier pas au sein de l'organisation, mais aussi de penser au parcours dynamique des personnes. Par exemple, les programmes visant à donner une première expérience bénévole aux adolescent.e.s pourraient davantage réfléchir au type d'expérience qui leur est offerte, justement, si l'objectif est de leur

donner envie de continuer par la suite. De la même façon, les bénévoles qui donnent un coup de main occasionnel pourraient être amené.e.s à mieux connaître la cause, alors que ceux et celles qui travaillent seul.e.s pourraient davantage interagir avec ses pairs : c'est ainsi que les personnes pourront s'attacher. De manière simple, on pourrait imaginer que d'offrir des formations pourrait attacher les gens aux idées et que des formes de reconnaissance formelle permettraient de les attacher à l'organisation. Cela dit, il faut aussi garder en tête que ces attachements, comme nous l'avons dit, ont lieu dans chaque situation, au quotidien, et non pas uniquement dans des activités planifiées par les gestionnaires.

5.3 Vers une culture de la mobilisation

Si l'on considère que ces attachements ne dépendent pas uniquement des efforts planifiés des gestionnaires, mais qu'ils se déroulent au quotidien, cela signifie que l'on se rapproche d'une conception *culturelle* de la mobilisation : ce que s'impliquer veut dire, pour les gens, c'est l'ensemble des expériences, valeurs, croyances et idées qu'ils *cultivent* ensemble chaque jour (voir Bencherki *et al.*, 2020).

Développer une telle culture peut avoir une grande importance stratégique, en particulier pour les organisations communautaires et les autres organismes qui peuvent vivre d'importantes fluctuations, notamment en termes de ressources. En effet, si on pense aux trois axes de manière indépendante, si les personnes sont très attachées à la cause et aux autres personnes, alors quand bien même l'organisation battrait de l'aile — par exemple, car elle a perdu une subvention — elle pourra continuer de compter sur un noyau de militant.e.s qui se mobiliseront pour poursuivre sa mission et la remettre sur pied. Ainsi, lorsque l'on considère que les attachements sont culturels et non pas uniquement planifiés par les gestionnaires, alors la mobilisation et l'implication peuvent *s'autonomiser* pour ne pas dépendre uniquement de l'existence de l'organisation formelle : au contraire, celle-ci peut s'appuyer sur l'existence d'une culture de la mobilisation.

Pour ce faire, toutefois, il faut que les gestionnaires aussi changent leur conception de la mobilisation et de l'implication : il ne s'agit pas que de recruter des gens à qui l'on donne des tâches (ce qui les limite au rôle de « bénévole-corps » au sens de notre *Tableau 5*), mais également de reconnaître que les personnes elles-mêmes ont un parcours et une expérience propres (ce sont aussi des « bénévoles-cœur »), et dont la stimulation et l'enrichissement font partie du rôle du, de la gestionnaire.

5.4 Les attachements à l'heure de la professionnalisation du bénévolat

Alors que le manque de ressources et les pressions des organismes bailleurs de fonds encouragent un grand nombre d'organisations communautaires et caritatives vers une « professionnalisation » de leur travail (Ganesh et McAllum, 2012), il peut être tentant pour les gestionnaires de considérer les bénévoles comme une main-d'œuvre peu chère, en calquant les modèles des ressources humaines. Notre analyse invite à une certaine prudence en ce sens, proposant plutôt aux gestionnaires de se considérer eux et elles-mêmes comme des facilitateurs, facilitatrices du parcours des personnes dans leur implication. Il s'agit, pour les gestionnaires, de rendre possibles les différentes formes d'attachement que nous avons mentionnées, et de créer une communauté autour de leur organisation et de sa mission, en adéquation avec la perspective culturelle.

Ce rôle de facilitation permettrait aussi de compter sur cette communauté lorsque l'organisation traverse une période plus difficile : en étant attaché.e.s aux personnes, les bénévoles pourront maintenir un réseau fort autour de celles-ci quand les ressources seront plus rares; en étant attaché.e.s à l'organisation elle-même, ils et elles s'assureront qu'elle continue d'être bien gérée; en étant attaché.e.s à la cause, ils et elles pourront aussi rappeler à l'ordre l'organisme lorsqu'elle semblera perdre de vue sa mission, jouant même parfois un rôle de contre-pouvoir. Autrement dit, le rôle des gestionnaires n'est pas uniquement de distribuer des tâches à des bénévoles selon leurs intérêts, mais aussi d'aider les personnes à s'intéresser à leurs pairs, à l'organisation et à la cause, de sorte qu'eux et elles — les gestionnaires — n'aient plus besoin d'intervenir aussi activement et, au contraire, pouvoir compter sur la communauté pour intervenir en cas de besoin.

Pour ce faire, les gestionnaires qui souhaitent adopter un rôle de facilitateur, facilitatrice peuvent se poser un certain nombre de questions concrètes qui permettraient d'*attacher* les personnes à leur implication :

Personnes	Organisation	Cause
Les personnes ont-elles l'occasion de se rencontrer, d'échanger et de tisser des relations?	Les personnes peuvent-elles contribuer à définir leurs tâches, ainsi qu'aux décisions de l'organisation et à l'élaboration des procédures?	Les personnes peuvent-elles participer à définir la mission, les valeurs et les stratégies d'actions qu'elles poursuivent?
Comment transformer des échanges occasionnels en une communauté?	Comment rend-on cette contribution visible?	Cette participation mène-t-elle à des actions concrètes?

Ces questions soulignent aussi l'importance de distinguer les trois catalyseurs et de prévoir des façons d'attacher les personnes à chacun d'entre eux. Cela signifie notamment qu'il faut résister à la tentation de confondre ces catalyseurs. Une telle confusion pourrait survenir, par exemple, en affirmant que la cause est d'aider des personnes spécifiques, perdant ainsi de vue les enjeux globaux au-delà de ces cas particuliers. Une telle personnalisation de la cause peut permettre de mobiliser temporairement ceux et celles qui sont attaché.e.s à ces personnes, mais le risque est que cette mobilisation s'effrite lorsqu'elles quittent, puisque les militant.e.s ne sont pas attaché.e.s à la cause en tant que telle. Ainsi, chaque catalyseur a son importance et peut offrir des occasions pour les personnes de s'attacher à leur pratique.

Finalement, pour les bailleurs et bailleuses de fonds, notre recherche souligne l'importance de financer non pas uniquement des activités ponctuelles, que des bénévoles au sens conventionnel du terme pourraient réaliser, mais d'assurer la constitution d'une communauté de personnes impliquées autour de l'organisation. Comme nous l'avons évoqué, une telle communauté permettrait une plus grande résilience de l'organisation, puisque l'attachement des personnes à chacun des trois catalyseurs permettrait à la communauté de continuer à soutenir un réseau de personnes et de défendre la cause, même lorsque l'organisation n'est pas en mesure de poursuivre ses activités. Dans une telle vision, le financement des bailleurs et bailleuses de fonds servirait aussi à entretenir et renforcer les attachements de bénévoles existant.e.s, les faisant bouger dans l'espace défini par la *Figure 1*, permettant ainsi de compter sur des personnes déjà impliquées, plutôt que de continuellement recruter de nouvelles personnes sans attachement particulier pour l'organisation, sa cause et les personnes qui la font vivre.



BIBLIOGRAPHIE

- Alfes, K., Shantz, A., et Bailey, C. (2016). Enhancing Volunteer Engagement to Achieve Desirable Outcomes: What Can Non-profit Employers Do? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(2), 595-617.
<https://doi.org/10.1007/s11266-015-9601-3>
- Allan, K. (2019). Volunteering as hope labour: The potential value of unpaid work experience for the un- and under-employed. *Culture, Theory and Critique*, 60(1), 66-83.
<https://doi.org/10.1080/14735784.2018.1548300>
- Allen, J. A., et Mueller, S. L. (2013). The Revolving Door: A Closer Look at Major Factors in Volunteers' Intention to Quit. *Journal of Community Psychology*, 41(2), 139-155.
<https://doi.org/10.1002/jcop.21519>
- Alvesson, M., et Ashcraft, K. L. (2012). Interviews. Dans G. Symon et C. Cassell (dir.), *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges* (p. 239-257). Sage.
- Atangana-Abé, J. (2012). La gestion des bénévoles dans les organismes à but non lucratif : Une approche différenciée. *Économie et Solidarités*, 42(1-2), 128.
<https://doi.org/10.7202/1029014ar>
- Balish, S. M., Rainham, D., et Blanchard, C. (2018). Volunteering in sport is more prevalent in small (but not tiny) communities: Insights from 19 countries. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 16(2), 203-213.
<https://doi.org/10.1080/1612197X.2015.1121510>
- Bencherki, N., Cooren, F., Brummans, B. H. J. M., Benoit-Barné, C., et Matte, F. (2020). La culture en tant que cultivation : Vers une conception communicationnelle de la culture organisationnelle. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 29, 89-109. <https://doi.org/10.4000/communiquer.5674>
- Benería, L. (1999). The enduring debate over unpaid labour. *International Labour Review*, 138(3), 287-309. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.1999.tb00389.x>
- Bourdieu, P. (1994). Un acte désintéressé est-il possible? Dans *Raisons pratiques : Sur la théorie de l'action* (p. 149-167). Editions du Seuil.

- Bourgoin, A., Bencherki, N., et Faraj, S. (2020). "And who are you?": A performative perspective on authority in organizations. *Academy of Management Journal*, 63(4), 1134-1165. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.1335>
- Caillouette, J. (1992). La réforme Côté ou l'ambivalence de l'État à l'égard du communautaire. *Service social*, 41(2), 115-129. <https://doi.org/10.7202/706572ar>
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *Année sociologique*, 36, 169-208.
- Carlo, G., Okun, M. A., Knight, G. P., et de Guzman, M. R. T. (2005). The interplay of traits and motives on volunteering: Agreeableness, extraversion and prosocial value motivation. *Personality and Individual Differences*, 38(6), 1293-1305. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.08.012>
- Castonguay, J., Vézina, A., et Sévigny, A. (2014). Les facteurs favorisant ou contraignant l'engagement bénévole dans les organismes communautaires en soutien à domicile auprès des aînés. *Canadian Journal on Aging / La Revue Canadienne Du Vieillessement*, 33(1), 15-25. <https://doi.org/10.1017/S0714980813000603>
- Castor, T. R. (2022). The umbrella of discourse analysis and its role in CCO. Dans J. Basque, N. Bencherki, et T. R. Kuhn (dir.), *Routledge handbook of the communicative constitution of organization* (p. 197-212). Routledge.
- Chia, R., et Tsoukas, H. (2003). Everything flows and nothing abides: Towards a "rhizomic" model of organizational change, transformation and action. *Process Studies*, 32(2), 196-224. <https://doi.org/10.5840/process20033223>
- Cooren, F. (2020). Beyond entanglement: (Socio-) materiality and organization studies. *Organization Theory*, 1(3), 1-24. <https://doi.org/10.1177/2631787720954444>
- Cooren, F., Bartels, G., et Martine, T. (2016). Organizational communication as process. Dans (X. Nom, X. Nom, et X.Nom (dir.), *The SAGE Handbook of Process Organization Studies* (p. 513-528). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781473957954>
- Del Fa, S. (2018). *Répertoire des (nouvelles) pratiques de bénévolat* (p. 39). Bénévolat en mouvement, UQÀM.

- Depecker, T., Déplaudé, M.-O., et Larchet, N. (2018). La philanthropie comme investissement. *Politix*, 121(1), 9-27.
- Depelteau, J., Fortier, F., et Hébert, G. (2013). *Les organismes communautaires au Québec : Financement et évolution des pratiques*. Institut de recherche et d'informations socio-économiques.
- Domaradzka, A. (2018). Urban Social Movements and the Right to the City: An Introduction to the Special Issue on Urban Mobilization. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(4), 607-620. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-0030-y>
- do Paço, A., Agostinho, D., et Nave, A. (2013). Corporate versus non-profit volunteering—Do the volunteers' motivations significantly differ? *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 10(3), 221-233. <https://doi.org/10.1007/s12208-013-0101-0>
- Doré, G. (1985). L'organisation communautaire : Définition et paradigme. *Service social*, 34(2-3), 210. <https://doi.org/10.7202/706269ar>
- Eriksson, E. (2018). Incorporation and Individualization of Collective Voices: Public Service User Involvement and the User Movement's Mobilization for Change. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(4), 832-843. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-9971-4>
- Fontaine, A. (2013). La quête d'autonomie de l'action communautaire au Québec. Mission ou illusion collective? *Le Sociographe*, 6(5), 205-219.
- Ganesh, S., et McAllum, K. (2012). Volunteering and Professionalization: Trends in Tension? *Management Communication Quarterly*, 26(1), 152-158. <https://doi.org/10.1177/0893318911423762>
- Godbout, J. (1992). *L'esprit du don*. La Découverte.
- Gouvernement du Québec. (2022, mars 18). Action communautaire. *Entreprises Québec*. <https://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/infosite?lang=fr&x=205431877>
- Grönlund, H. (2011). Identity and Volunteering Intertwined: Reflections on the Values of Young Adults. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), 852-874. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9184-6>

- Guberman, N., Fournier, D., Belleau, J., Beeman, J., et Gervais, L. (1994). Des questions sur la culture organisationnelle des organismes communautaires. *Nouvelles pratiques sociales*, 7(1), 45-62. <https://doi.org/10.7202/301251ar>
- Hennion, A. (2013). D'une sociologie de la médiation à une pragmatique des attachements. *SociologieS*. <https://sociologies.revues.org/4353?lang=en>
- Hennion, A. (2015). Enquêter sur nos attachements. Comment hériter de William James? *SociologieS*. <http://sociologies.revues.org/4953>
- Hennion, A., et Gomart, É. (1999). A sociology of attachment: Music amateurs, drug users. Dans J. Law et J. Hassard (dir.), *Actor Network Theory and After*. Blackwell.
- Hernes, T. (2008). *Understanding organization as process: Theory for a tangled world*. Routledge.
- Jetté, C. (2017). Action communautaire, militantisme et lutte pour la reconnaissance : Une réalité historique, politique et sociologique. *Reflets : revue d'intervention sociale et communautaire*, 23(1), 28-56. <https://doi.org/10.7202/1040748ar>
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2553248>
- Latour, B. (1999). Factures/fractures: From the concept of network to the concept of attachment. *RES: Anthropology and Aesthetics*, 36, 20-31.
- Lee, Y., et Brudney, J. L. (2012). Participation in formal and informal volunteering: Implications for volunteer recruitment. *Nonprofit Management and Leadership*, 23(2), 159-180. <https://doi.org/10.1002/nml.21060>
- Lee, Y.-J., et Won, D. (2018). Understanding International Volunteering: Who Is Most Likely to Participate? *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 30(1), 95-110. <https://doi.org/10.1080/10495142.2017.1326343>
- Mutchler, J. E., Burr, J. A., et Caro, F. G. (2003). From Paid Worker to Volunteer: Leaving the Paid Workforce and Volunteering in Later Life. *Social Forces*, 81(4), 1267-1293. <https://doi.org/10.1353/sof.2003.0067>

- Nelson, E. (2018). They Pay People to Work Here? The Role of Volunteering on Nonprofit Career Awareness and Interest. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 4(3), 329-349. <https://doi.org/10.20899/jpna.4.3.329-349>
- Nencini, A., Romaioli, D., et Meneghini, A. M. (2016). Volunteer Motivation and Organizational Climate: Factors that Promote Satisfaction and Sustained Volunteerism in NPOs. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(2), 618-639. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9593-z>
- Ridder, H.-G., Piening, E. P., et Baluch, A. M. (2012). The Third Way Reconfigured: How and Why Nonprofit Organizations are Shifting Their Human Resource Management. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(3), 605-635. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9219-z>
- Rodell, J. B., Booth, J. E., Lynch, J. W., et Zipay, K. P. (2017). Corporate Volunteering Climate: Mobilizing Employee Passion for Societal Causes and Inspiring Future Charitable Action. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1662-1681. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0726>
- Sénac, C., Bencherki, N., et Vásquez, C. (2020). *Cartographie des pratiques actuelles du bénévolat à Montréal et ses environs*. Bénévolat en mouvement, UQÀM.
- Shachar, I. Y., von Essen, J., et Hustinx, L. (2019). Opening Up the “Black Box” of “Volunteering”: On Hybridization and Purification in Volunteering Research and Promotion. *Administrative Theory & Praxis*, 41(3), 245-265. <https://doi.org/10.1080/10841806.2019.1621660>
- St-Germain, L., Grenier, J., Bourque, M., et Pelland, D. (2017). Enjeux d'autonomie de l'action communautaire autonome (ACA) à partir de l'analyse des discours de rapports d'activités et des acteurs. *Nouvelles pratiques sociales*, 29(1-2), 102-120. <https://doi.org/10.7202/1043395ar>
- Thibault, A., Fortier, J., et Leclerc, D. (2011). *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles*. Réseau de l'action bénévole du Québec.
- Trottier, S. (1991). La réforme Coté et les organismes communautaires. *Nouvelles pratiques sociales*, 4(1), 142-147. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.7202/301124ar>

Wymer, W. (2012). Gender differences in social support in the decision to volunteer. *International Review on Public and Non - Profit Marketing*, 9(1), 19-26.
<http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1007/s12208-011-0072-y>

Yeung, A. B. (2004). The Octagon Model of Volunteer Motivation: Results of a Phenomenological Analysis. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(1), 21-46. <https://doi.org/10.1023/B:VOLU.0000023632.89728.ff>