

LE BÉNÉVOLAT EN MOUVEMENT

Étude ethnographique des pratiques bénévoles au sein du Centre Hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM)

Rapport de recherche

Remis au Service Bénévole du CHUM

Écrit par Frédéric Matte, Lou N'Diaye, Christophe L'Homme et Laurence Millette

Avec la participation de Frédérique Routhier

Mai 2022



Table des matières

1.	<i>Résumé</i>	3
2.	<i>Mise en contexte : le bénévolat aujourd'hui</i>	4
2.1	<i>Tendances et caractéristiques du bénévolat contemporain</i>	4
2.2	<i>Enjeux pour les organisations à but non lucratif</i>	6
3.	<i>Présentation de la recherche</i>	8
3.1	<i>Bénévolat en mouvement (VOTM)</i>	8
3.2	<i>L'approche théorique en quelques mots</i>	8
3.3	<i>La démarche méthodologique</i>	9
3.3.1	<i>Une ethnographie organisationnelle multi-sites à plusieurs volets</i>	9
3.3.2	<i>Stratégie d'analyse</i>	11
4.	<i>Service Bénévolat du CHUM : description du terrain de recherche</i>	12
4.1	<i>Historique et situation actuelle du service Bénévolat CHUM</i>	12
4.2	<i>Mise en contexte</i>	13
5.	<i>Analyse</i>	17
5.1	<i>Écosystème de la professionnalisation</i>	17
5.1.1	<i>Influence du discours managérial</i>	17
5.1.2	<i>Bureaucratiation</i>	18
5.1.3	<i>Enjeux d'autorité et de leadership</i>	20
5.1.4	<i>Communication et gestion du changement</i>	22
5.1.5	<i>Uniformisation et recrutement</i>	29
5.1.6	<i>Versatilité, polyvalence et autonomie</i>	31
5.1.7	<i>Ambiguïté des rôles et statuts</i>	33
5.2	<i>Les sphères de l'identité</i>	34
5.2.1	<i>Sentiment d'équipe et d'appartenance (fidélisation et fierté)</i>	36
5.2.2	<i>Image de marque : attachement institutionnel</i>	40
5.2.3	<i>La reconnaissance : le regard de l'autre</i>	41
5.2.4	<i>Les motivations de l'implication</i>	43
5.3	<i>Les typologies de l'écoute</i>	44
5.3.1	<i>La présence comme fondement</i>	47
5.3.2	<i>Contexte et conditions : les contours de l'écoute</i>	50
5.4	<i>Conclusion</i>	57
6	<i>Références</i>	58

1. Résumé

Ce rapport de recherche met en lumière les grandes lignes d'une étude empirique de type ethnographique effectuée au sein du Service bénévole du Centre Hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM) durant la période de l'automne 2021. Grâce à 1) des entrevues effectuées avec plusieurs bénévoles et employé·e·s du Service bénévole, 2) l'observation des pratiques au quotidien et 3) des notes ethnographiques prises par notre équipe de 4 chercheur·e·s, nous avons pu procéder à une analyse détaillée portant sur trois aspects organisationnels centraux. Comme nous le verrons, ces trois aspects complémentaires jouent un rôle constitutif dans la pratique bénévole s'effectuant au CHUM au quotidien. Nous aborderons ainsi plus en détails dans la partie analyse du rapport 1) l'écosystème de la professionnalisation 2) les sphères de l'identité 3) les typologies de l'écoute. Au préalable, nous procéderons à une mise en contexte appuyée sur une revue de littérature sommaire des enjeux entourant le bénévolat contemporain. À la suite de quoi nous aborderons successivement le cadre conceptuel, la démarche méthodologique, la description du terrain de recherche ainsi que l'analyse détaillée qui suivra.

2. Mise en contexte : le bénévolat aujourd'hui

2.1 Tendances et caractéristiques du bénévolat contemporain

Depuis les années 2000, plusieurs études sur le bénévolat décrivent les tendances des pratiques bénévoles. Pour les fins de ce rapport, nous en identifions trois : leur caractère épisodique, réflexif et professionnalisé. Ces trois caractéristiques induisent, pour les organismes à but non lucratif (OBNL) et les organismes qui ont recours à des bénévoles, plusieurs enjeux que nous présenterons par la suite.

Tout d'abord, il s'avère que le bénévolat contemporain se veut davantage « épisodique » (Eikenberry & Kluver, 2004; Howlett & Rochester, 2007). Autrement dit, l'action bénévole est temporaire, intermittente et occasionnelle (Cnaan & Handy, 2005; Macduff, 1990; Macduff & Millgard, 2004) plutôt que d'être un engagement à plus long terme. En somme, il regroupe des individus qui sont engagé·e·s dans un bénévolat ponctuel ou de très court terme. Plusieurs catégories de bénévoles et de pratiques de bénévolat sont répertoriées dans cette catégorie : (1) la bénévole *ad hoc* : son temps est donné une seule fois; (2) un bénévolat réalisé quelques fois par an (p. ex., un parent qui s'implique dans les événements scolaires de son enfant (p. ex. fête de fin d'année, sorties de classe); (3) des bénévoles réalisant une activité récurrente (p. ex. une fois par mois, deux fois par semaine, toutes les semaines ou quelques fois par semaine) et finalement (4) des bénévoles qui sont actifs tous les jours, mais dans des contextes différents.

Pour illustrer cette tendance « épisodique », la recherche parle de bénévoles « USB » (Eliasoph, 2008) qui se « branchent et se débranchent » quand elles veulent et/ou peuvent. Pour les bénévoles « USB », le bénévolat leur permet de se créer, ou d'améliorer, un portfolio professionnel ou d'enrichir de manière plus large leur curriculum vitae. Le bénévolat a donc ici un sens précis, et s'effectue si et seulement si les individus sont en mesure de maintenir leur autonomie dans le cadre de leur activité bénévole, et surtout en contrôlant le *quand* et le *comment* en fonction de leurs besoins (McAllum, 2014, p. 100). C'est une vision du bénévolat que certain·e·s qualifient d'entrepreneuriale (Dempsey & Sanders, 2010).

En lien avec cette vision entrepreneuriale du bénévolat, la recherche identifie un deuxième trait, soit la réflexivité de l'expérience bénévole (Hustinx & Lammertyn, 2003; McAllum, 2017). En outre, la décision de la bénévole et le choix de l'activité qu'elle effectue dépendent de sa personnalité et des circonstances personnelles. Par conséquent, de nos jours, les bénévoles se portent volontaires pour des raisons utilitaires, soit : acquérir de l'expertise, développer leurs réseaux et s'investir dans un processus de réalisation de soi. Dans les sociétés occidentales, il est donc largement admis que le bénévolat peut augmenter les chances d'obtenir un diplôme et un meilleur emploi. Cela explique pourquoi dans des pays comme le Canada, les États-Unis et le Royaume-Uni, de nombreuses jeunes font du bénévolat par intérêt personnel dans le but de mousser leur curriculum vitae (Friedland & Morimoto, 2005).

La vision utilitariste du bénévolat peut également être liée à la croissance de la professionnalisation (Ganesh et McAllum, 2012). Il s'agit d'une tendance marquée dans les pays occidentaux, basée sur la bureaucratisation, la rationalisation et la commercialisation du travail bénévole. La professionnalisation du bénévolat est de plus en plus adoptée par les OBNL afin d'augmenter l'engagement des bénévoles et d'améliorer l'alignement entre ces dernier·ère·s et la mission organisationnelle (Dees et Anderson, 2003).

En général, la professionnalisation du bénévolat implique de considérer les bénévoles comme des travailleur·euse·s à temps partiel avec un horaire flexible. Celle-ci met l'accent sur la performance axée sur les tâches et le renforcement de la motivation comme moyen de garantir l'engagement (Kreutzer et Jäger, 2011). En comparaison avec le travail dit « professionnel », c'est-à-dire salarié, cette approche caractérise les pratiques bénévoles comme des formes de travail non rémunéré, amateur et de bas statut, qui devrait donc être « professionnalisé » pour améliorer le rendement (Ganesh et McAllum, 2012).

Cette professionnalisation est principalement considérée comme une conséquence du virage néolibéral du capitalisme autour des années 1990 (Baines, 2010; Jenkins, 2005) et, plus spécifiquement de la marchandisation du secteur à but non lucratif (Sanders, 2015). Compris comme un tournant idéologique, cette marchandisation se manifeste par

l'apparition dans ce secteur d'un discours managérial compétitif et intéressé. Cela mène plusieurs OBNL à concourir vers des résultats marchands au détriment des valeurs de solidarité, de redistribution des ressources, d'équité, de justice ou de soins qui forment originellement le socle de leur mission. Face à ce dilemme, les actions des OBNL oscillent entre la poursuite de la mission sociale et la recherche du gain de capital pour y parvenir. Leur « raison d'être » s'en trouve ainsi fragilisée (Bush, 1992). En effet, choisir le marché affecte leur mission alors que lui tourner le dos pour prioriser leur mission précarise leur stabilité financière. Cette mise en tension impacte aussi les pratiques de bénévolat.

2.2 *Enjeux pour les organisations à but non lucratif*

La plupart des activités de bénévolat sont coordonnées par des OBNL et plus largement sous l'égide du secteur à but non lucratif. L'emploi et la gestion des bénévoles sont considérés comme un défi majeur pour les OBNL (Kreutzer & Jäger, 2010). Ainsi, nous définissons le bénévolat comme un phénomène organisationnel (Kelley et al., 2005), consistant en « *freely chosen and deliberate helping activities that extend over time, are engaged in without expectation of reward or other compensation and often through formal organizations, and that are performed on behalf of causes or individuals who desire assistance* » (Snyder & Omoto, 2008, pp. 3-5).

Comme noté précédemment, le paysage du bénévolat évolue vers « des types de participation plus épisodiques, moins engagées et auto-réflexives » (Hustinx, 2010, p. 236, traduction libre). En effet, le nombre d'heures que les individus consacrent au bénévolat diminue parallèlement à l'augmentation de la participation au marché du travail et l'intensification du travail (Musick et Wilson, 2008). De plus, en raison du grand nombre d'initiatives bénévoles, la concurrence entre les OBNL augmente, de même que la mobilité des bénévoles. Ces OBNL peuvent se permettre de choisir où et avec qui investir leur temps et leur énergie. En ce sens, la plupart des enquêtes indiquent une fragmentation croissante du bénévolat dans la mesure où les bénévoles s'engagent sporadiquement dans plusieurs contextes organisationnels (Hartenian, 2008).

En conséquence, les chercheuses ont noté que la volonté de faire du bénévolat diminue et/ou s'oriente de manière de plus en plus défavorable (Cnaan et Handy, 2005;

Handy et al., 2006; Hustinx, 2001, 2005, 2010; Macduff, 2004; Wollebæk & Selle, 2003). En particulier dans le contexte nord-américain, la recherche montre une tendance croissante à une individualisation du bénévolat afin de fournir un service personnalisé ou qui incarne la professionnalisation, au lieu d'un engagement communautaire et sociétal (Putnam, 2000).

Plus concrètement, ces transformations du bénévolat – et de manière plus générale des formes d'engagement – soulèvent plusieurs défis pour les personnes chargées de la gestion et de l'organisation des bénévoles dans les OBNL, organismes ou groupes communautaires. Par exemple : comment recruter des bénévoles qui cherchent des expériences ponctuelles, d'auto-réalisation et de développement de carrière ? Quelles expériences offrir à ces bénévoles pour accroître leur motivation? Comment assurer la durée des engagements? Quelles places, rôles et statuts donner aux bénévoles par rapport aux employé·e·s dans un projet/initiative de bénévolat? Quelle place donner au développement des compétences des bénévoles et à leur professionnalisation? Comment naviguer entre la concurrence, les demandes du marché et l'accomplissement de la mission de l'organisation?

Sans prétendre répondre à tous ces questionnements, le présent rapport touche certains de ces enjeux en les abordant plus particulièrement par une étude empirique, que nous décrivons dans la prochaine section.

3. Présentation de la recherche

3.1 *Bénévolat en mouvement (VOTM)*

VOTM est un groupe de recherche interuniversitaire sur la mouvance des pratiques de bénévolat mené par des chercheuses en communication organisationnelle travaillant dans quatre universités canadiennes, en collaboration avec des organismes du secteur à but non lucratif. Récipiendaire d'une subvention du programme Savoir par le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) du Canada, le groupe explore cette question depuis 2017¹.

Cette recherche s'intéresse tout particulièrement à l'organisation du bénévolat dans un contexte de marchandisation des OBNL. Plus précisément, ses objectifs sont les suivants :

- Comprendre les enjeux et les effets de la marchandisation du secteur à but non lucratif sur les pratiques de bénévolat, et plus particulièrement les modes d'organisation de ces pratiques;
- Donner une définition claire et précise du bénévolat qui tienne compte d'une réflexion plus large sur ce que c'est qu'être un OBNL dans une économie de marché;
- Créer un répertoire des pratiques de bénévolat afin de mettre en lumière la manière dont la marchandisation du secteur à but non lucratif transforme ces pratiques;
- Développer des études de cas sur la façon dont les bénévoles, les employé·e·s et/ou gestionnaires travaillant avec elles et les bénéficiaires des activités de bénévolat saisissent et travaillent avec les tensions issues de la marchandisation du secteur à but non lucratif lorsqu'elles sont engagées auprès de bénévoles.

3.2 *L'approche théorique en quelques mots*

Cette recherche s'inscrit dans une approche constitutive des organisations (CCO) qui met l'accent sur le rôle performatif de la communication dans la création, maintenance et 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. Plus précisément, ces études cherchent à comprendre les propriétés organisantes et désorganisantes de la communication, ou plus simplement, « comment à travers la communication on s'organise? »³.

Trois éléments centraux des processus organisants sont à considérer selon cette approche : (a) l'hybridité de l'action, soit le fait que les actions sont accomplies dans l'association entre des personnes, des choses, des discours, des infrastructures, etc., (b) l'agencement ou l'assemblage de ces diverses actrices, c'est-à-dire la manière dont elles sont configurées et reconfigurées, de même que la forme ou mode d'organisation qui en résulte, et (c) le caractère situé des pratiques organisantes, référant ici aux dimensions spatiotemporelles des événements communicationnels.

Appliquée à l'étude du bénévolat, l'approche CCO nous permet :

- D'ouvrir la portée analytique de l'étude pour y inclure, en plus des bénévoles et bénéficiaires, les OBNL, les politiques publiques de financement, les stratégies de gestion, les dons, les affiches, slogans ou logos, ainsi que toute autre personne, chose, institution qui prennent part aux pratiques bénévoles.
- D'interroger les modes d'organisation du bénévolat en tant qu'assemblage de toutes ces personnes, idées, choses et discours qui façonnent le bénévolat.
- De considérer le secteur à but non lucratif, sa marchandisation, et les contextes particuliers dans lesquels se développent les pratiques de bénévolat, de même que la manière dont la tension marché/mission y opère et s'y développe dans le temps.

3.3 *La démarche méthodologique*

3.3.1 Une ethnographie organisationnelle multi-sites à plusieurs volets

L'ethnographie organisationnelle multi-sites est une méthode de recherche mobilisée en science sociale pour rendre compte de la complexité du monde contemporain (Law, 2004; Marcus, 2001). Une recherche multi-sites explore les liens qui composent un phénomène et qui étudie les occurrences d'un phénomène sur plusieurs lieux, plateformes

voire sur plusieurs temporalités distinctes. Autrement dit, une recherche multi-sites ne se contente pas seulement d'étudier « plusieurs sites » (c'est-à-dire plusieurs terrains de recherche), mais s'attèle à suivre différentes pistes pour aborder un phénomène dans sa globalité sans le restreindre dans l'espace et dans le temps. Dans la présente recherche, l'ethnographie multi-sites est mobilisée puisque nous avons « suivis » quatre organisations, dont la Société Canadienne du Cancer (SCC) et le Centre Hospitalier Universitaire de Montréal (CHUM).

La méthodologie mise en place pour le terrain de recherche du CHUM s'appuie sur le suivi de l'équipe du service bénévole ainsi que des responsables et gestionnaires. Ce point de mire permet de centrer la recherche sur les pratiques des bénévoles et gestionnaires et de jeter un regard longitudinal sur le processus de coordination d'une initiative bénévole.

Plus spécifiquement, le suivi des équipes du service bénévole du CHUM s'est déployé dans les stratégies de recherche suivantes :

- L'observation des réunions informelles et discussions des bénévoles du local de la Fondation Virage.
- Des entrevues semi-dirigées avec les bénévoles et les gestionnaires du service.
- Le *shadowing* de certain·e·s bénévoles lors de leur visite aux patient·e·s. Cette stratégie nous a permis de « filmer » le déroulement de ces visites en prenant le point de vue de la *shadowee*. D'une certaine manière, la chercheuse devient l'ombre de la personne qu'elle suit, ce qui lui permet de vivre l'événement de l'intérieur (MacDonald, 2005).
- Utilisation du matériel audiovisuel (*Gopro*, caméras, appareils photographiques et enregistreuses) dans le but d'avoir accès aux pratiques communicationnelles verbales et non verbales et à la dimension matérielle de l'expérience bénévole. Au total le travail de terrain au CHUM a généré environ 300 heures d'enregistrement audio/vidéo, 100 pages de notes de terrain, 24 entretiens.

3.3.2 Stratégie d'analyse

Suivant une approche inductive, nous avons réalisé une analyse thématique des données. Dans ce cas, le processus de catégorisation se base sur la recherche de récurrences thématiques, permettant de décrire et organiser les données et d'interpréter les différentes facettes du phénomène étudié (Boyatzis, 1998). L'identification des thématiques s'est faite dans un premier temps lors des rencontres hebdomadaires de l'équipe de recherche que nous avons tenues au cours de la période de collecte de données. À tour de rôle, chaque chercheur·e présentait les points saillants des observations ou entrevues réalisées depuis la dernière rencontre, identifiait des questionnements et préoccupations. Collectivement, nous identifions des thèmes récurrents, ces derniers étaient écrits dans un document de travail qui était alimenté suite à chaque rencontre. Ce travail collectif nous a permis d'une part d'identifier les points saillants et transversaux du service bénévole du CHUM, mais aussi d'aiguiser notre regard sur des éléments soulevés par les autres chercheur·e·s. Ce travail de mise en commun a été complété par une prise en compte des journaux de bord que chaque chercheure tenait individuellement.

Une fois la collecte de données terminée, un résumé des observations a été écrit, et les entrevues ont été transcrites. Nous avons donc lu et relu en détail ces documents, de même que les journaux de bord pour d'une part valider les thématiques issues des discussions d'équipe, et d'autre part retracer d'autres thèmes qui auraient pu nous échapper. Ce travail itératif nous a permis d'identifier trois thématiques que nous développons dans ce rapport : 1) l'écosystème de la professionnalisation, 2) les sphères de l'identité, et 3) les typologies de l'écoute. Avant de procéder à l'analyse des données, nous allons détailler le contexte du terrain de recherche au CHUM.

4. Service Bénévolat du CHUM : description du terrain de recherche

4.1 *Historique et situation actuelle du service Bénévolat CHUM*

« On ne peut pas faire mieux comme bénévolat que d'aider à rêver » (Romain Gary publié sous le pseudonyme Émile Ajar, 1979).

L'utilisation de termes oniriques pour référer aux pratiques de bénévolat en milieux hospitaliers, plus précisément au centre intégré de cancérologie (CICC) du CHUM, peut surprendre. Toutefois, notre équipe a témoigné, lors de notre expérience terrain au CHUM, que plusieurs bénévoles font preuve d'un engagement profond envers les patient·e·s qui évoque, pour certain·e·s, une dimension spirituelle.

Tel qu'indiqué, le présent rapport s'appuie sur « une recherche collaborative sur les pratiques de bénévolat menée par des chercheur[.es] en *communication organisationnelle*, interuniversitaire et en collaboration avec des organismes du secteur non lucratif. » (VOTM, 2022). Plus spécifiquement, cette recherche a pour objectif de comprendre les enjeux et les effets de la « marketization » du secteur non lucratif sur les pratiques de bénévolat, et plus particulièrement les modes d'organisation de ces pratiques. Afin d'aborder cet enjeu, l'équipe a mobilisé plusieurs outils méthodologiques : 1) entrevue individuelle auprès de bénévoles volontaires [n = 19]; 2) entrevue avec des employé·e·s du Service de bénévolat, animation et loisir du CHUM [n = 5]; 3) observation non participante des bénévoles lors de la réalisation de leurs pratiques bénévoles [n = 6]; et 4) observation des pratiques informelles de l'équipe bénévole de la Fondation Virage.

Avant de précéder avec la mise en contexte, notre équipe tient à remercier les bénévoles pour leur accueil chaleureux et leur précieuse collaboration. La complexité qui caractérise le Service de bénévolat, animation et de loisir du CHUM - notons par ailleurs

que plus de 14 000 employé·e·s¹ travaillent au CHUM -, n'est pas sans influence sur les pratiques bénévoles, raison pour laquelle nous débutons ce rapport par une mise en contexte du terrain.

4.2 *Mise en contexte*

D'entrée de jeu, nous tenons à souligner que l'implication de madame Lise Pettigrew depuis plus de 30 ans au sein du Service de bénévolat, animation et loisir a grandement facilité cette mise en contexte. Effectivement, la mémoire organisationnelle qu'elle nous a partiellement transmise nous a permis de resituer nombre d'aspects organisationnels influençant les pratiques bénévoles. Dans ces quelques lignes nous présenterons succinctement : 1) la plus récente réforme du système de la santé québécois et ses impacts sur les Services de bénévolat au Québec; 2) les principaux développements du Service de bénévolat, animation et loisir du CHUM; 3) l'organisation actuelle des Services bénévoles²; et 4) les principales zones de tensions observées qui ont pu affecter les pratiques bénévoles.

Premièrement, nul n'est sans savoir que les restructurations du système de santé et des services sociaux québécois (SSSS), depuis l'établissement de l'assurance maladie, se sont accélérées dans les dernières décennies (Desrosiers et Gaumer, 2004; Usher *et al.*, 2019). Les objectifs premiers de ces restructurations sont : 1) la diminution des coûts reliés à l'octroi de soins de santé; 2) l'augmentation de la performance; et 3) l'atteinte de l'équilibre budgétaire (*Ibid*). Les Services de bénévolat de la province n'ont pas échappé à cette idéologie néolibérale. Le dernier remaniement majeur du SSSS, ayant eu lieu en 2016 et mieux connu sous l'appellation de la réforme Barrette, se résume par la création de méga institutions, c'est-à-dire les Centres intégrés (universitaires) de santé et de services sociaux

¹ À titre d'exemple, les effectifs du CHUM dépassent de quelques centaines de personnes la population Inuit du Nunavik, région qui occupe le tiers de la superficie totale de la province du Québec.

² Nous utilisons le terme Services bénévoles, au pluriel, lorsque nous référons conjointement au Service de bénévolat, animation et loisir du CHUM et à la Fondation Virage.

(CI(U)SSS), via la fusion des Centres de santé et de services sociaux (CSSS) préexistants. Les différentes réformes sont un thème qui a d'ailleurs été abordé lors des entrevues individuelles avec les employé·e·s. Il a été rapporté que la réduction des postes de gestion de Services bénévoles, la coupure des ressources administratives et professionnelles ainsi que la supervision à distance de plusieurs sites dans une même région rend la supervision/le soutien complexes et le développement des Services bénévoles incohérent (Paula, 2021, p.11). Ces savoirs pratiques et professionnels sont d'ailleurs appuyés par la littérature. En effet, dans un rapport portant sur l'évaluation des effets de la réforme Barrette, il est souligné que la proximité avec les décideur·e·s a disparu (Langelier, Leblanc et Légère, 2017, p.12) ce qui a un impact sur l'ensemble de soins et services.

Deuxièmement, il appert important d'illustrer concrètement les différentes étapes vécues par les Services bénévoles en lien avec la réforme Barrette. Dans plusieurs entrevues réalisées avec des bénévoles de la Fondation Virage, plusieurs ont affirmé que le déménagement de la Fondation Virage, depuis l'hôpital Notre-Dame vers les nouveaux locaux du CHUM, a engendré une plus grande proximité avec la clientèle, le local étant situé au centre intégré de cancérologie du CHUM. Avant le déménagement du CHUM dans son emplacement actuel en 2017, les trois hôpitaux qui sont maintenant regroupés sous le grand chapeau du CHUM (l'hôpital Notre-Dame, l'hôpital Hôtel-Dieu et l'ancien CHUM) avaient chacun un Service de bénévolat propre, mais la Fondation Virage était uniquement située à l'hôpital Notre-Dame. Ainsi, chaque Service bénévole avait des pratiques propres et non uniformisées. Contrairement à l'ensemble des CSSS de la province, la réforme Barrette semble avoir été source d'opportunité pour le Service bénévole, animation et loisir du CHUM. En effet, il nous a été rapporté que le regroupement des trois hôpitaux sous un même édifice et sous un seul Service de bénévolat, animation et loisir a permis l'uniformisation de l'organisation et des pratiques bénévoles. Un contrecoup de cette uniformisation peut toutefois être une réduction des pratiques informelles et un plus grand anonymat. Cet aspect sera abordé plus loin dans le rapport.

Troisièmement, il semble judicieux d'avoir un portrait des Services bénévoles à l'heure actuelle. Au niveau administratif, deux entités coexistent sous le grand chapeau des

Services bénévoles : 1) le Service de bénévolat, animation et loisir qui représente un service du CHUM relevant de la Direction des services multidisciplinaires (DSM); et 2) La Fondation Virage qui est, depuis 1987, une entité autonome dotée de son propre conseil d'administration (CA). Depuis quelques années, la coordonnatrice de la Fondation Virage est également madame Pettigrew. Cette décision a été entérinée par le DSM du CHUM et le CA de la Fondation Virage de l'époque. Au niveau de l'équipe salariée, le Service de bénévolat, animation et loisir du CHUM est composée de : 1 cheffe de service, 1 agente administrative, 1 agente attirée au recrutement, 3 technicien·ne·s en loisirs (2 à temps plein et 1 à temps partiel la fin de semaine). Concernant l'équipe de la Fondation Virage, elle est composée de : 1 coordonnatrice, 2 agentes administratives (dont l'une bénéficie d'un programme d'employabilité gouvernemental), 1 agent aux services patient.es (qui s'occupe des soutiens-gorge à prothèses, perruques, gaines, etc.), 1 personne dédiée à la comptabilité et 1 aux communications. Deux des employé·e·s de la Fondation Virage travaillent à temps plein et les autres à temps partiel. Aussi, bien que le « double chapeau » que porte madame Pettigrew favorise l'harmonisation des différents secteurs, certains bénévoles ont rapporté vivre une certaine confusion en regard à l'organisation globale des Services bénévoles comme nous le verrons dans le rapport. En plus des employé·e·s rémunéré·e·s, plusieurs services professionnels sont accessibles à faible coût via la Fondation Virage (e.g. kinésiologie, massothérapie, yoga, etc.). Le portrait des Services bénévoles serait incomplet sans une brève mention des différents statuts/ projets bénévoles existants.

Lors de notre présence sur le terrain, nous avons réalisé que la valeur qu'accorde le CHUM à l'innovation semble avoir stimulé le développement de nouveaux projets bénévoles, souvent encadrés par la recherche, et qui ont été repris par le Service de bénévolat, animation et loisir du CHUM par la suite. À titre d'exemple, et de façon non exhaustive, il y a des bénévoles « généraux » qui occupent des fonctions variées (e.g. accueil sur les étages de soins, tournée de café et autres, écoute, etc.), des patient·e·s - bénévoles, des patient·e·s partenaires, des bénévoles sur le comité des usager·ère·s, etc. Comme il sera possible de le constater avec l'analyse, il a été rapporté par certains employé·e·s que cette diversité de statuts est également parfois difficile à comprendre pour les employé·e·s du grand CHUM. Bien que ce portrait ne soit pas complet, il est possible

de constater qu'une complexité se profile au sein même des Services bénévoles et que celle-ci trouve une résonance encore plus profonde à l'échelle du macro-système, c'est-à-dire du CHUM.

Quatrièmement et conformément à notre objectif de recherche portant sur l'influence de la marketisation des OBNL sur les pratiques bénévoles, certaines tensions émergent de la mise en contexte précédente : la complexité organisationnelle au sein du micro-système des Services bénévoles, les écarts entre le Service de bénévolat, animation et loisir du CHUM et la Fondation Virage (e.g. rémunération non équivalente, absence de la Fondation Virage aux réunions d'équipe, etc.), la bureaucratisation au niveau macrosystémique du CHUM qui crée une forme d'anonymat, les pour et les contres de l'uniformisation des pratiques bénévoles, etc. Bien que cette mise en contexte soit sommaire, le présent rapport mettra davantage en évidence ces diverses tensions que semblent vivre certain·e·s bénévoles dans le cadre de leurs pratiques et expériences au CHUM. Ces observations doivent être abordées sous un angle réflexif et comme une opportunité de sensibilisation sur leurs vécus, et, potentiellement, d'amélioration de l'expérience bénévole dans son ensemble.

5. Analyse

5.1 *Écosystème de la professionnalisation*

Tel que mentionné, la professionnalisation est l'une des tendances marquées du bénévolat contemporain, ce dernier étant conçu en termes de compétences, de performance et de carrière professionnelle. Cette vision professionnalisante est causée par une double tendance de réorganisation de la gestion des OBNL, soit : un recul du secteur public (et donc perte de subventions) par la tendance à la privatisation; et une demande des usager·ère·s de plus en plus pressante (Bernardeau, 2018). Cela fait en sorte de soumettre les bénévoles à des obligations de productivité grandissantes sur un marché de plus en plus concurrencé par les entreprises. On voit donc, au sein des OBNL, que les effectifs bénévoles sont davantage soumis à des demandes, normes et injonctions de productivité qui ne touchaient auparavant que les salarié·e·s du secteur privé (Chanut-Guieu, 2009).

Sur le terrain, nous avons pu observer cette tendance de professionnalisation de la pratique bénévole au CHUM. Cet élément est apparu comme un vecteur central dans le discours de deux bénévoles en particulier: Martine et Laurent. Chez ces deux bénévoles, leur expérience d'implication semble directement découler de ce concept de « professionnalisation ». Dans leur discours, ils parlent à plusieurs reprises qu'ils se présentent au CHUM pour faire « leur boulot » et non pour créer des liens interpersonnels par exemple. Voici ce qu'avait à dire Martine sur le sujet: « Moi je suis indépendante je n'aime pas travailler avec 10-12 personnes qui vont plus ou moins travailler mais jaser entre elles moi le « méméring » je déteste. Je fais mon boulot et je suis contente de faire cela toute seule. » (Martine, 2021, p.8). Comme dans un environnement très professionnel et formel, Martine semble préférer se concentrer à sa tâche plutôt que de discuter avec ses collègues.

5.1.1 Influence du discours managérial

Compris comme un tournant idéologique, cette marchandisation se manifeste par l'apparition dans ce secteur d'un discours managérial compétitif et intéressé. Dans le

contexte du CHUM, nous avons tenté de mieux comprendre comment un milieu hospitalier, avec sa propre logique de fonctionnement (c.-à-d. de type médical d'excellence) pouvait influencer l'expérience des bénévoles avec cette logique managériale décrite dans la littérature en tête. Il apparaît clair que les bénévoles représentent une entité inséparable du CHUM et par conséquent, leur gestion s'avère tout aussi complexe. En ce sens, une employée résumait adéquatement cette idée : « Il (le bénévolat) le conçoit comme une partie intégrante de l'hôpital au même titre que les autres spécialités qui existent, le parcours du bénévole, son importance dans l'ossature du CHUM » (Aniès, 2021, p. 12).

Si cette idée que les bénévoles puissent faire partie intégrante du CHUM s'avère une marque de reconnaissance évidente de leur apport, il n'est pas surprenant que cette intégration s'inscrive dans la même logique managériale. Une bénévole exprimait cet aspect ainsi : « C'est sûr qu'il faut être à l'affût car il va y avoir aussi un service de vérification de la qualité des services. Alors on va aller vérifier si tout est conforme aux standards d'excellence de l'institution. » (Éléonore, 2021, p. 4). Comme on le constate, cette nécessité de maintenir des standards de haut niveau à l'hôpital doit aussi être pris en considération au sein du service bénévole. Dans cette citation, Éléonore nous fait part de la qualité et de l'effort mis dans la formation des bénévoles pour maintenir un standard d'excellence. Elle mentionne qu'il faut être formé au préalable pour être à la hauteur de ces attentes, qui, selon nous, illustre adéquatement ce discours professionnalisant. De fait et lors de nos expériences de terrain et avec les entrevues effectuées, nous avons pu constater que la complexité de de cette machine "d'excellence" que représente le CHUM avait un impact important sur le quotidien des bénévoles, à commencer avec une approche de type bureaucratique bien structurée.

5.1.2 Bureaucratisation

Lors de nos observations, nous avons été confrontés à la question « piège » que soulève la bureaucratiation de toute organisation. En effet, comme le CHUM est un hôpital de grande envergure, son mode de gestion de type bureaucratique basé sur les procédures, la hiérarchie, les règles et les structures s'avère une suite inévitable. De fait, cette approche

de type bureaucratique s'inscrit dans une logique professionnalisante, ces deux aspects organisationnels s'influencent l'un et l'autre. D'ailleurs, une bénévole l'exprimait ainsi : « Je vois que c'est très hiérarchisé et très compartimenté. » (Hélène, 2021, p.5). De fait, une certaine lourdeur du processus administratif semble restreindre la marge de manœuvre possible pour, entre autres choses, l'instauration de nouveaux projets ou les initiatives qui seraient plus personnelles. Une employée résumait la situation de la sorte :

On est dans un milieu hospitalier, c'est un peu ça le gros défi, parce que dans le milieu hospitalier on ne peut pas faire ce qu'on veut puis c'est tout le temps long. Grand projet, et bien faut que ça suive pendant 6 mois/1 an avant qu'on voit peut-être le bout, ou peut-être pas au bout du compte, parce que d'ici un an il y a tellement de monde qui a bougé dans cette équipe-là. (Valentina, 2021, p.6)

Nous remarquons par ce commentaire que le fait d'œuvrer dans un milieu hospitalier peut affecter la manière dont on envisage de mettre sur pied des projets, surtout lorsque les individus dans les équipes bougent après un certain temps, comme on le mentionne ici. Une autre bénévole évoquait le fait qu'elle n'était peut-être pas en position de prendre de décision à un moment opportun, mais qu'elle était néanmoins en mesure de passer à l'action en contournant en quelque sorte la hiérarchie: « Moi je ne suis pas en titre pour proposer ça mais j'ai été capable d'en parler avec la personne et on a fait un truc. On a décidé que cela pourrait marcher » (Martine, 2021, p.10)

Enfin et d'une manière plus générale, ce bénévole, quant à lui, alléguait la possibilité qu'il soit difficile de changer les choses :

En même temps, chaque personne nouvelle qui arrive dans une place essaie de changer les choses à sa façon, puis ça c'est correct, mais ça devient aussi laçant, dans 35 ans d'enseignement j'ai tellement vu des nouvelles personnes arrivées, puis qui voulait changer puis mettre des choses à leurs façons, puis tu te rends compte en bout de ligne il n'y a pas grand-chose qui change, c'est toujours la même roue qui tourne, des petits détails de rien, c'est ça. (Sergio, 2021, p.12)

Ici, ce bénévole prétend avec cette remarque que c'est « toujours la même roue qui tourne » et qu'il est difficile d'implémenter de réels changements, au risque d'être confronté à de la résistance. Voici ce qu'avait à nous dire une employée à ce sujet: « Mais je prends juste l'exemple qu'on avait avec les tablettes, il y a des bénévoles ça faisait des années qu'ils étaient avec leur papier, donc changer d'une feuille à une tablette c'est quelque chose aussi » (Valentina, 2021, p.7). On peut noter par cette remarque le défi d'implémenter une forme de changement en raison de la résistance de certain·e·s bénévoles. Malgré ces éléments touchant davantage aux structures, il reste que certains enjeux d'autorité et de leadership émerge tout de même de la gestion des équipes au quotidien, ainsi que des relations entre les individus qui les composent.

5.1.3 Enjeux d'autorité et de leadership

Lors de notre présence au CHUM, nous avons pu constater l'existence de certains « enjeux d'autorité » entre des individus, services ou groupes de bénévoles. Ces enjeux d'autorité montrent que les dynamiques relationnelles présentent des défis, faisant parfois émerger des tensions ou des incompréhensions. Dans tous les cas et de manière générale, deux tendances semblent se dégager : d'un côté, un leadership fort à la haute direction qui donne une orientation précise et encourage un dynamisme au service bénévole dans son ensemble; de l'autre côté, certaines lacunes se profilent au regard de la chaîne de commandement sur le terrain, à savoir qui serait en mesure (ou pas) d'orienter ces lignes directrices et de les implémenter au quotidien, et ce, plus particulièrement à la Fondation Virage. Autrement dit, si ce leadership fort, qui semble imprimer sa marque avec vigueur et constance se veut généralement reconnu, un écart voire un manquement se fait aussi sentir en ce qui a trait au processus de délégation de cette même autorité. Regardons tout d'abord du côté du leadership au niveau supérieur de la hiérarchie. À ce sujet, une bénévole faisait référence à la métaphore de la famille et sa représentante tutélaire pour traduire cette idée dont il est question :

Elle [la directrice des services bénévoles] c'est comme une maman, elle c'est comme une famille avec elle, c'est ça qui est le fun. (.) Puis elle là, si tu veux

là t'impliquer, tu peux. Elle là, elle t'ouvre la porte pis *lets go on y va* puis on fait des affaires. Alors on ne s'ennuie pas. (Skamlova, 2021, p.8).

Ce sentiment que le leadership de la direction s'articule autour d'une figure maternelle trouve écho dans plusieurs témoignages et montre à quel point cette présence se fait sentir sur le terrain. Par ailleurs, cette forte influence semble parfois donner lieu, de manière paradoxale, à des effets inopportuns tels que certaines lacunes au niveau de l'autorité ou des malentendus et incompréhensions entre bénévoles, précisément lorsque ce leadership n'est pas sur place. Par exemple, un bénévole faisait état de relations pas toujours harmonieuses entre collègues : « Mais c'est la même chose pour moi, je me donne le droit de ne pas aimer tout le monde, mais je ne me donne pas le droit de leur dire nécessairement s'il n'y a pas de conflits avec eux autre. » (Sergio, 2021, p.10). Dans cette même veine, l'on dressait un constat similaire en évoquant la métaphore familiale pour décrire le tout : « C'est dans le sens, c'est comme une famille : des fois y a des petits conflits de département, mais ça se...ça finit par se régler. » (Skamlova, 2021, p.10). Si nous faisons le parallèle avec une dynamique familiale pour aborder la question sensible des conflits, une autre employée de la direction évoquait de manière plus explicite les « luttes de pouvoir » qui se profilent parfois dans les équipes :

Quand un bénévole est à son poste, c'est fou des fois comment il y tient mordicus et il y a des petites « games » de pouvoir entre bénévoles. À Virage, « game » de pouvoir entre employés plus ou moins, en ce moment je parle. Dans le portrait d'aujourd'hui, entre bénévoles oui. Si supposons un est plus de bonne heure et l'autre n'a pas fini cela peut arriver. Chacun tient à son carré de sable et je crois que c'est d'essayer de ramener l'harmonie dans tout cela. (Paula, 2021, p.16)

Ce type de malentendus ou de conflits pouvant créer des tensions entre individus s'avère normal pour toute organisation, département ou service. N'empêche et comme on le mentionne ici avec ce commentaire, il faut être en mesure de maintenir une certaine harmonie afin de ne pas laisser émerger une ambiance qui serait moins propice à l'établissement d'un lien de confiance durable entre collègues. Enfin et d'une manière plus pragmatique, une employée évoquait le fait qu'il fallait tout de même « rester dans son

rôle » : « Faut que les gens acceptent que quand on est bénévole, on est bénévole, on ne peut pas gérer ça comme chez nous. » (Blanche, 2021, p.5). Dans tous les cas et en prenant en compte que « comme toutes les organisations, les ego sont forts » (Laurent, 2021, p.6), il s'avère préférable de mettre sur pied des canaux de communication adaptés au mode opérationnel (c.-à-d. de type médical de performance) de l'institution qui les accueillent. Nous en discuterons dans la prochaine section.

Enfin et même si ces enjeux d'autorité et de leadership ont été observé lors de notre présence au CHUM, ces derniers ne se traduisent pas toujours dans le discours des bénévoles. La raison en est fort simple : il s'agit d'un sujet tout de même sensible à aborder de façon explicite. En discuter ouvertement peut potentiellement faire naître certaines susceptibilités, et ce, même de manière confidentielle. En effet, si nous dressons un portrait de l'expérience bénévole dans son ensemble, les points plus « positifs » ressortent d'emblée, laissant peu de place aux voix qui pourraient faire preuve d'une certaine dissidence envers ce leadership, apparaissant parfois inconsistant sur le terrain. Comme nous allons le constater, ces inconsistances se traduisent de temps à autre par une communication quelque peu déficiente, surtout entre la Fondation Virage et le service de l'accueil qui relève directement de l'équipe de gestion du CHUM.

5.1.4 Communication et gestion du changement

Les moyens de communication mis en place au sein du service bénévole s'avèrent un aspect primordial à considérer car ils permettent de faire circuler les informations nécessaires à son bon fonctionnement. Dans l'ensemble, il existe une réelle volonté de mettre en place des outils favorisant la communication entre l'équipe de gestion et les bénévoles. À juste titre, une initiative de « foire aux questions » destinée aux bénévoles semble grandement appréciée et permet d'instaurer une forme de rétroaction ponctuelle à chaque publication. Il appert donc y avoir un intérêt soutenu pour ce type de support aidant à mieux faire circuler l'information.

N'empêche, il est apparu que certains points pourraient être bonifiés, dont ceux-ci comme exemples probants : 1) les équipes ne semblent pas toujours au courant des activités des autres; 2) la communication entre la direction et les bénévoles n'apparaît pas toujours structurée de manière optimale; 3) les canaux utilisés pour faire passer les messages semblent restreints et unidirectionnels. Dans ces cas de figure, il serait avantageux de mettre sur pied de nouveaux moyens/supports de communication (voir section virage technologique), et ce, afin de mieux faire circuler ces informations. Par exemple, une employée évoquait les limites que peuvent faire émerger un type de communication unidirectionnelle :

Tout le monde reçoit un courriel de temps à autre pour savoir tout ce qui se passe. Moi je ne lis pas ça, je n'ai pas le temps. Mais c'est la meilleure façon de faire car on ne peut pas parler directement à tout le monde mais ce n'est pas tout le monde qui met le temps pour lire toutes les choses. (Blanche, 2021, p.4)

Cette remarque fait voir que même si l'on s'active à faire circuler l'information en envoyant des courriels - une « bonne façon » selon cette employée -, il n'empêche que cette approche à sens unique ne permet pas de rejoindre tout le monde et surtout, ne donne pas l'occasion aux bénévoles d'établir un dialogue leur permettant d'être partie prenante de la conversation. Enfin et d'une manière quelque peu frontale, une autre bénévole offrait sa lecture critique de la situation, et ce, en lien avec la gestion du changement :

[...] Ce qui manque le plus ici c'est la communication. Personne ne dit rien à personne. Ça change beaucoup. Une journée tu as une fille elle est supposée venir tous les mardis mais elle décide qu'elle ne vient pas le mardi elle vient le lundi alors là elle défait toute la séquence [...]. (Martine, 2021, p.10)

Ici, il s'agit plus particulièrement de la communication opérationnelle et quotidienne au sein de la Fondation Virage au 14^e étage. Nous avons remarqué ce type d'écart où l'information ne circulait pas adéquatement lors de nos expériences de terrain directement au 14^{ème} étage. Un chercheur a noté une problématique communicationnelle lorsque qu'un colis s'est retrouvé dans le local de la Fondation Virage et que personne ne savait quoi en faire exactement. Afin de résoudre ce problème, il a sollicité l'avis de plusieurs bénévoles

qui ne semblaient pas quoi faire non plus. Cet élément relève d'un certain manque de fluidité de la passation d'information. En effet, il appert qu'à la Fondation Virage, l'orientation générale par rapport à la communication apparaît encore en transition, affectant de facto la gestion des tâches et des horaires. Une ancienne bénévole formulait ce propos en guise d'explication :

La communication interne, ça dépend quel bénévole, tout le monde reçoit un courriel de temps à autre pour savoir tout ce qui se passe. Moi je ne lis pas ça, je n'ai pas le temps. Mais c'est la meilleure façon de faire car on ne peut pas parler directement à tout le monde mais ce n'est pas tout le monde qui met le temps pour lire toutes les choses (Blanche, 2021, p.4)

De fait, il est à noter que cette apparente situation de transition affecte aussi la communication entre la Fondation Virage et le service bénévole dans son ensemble. Par ailleurs, nous avons aussi remarqué qu'il semblait manquer un espace adéquat afin que les bénévoles puissent partager leurs expériences entre elles. Certes, il y a le local des bénévoles au 1er étage et puis celui qui accueille la Fondation Virage - qui peut par ailleurs aussi recevoir les bénévoles -, mais cela n'apparaît pas suffisant à l'instauration, au quotidien, d'une communication informelle qui répond aux besoins de soutien et de socialisation des bénévoles. Par exemple, nous avons cru comprendre que les bénévoles de l'accueil ne se croisaient pas toujours entre leurs assignations, faisant en sorte que les petits problèmes potentiels ou questions rapides ne sont pas toujours abordés. Cette situation crée des pertes au niveau du transfert d'informations, ce que l'instauration de pratiques quotidiennes de soutien et d'échange pourrait aider à mitiger. Voici ce qu'avait à dire Safarova concernant cet élément :

[...] Euh bien écoute, moi celle que remplace quand j'arrive le matin, elle, elle...et puis ça dépend de la personnalité de chacun, je ne veux pas porter de jugement, mais elle insiste pour que les gens se nettoient les mains, alors moi je n'ai jamais fait ça, dans le rôle, pourtant on a le même poste [...] Peu importe le rôle qu'on fait, qu'on soit salarié ou bénévole, on a besoin de savoir ce qu'on fait, on a besoin de savoir c'est quoi notre rôle. (Safarova, 2021, p.6)

Cette citation illustre bien ce que nous tentons de mettre en lumière, c'est-à-dire qu'en raison d'un manque d'espace pour favoriser la discussion, des bénévoles ne semblent pas communiquer adéquatement certaines informations importantes. Notons que nous n'avons pas ici en tête les rassemblements avec l'équipe de direction, mais plutôt des occasions pour les équipes bénévoles de discuter de leurs expériences, de s'entraider ou de se prodiguer des conseils. Cet aspect est important pour permettre aux bénévoles de ne pas se sentir surchargé·e·s mentalement et par conséquent, être mieux disposé·e·s à offrir un accueil et accompagnement adéquat. Une autre facette importante de la communication se trouve liée à la promotion que l'on effectue pour mettre en valeur les services offerts par la Fondation Virage.

5.1.4.1 Promotion

La question de la promotion, c'est-à-dire toutes les actions de mise en valeur publique des services offerts, tout particulièrement en ce qui a trait à la Fondation Virage, est apparue comme un aspect capital à aborder. Cette mise en valeur des services auprès des patient·e·s et des accompagnant·e·s fait partie des outils de communication « externe » servant à bonifier l'image globale des bénévoles, de même qu'à mieux faire connaître les services offerts par la Fondation Virage. Par communication « externe », nous entendons une communication destinée à un public autre que les bénévoles.

Plus spécifiquement et l'un des points d'achoppements de cette stratégie de promotion des services - et que nous avons pu identifier dans les entrevues et les observations -, s'articule autour de la difficulté à bien différencier les entités que représentent la Fondation Virage et le service bénévole en tant que tel. En effet, il appert que la distinction entre les deux entités ne soit pas mise suffisamment de l'avant, et ce, en partie dû à cette volonté légitime de promouvoir l'uniformisation des services dans son ensemble au lieu de les différencier. De fait, cette ambiguïté apparente fait émerger une certaine confusion quant à savoir si ces services sont offerts par la Fondation Virage ou simplement via le service bénévole. Ce défi de promouvoir les services offerts par la Fondation Virage, indépendamment de l'accueil et de l'accompagnement que font les

bénévoles, semble trouver sa source dans l'enchevêtrement qui existe entre les deux entités : « C'est dans les locaux du CHUM en fait donc ils complètent les soins qui sont donnés au CHUM, parce que l'écoute qu'ils font à Virage où les soins esthétiques qu'ils offrent sont donnés avant tout à des patients du CHUM » (Aniès, 2021, p.9).

On constate avec ce commentaire que cette distinction entre les deux entités ne s'avère pas évident à promouvoir du simple fait que les locaux accueillant la Fondation Virage se trouve directement au CHUM. Or, cette localisation s'avère une force selon plusieurs bénévoles car elle permet une proximité avec la clientèle, d'effectuer une évaluation continue des besoins et de donner une accessibilité accrue aux services de la Fondation. N'empêche et outre ce défi de faire connaître les services qu'offre la Fondation Virage - il est clair que l'on souhaite avant toute chose promouvoir Virage et non le service bénévole en tant que tel -, il ne semble pas non plus évident pour certains de s'activer à cette tâche, comme cette employée : « On est gêné de mettre un dépliement de « on veut des dons mensuels », pourtant la Fondation du CHUM elle ne se prive pas de demander des dons mensuels » (Blanche, 2021).

Afin de s'assurer que la promotion des services offerts par la Fondation Virage ou encore du Service bénévole se fasse de manière plus optimale, il serait envisageable d'inclure le personnel soignant comme relayeur·euse·s d'informations supplémentaires. Certes, la distribution de pochettes par les bénévoles s'avère déjà un moyen efficace de promotion. Il serait néanmoins encore plus efficace de reprendre cette pratique de manière systématique auprès des professionnels de la santé. Nous comprenons par ailleurs que cette idée semble aisée à formuler dans l'absolu et que la réalité du terrain s'avère plus complexe. Voici ce qu'avait à dire une employée à ce sujet :

Mais c'est partout pareil vraiment où on le voit au niveau de l'écoute c'est on ne peut pas répondre à tous les besoins, mais ils le voient ça va avoir un impact sur tout le département, l'unité, donc vraiment on aide beaucoup puis il y a quand même une bonne considération, mais c'est constamment à redire parce qu'il y a tout le temps du mouvement dans le milieu hospitalier on est quand même 14 000 employées, c'est tout le temps à redire ça c'est sur [...] (Valentina, 2021, p.3)

Somme toute, il appert que l'inclusion du personnel soignant dans la « promotion » des services offerts par les bénévoles du CHUM serait envisageable. Cependant, le roulement de personnel élevé de la « grande machine du CHUM » représente tout de même un obstacle important à ce changement de posture qui serait plus collaborative. En effet, d'être en mesure de discuter avec les patient·e·s au cours du processus d'annonce de leur diagnostic pourrait s'avérer un moment opportun, surtout qu'il serait fait par un professionnel médical crédible. Une employée de la direction abordait cette volonté de cibler également les équipes de soins dans la stratégie de promotion, mais dans ce cas de figure, de l'apport des bénévoles de manière plus générale :

Je crois qu'un des rôles principaux du chef du service de bénévole c'est de pousser le volet je dirais « marketing » de notre service parce que c'est très peu connu de la part des équipes de soins si on ne fait pas de tapage. Très peu d'unités ou de services vont penser faire appel à un bénévole sauf si on en parle et que l'on montre les bienfaits. (Paula, 2021, p.12)

Toujours dans une volonté de mieux faire circuler les informations et d'ainsi mettre à profit des outils de communication le permettant, il apparaît qu'une réflexion sur une utilisation adéquate de la technologie s'impose, surtout que le portrait sociodémographique des bénévoles pousse à croire à une certaine résistance à cet égard.

5.1.4.2 Virage technologique

Par la notion de virage technologique, nous souhaitons aborder l'apparente volonté du service bénévole d'offrir un meilleur soutien technologique, et ce, dans l'optique 1) de mieux faire circuler les informations, 2) d'optimiser les services bénévoles ainsi que 3) de rendre disponibles certaines formations en ligne. Par ailleurs, il semble que la COVID-19 ait en quelque sorte précipité cette volonté de mieux faire profiter de cette technologie au service bénévole, tout en générant par la bande une certaine résistance à ce changement effectué en mode accéléré.

En effet et tenant compte du facteur démographique - la plupart des bénévoles se considèrent comme étant retraité·e·s, donc d'un certain âge -, il apparaît qu'une adéquation

existe entre cette volonté d'implémentation de la part de l'équipe de gestion et la capacité parfois limitée d'adaptation à ce virage technologique chez plusieurs bénévoles. Par exemple et du point de vue managériale, la plus-value de cette « plateformes » technologique semble relever de l'évidence :

Les formations en ligne, qui sont les formations de bases quand ils commencent, nous avons ce qu'on appelle une plateforme ministérielle, qui s'appelle ENA où on peut déposer toutes nos formations donc on leur donne juste les accès, code p, mot de passe pour qu'ils aient toute autonomie en ligne (Aniès, 2021, p. 4).

Du point de vue des bénévoles, il apparaît un peu moins évident d'évaluer cette plus-value du simple fait que certain.e.s ne souhaiteraient pas nécessairement se tenir informé.e.s, comme le fait remarquer cette employée :

On se rend compte qu'il y en a qui se tiennent informés et il y en a d'autres qui viennent faire leur bénévolat et qu'ils ne veulent pas être totalement informés. Les technologies aussi on utilise toutes les technologies naturellement Facebook, courriel, en présentiel, le table d'Affichage aussi qui a en bas comme les tableaux d'affichage qu'il y a à Virage. C'est toujours les mêmes qu'on se rend compte qui ont soif d'information et d'autres moins. (Paula, 2021, p.6).

Si cet enthousiasme pour la diffusion de l'information sur les différentes plateformes s'avère quelque peu limité, il en va de même pour le sentiment général envers ces technologies qui se veut plutôt réfractaire. En effet, nous avons constaté, dans les entrevues ainsi que durant la discussion au lunch de remerciements des bénévoles, que plusieurs semblaient considérer cette technologie comme une « menace » aux rencontres d'information et aux occasions de socialiser en présentiel. En effet, plusieurs remarques ont été formulées sur ce besoin de faire place à davantage de présentiel pour à la fois favoriser la socialisation et pallier un certain sentiment de solitude lors de l'accomplissement des tâches en tant que telles.

Dans tous les cas, il appert qu'il faudra trouver un équilibre entre ces deux logiques, et surtout, faire preuve d'un soutien continu afin que les bénévoles puissent peu à peu se sentir à l'aise avec ces plateformes technologiques permettant une communication bidirectionnelle. Montrer que ces moyens de communication s'avèrent complémentaires aux rencontres en présentielles et non pas en porte-à-faux apparaît comme une stratégie efficace pour accompagner les bénévoles dans ce changement. Si la communication dans son ensemble - et les plateformes technologiques plus particulièrement - permet de mieux faire circuler l'information, elle donne aussi l'occasion d'instaurer des pratiques plus uniformes et conformes aux standards d'excellence du CHUM, et ce, même si cela tend à présenter certaines limites.

5.1.5 Uniformisation et recrutement

À travers nos observations, nous avons pu constater la volonté assumée du service bénévole d'implémenter des pratiques qui soient à la fois uniformes, et conformes aux standards d'excellence du CHUM. En effet, l'objectif de cette posture semble être d'offrir aux patient·e·s ainsi qu'aux accompagnant·e·s un service qui soit constant et homogène. Comme l'indique cette employée, la veste bleue que portent les bénévoles se veut un marqueur d'uniformisation fort, permettant aux visiteur·euse·s de les reconnaître avec aisance : « les ressources que l'on voit pour la première fois, c'est les bénévoles, on les voit partout, c'est bleu partout » (Aniès, 2021, p.11). Par ailleurs, cette employée n'est pas la seule à formuler cette remarque. En effet, nous avons pu remarquer que ce discours se retrouve chez plusieurs employé·e·s, nourrissant de fait cette volonté d'uniformisation:

Donc pour moi la vision du bénévolat dans un même établissement c'est important qu'ils aient tous la même couleur, qu'ils aient le même processus de recrutement, une standardisation au niveau des formations. Tous les différents processus par lesquels le bénévole passe. (Paula, 2021, p.2)

Cette volonté d'uniformiser l'image du service bénévole et l'expérience des patient·e·s en regard des services bénévoles, qui, via ce marqueur d'apparence bleue tenant lieu d'outil de communication -, se trouve présente dans le discours managérial. Par

exemple, cette employée abordait l'importance qu'avait, au moment où une bénévole se joint à l'équipe, d'effectuer la reconnaissance des lieux de manière homogène :

Au niveau de la première visite qu'on parlait, on rajoute Virage, parce qu'avant ce n'était pas dans la première visite, les gens n'étaient pas au courant de Virage, donc vraiment à ce moment-là ça peut uniformiser tous les bénévoles d'avantage que : ah ça c'est juste ce secteur-là tu n'es pas allé voir parce que d'autres bénévoles sont là. (Valentina, 2021, p.15)

Par ailleurs, nous avons également remarqué cette logique d'uniformisation à l'œuvre au niveau du recrutement. En effet, tous les bénévoles passent par le même processus de recrutement, suivent sensiblement les mêmes formations, et par conséquent, possèdent généralement un profil similaire. De plus et comme nous avons pu l'entendre à travers nos entrevues, ce processus s'avère somme toute complexe, rigoureux et assez long. En plus de ressembler fortement à un entretien d'embauche, la possibilité pour une bénévole d'occuper plusieurs postes au cours de son engagement apparaît plutôt limitée, à moins de faire partie de ces « super bénévoles » qui ont une présence accrue. Par exemple, une explication d'une employée concernant le processus de recrutement traduisait adéquatement l'approche adoptée : « ensuite on vérifie ces références donc c'est un processus qui est assez rigoureux quand même pour du bénévolat » (Aniès, 2021, p 2-3).

Dans les faits, il faut tout de même mentionner qu'avec quelque 800 bénévoles, il s'avère compréhensible que le mode de gestion favorisé s'avère ainsi organisé. Le contexte dans lequel s'inscrit cette logique managériale est donc primordial pour mieux saisir l'approche professionnalisante s'y profilant. En outre, l'image d'une « super-bénévole », qui pourrait ressembler au concept « d'employé-e du mois » dans une certaine mesure, s'avère assez forte au sein du CHUM. Cette représentation, qui émerge avant tout de la direction, tend à projeter une approche certes professionnelle des bénévoles, mais qui rend la démarcation d'avec les employé-e-s plus ambiguë comme nous le verrons plus loin. Qu'il s'agisse des formations à suivre, des horaires à planifier, du « pointage » à l'entrée et à la sortie ou encore en ce qui a trait au processus de recrutement, nous avons pu observer la logique à l'œuvre à maintes reprises.

Enfin, il semble que cette volonté de rendre uniforme les pratiques ait également une influence sur le nombre limité d'occasions possibles de « développement » pour certain·e·s bénévoles. En effet, plusieurs nous ont fait part de leur désir de s'impliquer au CHUM pour apprendre et se développer, un cas de figure somme toute classique dans le milieu du bénévolat. Cependant, avec la structure en place, il apparaît plutôt ardu de faire émerger une approche qui serait davantage tournée vers la diversité de tâches, rôles ou activités.

De fait, nous estimons que si certain·e·s bénévoles avaient l'opportunité de faire l'expérience de plusieurs postes/tâches/activités au fil du temps, leur développement personnel pourrait être bonifié. Il semble donc que la vision managériale prenne le pas sur les autres considérations telles que la polyvalence et la diversité des expériences. Comme l'affirmait cette employée à ce sujet :

Par exemple, moi je te recrute pour faire de l'accueil don d'emblée c'est ça que tu avais voulu, c'est ça qui t'intéressais donc moi j'ai évalué, j'ai vu que tu étais apte pour ce poste-là. Au bout de 4, 5 mois, si tu veux aller faire de l'écoute aux soins palliatifs c'est d'autres paramètres, d'autres critères qui vont rentrer en ligne de compte qu'il faut qu'on évalue, est-ce que tu es apte à faire cette activité-là. (Aniès, 2021, p.6).

Au final, cette façon de procéder, c'est-à-dire l'utilisation d'un référentiel de compétences afin d'assigner les bénévoles à un poste, ne semble pas permettre d'élargir le bassin de bénévoles plus jeunes ou de personnes racisées en faisant davantage de place à la diversité au niveau sociodémographique et culturel. Bien que ce processus de recrutement et de formation relevant de standards uniformes représente une réelle plus-value, il semble que l'un des effets moins positifs de cette approche se traduit par un manque de versatilité et de polyvalence dans l'expérience bénévole.

5.1.6 Versatilité, polyvalence et autonomie

Si la plupart des bénévoles rencontrés disent souhaiter davantage de polyvalence et de versatilité dans leurs expériences, le service bénévole, lui, semble tenter d'intégrer cet aspect du mieux qu'il le peut, et ce, malgré la complexité inhérente à une telle inclusion. Il est possible de constater par la remarque évoquée plus haut, que d'intégrer davantage de

polyvalence dans l'expérience bénévole ne s'avère pas une démarche simple à implémenter d'un point de vue administratif. Pour sa part, une bénévole faisait mention de son appréciation d'un environnement où il lui était possible d'exercer une polyvalence et d'être en mesure d'apprendre. « J'ai appris à faire pas mal de tout. J'ai comme appris. Faque moi j'aime ça pas toujours faire la même chose. J'aime ça quand c'est varié alors je connais un peu pas mal l'environnement. » (Skamlova, 2021, p.3). De part et d'autre du spectre, entre une perspective plus managériale et celle issue des bénévoles, il semble donc qu'un désir commun de faire davantage de place à la versatilité des expériences se profile. Le défi de valoriser cet aspect organisationnel, et de reconnaître par la bande son importance, apparaît résider dans les ressources qu'on y alloue (ou pas) et dans la manière dont on envisage l'implication bénévole (parcours linéaire vs. versatile).

Par ailleurs, ces aspects font émerger la notion complémentaire entourant le niveau d'autonomie et d'indépendance chez les bénévoles. En effet et à travers nos observations et entrevues, nous avons remarqué une réelle détermination chez plusieurs bénévoles de se créer un espace permettant davantage d'autonomie et d'indépendance dans les rôles et tâches qu'on leur assigne. Cette « négociation » au quotidien, pour ainsi avoir plus de latitude et marge de manœuvre, n'apparaît pas simple à gérer dans un environnement aussi hiérarchisé et structuré que le CHUM. Par exemple, cette bénévole prétendait faire preuve d'autonomie dans la mesure où les directives étaient claires : « Moi franchement je n'ai pas besoin de personne pour m'organiser en autant qu'on me donne les bonnes directives » (Martine, 2021, p.13).

Une autre façon pour certains bénévoles de faire preuve d'autonomie tout en respectant le cadre qu'impose leur rôle réside dans la possibilité de s'appuyer sur des documents d'information ou encore, de faire appel à des ressources disponibles :

Il y a beaucoup de documents qui sont accessibles. Puis cela me permet de mieux m'informer pour aider les gens par la suite. J'ai toujours dans mon sac justement les offres de services, le guide des bénévoles ou on donne plusieurs numéros au besoin si jamais je ne connais pas alors je peux contacter les gens. (Éleonore, 2021, p.4)

Enfin et comme nous le constaterons dans la partie portant sur les typologies de l'écoute, plusieurs bénévoles ont su développer une forme d'autonomie et d'indépendance dans leur façon d'envisager la pratique de l'écoute. Cependant, faire preuve d'une telle autonomie peut, entre autres choses, créer une certaine ambiguïté au niveau des rôles et statuts des bénévoles.

5.1.7 Ambiguïté des rôles et statuts

Par ambiguïté, nous entendons le fait qu'il existe parfois un chevauchement entre ce que font (ou devraient faire) les employé·e·s et les bénévoles qui gravitent autour du service bénévole. Par exemple, une bénévole se questionnait à ce sujet:

Je ne sais pas jusqu'à quel point ici au CHUM, on va se servir de bénévoles pour faire des tâches qui devraient peut-être être faites par des préposés. Alors cela, c'est pour moi, ce n'est pas un bémol, c'est un gros point d'interrogation à savoir est-ce que le fait qu'il y ait beaucoup de bénévoles, cela créer une espèce de flou dans l'organisation en se disant « *Bien on n'a pas besoin de donner ces tâches-là, les bénévoles vont le faire* ». (Diane, 2021, p.5)

Avec ce propos, on semble évoquer une confusion ou un manque de clarté entre certaines tâches des employé·e·s et celles attribuées aux bénévoles, abordant ainsi le défi d'en arriver à une démarcation étanche et claire entre ces deux statuts. Nous avons pu également sentir une certaine confusion auprès de quelques bénévoles (plus particulièrement à la Fondation Virage) concernant les titres qui leurs sont attribués. Ces derniers possèdent différents « titres » (ex: patient·e-partenaire, bénévole faisant partie d'un programme gouvernemental, etc.), ce qui crée un éparpillement au sujet des tâches, rôles et identités sous-jacentes. Par ailleurs, l'on fait également état de l'enjeu de bien saisir la différence entre les statuts au sein du service bénévole, mais cette fois-ci du point de vue « externe » de la communauté du CHUM: « Effectivement, même pour la communauté du CHUM le rôle de ces gens-là c'est quoi la différence entre un patient partenaire et un bénévole des fois ce n'est pas toujours clair. Il y a aussi le comité des usagers. » (Paula, 2021, p.15). Dans tous les cas, nous avons noté qu'une certaine ambiguïté en ce qui a trait

aux rôles et statuts des bénévoles influençait l'identité de ces dernier·ère·s, un aspect que nous aborderons dans la prochaine section.

5.2 *Les sphères de l'identité*

La notion d'identité (et d'identification) en organisation a été explorée sous plusieurs angles dans les organisations. Il s'agit d'un aspect central car l'identité représente un enjeu à la fois individuel et collectif qui peut influencer la cohésion sociale, le travail d'équipe, la motivation, l'image de marque, les communautés de pratique, etc. Sommairement, la notion d'identité aborde les questions suivantes: « qui sommes-nous en tant qu'organisation? », « qui suis-je comme individu dans cette organisation? » et « comment ces deux facettes de l'identité peuvent-ils se rejoindre et s'influencer mutuellement? ». La question de l'appartenance se trouve aussi soulevée lorsque l'on aborde l'identité et sa construction sociale. L'identité se veut ainsi une notion aux multiples ramifications touchant tant aux sphères sociales, (inter)culturelles, individuelles qu'organisationnelles. Il est alors possible de se construire une identité à la mesure des expériences d'un individu, d'un groupe ou d'une nation, échafaudée sur les représentations sociales qui contribuent à son émergence puis à sa cristallisation temporaire. Enfin, l'identité vient avec des responsabilités et des manières de faire, en ce sens qu'elle se trouve souvent associée à des façons d'agir prescrites par une convention ou une reconnaissance sociale explicite ou implicite.

Au CHUM, de manière générale, les identités sont fortement liées à un idéal-type professionnel. En effet, l'environnement hospitalier et universitaire que représente le CHUM confère au statut professionnel et médical un poids conséquent lorsque vient le temps d'aborder les manières d'agir des individus. Il appert que chacun y tient son rôle avec un professionnalisme de premier ordre: les médecins, les infirmier·ère·s, les gestionnaires, les employé·e·s, etc. Toutes et tous se veulent des dignes représentant·e·s de leurs professions respectives, en ce sens que l'on constate une réelle volonté d'incarner un certain idéal-type de celles-ci. De fait, les bénévoles n'échappent à cette logique hautement « performante » du simple fait d'œuvrer dans le même environnement organisationnel que ces professions reconnues et tentent à leur tour d'incarner l'image d'une « super-

bénévole » à bien des égards. Même si les bénévoles du CHUM ne s'avèrent pas "professionnel-le-s" au sens classique du terme, ces dernier-ère-s font généralement preuve de beaucoup de professionnalisme, c'est-à-dire qu'elles agissent avec diligence, respect et se conforment au rôle d'accompagnement et de soutien qui les anime en premier lieu. Comme nous allons pouvoir le constater plus en détails, cette posture somme toute contraignante influence l'expérience du bénévolat dans son ensemble.

Par ailleurs et comme le souligne une employée au sujet des expériences passées de certains de ses collègues: « il ne faut pas oublier que les bénévoles, y'en a de toute sorte, y'en a qui ont été présidents de compagnies puis ils sont rendus bénévoles, ils ont tous un bagage très riche, ce ne sont pas juste des bénévoles, ils pourraient aider Virage sur pleins d'affaires » (Blanche, 2021, p.10). Ou encore, cette autre bénévole qui évoquait sa situation : « comme le bénévolat en mentorat, moi je partage mon expérience d'entrepreneure. Donc c'est apporter une certaine expérience, une certaine sagesse dans la fonction bénévole que l'on fait, oui. » (Diane, 2021, p.5). Dans ce cas-ci, l'expérience passée est donc vue comme une plus-value qui contribue à définir ce que c'est que d'être bénévole. Le bagage professionnel passé des bénévoles est donc mobilisé dans les pratiques de bénévolat, ce qui accentue la tendance à la professionnalisation explicitée ci-haut et conformément le développement d'un idéal-type de bénévole que plusieurs symbolisent avec ce terme de « super-bénévole ».

Nous voyons par ce propos que le « bagage » d'expériences passées se veut aussi un aspect à prendre en compte lorsque l'on discute du statut identitaire du bénévole. Comme on le fait remarquer, « ce ne sont pas juste des bénévoles », mais aussi des personnes qui possèdent un passé professionnel, une plus-value potentiellement exploitable pour « aider ». L'expérience antérieure de la personne semble donc jouer un rôle dans la construction de son identité en tant que bénévole. En ce sens, une collègue bénévole affirmait être bien outillée pour travailler avec les gens grâce à son parcours professionnel en affirmant ceci: « mais moi j'ai toujours été [...] parce qu'après ma vie [ex. profession retirée pour préserver l'anonymat] j'étais [Ibid]. Donc moi le monde, travailler avec des gens cela ne me pose pas problème. J'aime aussi former, j'aime enseigner, j'aime

apprendre [...] ». (Martine, 2021, p.6). Toutes ces expériences passées que possèdent plusieurs bénévoles contribuent très certainement au savoir-faire institutionnel du service bénévole.

Cependant et à plusieurs égards, ces expériences passées, souvent professionnelles, font en sorte que l'on doit s'assurer d'une définition adéquate des statuts, rôles et tâches de chacun·e.s, y compris des employé·e·s œuvrant au service de bénévolat. Sans se prévaloir d'une définition mieux étoffée, ou du moins de faire l'effort de formuler une politique plus explicite des contours de démarcation qui peuvent exister entre les tâches des employé·e·s et des bénévoles, il se peut que cette ambiguïté crée une confusion tel que mentionné précédemment. Par ailleurs et outre ces statuts, rôles et tâches, un autre aspect que nous avons observé et qui contribue à construire l'identité des bénévoles se traduit par le sentiment d'équipe et d'appartenance.

5.2.1 Sentiment d'équipe et d'appartenance (fidélisation et fierté)

Il est possible de définir le sentiment d'équipe et d'appartenance par le fait d'avoir conscience, ou de ressentir faire partie d'un ensemble plus grand, dépassant en quelque sorte l'individu, qu'il s'agisse d'être membre ou associé·e à une organisation, un groupe ou une équipe. Appartenir à un groupe ou à une organisation contribue à façonner l'identité d'un individu et permet de mettre en lumière le processus de « fidélisation » qui s'y trame et le sentiment de fierté en découlant. Cette bénévole l'exprimait ainsi en relatant ses relations avec ses collègues:

Bien il y a toujours le contact avec les autres bénévoles. La semaine passée je suis allée dîner avec [nom de la bénévole] qui elle est aussi au 15^{ème} et elle fait un travail similaire au mien. Alors j'ai discuté avec elle, comment elle faisait cela. Il y avait une autre bénévole aussi qui elle je pense qu'elle est là depuis 20 ans on a dîné ensemble. Je suis toujours curieuse de savoir leur expérience. (Éleonore, 2021, p.4-5)

Ce contact avec les autres bénévoles permet de partager des expériences vécues et de tisser des liens avec ceux et celles qui s'activent à faire un « travail similaire ». Cet aspect relationnel mis de l'avant par cette bénévole montre à quel point le fait de participer à un

projet de manière individuelle - accomplir seul une tâche par exemple - ne signifie pas qu'aucun lien ne peut être créé lors d'une rencontre ou d'une discussion. Outre ce sentiment de faire partie d'une même équipe ou de partager un même « travail », il est aussi possible d'envisager le tout de manière plus philosophique comme l'entend cette employée en affirmant: « Y'a quelque chose qui nous réunit c'est le fait d'être ici à Virage, on est ici au CHUM » (Blanche, 2021, p.4). On évoque dans ce cas de figure la « simple présence » comme élément fondamental pour traduire le sentiment de faire partie de quelque chose qui rassemble et qui « réunit ».

En complémentarité de ce sentiment d'appartenance à l'emplacement du CHUM, un autre bénévole traçait un parallèle avec le travail payé en avançant le fait qu'il se sente écouté et que cela semble jouer sur l'esprit d'équipe. Il mentionne que: « tu te sens accueilli, tu te sens écouté, je trouve ça merveilleux. C'est encourageant, parce que tu n'as pas de paye. La tape sur l'épaule, la considération, je n'en reviens pas moi, pourquoi on n'a pas ce concept-là dans le travail, l'esprit d'équipe? » (Monfils, 2021, p.11).

Il est possible de constater par ce propos le sentiment de fierté qui semble l'habiter, la considération qu'on lui porte et la « tape sur l'épaule » entrevue comme un geste traduisant l'idée d'un esprit d'équipe et de reconnaissance. Si pour ce bénévole l'esprit d'équipe apparaît comme un aspect primordial dans son expérience de bénévole au CHUM, une autre évoquait plutôt la question de la redevance et de la fidélité envers l'organisation pour aborder ce sentiment d'appartenance : « j'ai utilisé beaucoup les services de Virage et aussi de la Fondation donc pour moi aussi c'est de remercier d'une certaine façon. [Nom d'une employée] j'avais particulièrement un bon rapport avec elle alors pour moi c'était comme rentrer dans une petite famille voilà » (Éléonore, 2021, p.2). La métaphore d'une organisation comme une famille pour discuter du lien que ce bénévole dit ressentir envers la Fondation Virage montre l'attachement fort qui peut se créer. Dans le discours d'Éléonore, il est également possible de noter l'élément de la redevance, de « redonner au suivant », dans la mesure où elle a reçu de l'aide elle-même. Il est à noter que dans notre échantillon, cette notion de redevance était passablement récurrente chez plusieurs des patient·e·s-bénévole.

Enfin et dans un registre plus managérial, un employé discute de son apparente fierté envers la gestion du service en comparant ce dernier avec d'autres à l'échelle du Québec. Il mentionne que: « quand on entend des commentaires de d'autres services de bénévoles, je me dis « ok, on...on gère bien ça là » (Germain, 2021, p.17). Comme on le remarque, avoir un sentiment d'appartenance à une organisation peut s'actualiser par le fait de se comparer avec d'autres grâce à un positionnement opposant une logique de « nous versus elles ». À maintes reprises, nous avons constaté à quel point plusieurs bénévoles se montraient fières de faire partie de la « grande famille » du CHUM et nous verrons plus loin comment cet attachement institutionnel contribue à l'émergence d'un sentiment d'appartenance.

5.2.1.1 Seul ensemble

D'une manière quelque peu paradoxale par rapport à ce lien fort qui semble unir les bénévoles et le CHUM, certains ont fait mention avoir ressenti une forme d'isolement ou une impression que, malgré l'esprit d'équipe, elles pouvaient parfois se sentir seules dans ce grand écosystème que représente le CHUM. Par exemple, cette bénévole prétendait ne pas avoir développé de liens amicaux avec ses collègues en avançant que: « et bien ici le bénévolat tu ne fais pas de rencontres personnelles. Tu fais ton boulot et tu t'en va chez vous. Tout le monde s'en vont et tu ne sais plus où ils sont. Je n'ai pas d'amis-bénévoles moi je fais mon boulot. » (Martine, 2021, p.7). Ou encore Léon qui affirmait dans ce dialogue avec l'un des chercheuses qu'il se sentait seul : « Je suis seul. *Vous êtes toujours seul ? Je suis seul* » (Léon, 2021, p10). Avec ces illustrations plutôt surprenantes, il nous est possible de voir poindre ce paradoxe qui semble exister entre le sentiment d'appartenance très fort au CHUM et une certaine solitude dans la pratique bénévole de quelques activités au quotidien. Notons de tout de même que la COVID-19 semble avoir exacerbé ce sentiment et que lors des observations sur le terrain, l'équipe de recherche ne semble pas avoir toujours observé ce qui est exprimé par Martine ou Léon. La plupart des bénévoles entretiennent des relations amicales et créent des liens interpersonnels, contrairement à ce qui ressort du discours précédent.

Sur une note plus proactive et dans une apparente volonté de contrecarrer ce sentiment de ne pas côtoyer davantage les collègues des autres services, ce bénévole s'exprimait ainsi à ce sujet: « disons que moi j'essaie beaucoup de me mêler avec les autres bénévoles parce qu'il y a beaucoup de bénévoles qui font de l'accueil. Mais moi je ne les vois pas tellement parce que je fais de l'écoute » (Monfils, 2021, p.8). Cette apparente logique « en silo » qui, selon ce bénévole, semble prévaloir entre les différents services, met en lumière le défi de créer un esprit d'équipe commun lorsque 1) plusieurs des tâches s'effectuent seul·e, comme l'écoute auprès des patient·e·s 2) les bénévoles œuvrent chacun·e dans leur service sans occasion de partager leurs expériences.

Il faut à nouveau rappeler ici que le contexte pandémique de la COVID-19 appert avoir exacerbé ce sentiment de solitude ou d'isolement exprimé par certain·e·s bénévoles. En ce sens, un autre bénévole suggérait de davantage favoriser les lieux d'échange si la situation épidémiologique le permettait, en précisant que « c'était très bien avant que c'est quelque chose qui devrait revenir, parce qu'échanger avec les autres on n'a pas l'occasion sur le plancher. Alors échanger des notes avec les autres on avait l'occasion pendant les formations. » (Laurent, 2021, p.13). Des formations qui sont principalement offertes en ligne à cause de la COVID-19, avec son lot d'avantages certes, mais dont plusieurs bénévoles ont fait écho au manque de « chaleur » de celles-ci et aux possibilités limitées voire inexistantes d'établir des relations. Dans cette même volonté de favoriser davantage les échanges, cette ancienne bénévole, qui affirmait aussi se sentir à part en raison de la spécificité de son bénévolat, proposait l'idée de créer des groupes de parole: « c'est vrai que je me sens un peu à part car je ne me sens pas non plus partie intégrante donc je ne sais pas trop. Parce que j'aurais envie de dire peut-être des groupes de parole entre eux mais peut-être que cela existe déjà en fait je ne sais pas. » (Joëlle, 2021, p.6)

Comme il est possible de le constater, ce sentiment d'appartenance voire même de faire partie d'une famille que l'on a remarqué chez plusieurs bénévoles se trouve parfois teinté d'un sentiment de solitude ou d'isolement, surtout lorsque vient le temps d'accomplir une tâche spécifique comme l'écoute auprès des patient·e·s ou encore à l'accueil. Autrement dit, c'est lorsque les bénévoles s'activent à leur tâche que ce sentiment

d'isolement ou de solitude semble émerger. Car dans tous les cas, l'attachement institutionnel au CHUM, et à son image de marque dans une moindre mesure, semble très bien ancré et susciter un enthousiasme contagieux chez plusieurs bénévoles et employé·e·s rencontré·e·s.

5.2.2 Image de marque : attachement institutionnel

Le concept d'image de marque ou de *branding* réfère à l'idée qu'une organisation posséderait une « face » perceptible et appréciable par différents publics avec qui elle se trouve en relation. Les termes de perception (positive ou négative), de réputation, de prestige et de niveau de reconnaissance sont aussi liés au fait qu'une organisation aurait une image publique, une image qu'elle se doit d'ailleurs d'entretenir afin de maintenir celle-ci dans un registre « positif ». Dans le cas qui nous concerne, il s'agit de voir comment cette image de marque peut se traduire en un attachement institutionnel par les bénévoles et les employé·e·s du service bénévole. Par attachement institutionnel, nous entendons le degré d'appréciation qu'un acteur organisationnel peut ressentir « de l'intérieur », et les différentes manières dont cette appréciation peut jouer sur son identité et son sentiment d'appartenance.

Par exemple, cette employée affirmait que « ça revient toujours, parce que c'est un bel hôpital, c'est très reconnu » (Aniès, 2021, p.10). Le fait que le CHUM soit un édifice nouvellement construit semble rendre l'image de l'institution encore plus prestigieuse de par sa « reconnaissance ». Une ancienne bénévole traçait le parallèle entre le nouveau CHUM et l'ancien emplacement en disant: « j'ai adoré travailler à Notre-Dame mais tout de suite je trouve que cela amène une plus-value. Cela apporte plus de prestige donc plus de ressources plus de confiance. Voilà. » (Joëlle, 2021, p.67). Ici, on évoque le fait que ce prestige apporterait plus de ressources en opérant un passage entre l'aspect symbolique (c.-à-d. le prestige) et sa matérialisation concrète grâce à ses ressources supplémentaires. Nous pouvons également ajouter que, sur le terrain, les patient·e·s semblaient pour la plupart reconnaissant·e·s d'être traité·e·s au CHUM, avec un niveau de confiance élevé envers le personnel de même qu'envers l'image de marque de ce « nouvel hôpital ».

On fait également mention de l'excellence reconnue du CHUM et du sentiment de confiance envers la qualité des soins que l'institution semble procurer, et ce, même si la question de l'attachement à cette dernière ne semble pas toujours être une préoccupation de prime à bord: « je t'avoue que cela n'a jamais été une très grande préoccupation. Par contre, parce que là je reçois, je suis très contente d'être dans une institution où les services et l'excellence sont si valorisés. Je trouve que c'est très sécurisant » (Éleonore, 2021, p.9). Enfin et en lien avec le service bénévole en tant que tel, une gestionnaire faisait remarquer que l'image de marque du CHUM s'avère bien ancrée: « mais c'est la marque, la marque est bien gravée et j'espère que cela va rester comme cela. » (Paula, 2021, p.16-17). Si le sentiment d'appartenance et d'attachement semble un aspect crucial pour plusieurs bénévoles et employées, la reconnaissance que l'on porte au service bénévole s'avère également une composante de premier ordre et participe à mieux définir les contours de la question « qui suis-je ? » portant sur l'identité.

5.2.3 La reconnaissance : le regard de l'autre

L'enjeu de la reconnaissance, c'est-à-dire les témoignages d'appréciation que l'on souhaite faire valoir envers quelqu'un ou quelque chose par l'entremise d'un geste ou d'une parole, s'avère central au sein du service bénévole. Deux formes de reconnaissance complémentaires semblent parcourir les récits que nous avons recueillis. La première prend forme à travers les actions et gestes posés par l'institution du CHUM et qui peut être entrevue sous l'angle d'une perspective managériale « *top down* ». La deuxième forme s'actualise via les commentaires et remarques formulés par des patient·e·s ou des employé·e·s (perspective *bottom up*) envers les bénévoles. Ces différentes marques d'appréciation, provenant du « regard de l'autre » et traduisant un sentiment de gratitude, constituent l'une des pierres d'assise de l'expérience bénévole au sein du CHUM. Par ailleurs, il est à noter qu'une logique de redevance (« redonnez aux suivant·e·s ») et de contribution/participation (« faire sa part ») chez les bénévoles elles-mêmes semblent faire écho à ce sentiment de reconnaissance qu'on leurs porte. Autrement dit, s'il y a une forme de reconnaissance formulée envers les bénévoles, celles-ci évoquent en retour, par un processus de justification, les raisons qui expliqueraient qu'on leurs porte ainsi attention.

Par exemple, ce sentiment de reconnaissance peut passer par la satisfaction de constater l'amélioration d'un·e patient·e grâce à quelques mots: « c'est très satisfaisant de voir qu'on peut participer à améliorer l'état d'esprit de quelqu'un par juste quelques paroles réconfortantes. » (Éléonore, 2021, p.2). Ces marques de reconnaissance sont parfois plus explicites et se traduisent aussi par l'entremise de remerciements: « les patient·e·s parfois nous sont reconnaissant·e·s parce qu'on a eu des « félicitations », des mails au bureau, des choses comme ça [pour?] le travail qu'on fait. » (Laurent, 2021, p.3). Si ces messages de gratitude de la part de patient·e·s permettent d'obtenir une rétroaction directe sur l'implication et le « travail » effectué, d'autres bénévoles ont aussi fait mention avoir vécu l'expérience de reconnaissance en tant que patient·e·s : « je suis arrivé par...comme patient ici. Je suis encore suivi, j'ai deux oncologues qui me suivent en ce moment, et voilà, à travers ça, bon, je voulais tout simplement redonner si je pouvais. Donc voilà. » (Laurent, 2021, p.2). Comme on le remarque, le fait d'être en mesure de « redonner » en tant que bénévole, après avoir été patient·e ou même pendant, se veut une forme de « reconnaissance en écho » par cette volonté de contribution.

Selon une perspective davantage managériale, nous avons aussi constaté que certain·e·s bénévoles semblaient apprécier les marques de reconnaissance plus « officielles ». Une bénévole relatait avoir pu bénéficier d'une marque de gratitude à cet effet: « on a reçu une petite mention d'honneur avec un petite plaque disons qu'on avait été des bénévoles extraordinaires donc ça c'est gratifiant. » (Martine, 2021, p. 5). En ce sens, cette employée mentionnait que le CHUM s'assurait de bien faire connaître au service bénévole son appréciation: « c'est parce que la Direction Générale nous le dit. Comme je vous le disais tantôt, quand ils reçoivent un commentaire sur les soins il y a toujours une petite note positive pour les bénévoles » (Paula, 2021, p.16-17).

Outre ces marques de reconnaissance au sens classique du terme (c.-à-d. *le regard de l'autre*), nous avons aussi remarqué qu'il était possible de cadrer le tout en termes de « re-connaissance », c'est-à-dire, à travers les différentes manières dont les bénévoles peuvent (ou non) se reconnaître dans leurs expériences communes. En ce sens, le fait de

prendre en compte les besoins, désirs ou motivations des bénévoles peut aussi représenter une marque de reconnaissance à leur égard (c.-à-d. *le regard vers soi*). À cet effet, nous allons voir que les « sources » de motivations de l'implication bénévole sont plutôt diversifiées et font échos à cette polyvalence souhaitée et à la reconnaissance qu'elle soutient.

5.2.4 Les motivations de l'implication

Les « raisons » qui pousseraient un·e bénévole à s'impliquer s'avèrent nombreuses et représentent un vaste éventail de possibilités. Néanmoins, la plupart parlent ouvertement de cette volonté de « faire une différence », de s'impliquer dans la communauté, de « redonner aux suivant·e·s » ou tout simplement de faire partie d'un milieu stimulant. Dans tous les cas, il appert que cette posture de la reconnaissance comme un « regard vers soi » joue un rôle dans la construction de l'identité des bénévoles. Les aspects qui motivent ou poussent un individu à s'impliquer peuvent influencer son attitude ou son comportement, orienter sa manière d'être et teinter son rapport aux autres.

Par exemple, une bénévole expliquait que son implication relevait d'une forme de nécessité: « C'est un besoin, c'est quasiment viscéral je dirais, quand je ne travaille pas je [hésitation], c'est un besoin, il y n'y a pas d'autres mots, c'est un besoin, j'aime beaucoup ça. » (Safarova, 2021, p.2). Cette posture du regard vers l'autre et d'être ainsi « au service de » semble orienter l'existence même de cette bénévole, son identité personnelle, et est le reflet de ses valeurs de partage et de don. Dans cette même logique, qui fait en quelque sorte référence à cette image d'une « super-bénévole », une autre bénévole exprimait sa posture de redevabilité l'animant : « Aussi c'est une envie de redonner à l'institution qui me soigne et puis l'expression d'une gratitude. Je me suis dit aussi que dans le processus thérapeutique le fait de donner sens à la maladie. » (Éleonore, 2021, p.1). On remarque aussi que l'identité « patiente » de la personne compte dans l'équation et complète en quelque sorte le sens que l'on attribue à l'implication bénévole.

Dans un registre davantage axé sur l'aspect social de l'implication bénévole, nous avons aussi noté que plusieurs cherchaient à se retrouver dans un lieu où il était possible de rencontrer des gens et de partager des expériences dans le domaine de la santé. « Moi étant donné que j'aime beaucoup le social c'est un côté ou une facette qui m'attire, car on rencontre plein de gens intéressants dans le milieu de la santé. Tu sais tu ne le fais pas pour la paye. » (Monfils, 2021, p.3). Si on évoque le fait de ne pas le faire « pour la paye » dans ce cas-ci, l'on relate dans un autre cas le fait de se sentir utile comme raison, tout en ayant la possibilité de relever des défis: « Je fais mon bénévolat parce que je suis curieuse, parce que j'aime les défis, que je veux avancer puis que je veux participer; me sentir utile. » (Martine, 2021, p.5).

Enfin, et dans un rapport assez intime, ce patient-bénévole affirme s'impliquer pour des raisons qu'il qualifie lui-même d'égoïstes: « Pourquoi? En fait, dealer avec les gens qui font de la chimio c'est un peu égoïste de ma part, mais c'est une façon de, si je peux dire, « exorciser » ma propre situation. » (Laurent, 2021, p.2). Si l'implication de ce bénévole fait voir que les motivations à vouloir œuvrer au sein du CHUM sont parfois singulières, la pratique de l'écoute auprès des patient.e.s s'avère aussi un aspect fondamental dans cette expérience.

5.3 Les typologies de l'écoute

D'entrée de jeu, il nous est possible d'affirmer que pour la plupart de bénévoles, la pratique de l'écoute représente un vecteur crucial se situant au cœur de leur expérience. N'empêche, il nous semble tout de même important de (re)cadrer ce que peut représenter l'écoute et ses différentes manières de l'envisager. À travers nos observations, nous avons pu remarquer que l'utilisation de la notion « d'écoute » semble privilégiée par ceux et celles qui effectuent la « tournée » des étages pour s'entretenir avec les patient.e.s. Néanmoins, nous avons constaté que la pratique de l'écoute s'avère présente dans toutes les expériences bénévoles, peu importe le statut, le rôle ou même l'équipe à laquelle appartient la bénévole. Autant Laurent, qui va s'entretenir avec des patient.e.s en chimiothérapie que Skamlova, qui s'occupe de différentes tâches au sein de la Fondation Virage, mobilisent leurs

compétences d'écoute au quotidien. La différence entre ces types d'application de l'écoute se situe au niveau de la fréquence à laquelle une bénévole peut en faire usage et l'appropriation du terme qu'il a pu en faire. Autrement dit, il semble que certain·e·s bénévoles s'autorisent à dire explicitement qu'elles font de l'écoute - ceux et celles qui s'entretiennent de manière plus formelle avec les patient·e·s en chimiothérapie ou encore en soins palliatifs -, tandis que d'autres ne considèrent pas qu'elles en font assez, même si nous avons pu constater le contraire sur place.

De fait, l'écoute représente une compétence transversale qui parcourt l'entièreté de l'expérience bénévole. Par transversale nous entendons une compétence qui peut s'appliquer à différents types de métiers/postes/rôles/situations. Au final, être prédisposé à écouter semble être la clé pour établir une interaction qui se veut réussie entre une patiente et une bénévole. Dans ce cas de figure, nous considérons que le CHUM aurait fort à gagner à rendre disponible les formations en écoute à tou·te·s les bénévoles sans exception, considérant l'attribut transversale de cette compétence. Voici ce qu'avait à dire une bénévole par rapport à l'écoute:

On a des formations pour écouter, des très bonnes formations puis je pense que tous les bénévoles en ont besoin. Ça peut les aider, vraiment, à savoir là... parce qu'il y a des malades qui nous arrivent, ils sont un peu en crise, ils sont très stressés, pis tout ça, alors c'est comme...Faut savoir comment réagir, quoi pas dire, quoi dire des fois dans certaines situations. (Skamlova, 2021, p.6)

Au final, être en mesure de compter sur une bénévole à l'accueil qui aurait suivi une formation en écoute représenterait très certainement une plus-value pour le CHUM. Même si ces bénévoles font preuve d'un autre type d'écoute, disons de manière moins directe et explicite, ils ont tout de même à utiliser cette compétence au quotidien à travers leur tâche de soutien et d'accompagnement. La bénévole à l'accueil, qui entre en contact avec plusieurs usager·ère·s et patient·e·s à tous les jours, pourrait en ce sens être mieux outillé pour guider ces dernier·ère·s dans leur parcours. Dans tous les cas, la manière dont on peut définir la notion d'écoute varie grandement chez les bénévoles et c'est le récit de leurs expériences qui nous a informés à ce sujet.

Auprès des bénévoles, la définition de la notion d'écoute ne semble pas faire l'unanimité. Chaque bénévole ou presque, dépendamment de son statut, de son rôle, et de ses expériences antérieures, en arrive à formuler sa propre interprétation et cadrage. Cependant, il est clair que l'objectif de faire preuve d'écoute s'avère sensiblement le même pour tou-te-s : accompagner les patient·e-s en étant présent à leur côté. N'empêche, l'un des défis découlant de ces nombreuses définitions de l'écoute se traduit dans la manière de procéder dans leur accompagnement. Voici ce que Laurent avait à dire à ce sujet:

Nous on écoute, alors chacun de nous le fait de façon...du mieux qu'il peut... C'est très difficile à décrire parce qu'on a chacun...les techniques ne sont pas définies sur un livre, donc on fait des contacts avec les yeux. Ensuite on commence à parler, on aborde [???] la réaction [???] à droite ou à gauche, vers la maladie s'il le faut. On essaie d'éviter. Moi personnellement je vais toujours vers leur vie professionnelle. J'essaie de les éloigner de l'immédiat. (Laurent, 2021, p.8)

Avec cette remarque, il est possible de constater que les pratiques de l'écoute ne sont pas prescrites et prédéfinies de prime à bord. La bénévole, selon sa propre conception découlant de ses expériences personnelles et professionnelles, en vient à mobiliser l'écoute comme elle veut bien l'entendre. Malgré les formations offertes et une fois rendue sur le terrain, la mise en application de l'écoute semble dépendre fortement de la conception qu'en a la bénévole. Faire preuve d'écoute apparaît donc relever d'une forme de savoir être découlant d'une conception plutôt personnelle de la chose.

Cet aspect lié au savoir être d'une personne ou de sa qualité d'être est un concept documenté, notamment avec la recherche de Claire Kebers (2005) sur l'éthique du bénévolat aux soins curatifs et palliatifs. En analysant la charte des bénévoles en soins continus et palliatifs, Kebers expose une liste d'éléments s'inscrivant dans une logique de la qualité d'être, comme le respect d'autrui sans jugement, le respect de la confidentialité, ainsi que la discrétion (Kebers, 2005, p.97). Cette qualité d'être semble de fait transcender la notion d'écoute pour faire émerger ce que l'on décrit comme la présence.

Ici, nous voyons le potentiel pour l'organisation du CHUM de rallier les bénévoles autour de cette conception de la simple présence que l'on pourrait résumer en affirmant « qu'être présent c'est aussi une forme d'écoute ». Certes, chaque bénévole peut avoir sa propre définition de l'écoute, mais il appert tout de même que la plupart d'entre elles (voir tou·te·s) considèrent cette dernière comme un vecteur central. Il pourrait alors être pertinent de bâtir une identité collective chez les bénévoles autour de ces éléments complémentaires de présence et d'écoute qui semblent lier les bénévoles entre eux et elles. D'ainsi mettre l'accent sur « l'écoute comme présence », peu importe le rôle de la bénévole, pourrait contribuer à créer davantage de liens entre tou·te·s.

5.3.1 La présence comme fondement

La question de la présence - le simple fait d'être là - comme aspect fondamentale de l'écoute a par ailleurs été évoqué dans le discours des bénévoles lorsque ces dernier·ère·s en exposaient les tenants et aboutissants. Comme l'indiquait Joëlle en abordant la notion d'écoute: « Oui je pense que c'est la base au fait la présence » (Joëlle, 2021, p.7). Cette posture mettant de l'avant la présence n'est pas un cas isolé, loin de là. Grâce à nos observations, nous avons remarqué que plusieurs bénévoles ayant un rôle d'écoute auprès des patient·e·s considèrent que cela représente la pierre angulaire d'une interaction réussie. Monfils, un bénévole, en discute en ces termes:

Des fois tu accompagnes quelqu'un et la personne va dire : merci pour ce que tu as fait. Mais dans le fond je n'ai pas parlé, mais en réalité j'étais juste présent, et la présence, ça se sent. Aujourd'hui la présence c'est tellement important surtout dans le contexte dans lequel on vit actuellement, ça va tellement vite, il n'y a pas d'écoute. (Monfils, 2021, p.3)

Ou encore Léon qui entrevoit son rôle d'écoute comme un geste d'accompagnement par la présence :

C'est un tout, c'est un tout ça. Tu ne peux pas séparer les bénévoles des soins et du personnel soignant. Tout ça forme un tout. C'est sûr que nous on n'a pas un rôle scientifique à jouer : ce n'est pas notre tâche. Mais quand tu rentres

dans une salle aussi monstrueuse que le CHUM, ça prend quelqu'un pour te guider, ça prend quelqu'un au coin pour te sourire. Parce que ça humanise la bâtisse, cette présence » (Léon, 2021, p.19)

Comme on le constate, il semble y avoir une conjonction entre l'écoute et la présence en ce sens que l'un et l'autre font partie intégrante de l'accompagnement des patient·e·s. Si, en parlant de la présence « ça se sent » comme l'indique le bénévole Monfils, l'on peut supposer qu'il s'agit d'une question de sensibilité et de prédisposition, et ce, au-delà de la question du langage. Pour poursuivre avec cette idée de la présence comme fondement de l'écoute, nous avons remarqué qu'elle consiste aussi, pour la bénévole, à se « rendre disponible » envers les patient·e·s afin que ces dernier·ère·s puisse s'ouvrir davantage. Cette prédisposition à se rendre disponible peut être cependant difficile à adopter, particulièrement dans le cas où il serait question de la santé physique d'un individu. Par ailleurs, nous avons aussi noté, grâce à nos observations, que le « langage corporel » s'avère tout aussi crucial lorsqu'il est question de la présence. Par exemple, ce même bénévole mentionnait ceci à ce propos:

L'écoute je la vois un peu comment la présence. Tu sais quand tu vois la personne tu y vas au « feeling » dans le sens tu le sais si tu déranges, s'il y a un inconfort. Puis c'est normal au début qu'il y ait un inconfort, c'est comme une bulle tu entres dans l'intimité de quelqu'un, il ne veut pas se confier à n'importe qui. (Monfils, 2021, p.6)

On évoque à nouveau par cette remarque le fait qu'il faille faire preuve de sensibilité envers le patient lorsque vient le temps de se mettre dans une posture d'écoute. Cette sensibilité, en y allant « au feeling », semble aider ce bénévole dans son approche, comme s'il évaluait le degré requis de sa présence, plus en retrait ou, au contraire, plus près de la « bulle d'intimité » des patient·e·s. On aborde aussi la question de l'inconfort possible au début du processus d'écoute, ce qui d'après ce bénévole s'avère « normal » lorsque l'on tente d'adopter une posture d'écoute. Si la question de l'écoute relève d'une sensibilité, il semble que sa pratique auprès des patient·e·s ou des usager·ère·s du CHUM doive s'inscrire adéquatement dans le « parcours » de ces dernier·ère·s.

5.3.1.1 Les parcours des patient·e·s

Par cette idée de « parcours des patient·e·s », nous souhaitons explorer le « timing » ou le moment durant lequel les bénévoles introduisent la Fondation Virage dans le cheminement des patient·e·s au sein du CHUM. Nous tenons à indiquer que la notion de « parcours des patient·e·s » n'est pas la nôtre en premier lieu. Elle est utilisée par les employé·e·s et les bénévoles du CHUM, plus particulièrement de la Fondation Virage. Selon les témoignages recueillis, les services de la Fondation Virage semblent être introduits aux patient·e·s en oncologie au moment où elles reçoivent un diagnostic de cancer. Cette introduction s'effectue grâce à un petit pamphlet distribué aux patient·e·s et exposant l'histoire et les services de la Fondation.

Plus particulièrement, nous souhaitons relever certaines limites par rapport à cette manière de procéder. Autant il s'avère pertinent de présenter les services de Virage, autant nous avons eu le sentiment que le moment d'un diagnostic de cancer ne représentait peut-être pas toujours le « timing » opportun dans les circonstances, et ce, même si certaines recherches estiment le contraire. Dans tous les cas, il semble que certain·e·s bénévoles participent activement à la promotion « informelle » des services. Voici ce que Martine avançait à ce sujet:

Moi ma mission c'est d'aller livrer des breuvages et leur demander s'ils veulent des trucs et tout et d'informer aussi parce que mon petit papier [*elle montre le pamphlet d'information de la Fondation Virage*] comme je fais les pochettes quand j'arrive au 15^{ème} et que le patient il a la pochette sur sa table et bien je sais que c'est un nouveau patient. Alors je prends plus de temps pour expliquer c'est quoi la Fondation, où on est, quels services on offre et « machin machin ». Je fais un petit « talk » là-dessus. (Martine, 2021, p. 8)

Comme il est possible de le constater, Martine considère qu'une partie de son activité est aussi d'effectuer la promotion des services offerts par la Fondation Virage. Elle en fait donc sa mission, malgré le fait que cet élément ne soit pas nécessairement dans ses tâches. Selon nos observations, cette bénévole ne serait pas la seule à intégrer la promotion de Virage dans ses activités. Dans ce cas de figure,

nous croyons qu'il serait pertinent de mieux cadrer le moment où l'on souhaite effectuer cette promotion de même que de clarifier qui en sont les porte-paroles, entre le personnel soignant, les bénévoles ou autre. Cette précision nous mène à penser que la pratique de l'écoute ne s'effectue jamais dans un vacuum, mais plutôt en tenant compte du contexte et des conditions qui la permettent.

5.3.2 Contexte et conditions : les contours de l'écoute

Par contexte et conditions, nous entendons le fait que la pratique de l'écoute s'effectue dans un environnement toujours changeant, parfois favorable et d'autres moins. De fait, et contrairement à ce que l'on pourrait penser, cette pratique, avec son aspect confidentiel inhérent et la situation sanitaire actuelle, s'avère complexe à mettre en œuvre. Dans cette section, nous souhaitons aborder la sphère de ce que nous considérons comme la pratique de l'écoute. L'un des aspects qui en informe ses contours et que nous avons observé lors de notre présence au CHUM se matérialise dans une pratique aux accents plus formels.

5.3.2.1 Une pratique aux accents plus formels

Comme mentionné précédemment, l'écoute se veut une compétence transversale et se trouve mobilisée par la plupart des bénévoles. De fait, la pratique de l'écoute, à la Fondation Virage tout particulièrement, apparaît sous des traits plus formels dans son approche avec les patient·e·s. Même si ces bénévoles ne semblent pas se considérer comme « spécialistes » de l'écoute, ces dernier·ère·s s'entretiennent néanmoins souvent avec des patient·e·s ou avec des accompagnateur·trice·s venant bénéficier des services offerts par la Fondation Virage. Au cours de nos observations, un chercheur de notre équipe a relevé le caractère plutôt « formel » que pouvait prendre plusieurs conversations se déroulant au local de bien-être avec une employée. Il a noté la scène suivante:

J'ai une discussion avec Safarova, alors que deux patientes entrent dans le local. Une des deux dames à un rendez-vous pour l'ajustement d'une gaine. Elle entre dans le lieu réservé à cette fonction, alors que Safarova reste avec la personne qui accompagne la patiente. Ils parlent pendant la durée du

rendez-vous. La dame s'ouvre sur les difficultés que les deux personnes vivent à la suite du diagnostic de cancer.

L'impression qu'a eue le chercheur en assistant à cette scène c'est qu'une logique transactionnelle semblait teinter la conversation, et ce, même si c'est une employée au final qui se chargera de finalisation la transaction. De fait, le décalage entre l'intimité de la conversation ayant eu lieu au préalable de la transaction est apparu pour le moins particulier aux yeux du chercheur. Au cours de la rencontre, le rôle d'accompagnement des bénévoles ayant été instauré au début semble s'être transformé sous un angle plus formel et moins propice à l'écoute. Il serait intéressant de voir comment procéder pour trouver un juste milieu qui agencerait à la fois la pratique de l'écoute et l'aspect transactionnel qui est inévitable pour maintenir les services offerts par la Fondation Virage. Si ce cadre plus formel semble avoir influencé la manière dont a pu se mettre en place la pratique de l'écoute, les espaces dans lesquelles cette dernière se déroule jouent aussi un rôle prépondérant. Ici, il nous semble évident que cet aspect transactionnel observé à la fondation Virage semble être un exemple probant de la tendance actuelle de la professionnalisation de la pratique bénévole, particulièrement dans le contexte du CHUM.

5.3.2.2 Les espaces

En évoquant la notion d'espace, nous entendons ici les espaces physiques dans lesquels évoluent les bénévoles tels que les différents locaux, salles d'attentes, corridors ou encore les chambres de patient·e·s. Si ces espaces affectent la manière dont les bénévoles sont en mesure de pratiquer l'écoute ou non, c'est que ces derniers servent de facilitateur·trice·s (ou non) à cette même pratique. Prendre en compte les espaces qui accueillent l'écoute nous permet de mettre en lumière le fait que cette forme de communication se déroule toujours dans un environnement matériel qui cadre son déploiement. Plus particulièrement, nos observations nous ont permis de remarquer que les bénévoles semblaient manquer d'espaces adéquats pour adopter une posture d'écoute une écoute auprès des patient·e·s, surtout à l'extérieur des chambres de celles-ci. Une employée du service bénévole en parlait en ces termes :

Parce qu'il y a différents enjeux dans différentes places, dans le milieu hospitalier, il n'y a pas vraiment d'enjeux parce qu'ils sont dans une seule chambre, tu sais le patient est tout seul dans la chambre donc il n'y a pas vraiment de problématique au niveau de la confidentialité. Par contre c'est sûr qu'à Virage, c'est des espaces qui sont ouverts donc, ce n'est pas la même approche non plus. Ce n'est pas la même écoute non plus donc c'est sûr que, ça dépend de chaque patient aussi, il y en a qui vont plus de confier même que ça ne leur dérange pas l'espace, mais je sais très bien que d'autres ne vont pas se confier parce que l'espace est moins confidentiel aussi. (Valentina, 2021, p. 3)

Avec cette remarque, on comprend que les différents espaces de l'hôpital influencent la manière dont les bénévoles seront en mesure (ou pas) d'offrir un service d'écoute et comment cette pratique se trouve en quelque sorte tributaire de l'environnement qui la permet (ou pas). Pour nous, il est évident que les bénévoles à l'accueil ne bénéficient pas d'un contexte aussi propice que certains de leurs collègues. On invoque explicitement le local où se situe la Fondation Virage, un local qui se veut ouvert mais qui ne semble pas favoriser outre mesure la confidentialité. Il est aussi possible de noter avec ce commentaire que la pratique de l'écoute dépend aussi du degré d'ouverture des patient·e·s, certains étant plus disposés que d'autres, et ce, en fonction de l'espace disponible permettant un minimum de confidentialité.

Par ailleurs et plus spécifiquement en ce qui a trait au local de la Fondation Virage, le fait que la salle d'attente en oncologie se trouve tout juste à côté, avec le constant va-et-vient des patient·e·s, - en plus du personnel soignant qui passe parfois -, il est aisé de constater que la pratique de l'écoute peut rapidement devenir un défi pour plusieurs. D'une manière qui apparaît quelque peu sarcastique, mais néanmoins révélateur d'une certaine réalité, une employée affirmait ceci : « ce n'est pas la place pour avoir un party de bénévole, Virage est là pour les patients. » (Blanche, 2021, p.7). Dans cette optique, on croit comprendre que certain·e·s bénévoles se réunissent parfois aux tables du local de la Fondation Virage, donnant l'impression que ce lieu n'est peut-être pas toujours destiné à accueillir les patient·e·s d'une manière qui serait optimale. Enfin et dans cette même logique en tension entre occuper un espace ou le laisser libre, il semble exister un paradoxe entre la volonté d'être visible et celle de se faire plus discret.

5.3.2.3 Paradoxe visibilité et discrétion

Au sein du service bénévole se dégage un paradoxe entre une forte volonté de paraître visible - les vestes bleues à l'effigie de l'équipe bénévole en faisant foi - et une nécessité de faire preuve de discrétion et de retenu dans l'accueil et l'accompagnement de patient.e.s. Plus particulièrement, nous avons remarqué auprès de l'équipe de gestion une réelle volonté de faire rayonner les pratiques bénévoles au sein du CHUM. L'équipe de gestionnaires semble travailler très fort pour faire en sorte que les bénévoles soient reconnu.e.s de manière tangible par les employé.e.s de l'hôpital. On souhaite par cela que les bénévoles fassent partie de la grande « famille » du CHUM. Voici que qu'avait à nous révéler Valentina, une employée du CHUM:

Mais c'est partout pareil alors vraiment où on le voit au niveau de l'écoute on ne peut pas répondre à tous les besoins, mais ils le voient ça va avoir un impact sur tout le département, l'unité, donc vraiment on aide beaucoup puis il y a quand même une bonne considération. (Valentina, 2021, p.3)

Si l'équipe de gestion s'active ainsi à donner une visibilité accrue aux bénévoles, il semble par ailleurs que l'implication bénévole en tant que telle exige une grande part de discrétion voire d'invisibilité. Pour plusieurs bénévoles, il existe une volonté de ne pas déranger le personnel soignant et faire en sorte que leur présence ne soit pas trop mise de l'avant. Voici ce que Laurent avait à dire à ce sujet:

Ah ça on fait très attention, comme j'ai dit tout à l'heure, on devient invisible, autant que possible. Je crois qu'on apporte quand même un service, si quelqu'un a soif, ou une couverte ou une tasse de café, l'infirmière à autre chose à faire. Donc nous, on devient, on m'appelle la machine qui bip, ils ne sont pas là on va aller la chercher. (Laurent, 2021, p.13)

Laurent, comme plusieurs autres bénévoles, tente d'occuper le moins d'espace possible en effectuant leurs tâches, et plus particulièrement en ce qui a trait à la pratique de l'écoute. De plus, comme le met en lumière Valentina, les bénévoles font une différence dans les soins en supportant les équipes traitantes, par exemple en allant chercher « la machine qui bip » lorsque le personnel est débordé. Par cela, ces dernière.s semblent

vouloir laisser le plus d'espace possible aux professionnel·le·s et ne pas « être dans les jambes ». De ce que nous avons pu constater, il apparait y avoir une assez bonne connaissance des limites de l'espace à occuper par les bénévoles, une délimitation qui se veut cohérente avec leur rôle d'accompagnement premier. Plus particulièrement et lors de nos suivis avec les bénévoles effectuant la « tournée » au 15^e étage, nous avons pu remarquer que celles-ci semblent avoir bonne idée de leur place dans l'écosystème de soins. Par exemple, un bénévole se retirait toujours d'une discussion avec un ou une patient·e lorsqu'un personnel soignant venait lui parler. Nos chercheur·e·s ont mentionné être « mal à l'aise » voire « claustrophobe » (ex: manque de place, intrusion dans l'espace des gens) lorsqu'ils ont accompagné les bénévoles dans leur tournée du 15^e étage. Il appert donc que les bénévoles ont développé une compétence notable à naviguer dans cet environnement sans « être de trop ».

Comme le mentionne de manière éclairante Laurent un peu plus haut, les bénévoles deviennent presque invisibles en effectuant un travail qui n'est nécessairement remarqué par tous, mais demeure tout de même crucial au sein de l'hôpital. De fait, nous pouvons remarquer ce paradoxe apparent entre la volonté de promouvoir le bénévolat et d'augmenter la visibilité des bénévoles, et la réalité de la pratique au quotidien, qui veut que l'on devienne à peine visible en effectuant ses tâches « dans l'ombre ». Nous remarquons donc ce paradoxe du travail « dans l'ombre » contre la « reconnaissance institutionnelle flamboyante » lorsque qu'une bénévole se voit remettre un prix pour leur travail et leur implication.

Par ailleurs, nous considérons également important d'aborder les dynamiques entre le personnel soignant et les bénévoles. Cet élément relationnel et de collaboration crucial ne semble pas faire l'unanimité au sein des bénévoles que nous avons rencontrés. Certain·e·s considèrent que cette relation est facile et que les bénévoles reçoivent suffisamment de reconnaissance et d'appui, alors que d'autres relèvent le peu d'intérêt à leur égard. Voici ce qu'affirmait Sergio à ce sujet:

Il y a une hiérarchie, les docteurs ne parlent pas à tout le monde, les infirmières ne parlent pas à tout le monde, et la vie étant faite un peu que ceci, tout le monde veut parler à quelqu'un de plus important pour s'élever. Tu sais, on parle de moins en moins à des personnes plus bas dans la structure alors je sens ça des fois pour les bénévoles, et puis ça ce n'est pas juste en chimiothérapie. (Sergio, 2021, p.8)

Comme le mentionne Sergio, l'aspect hiérarchique du système de santé semble avoir une incidence dans son quotidien. Ceci étant dit, nous avons pu constater que la majorité des bénévoles semblent entretenir une assez bonne relation avec le personnel soignant. À travers nos différentes observations, nous avons pu voir que les membres du personnel soignant appréciaient le soutien des bénévoles. En effet, un bénévole nous a fait mention qu'une infirmière l'avait remercié de faire la chose qu'elle aimerait tant faire, c'est-à-dire de prendre du temps pour instaurer une relation interpersonnelle avec les patient·e·s. Pour ce faire, il appert que les bénévoles doivent néanmoins faire preuve de retenue afin de respecter la nature souvent confidentielle des discussions.

5.3.2.4 La culture de la confidentialité

Nous tenons à aborder le respect accordé par les bénévoles à la culture de la confidentialité qui accompagne l'entièreté des pratiques médicales au CHUM. En évoluant dans cet environnement médical prônant la confidentialité, les bénévoles doivent faire preuve d'un jugement certain lorsque vient le temps de l'écoute. Un équilibre doit d'être trouvé afin d'accompagner les patient·e·s d'une façon intime certes, mais sans dépasser la limite acceptable. Les bénévoles doivent ainsi être en mesure de jauger de la vulnérabilité des patient·e·s ainsi que de leur ouverture à se faire accompagner. Voici que mentionnait cette bénévole concernant la confidentialité: « Tu sais quand quelqu'un d'autre dit « Heille moi j'ai vécu un cancer aussi » tu te sens que tu n'es pas tout seul à avoir vécu ça. » (Skamlova, 2021 p.13). Semblable à ce que la chercheuse Kerbers (2005) propose en affirmant que l'observation du secret professionnel fait partie des qualités d'être et de faire nécessaire au bénévole. Les bénévoles se doivent ainsi de garder pour elles les éléments confidentiels qu'elles entendent en étant tenues au secret professionnel (p.95). Un dernier

aspect semble jouer dans la capacité d'écoute et il se matérialise dans les artéfacts qui l'accompagne.

5.3.2.5 Les artéfacts de l'écoute

Afin de conclure sur notre exploration des conditions de l'écoute, nous allons aborder les « outils » qui servent de prétexte ou de point de départ à cette pratique. Par exemple, plusieurs bénévoles font la tournée pour offrir aux patient·e·s du café avec des chariots comme support. Aussi anodin que cela puisse paraître, ce charriot permet souvent d'établir un premier contact avec le patient, un contact informel qui ne se veut pas « menaçant » de prime à bord. Voici ce que Laurent avait à souligner à ce sujet:

Et en même temps être là pour ceux qui ont envie de parler. Normalement, on est là, autour des patients « avez-vous besoin d'un café? » « y a des collègues qui passent avec ça » « Avez-vous besoin d'une couverte? » Des choses qui qui n'ont rien à voir avec rien et, après, ben on engage la conversation. Effectivement il y a des gens qui ont ce que j'appelle des « anges gardiens » [??] accompagnés avec eux aussi on engage la conversation, sans problème (Laurent, 2021, p.7)

Ce bénévole nous a également fait mention de la chose suivante: « à droite ou à gauche, vers la maladie s'il le faut. On essaie d'éviter. Moi personnellement je vais toujours vers leur vie professionnelle. J'essaie de les éloigner de l'immédiat » (Laurent, 2021, p.7). À travers ses « techniques personnelles », Laurent semble être en mesure de mieux identifier les patient·e·s qui seraient intéressé·e·s à s'entretenir avec lui. Sergio, autre bénévole qui occupe un rôle d'écoute similaire, abonde dans le même sens:

Le fait de passer du café avec un chariot, me présente des fois aux nouveaux patients un peu comme ça la, comme un agent de bord dans un avion. Puis ça ça me plaisait d'avoir cette ouverture-là avec un chariot qui est, comment j'ai appelé ça déjà, c'est l'excuse pour parler à quelqu'un, j'ai quelque chose à vous offrir, café, jus, alors ça faisait une entrée en matière plus facile que dans une chambre avec un patient où des fois c'est difficile de l'aborder. (Sergio, 2021, p.13)

Ce bénévole mobilise pour sa part la métaphore de l'agent de bord qui passe avec un chariot rempli de biens, ce qui pour lui aussi, facilite le contact avec le patient. Lors de nos entretiens avec Sergio, ce dernier nous a mentionné qu'il trouvait cela plus difficile d'entrer en contact avec un ou une patient·e sans l'aide de cet artéfact facilitant l'ouverture. Ce bénévole, qui a pratiqué à la fois l'écoute directement dans les chambres et lors de la tournée au 15^e étage, avance même que cet artéfact représente un « game changer » dans son approche envers les patient·e·s.

5.4 Conclusion

Comme nous venons de le constater avec ce rapport de recherche qui porte sur les pratiques bénévoles au sein du CHUM, plusieurs aspects organisationnels peuvent influencer l'expérience que vivent les bénévoles au quotidien. Nos analyses détaillées ont montré que 1) l'écosystème de la professionnalisation 2) les sphères de l'identité 3) les typologies de l'écoute jouent tour à tour un rôle constitutif dans l'établissement de pratiques bénévoles de hauts niveaux, en échos de ceux mis de l'avant par le CHUM dans son ensemble. En effet, si le CHUM fait preuve de standards d'excellence en tant qu'institution médicale universitaire, le service bénévole ne fait pas exception à cette logique. S'inscrire dans un tel cadre professionnalisant permet de manière générale de maintenir une offre de services d'accueil, d'accompagnement et d'écoute qui soit adéquatement structurée et toujours orientée vers le bien-être des patient·e·s.

Si cette étude empirique nous a donné l'occasion de mettre en valeur ce qui semble faire une différence et jouer un rôle prépondérant dans l'accomplissement des activités incombant au service bénévole ainsi qu'à la Fondation Virage, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'un portrait succinct et limité à une période de temps précise. Afin d'explorer des avenues potentielles de recherche, il serait pertinent de s'intéresser davantage aux relations collaboratives entre le service bénévole et les professionnel·le·s de la santé du CHUM. Par cela, nous serions à mieux de constater comment la dynamique d'intégration s'actualise au quotidien et quels en sont les principaux défis.

Références

- Ackermann, K. (2019). Predisposed to Volunteer? Personality Traits and Different Forms of Volunteering. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 00(0), 1-24. doi: 10.1177/0899764019848484
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Allen, J. A., & 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. doi: 10.1002/jcop.21519
- Baines, D. (2010). Neoliberal restructuring, activism/participation, and social unionism in the nonprofit social services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 10-28. doi: 0.1177/0899764008326681
- Bakker, A. B., Llorens, S., Schaufeli, W. & Salanova, M. (2006). Testing the Robustness of the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378-391. doi: 10.1037/1072-5245.13.3.378
- Bauwens, M., Kostakis, V. & Pazaitis, A. (2019). *Peer to Peer: The Commons Manifesto* (103 p.). Londres : University of Westminster Press.
- Beck, T. E., Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (2008). Solutions Out of Context: Examining the Transfer of Business Concepts to Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 19, 153-171. doi: 10.1002/nml.213
- Bekkers, R. (2005). Participation in Voluntary Associations: Relations with Ressource, Personality, and Political Values. *Political Psychology*, 26(3), 439-454. doi: 10.1111/j.1467-9221.2005.00425
- Bekkers, R. (2010). Who gives what and when? A scenario study of intentions to give time and money. *Social Science Research*, 39(3), 369-381. doi: 10.1016/j.ssresearch.2009.08.008
- Bernardeau, D. (2018). Professionnalisation des bénévoles : compétences et référentiels. *SociologieS*, 13 mars 2018. [En ligne]. <http://journals.openedition.org/sociologies/6758>
- Blackstone, A. (2009). Doing Good, Being Good, and the Social Construction of Compassion. *Journal of Contemporary Ethnography*, 38(1), 85-116. doi: 10.1177/0891241607310864

- Boezeman, E. J. & Ellemers, N. (2008) Volunteer Recruitment: The Role of Organizational Support and Anticipated Respect in Non-Volunteers' Attraction to Charitable Volunteer Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1013-1026. doi: 10.1037/0021-9010.93.5.1013
- Boezeman E. J. & Ellemers, N. (2009). Intrinsic need satisfaction and the job attitudes of volunteers versus employees working in a charitable volunteer organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 897-914. doi: 10.1348/096317908X383742
- Bowman, N., Brandenberger, J., Lapsley, D., Hill, P. & Quaranto, J. (2010). Serving in College, Flourishing in Adulthood: Does Community Engagement During the College Years Predict Adult Well-Being? *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2(1), 14-34. doi: 10.1111/j.1758-0854.2009.01020.x
- Boyatzis, R. (1998). Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Boyle, M. P. & Sawyer, K. (2010). Defining Volunteering for Community Campaigns: An Exploration of Race, Self Perception, and Campaign Practices. *Journal of Community Practice*, 18, 40-57. doi: 10.1080/10705421003753733
- Brainard, L. A. & Siplon, P. D. (2004). Toward Nonprofit Organization Reform in the Voluntary Spirit: Lessons From the Internet. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(3), 435-457. doi: 10.1177/0899764004266021
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The Ecology of Human Development. Experiments by Nature and Design* (330 p.). Cambridge: Harvard University Press
- Brown, A. & Ferris, J. M. (2007). Social Capital and Philanthropy: An Analysis of the Impact of Social Capital on Individual Giving and Volunteering. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(1), 85-99. doi: 10.1177/0899764006293178
- Bush, R. (1992). Survival of the nonprofit spirit in a for-profit world. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21(4), 391-410. doi: 0.1177/089976409202100406
- Campbell, D. E. (2009). Civic Engagement and Education: An Empirical Test of the Sorting Model. *American Journal of Political Science*, 53(4), 771-786. doi: j.1540-5907.2009.00400.x
- Cnaan, R. A. & Handy, F. (2005). Towards understanding episodic volunteering. *Vrijwillige Inzet Onderzocht*, 2(1), 29-35.
- Caputo, R. K. (2009). Religious Capital and Intergenerational Transmission of Volunteering as Correlates of Civic Engagement. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(6), 983-1002. doi: 10.1177/0899764008323990

- 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. doi: 10.1016/j.paid.2004.08.012
- Carpenter, J. & Knowles Myers, C. (2010). Why volunteer? Evidence on the role of altruism, image and, incentives. *Journal of Public Economics*, 94, 911-920. doi: 10.1016/j.jpubeco.2010.07.007
- Chacón, F., Vecina, M. L. & Davila, M. C. (2007). The Three-Stage Model of Volunteers' Duration of Service. *Social Behavior and Personality*, 35(5), 627-642. doi: 10.1.1.589.9646
- Chanut-Guieu, C. (2009). La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l'État impulse le changement. *Management & Avenir*, 27(7), 13-30. doi: 10.3917/mav.027.0013
- Chapron, F., De Sazilly, F. & Lemaitre, A. (2012). Bénévoles d'accompagnement au sein d'un réseau de soins palliatifs à domicile, une histoire de partenariat. *Presses universitaires de Grenoble*, (110), 73-82. doi : 10.3917/jalmalv.110.0073
- Cohen, A. (2009). Welfare Clients' Volunteering as a Means of Empowerment. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(3), 522-534. doi: 10.1177/0899764008320196
- Davila de León, M. C. & Chacón Fuertes, F. (2007). Prediction of Longevity of Volunteer Service: A Basic Alternative Proposal. *The Spanish Journal of Psychology*, 10(1), 115-121. doi: 10.1017/S1138741600006375
- Dawley, D. D., Stephens, R. D. & Stephens, D. B. (2005). Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board members and role fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 511-525. doi: 10.1016/j.jvb.2004.09.001
- Dees, J. G. & Anderson, B. B. (2003). For-profit social ventures. *International Journal of Social Entrepreneurship Education*, 2(1), 1-26.
- Degli Antoni, G. (2009). Intrinsic vs. Extrinsic Motivations to Volunteer and Social Capital Formation. *Kyklos*, 62(3), 359-370. doi: 10.1111/j.1467-6435.2009.00440.x
- Dempsey, S. E. (2007). Negotiating Accountability within International Contexts: The Role of Bounded Voice. *Communication Monographs*, 74(3), 311-332. doi: 10.1080/03637750701543485

- Dempsey, S. & Sanders, M. L. (2010). Meaningful work? Nonprofit marketization and work/life imbalance in popular autobiographies of social entrepreneurship. *Organization*, 17(4), 437-459. doi: 10.1177/1350508410364198
- Dubois, E. & Blank, G. (2018). The echo chamber is overstated: the moderating effect of political interest and diverse media. *Information, Communication & Society*, 21(5), 729-745. doi: 10.1080/1369118X.2018.1428656
- Engster, D. (2009). Rethinking Care Theory: The Practice of Caring and the Obligation to Care. *Hypatia. A Journal of Feminist Philosophy*, 20(3), 50-74. doi: 10.1111/j.1527-2001.2005.tb00486.x
- Eikenberry, A. M. (2009). Refusing the Market: A Democratic Discourse for Voluntary and Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(4), 582-596. doi: 10.1177/0899764009333686
- Eikenberry, A. M. & Kluver, (2004). The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk? *Public Administration Review*, 64(2), 132-140. doi: 10.1111/j.1540-6210.2004.00355.x
- Einolf, C. J. (2011). Gender Differences in the Correlates of Volunteering and Charitable Giving. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(6), 1092-1112. doi: 10.1177/0899764010385949
- Einolf, C. J. & Yung, C. (2018). Super-Volunteers: Who Are They and How Do We Get One? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(4), 789-812. doi: 10.1177/0899764018760400
- Eliasoph, N. (2008) Charms and harms of the plug-in volunteer. *Unpublished Manuscript*.
- Elshaug, C. & Metzger, J. (2001). Personality Attributes of Volunteers and Paid Workers Engaged in Similar Occupational Tasks. *The Journal of Social Psychology*, 141(6), 752-763. doi: 10.1080/00224540109600586
- Erez, A., Mikulincer, M., van Ijzendoorn, M. H. & Kroonenberg, P. M. (2008). Attachment, personality, and volunteering: Placing volunteerism in an attachment-theoretical framework. *Personality and Individual Differences*, 44, 64-74. doi: 10.1016/j.paid.2007.07.021
- Farmer, S. M. & Fedor, D. B. (1999). Volunteer Participation and Withdrawal. *Nonprofit Management and Leadership*, 9(4), 349-368. doi: 10.1002/nml.9402
- Finkelstein, M. A., Penner, L.A. et Brannick, M.T. (2005). Motive, Role Identity, and Prosocial Personality as Predictors of Volunteer Activity. *Social Behavior and Personality*, 33(4), 403-418. doi: 10.2224/sbp.2005.33.4.403

- Friedland, L. A. & Morimoto, S. (2005). The Changing Lifeworld of Young People: Risk, Resume-Padding, and Civic Engagement. *Circle Working Paper 40. Center for Information and Research on Civic Learning and Engagement (CIRCLE)*, University of Maryland. 22p.
- Frumkin, P. (2002). *On being nonprofit: A conceptual primer*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ganesh, S. (2003). Organizational narcissism: Technology, legitimacy, and identity in an Indian NGO. *Management Communication Quarterly*, 16, 558–594. doi: 10.1177/0893318903252539
- Ganesh, S. & McAllum, K. (2009). Discourses of volunteerism. In C. S. Beck (Ed.), *Communication Yearbook 33* (pp. 342–383). New York, NY: International Communication Association
- Ganesh, S., & McAllum, K. (2012). Volunteering and Professionalization: Trends in Tension? *Management Communication Quarterly*, 26(1), 152-158. doi: 10.1177/0893318911423762
- Garner, J. T. & Garner L. T. (2011). Volunteering and Opinion: Organizational Voice and Volunteer Retention in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 813-828. doi: 10.1177/0899764010366181
- Gesthuizen, M. et Scheepers, P. (2012). Educational Differences in Volunteering in Cross-National Perspective: individual and Contextual Explanations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(1), 58-81. doi: 10.1177/0899764010394203
- Goddard, R., Patton, W. & Creed, P. (2004). The Importance and Place of Neuroticism in Predicting Burnout in Employment Service Case Managers. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(2), 282-296. doi: 10.1111/j.1559-1816.2004.tb02548.x
- Gronlund, H. (2011). Identity and Volunteering Intertwined: Reflections of the Values of Young Adults. *Voluntas*, 22(4), 852-874. doi: 10.1007/s11266-011-9184-6
- Groscurth, G. (2011). Paradoxes of privilege and participation: The case of the American Red Cross. *Communication Quarterly*, 59, 296–314. doi: 10.1080/01463373.2011.583498
- Grube, J. & Piliavin, J. (2000). Role identity, organisational experiences, and volunteer performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(9), 1108-1119. doi: 10.1177/01461672002611007
- Halbesleben, J. R. B. & Buckley, M. R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879. doi: 10.1016/j.jm.2004.06.004

- Handy, F., Mook, L., & Quarter, J. (2008). The Interchangeability of Paid Staff and Volunteers in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(1), 76-92. doi: 10.1177/0899764007303528
- Handy, F., Brodeur, N. & Canaan, R. A. (2006). Summer on the island: episodic volunteering. *Voluntary Action*, 7(1), 31-42.
- Handy, F., Cnaan, R. A., Hustinx, L., Kang, C., Brudney, J. L., Haski-Leventhal, D., Holmes, K. (2010). A cross-cultural examination of student volunteering: Is it all about resume building? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39, 498–523. doi: 10.1177/0899764009344353
- Hartenian, L. S. (2008). A typology of short-term and long-term volunteers. *Challenges in Volunteer Management*, 51-68.
- Haski-Leventhal, D. & Bargal D. (2008). The volunteer stages and transitions model: Organizational socialization of volunteers. *Human Relations*, 61(1), 67-102. doi: 10.1177/0018726707085946
- Haski-Leventhal, D. & Bargal D. (2009). Altruism and Volunteerism: The perceptions of altruism in four disciplines and their impact on the study of volunteerism. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 39(3), 0021-8308. doi: 10.1111/j.1468-5914.2009.00405.x
- Hidalgo, M. C. (2009). Organizational socialization of volunteers: the effect on their intention to remain. *Journal of Community Psychology*, 37(5), 594-601. doi: 10.1002/jcop.20317
- Hine, C. (2000). *Virtual ethnography* (première éd., 192 p.). Guildford: Sage Publications.
- Holland, D., Lutz, C., Nonini, D. M., Bartlett, L., Frederick-McGlathery, M. and Guldbrandsen, T. C. (2007). *Local Democracy Under Siege: Activism, Public Interests, and Private Politics*. New York, NY: New York University Press.
- Howlett, S. & Rochester, C. (2007). *Organising the work of volunteers: Towards a non-managerial paradigm*. Paper presented at the 6th Workshop on the Challenges of Managing the Third Sector, Venice, Italy.
- Hustinx, L. (2001) Individualisation and new styles of youth volunteering: An empirical exploration, *Voluntary Action*, 3(2), 57–76.
- Hustinx, L. (2005) Weakening organizational ties? A classification of styles of volunteering in the Flemish Red Cross. *Social Service Review*, 79(4), 624–652. doi: 10.1086/454388

- Hustinx, L. (2010). I Quit, Therefore I Am? Volunteer Turnover and the Politics of Self-Actualization. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(2), 236-255. doi: 10.1177/0899764008328183
- Hustinx, L. & Lammertyn, F. (2003). Collective and reflexive styles of volunteering: A sociological modernization perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14(2), 167-187.
- Hwang, H., & Powell, W. W. (2009). The rationalization of charity: The influences of professionalism in the nonprofit sector. *Administrative Science Quarterly*, 54, 268-298. doi: 10.2189/asqu.2009.54.2.268
- Jenkins, K. (2005). No way out? Incorporating and restructuring the voluntary sector within spaces of neo-liberalism. *Antipode*, 37(3), 613-618. doi: 10.1111/j.0066-4812.2005.00514.x
- Jian, H., van den Brink, H. M. & Groot, W. (2009) A meta-analysis of the effect of education on social capital. *Economics of Education Review*, 28(4), 454-464. doi: 10.1016/j.econedurev.2008.03.004
- Jones, M. B. (2007). The multiple sources of mission drift. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), 299-307. doi: 10.1177/0899764007300385
- Kebers, C. (2005). L'éthique du bénévolat. *De Boeck Supérieur*, 9(1), 93-100. doi : 10.3917/pp.009.0093
- Kelley, M. S., Lune, H. & Murphy, S. (2005). Doing syringe exchange: Organizational transformation and volunteer commitment. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(3), 362-386. doi: 10.1177/0899764005275568
- King A.C., Woodroffe J. (2017) *Walking Interviews*. In: Liamputtong P. (eds) *Handbook of Research Methods in Health Social Sciences*. Springer, Singapore.
- Kreutzer, K. & Jager, U. (2010). Strategy's Negotiability, Reasonability, and Comprehensibility: A Case Study of How Central Legitimize and Realize Strategies Without Formal Authority. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(6), 1020-1047. doi: 10.1177/0899764010378703
- Kreutzer, K. & Jager, U. (2011). Volunteering versus managerialism: Conflict over organizational identity in voluntary associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(4), 634-661. doi: 10.1177/0899764010369386
- Kozinets, R. V. (2010). *Nethnography. Doing Ethnographic Research Online* (221 p.). Londres : SAGE Publications.

- Kulik, L. (2006). Burnout among volunteers in the social services: The impact of gender and employment status. *Journal of Community Psychology*, 34(5), 541-561. doi: 10.1002/jcop.20114
- Law, J. (2004). *After method: Mess in social science research*. (188 p.) London: Routledge.
- LeBel, L. (2007). La charité chrétienne : continuité d'un milieu de mémoire québécois chez les bénévoles de la Société de Saint-Vincent-de-Paul de Québec, 1940-1980. *Conserveries mémorielles. Revue transdisciplinaire*, (4). Repéré à <http://journals.openedition.org/cm/190>
- Lee, Y. et Brudney, J. L. (2012). Participation in Formal and Informal Volunteering. Implications for Volunteer Recruitment. *Nonprofit Management & Leadership*, 23(2), 159-180. doi: 10.1002/nml.21060
- Macduff, N. (1990). Episodic Volunteers: Reality for the Future. *Voluntary Action Leadership*, 15-17
- Macduff, N., & Millgard, J. (2004). *Episodic volunteering: organizing and managing the short-term volunteer program* | Sector Source. Walla, Wall: MBA Publishing.
- Marcus, G. E. (2001). From rapport under erasure to theaters of complicit reflexivity. *Qualitative Inquiry*, 7(4), 519-28. doi: 10.1177/107780040100700408
- McAllum, K. (2017). Volunteers/volunteering. In C. Scott & L. K. Lewis (Eds.), *International Encyclopedia of Organizational Communication*.
- McCully, G. (2000). Is This a Paradigm Shift? *Foundation News and Commentary* (March/April), 20-22.
- McDonald, S. (2005). Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative Research*, 5(4), 455-473. doi: 0.1177/1468794105056923
- McLaughlin, K., Osborne, S. P. & Ferlie, E. (Eds.). (2002) *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*. London: Routledge
- Molina, Y., Dirkes, J. & Ramirez-Valles, J. (2017). Burnout in HIV/AIDS Volunteers: A Sociocultural Analysis Among Latino Gay and Bisexual Men and Transgender People. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(6), 1231-1249. doi: 10.1177/0899764017718632
- Moreno-Jiménez, M. P. & Hidalgo Villodres, M. C. (2010). Prediction of Burnout in Volunteers. *Journal of Applied Psychology*, 40(7), 1798-1818. doi: 10.1111/j.1559-1816.2010.00640.x

- Musick, M. & Wilson, J. (2008). *Volunteers: A Social Profile*. Bloomington: Indiana University Press.
- Musick, M. A., Wilson, J. et Bynum, W. B. (2000). Race and Formal Volunteering: The Differential Effects of Class and Religion*. *Social Forces*, 78(4), 1539-1571. doi: 10.1093/sf/78.4.1539
- Nencini, A., Romaioli, D., & Meneghini, A. M. (2016). Volunteer motivation and organizational climate: Factors that promote satisfaction and sustained volunteerism in NPOs. *Voluntas*, 27(2), 618-639. doi: 10.1007/s11266-015-9593-z
- Okun, M. A., Pugliese, J. et Rook, K. S. (2006). Unpacking the relation between extraversion and volunteering in later life: The role of social capital. *Personality and Individual Differences*, 42, 1467-1477. doi: 10.1016/j.paid.2006.10.020
- Paik, A. & Navarre-Jackson, L. (2011). Social Networks, Recruitment, and Volunteering: Are Social Capital Effects Conditional on Recruitment? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(3), 476-496. doi: 10.1177/0899764009354647
- Penner, L. A. (2002). Dispositional and Organizational Influences on Sustained Volunteerism: An Interactionist Perspective. *Journal of Social Issues*, 58(3), 447-467. doi: 10.1111/1540-4560.00270
- Penner, L. A. et Finkelstein, M. A. (1998). Dispositional and Structural Determinants of Volunteerism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 525-537. doi: 10.1037/0022-3514.74.2.525
- Prouteau, L. & Wolff, F. (2008). On the relational motive for volunteer work. *Journal of Economic Psychology*, 29(3), 314-335. doi: 10.1016/j.joep.2007.08.001
- Putnam, R. D. 2000. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. (544 p.) New York: Simon & Schuster.
- Putnam, L. L. (2013). Dialectics, contradictions, and the question of agency: A tribute to James R. Taylor. In D. Robichaud & F. Cooren (Eds.), *Organization and Organizing: Materiality, Agency, and Discourse* (pp. 23–36). New York, NY: Routledge
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. & Banghart, S. (2016) Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 65–171. doi: 10.1080/19416520.2016.1162421
- Robichaud, D., & Cooren, F. (Eds.). (2013). *Organization and organizing: Materiality, agency and discourse*. New York, NY: Routledge
- Rochester, C., Paine, A. E., Howlett, S., Zimmeck, M. & Paine, A. E. (2016). *Volunteering and Society in the 21st Century*. Basingtoke, UK: Palgrave Macmillan.

- Ruud, G. (2000). The symphony: Organizational discourse and the symbolic tensions between artistic and business ideologies. *Journal of Applied Communication Research*, 28(2), 117–143. doi: 10.1080/00909880009365559
- Salamon, L. M. (1997). *Holding the Center: America's Nonprofit Sector at a Crossroads*. New York, NY: Nathan Cummings Foundation.
- Sanders, M. L. (2012). Theorizing Nonprofit Organizations as Contradictory Enterprises: Understanding the Inherent Tensions of Nonprofit Marketization. *Management Communication Quarterly*, 26(1), 179-185. doi: 0.1177/0893318911423761
- Sanders, M. L. (2015). Being Nonprofit-Like in a Market Economy: Understanding the Mission-Market Tension in Nonprofit Organizing. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), 205-222. doi: 10.1177/0899764013508606
- Snyder, M. & Omoto, A. (1992). Who helps and why? The psychology of AIDS volunteerism. Dans S. Spacapan & S. Oskamps (dir.), *Helping and being helped* (p. 213-219). Newbury Park: SAGE.
- Snyder, M. & Omoto, A. (2008). Volunteerism: Social Issues Perspectives and Social Policy Implications. *Social Issues and Policy Review*, 2(1), 1-36. doi: 10.1111/j.1751-2409.2008.00009.x
- Toepler, S. (2006). *Caveat venditor?* Museum merchandising, nonprofit commercialization, and the case of the Metropolitan Museum in New York. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(2), 99-113. doi: 10.1007/s11266-006-9012-6
- Valeau, P., Vandenberghe, C., Mignonac, K. & Turnau, A. (2013). A study of relations between volunteers' commitment to organisations and beneficiaries and turnover intentions. *Canadian Journal of Behavioural Sciences*, 45(2), 85-95. doi: 10.1037/a0027620
- Van Til, J. (2000). *Growing civil society: From nonprofit sector to third space* (241p). Bloomington: Indiana University Press.
- Vecina, M. L., Chacón, F., Marzana, D. & Marta, E. (2013). Volunteer engagement and organizational commitment in nonprofit organizations: What makes volunteers remain within organizations and feel happy? *Journal of Community Psychology*, 41(3), 291-302. doi: 10.1002/jcop.21530
- Weerawardena, J. & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model*. *Journal of World Business*, 41(1), 21-35. doi: 0.1016/j.jwb.2005.09.001

- Weinstein, N. & Ryan, R. M. (2010). When helping helps: Autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for the helper and the recipient. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(2), 222-244. doi: 10.1037/a0016984
- Weisbrod, B. A. (1998). Institutional form and organizational behavior. Dans W. W. Powell & E. S. Clemens (dir.), *Private action and the public good* (p. 69-84). New Haven & London: Yale University Press.
- Weisbrod, B. A. (2004). The Pitfalls of Profits. *Stanford Social Innovation Review*, 2(3), 40-47.
- Wilhem, M. O. & Bekkers, R. (2010). Helping Behavior, Dispositional Empathic Concern, and the Principle of Care. *Social Psychology Quarterly*, 73(1), 11-32. doi: 10.1177/0190272510361435
- Wilson, J. (2012). Volunteerism Research: A Review Essay. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(2), 176-212. doi: 10.1177/0899764011434558
- Wirgau, J. S., Farley, K. W. & Jensen, C. (2010). Is business discourse colonizing philanthropy? A critical discourse analysis of (PRODUCT) RED. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21(4), 611-630. doi: 10.1007/s11266-010-9122-z
- Wollebæk, D. & Selle, P. (2003). Participation and social capital formation: Norway in a comparative perspective. *Scandinavian Political Studies*, 26(1), 67-91. doi: 10.1111/1467-9477.00080
- Zellars, K. L., Perrewé, P. L. & Hochwarter, W. A. (2000). Burnout in Health Care: The Role of the Five Factors of Personality. *Journal of Applied Psychology*, 30(8), 1570-1598. doi: 10.1111/j.1559-1816.2000.tb02456.x