

LE BÉNÉVOLAT EN MOUVEMENT

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

Rapport de recherche sommaire

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

Avril 2022

UQÀM

UNIVERSITÉ
TÉLUQ


uOttawa

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 avec cette analyse **1) l'écosystème de la professionnalisation 2) les sphères de l'identité 3) les typologies de l'écoute.**

2- Présentation de la recherche

« Bénévolat en mouvement » (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 2017. 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.

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.

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.

3- Analyse

a. Écosystème de la professionnalisation

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. 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.

Nous avons aussi 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. 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'affut 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. » (Éleonore, 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. De fait, 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.

Bureaucratie

Nous avons été confrontés à la question « piège » que soulève la bureaucratisation 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.

Autorité et leadership

Outre ces défis de structure, nous avons aussi 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.

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.

Il est à noter qu'une 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)

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.

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. 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.

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 présentiels 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.

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)

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.

Nous estimons par ailleurs 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.

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. Alors 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.

Ambiguïté des rôle 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.

b. Les sphères de l'identité

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.

Sentiment d'équipe et d'appartenance

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'en 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).

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.

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 suggérerait 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 ont n'a pas l'occasion sur le plancher. Alors échanger des notes avec les autres ont 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). 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.

Image de marque

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.

La reconnaissance : le regard 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. » (Éleonore, 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).

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 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.

c. 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.

Après 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.

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.

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·e·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)

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.

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 dans des espaces physiques qui la permettent.

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 bénévoles, 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.

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 dernier·ère·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 apparaît 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 ».

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.

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

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 couverture? » 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.

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.