

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

FIDÉLISATION DES BÉNÉVOLES PAR LE DÉVELOPPEMENT DU SENTIMENT
D'APPARTENANCE :
RECHERCHE-INTERVENTION DANS UN ORGANISME À BUT NON LUCRATIF DE
LUTTE CONTRE LE CANCER

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
FÉ ROUTHIER

MAI 2023

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.10-2015). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Merci à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué au foisonnement de mes idées, à l'ouverture de mon esprit, à la bravade de mes certitudes et à l'apaisement de mes angoisses. Ces héros et héroïnes qui ont fait de moi une personne capable de mener à terme un projet comme celui-ci.

Un merci tout particulier à ces professeur.e.s qui ont réussi à susciter l'intérêt et la curiosité, mais surtout le questionnement et le doute, tout au long de mon parcours académique.

Merci à mes proches, qui croient en moi et me soutiennent, malgré tout. Je ne suis pas facile à aider.

Merci à toutes ces personnes de croire en moi de façon inflexible, bien plus que je ne crois en moi-même. Merci de croire en moi assez fort pour m'insuffler ce petit plus qui brise mes moments de paralysie.

Et finalement, un merci à mes privilèges. Privilèges sociaux, cognitifs, économiques, politiques, culturels, ethniques, génétiques... dans un pays où les libertés sont grandes et les ressources sont riches. Privilèges si nombreux qu'ils ne peuvent être énumérés ici. Mais qui ont largement contribué au contexte favorable qui a permis ma poursuite d'études supérieures.

DÉDICACE

À toutes ces bénévoles qui donnent cœur et âme pour une cause en laquelle iels croient.

À toutes ces personnes qui les accompagnent et les soutiennent.

À ceux qui œuvrent à bâtir un monde meilleur.

À l'espoir d'un monde plus juste.

À mon père, qui aurait été très fier.

Et qui l'est sûrement, de là-haut.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
DÉDICACE.....	iii
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES ABRIÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	ix
RÉSUMÉ	x
ABSTRACT	xi
RESUMEN	xii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I – PROBLÉMATIQUE.....	4
1.1. Problématique situationnelle.....	4
1.1.1. Portrait du bénévolat contemporain.....	4
1.1.1.1. Bénévolat réflexif	6
1.1.1.2. Bénévolat épisodique	6
1.1.1.3. Bénévolat instrumental	6
1.1.2. La fidélisation bénévole.....	7
1.1.2.1. Facteurs extrinsèques	7
1.1.2.2. Facteurs intrinsèques	8
1.1.2.3. Facteurs situationnels	9
1.1.2.4. Pratiques organisationnelles et fidélisation	10
1.1.2.5. Effet du bénévolat à distance sur l’engagement bénévole.....	11
1.2. Problématique contextuelle	13
1.2.1. <i>Objectifs de la recherche-intervention et question de recherche</i>	15
1.3. Pertinence.....	16
CHAPITRE II – CADRE THÉORIQUE.....	18
2.1. Ontologie	18
2.1.1. Relativisme	18
2.1.2. Relationnalité	19
2.2. Positionnement onto-épistémologique : Les approches constitutives de la communication organisationnelle.....	20
2.3. Concepts clés.....	23
2.3.1. Attachement.....	23
2.3.2. Cultivation	25
CHAPITRE III – MÉTHODOLOGIE.....	28

3.1. Axiologie	28
3.2. Cadre du partenariat	30
3.3. Stratégie de recherche : la recherche-intervention	31
3.3.1. Étapes	32
3.3.1.1. Diagnostic	33
3.3.1.2. Recension des écrits	33
3.3.1.3. Analyse des données	33
3.3.1.4. Mise en place d'une activité pilote : le Focus Group	34
3.3.1.5. Évaluation de l'activité pilote	34
3.3.1.6. Rédaction du rapport de recommandations et pistes de réflexion	34
3.4. Stratégie de collecte de données	35
Tableau 1 : Récapitulatif des données colligées.....	36
3.5. Stratégie d'analyse de données	39
3.5.1. Analyse de contenu	39
3.5.2. Journal de bord.....	41
3.6. Posture de la chercheuse : qu'est-ce qu'une intervenante CCO?.....	42
3.6.1. Visée de changement	42
3.6.2. Validation interne comme gage d'actionnabilité	44
3.6.3. Ambiguïté des rôles, ou comment composer avec de multiples chapeaux.....	45
CHAPITRE IV – PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES.....	49
4.1. Profil des participantes.....	49
Tableau 2 : Profil des employées interviewées en entrevues individuelles.....	49
Tableau 3 : Profil des bénévoles interviewées en entrevues individuelles.....	50
Tableau 4 : Profil des bénévoles participantes au Focus Group	50
4.2. Résultats : les valeurs cultivées	51
4.2.1. Valeurs organisationnelles	51
4.4.1.1. Différences linguistiques	52
4.2.2. Valeurs des employées.....	54
4.2.3. Valeurs des bénévoles.....	55
4.2.4. Analyse comparative des valeurs	58
Tableau 5 : Récapitulatif des valeurs.....	59
4.4.4.1. Dévouement, Care et Affiliation.....	60
4.4.4.2. Détermination, Passion et Don de soi.....	61

4.4.4.3. Dynamise et innovation36F.....	61
4.4.4.4. Autonomie et Accomplissement de soi.....	62
4.4.4.5. Les trois intégrités	62
4.3. Comment cultiver les valeurs?	63
Tableau 6 : Moyens par lesquels les bénévoles cultivent leurs valeurs et expriment leur attachement	64
4.3.1. Le Focus Group comme outil d'intervention.....	68
4.3.1.1. Langage affectif	68
4.3.1.4. Réflexivité partagée.....	70
4.3.1.3. Collectivité.....	70
4.3.1.2. Storytelling	71
4.3.1.5. Guide d'animation de FG dans un cadre d'intervention CCO	71
4.5. Limites	72
4.4. Diffusion de la recherche	74
CONCLUSION	78
ANNEXE A – Formulaire de consentement libre et éclairé.....	82
ANNEXE B – Grilles d'entrevues individuelles.....	91
ANNEXE C – Échéancier de la recherche-intervention.....	93
ANNEXE D – Travaux déjà effectués au sujet d'enjeux du secteur des OBNL et du bénévolat	94
ANNEXE E – Citations pour illustrer les valeurs cultivées par les employées	96
<i>Care</i>	96
<i>Passion</i>	97
<i>Intégrité</i>	98
<i>Innovation</i>	99
ANNEXE F – Citations pour illustrer les valeurs cultivées par les bénévoles.....	100
<i>Affiliation</i>	100
<i>Intégrité organisationnelle</i>	101
<i>Intégrité bénévole</i>	101
<i>Autonomie</i>	102
<i>Don de soi</i>	103
<i>Accomplissement de soi</i>	104
ANNEXE G – Citations pour illustrer l'analyse comparative des trois intégrités.....	105
ANNEXE H – Extrait du Focus Group	106

ANNEXE I – Carte mentale virtuelle découlant du FG	112
ANNEXE J – Sondage post-FG	113
ANNEXE K – Guide d’animation.....	114
ANNEXE L – Journal de bord.....	117
BIBLIOGRAPHIE.....	178

LISTE DES TABLEAUX

[Tableau 1](#) : Récapitulatif des données colligées

[Tableau 2](#) : Profil des employées interviewées

[Tableau 3](#) : Profil des bénévoles interviewées

[Tableau 4](#) : Profil des participantes au focus group

[Tableau 5](#) : Récapitulatif des valeurs

[Tableau 6](#) : Moyens par lesquels les bénévoles cultivent leurs valeurs et expriment leur attachement

LISTE DES ABRIÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

FG :	Focus Group
OBNL :	Organisme à but non lucratif
SCC :	Société canadienne du cancer
VE :	Volunteer Experience, référant à l'équipe Expérience Bénévole
VOTM :	Volunteering on the move (Bénévolat en mouvement)
DPA-PC :	Développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectifs

RÉSUMÉ

Mots clés : Communication organisationnelle, secteur non lucratif, bénévolat, engagement, appartenance, attachement, fidélisation, intervention.

Dans les dernières décennies, le troisième secteur est aux prises avec de nouveaux enjeux structuraux, humains et idéologiques : de plus en plus colonisé par les logiques et pratiques du secteur privé, le milieu non lucratif est davantage professionnalisé, managérialisé, bureaucratisé et ancré dans des dynamiques concurrentielles et clientélistes. Ajoutons de nouveaux défis depuis le début de la pandémie : télé bénévolat, déspecialisation, asynchronisme, perte de contacts sociaux, enjeux technologiques, etc. De surcroît, l'OBNL avec lequel le présent projet fut effectué a subi d'importants changements structuraux et culturels dans les dernières années, entraînant plusieurs conséquences, dont le désengagement significatif des bénévoles, surtout francophones. C'est ici que cette recherche-intervention prend son sens : sous forme de partenariat entre équipe de recherche et organisation, le mandat fut d'accompagner l'OBNL dans ses efforts de développement d'outils et de procédures visant à [ré]engager les bénévoles. Sur une période de six mois, cette collaboration a eu pour objectif de proposer des pistes de réflexions et recommandations concrètes afin de stimuler le sentiment d'attachement des personnes bénévoles envers leur pratique et l'organisation, le tout en identifiant les valeurs les plus centrales pour ces dernières, afin de mettre en branle des efforts de cultivation de ces dernières. Cela a mené à une proposition méthodologique innovante : le Focus Group en tant qu'outil d'intervention – dans une approche constitutive de la communication organisationnelle – favorisant la stimulation du sentiment d'attachement des bénévoles envers leur organisation.

ABSTRACT

Key words: Organizational communication, third sector, volunteering, engagement, belonging, attachment, retention, intervention.

In recent decades, the third sector has been confronted with new structural, human and ideological challenges: increasingly colonized by the logic and practices of the private sector, the non-profit sector is more professionalized, managerialized, bureaucratized and anchored in competitive and client-based dynamics. In addition, since the beginning of the pandemic, new challenges have arisen: tele-volunteering, despatialization, asynchronism, loss of social contacts, technological issues, etc. Moreover, the NPO with which this project was carried out has undergone major structural and cultural changes in recent years, leading to several consequences, including the significant disengagement of volunteers, especially Francophones. This is where this research-intervention comes into play: in the form of a partnership between the research team and the organization, the mandate was to accompany the NPO in its efforts to develop tools and procedures to [re]engage volunteers. Over a period of six months, the objective of this collaboration was to propose avenues of reflection and concrete recommendations in order to stimulate the feeling of attachment of volunteers towards their practice and the organization, while identifying the most central values for these persons, in order to set in motion efforts to cultivate them. This led to an innovative methodological proposal: the Focus Group as an intervention tool – in a constitutive approach of organizational communication – allowing the stimulation of volunteers' sense of attachment to their organization.

RESUMEN

Palabras claves: Comunicación organizacional, tercer sector, voluntariado, fidelización, pertenencia, apego, intervención.

En las últimas décadas, el tercer sector ha tenido que lidiar con desafíos estructurales, humanos e ideológicos: cada vez más colonizado por las lógicas y las prácticas del sector privado, el sector sin fines de lucro se ha profesionalizado, gerencializado, burocratizado y anclado en dinámicas competitivas y clientelistas. Además, desde el inicio de la pandemia han surgido nuevos retos: televoluntariado, desespacialización, asincronismo, pérdida de contactos sociales, cuestiones tecnológicas, etc. Además, la OSAL con la que se llevó a cabo este proyecto ha experimentado importantes cambios estructurales y culturales en los últimos años, lo que ha tenido varias consecuencias, entre ellas la importante desvinculación de voluntarias, especialmente francófonas. Aquí es donde entra en juego esta investigación-intervención: tomando la forma de colaboración entre el equipo de investigación y la organización, el mandato consistía en apoyar a la OSAL en sus esfuerzos por desarrollar herramientas y procedimientos para [re]implicar a las voluntarias. A lo largo de seis meses, el objetivo de esta colaboración ha sido proponer pistas de reflexión y recomendaciones concretas para estimular el sentimiento de apego de las voluntarias a su práctica y a la organización, identificando al mismo tiempo los valores que son más centrales para ellas, con el fin de poner en marcha esfuerzos para cultivar estos valores. Esto condujo a una propuesta metodológica innovadora: el Focus Group como herramienta de intervención – en un enfoque constitutivo de la comunicación organizacional – que permite estimular el sentimiento de apego de las voluntarias a su organización.

INTRODUCTION

Après plusieurs années d'université, c'est en janvier 2019 que j'ai eu ma première expérience de recherche qualitative. Sept mois d'observation participante, de séances de discussions et d'analyses de données; de découverte du milieu de la communication organisationnelle. J'ai la piqûre. Ce mémoire s'ancre dans une continuité toute naturelle avec ce parcours, puisqu'en recherche, les questions sont aux trouvaillles ce que les têtes sont à l'Hydre de Lerne : toute réponse ne fait que générer plus de questionnements. C'est donc ainsi que les résultats découlant de ce premier terrain¹ ont mené à l'envie d'approfondir certains constats. Comme celui, entre autres, d'identifier et de comprendre davantage les facteurs qui participent à l'engagement bénévole. Cette question relève selon moi de l'intérêt public et du bien commun : la vitalité de notre société dépend en partie de celle de nos organismes à but non-lucratif (OBNL). Pour ce faire, je choisis de poursuivre un partenariat avec le même organisme avec lequel le premier terrain fut effectué : la Société canadienne du cancer (SCC). Déjà aux prises avec des enjeux de rétention de leurs bénévoles avant 2019, la SCC voit cette situation s'empirer dans un contexte de changement radical en 2020 : la pandémie de Covid-19 parallèlement à un processus de restructuration majeure que la SCC met en place (fermeture de bureaux, licenciement massif, augmentation du ratio bénévoles par employée², etc.). On voit également arriver la digitalisation des activités organisationnelles, tant pour les bénévoles que les employées, engendrant une diminution du nombre de postes bénévoles à pourvoir ainsi qu'une transformation des tâches et activités. Toute cela génère une multitude de contraintes institutionnelles, administratives et logistiques qui rendent l'enjeu de la fidélisation et du recrutement de plus en plus pressant pour la SCC, surtout pour les francophones, qui se sentent « abandonnées » par une centralisation de l'OBNL à Toronto.

C'est ici que ma recherche-intervention prend tout son sens : elle a eu pour objectif, en collaboration avec l'équipe Expérience Bénévole de la SCC, de remobiliser les bénévoles

¹ Voir rapport de recherche : https://volunteeringonthemove.ugam.ca/wp-content/uploads/sites/73/rapportSCC_Vasquezetal20.03.2020-1.pdf

² N.B. Par soucis d'allègement du texte, le féminin sera employé comme générique, et l'emportera donc sur le masculin. Loin d'être neutre, l'emploi du genre en français est porteur d'idéologies qui touchent à des enjeux politiques, culturels, sociaux, économiques, émotionnels, psychologiques et cognitifs (pour ne nommer que ceux-ci). Ce choix est donc fait dans l'intention de stimuler une réflexion consciente sur cet enjeu, en inversant sciemment les rôles traditionnels. De plus, dans le cadre de nos observations, nous avons constaté que l'écrasante majorité des bénévoles sont des femmes, de même que les employées de la SCC en charge de ces bénévoles.

francophones; et ce, grâce à la création et/ou au renforcement du sentiment d'appartenance de celles-ci face à cette organisation et aux diverses communauté(s) bénévole(s) qui y participent.

Le présent mémoire est le fruit de cette recherche-intervention. Ses quatre sections principales se calquent sur les étapes suivies dans mon cheminement, de l'émergence de l'idée jusqu'au bilan post-projet.

Le premier chapitre fait état du contexte dans lequel s'inscrit une telle démarche : on ne peut prétendre observer et comprendre un organisme sans but lucratif sans saisir la réalité du troisième secteur dans son ensemble. Ses enjeux, ses problématiques, ses questionnements, ses besoins, et les attentes qui sont portées à son encontre par la population qu'il dessert. Le tout ancré dans un environnement sociétal plus global aux prises avec des logiques opérationnelles et managériales de plus en plus colonisées par le capitalisme et le néolibéralisme. Ce chapitre I se décline donc en deux temps : (1) la présentation de la problématique situationnelle, incluant une revue de la littérature au sujet des tendances générales du bénévolat contemporain et de la fidélisation bénévole – concept étant la pierre angulaire de ce projet; (2) la présentation de la problématique contextuelle, présentant le cas sur lequel se déploie cette recherche-intervention, tout en explicitant la pertinence d'un tel cas eu égard aux objectifs ciblés par cette démarche. L'objectif principal étant de développer et stimuler le sentiment d'appartenance des bénévoles face à l'organisation (SCC) afin d'assurer leur fidélisation dans un contexte de changements majeurs. Ce qui mène donc à la question de recherche suivante : Quelles sont les dynamiques communicationnelles qui contribuent au développement du sentiment d'attachement des bénévoles à la SCC; et quelles sont les stratégies communicationnelles à mettre en place pour favoriser ce sentiment dans un contexte de changements majeurs?

Le second chapitre dessine la position théorique dans laquelle je décide de me camper pour effectuer ce projet. En exposant tout d'abord un positionnement ontologique relativiste et relationnel, je trace par la suite, en continuité, le chemin qui me mène vers un choix épistémologique, soit l'approche constitutive de la communication organisationnelle. Je termine ce chapitre en explicitant les deux concepts centraux sur lesquels s'échafaude ma recherche-intervention : la cultivation (de valeurs) et l'attachement.

Le troisième chapitre s'ouvre sur un effort de transparence autoréflexif, grâce à la déclinaison de mon positionnement axiologique. En effet, celui-ci est essentiel si l'on prétend

pouvoir mettre la démarche dans son contexte, ainsi que vouloir prendre conscience des orientations idéologiques qui cadrent ce projet. S'ensuit la présentation du cadre partenarial avec l'organisme, ainsi que du type de démarche employé pour effectuer la collaboration : la recherche-intervention, une méthode de recherche qualitative participative en sciences sociales et humaines. Les étapes précises qui ont été déployées dans le cadre de cette recherche-intervention sont par la suite explicitées, en indiquant, pour chacune d'elles, les objectifs visés. Je poursuis en exposant la stratégie d'analyse de données qui a été utilisée afin de faire sens de ce qui a préalablement été collecté – soit une analyse de contenu combinée à la tenue d'un journal de bord (en tant qu'apport réflexif). Je clos cette section en traçant quelques pistes de réflexion au sujet de ma posture, subissant les tensions multiples engendrées par les plusieurs chapeaux portés durant ce projet : chercheuse-intervenante, étudiante à la maîtrise, stagiaire de l'organisme, graduellement devenue amie de l'employé avec lequel j'ai effectué cette collaboration...

Le quatrième et dernier chapitre débute en traçant le portrait des personnes qui ont participé au présent projet, et d'une rapide mise en contexte de cet échantillon. Ce profil effectué, je continue avec la présentation des résultats. Trois catégories de valeurs ont été identifiées (organisationnelles, des employées et des bénévoles) suite à l'analyse de contenu. Celles-ci sont ensuite mises en relation, afin de réaliser une analyse comparative, et ainsi identifier les points de concordance et les points de dissonances entre ces trois catégories. Cela rend par la suite possible de répondre aux questionnements soulevés au début de ce projet : j'identifie les points de [r]attachement, les points de détachement, les moyens par lesquels les valeurs se cultivent dans ce processus d'attachement-détachement, ainsi que les types d'attachements qui s'expriment dans chacun des cas. Cela me permet ultimement de proposer des actions concrètes à mettre en place afin de stimuler les points de [r]attachement et prendre en main les points de détachement, le tout dans le but de stimuler le sentiment d'appartenance des employés et bénévoles envers l'organisation, et donc, de les fidéliser. Je propose pour ce faire un outil d'intervention précis en tant que moyen pertinent et efficace de cultivation de valeurs et de stimulation du sentiment d'attachement : le Focus Group. Le tout est finalement agrémenté des moyens adoptés afin de diffuser les présents résultats, ainsi que des limites qui sont venues affecter cette recherche-intervention.

Le mémoire est clôturé par une conclusion, rappelant les grandes lignes du document, ainsi qu'une ouverture sur des avenues futures à explorer quant aux questionnements qui ont émergés de ce projet. Les annexes et la bibliographie scellent ensuite le tout.

CHAPITRE I – PROBLÉMATIQUE

Dans le présent chapitre, je ferai un rapide portrait du contexte et de la situation actuelle du bénévolat au Canada dans les dernières années, dessinant les grandes tendances et enjeux du troisième secteur – ou milieu des organismes à but non-lucratif (ci-après, OBNL). J’aborderai également les impacts de la pandémie de Covid-19, contribuant à faire émerger de nouveaux enjeux s’articulant avec les enjeux préalables, influant ensemble sur la capacité des OBNL à retenir leurs bénévoles. Ensuite, étant donné que la fidélisation est la focale de ce projet, je fais un survol de la littérature à son sujet de façon plus globale, pour ensuite nuancer le tout avec une littérature portant sur les enjeux tout particuliers apportés par un contexte de grands changements (situation pandémique, restructuration). Je présente ensuite mon cas, afin d’exposer en quoi ses particularités font de lui un objet pertinent pour une recherche-intervention portant sur la fidélisation bénévole. À la lumière de tout ceci, je formule donc la question de recherche inspirée par ce contexte, en fonction des enjeux qui seront étudiés, ainsi que les objectifs précis de ma démarche. Pour terminer, j’illustre brièvement la pertinence sociale, culturelle et communicationnelle d’un tel projet.

1.1. Problématique situationnelle

1.1.1. Portrait du bénévolat contemporain

Dans les dernières décennies, le secteur philanthropique et le bénévolat ont vécu une expansion nouvelle ainsi qu’un élargissement significatif de leurs domaines d’activité. En effet, le secteur des OBNL augmente plus rapidement que l’économie canadienne en générale, représentant en 2007 2,5 % du produit intérieur brut (PIB), soit plus de 2,5 fois plus que le secteur de l’agriculture ou encore 6 fois plus que l’industrie automobile, ce qui représente quelques 100,7 milliards de dollars³. Selon les données les plus récentes, ce chiffre s’est élevé jusqu’à atteindre 8,3 % du PIB canadien en 2021⁴. Cette tendance se maintient, puisque les personnes ayant fait du

³ Statistiques Canada. [En ligne] <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/13-015-x/13-015-x2009000-fra.pdf?st=iPFffeuw> Consulté le 29 février 2020

⁴ CanaDon. (2022). *Giving at a Crossroads. Generational Trends, Pandemic Uncertainties, and Unprecedented Strain on Charities* (The Giving Report 2022).

bénévolat passent de 12,7 millions en 2013⁵ à 24 millions en 2018⁶, consacrant respectivement 1,96 milliards et 5 milliards d’heures de bénévolat durant l’année. En termes de temps salarié, cela équivaut à environ 1 million d’emplois à temps plein en 2013, et 2,5 millions en 2018. Parallèlement, les dons de bienfaisance affichent une tendance vers la baisse : 24,6 % des Canadiennes donnent en 2006, 20,4 % en 2015⁷, et 19 % en 2019⁸. Ainsi, les OBNL canadiens sont aux prises avec de nouvelles considérations techniques, économiques et humaines – se voyant face à la nécessité d’un renouvellement gestionnaire et structurel : ils doivent en faire plus avec moins⁹.

Ajoutons à cela un changement d’approche idéologique dans le secteur non lucratif, qui est de plus en plus sujet à une vision clientéliste de ses bénéficiaires (Bernardeau, 2018), en plus d’être encadré par la logique mercantile qui s’impose à toutes les industries de notre système capitaliste actuel (Dempsey et Sanders, 2010; Salamon, 1997; Wirgau *et al.*, 2010). Cela fait en sorte que les OBNL sont de plus en plus perméables aux logiques concurrentielles, devant faire face à une multiplication des offres de bénévolat, d’un point de vue autant qualitatif que quantitatif. Ainsi, ils se *battent* entre eux pour recruter et fidéliser leurs bénévoles, qui, pour leur part, adoptent des pratiques de bénévolat se précisant par leur caractère davantage réflexif, épisodique et instrumental – ce qui contribue, pour Dempsey et Sanders (2010), au renforcement d’une vision entrepreneuriale des bénévoles face à leur pratique.

⁵ *Ibid.*

⁶ Statistiques Canada. [En ligne] <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2021001/article/00002-fra.htm> Consulté le 9 juin 2021

⁷ CanaDon. [En ligne] <https://www.fondationbombardier.ca/wp-content/uploads/2019/09/Le-Rapport-sur-les-dons-2018.pdf> Consulté le 29 février 2020

⁸ CanaDon. (2022). *Giving at a Crossroads. Generational Trends, Pandemic Uncertainties, and Unprecedented Strain on Charities* (The Giving Report 2022).

⁹ Il est cependant légitime de croire que le portrait serait différent aujourd’hui, après quelques années d’alerte sanitaire. C’est d’ailleurs ce que soutiennent les résultats préliminaires de l’Institut Mallet (2020) : dans les 6 derniers mois de 2020, les donatrices sont passées de 71 % à 76 % de la population canadienne – contrairement à 50 % en période pré-pandémie. Ce qui représente une augmentation nette et significative, phénomène typiquement observable en temps de crise et/ou de catastrophe. Ainsi, « [l]a hausse de la générosité des Québécois[es] montre leur conscience des besoins exacerbés et du rôle primordial de notre écosystème de la bonté pour garder la société en équilibre durant cette tempête pandémique. » Il y aurait donc réellement un « effet pandémie » sur le secteur philanthropique et bénévole. (Institut Mallet) [En ligne] <http://institutmallet.org/institut-posts/pandemie-le-benevolat-se-reinvente/> Consulté le 9 juin 2021

1.1.1.1. Bénévolat réflexif

La réflexivité de l'expérience bénévole (Hustinx et Lammertyn, 2003; McAllum, 2017) réside dans le fait que les individus s'investissent suite à une décision mûrie, en fonction d'un processus de réflexion répondant à des questions comme « de quoi ai-je besoin? », « quelle activité/cause/poste m'anime le plus? », « quelle organisation correspond le mieux à mes valeurs? », etc. C'est ce que Hustinx (2010) nomme des « situations et expériences hautement individualisées », dans lesquelles « la motivation, les circonstances et l'opportunité doivent coïncider avec un moment ou une situation biographique particulière. » (p. 238, notre traduction). Ainsi, le bénévolat contemporain est en partie motivé par une envie d'accomplissement de soi, et non pas uniquement dans une optique d'altruisme pur et de bien commun. S'engager dans une activité bénévole est donc en grande partie le fruit de considérations circonstancielles : la personnalité, les envies, les besoins de la personne, ainsi que son contexte à un moment donné.

1.1.1.2. Bénévolat épisodique

Pour être en adéquation avec cette réflexivité, les bénévoles sont donc davantage appelés à être mobiles qu'auparavant : leur bénévolat est plus épisodique. Or, par épisodique, on entend que les bénévoles s'engagent de façon de plus en plus ponctuelle, discontinue et circonscrite dans le temps (Cnaan et Handy, 2005; Macduff, 1990; Macduff et Millgard, 2004). Le bénévolat est donc plutôt occasionnel qu'inscrit dans un investissement soutenu et à long terme (dans un même poste et/ou une même organisation). Eliasoph (2008) a proposé le concept de « bénévole USB » afin d'illustrer la tendance des gens à se « brancher et se débrancher » à leurs différentes implications de bénévolat, qui sont alors perçues comme des opportunités de développement individuel et professionnel, en fonction de leur besoin de maintenir une autonomie dans leur engagement (McAllum, 2017).

1.1.1.3. Bénévolat instrumental

Ce qui mène à cette troisième tendance, soit l'instrumentalisation du bénévolat en tant que moyen de croissance personnelle. Cette approche utilitariste fait en sorte que le bénévolat devienne souvent un moyen pour garnir son curriculum vitae (Friedland et Morimoto, 2005) : gagner de l'expérience dans un domaine, développer de nouvelles expertises et connaissances, réseauter, peaufiner des aptitudes professionnelles, etc. Cette vision utilitariste est tellement courante en Occident que le bénévolat est même parfois une obligation pour obtenir des crédits nécessaires à la validation de certains cours, et que des employeuses revendiquent parfois que les expériences de

bénévolat soient des critères déterminants dans leur processus d'embauche. Ainsi, le bénévolat augmenterait les chances d'obtenir un diplôme, de décrocher de meilleurs emplois, ou encore de faire croître significativement ses réseaux sociaux.

1.1.2. La fidélisation bénévole

De manière générale, la fidélisation des bénévoles passe par le degré de motivation de celles-ci à rester au sein de l'organisation et continuer à effectuer les activités que nécessite leur poste (sentiment d'engagement). Ainsi, afin de savoir comment stimuler cette fidélisation, la littérature suggère d'identifier et comprendre les facteurs qui contribuent à créer ce sentiment d'engagement – initial et à long terme. Or, les facteurs influençant le choix de s'investir dans une activité bénévole sont nombreux (Snyder et Omoto, 1992), et peuvent se décliner en trois grandes catégories, soient les facteurs extrinsèques, intrinsèques et situationnels.

1.1.2.1. Facteurs extrinsèques

Le premier facteur extrinsèque est la simple continuité : les implications bénévoles, communautaires, politiques, philanthropiques, etc. sont concomitantes et les personnes ayant été préalablement bénévoles ont de fortes chances de l'être à nouveau, en plus de s'engager dans d'autres activités d'engagement civique (Bekkers, 2010; Bowman *et al.*, 2010; Penner et Finkelstein, 1998).

Le deuxième facteur extrinsèque déterminant serait le capital social (et humain), c'est-à-dire la largeur et la qualité de son réseau, la qualité de ses rapports interpersonnels, l'accessibilité aux ressources et la mobilité sociale en générale (Paik et Navarre-Jackson, 2011). Ainsi, une personne qui se sent bien intégrée dans sa communauté développera des sentiments d'appartenance, de redevance et de sens de la responsabilité (Bekkers, 2010), menant à l'envie d'aider cette communauté, de s'investir dans son bien-être, de consolider ses liens (Ackerman, 2019; Bekkers, 2005-2010; Brown et Ferris, 2007; Lee et Brudney, 2012; Musick *et al.*, 2000).

Finalement, les facteurs organisationnels (ambiance de travail, relations qui se créent au sein du milieu organisé, culture organisationnelle, ainsi que les tâches, rôles, ressources, valeurs, normes, procédures, etc. qui en découlent) composent la dernière catégorie des facteurs

extrinsèques. Une littérature très riche les documente¹⁰, indiquant qu'ils ont une influence directe sur les intentions de faire du bénévolat (de León et Fuertes, 2007; Garner et Garner, 2011; Haski-Leventhal et Bargal, 2008; Hidalgo et Moreno, 2009; Valéau *et al.*, 2013; Vecina *et al.*, 2013, etc.). Chacón *et al.* (2007) indiquent que ceux-ci façonnent le développement du sentiment d'engagement envers l'organisation, qui lui-même se traduira en implication (intention de rester). De la sorte, des conflits dans le milieu organisationnel peuvent mener à l'insatisfaction, voire le retrait des bénévoles (Garner et Garner, 2011; Handy *et al.*, 2010; Kreutzer et Jäger, 2011; Molina *et al.*, 2017), et l'ambiance régnant au sein de l'organisation est centrale (Nencini *et al.*, 2016).

1.1.2.2. Facteurs intrinsèques

Pour ce qui est des facteurs dépendants de l'individualité propre, la littérature les subdivise en six grandes catégories : traits de personnalité, genre, statut socioéconomique, dispositions subjectives, origine ethnique et génétique. Dans la présente section, par soucis de pertinence et de faisabilité, je m'attarderai aux quatre premiers uniquement (l'origine ethnique et la génétique ne pouvant pas être prises en compte dans le présent projet).

Concernant les traits de personnalité, plusieurs études employant des mesures psychométriques (Ackerman, 2019; Bekkers, 2005; Carlo *et al.*, 2005) sont arrivées à des conclusions très similaires; les traits démontrant les plus fortes corrélations avec l'activité bénévole sont, en ordre d'importance : l'extraversion, l'amabilité et la stabilité émotionnelle. Pour sa part, la conscienciosité est le seul trait de caractère négativement lié au bénévolat : il serait plutôt un frein puisqu'il nuit à l'innovation et la créativité, des atouts associés au bénévolat dans la littérature. En bref, l'engagement serait corrélé avec un caractère extraverti et prosocial, innovateur et créatif, altruiste et empathique, ainsi que démontrant une forte stabilité émotionnelle. À noter que pour certaines études, les traits de personnalité seraient en fait des variables intermédiaires entre style d'attachement et activité bénévole (Erez *et al.*, 2008) – le style d'attachement développé pendant l'enfance expliquerait pourquoi certains individus développent des personnalités dites prosociales (Wilson, 2012).

¹⁰ À noter que le présent projet s'attardera tout particulièrement à ces facteurs organisationnels, objets visés par le stage et l'intervention qui sera mise en place.

Pour ce qui est du genre, le féminin est traditionnellement associé aux comportements prosociaux, comme par exemple dans la théorie du *care* (Wilhem et Bekkers, 2010), nous indiquant que les femmes sont plus enclines à développer des personnalités aidantes, altruistes et empathiques – et ce, malgré le fait qu’elles aient généralement moins de capital social que les hommes (Einolf, 2011; Huang *et al.*, 2009).

En ce qui a trait au statut socioéconomique, de nombreuses études mettent de l’avant une corrélation positive entre bénévolat d’une part, et statut socioéconomique élevé ainsi qu’une éducation supérieure d’autre part. Ces deux variables produiraient un individu plus apte à développer un large réseau et jouir d’un vaste capital social et humain (Campbell, 2009; Gesthuizen et Scheepers, 2012; Huang *et al.*, 2009).

Finalement, certaines dispositions subjectives sont régulièrement mises de l’avant lorsque l’on fait le portrait type d’une bénévole : motivations, attitudes et identité de la personne encadrent la façon dont elle se perçoit et perçoit sa pratique dans son contexte social (Wilson, 2012). Les motivations sous-tendant l’activité bénévole peuvent être classées en six catégories : l’avancement professionnel, l’apprentissage de nouvelles aptitudes, l’interaction sociale, l’évitement d’émotions négatives, la croissance personnelle et l’expression de valeurs prosociales (Carlo *at al.*, 2005; Carpenter et Myers, 2010; Finkelstein *et al.*, 2005). Quant aux attitudes face au bénévolat, elles sont fortement liées à la satisfaction et l’intention de rester dans l’organisation (Ackerman, 2019; Boezeman et Ellemers, 2009; Carpenter et Myers, 2010; Wilson, 2012). De la sorte, plus une personne développe des attitudes positives envers sa pratique et l’organisation dans laquelle s’inscrit ladite pratique, plus elle sera satisfaite et plus elle sera bénévole à long terme.

1.1.2.3. Facteurs situationnels

Pour que les prédispositions ci-haut puissent se traduire en actions, le bénévolat dépend de facteurs situationnels : pour s’impliquer, la personne bénévole doit avoir l’opportunité de poser des actions concrètes. Il y a donc un coût d’opportunité relié à l’activité bénévole (Ackermann, 2019; Lee et Brudney, 2012). Certaines autrices avancent même que nous voudrions toutes profondément aider, mais que ce sont les facteurs situationnels qui empêchent certaines de le faire dans certaines situations (Bekkers, 2005). Ainsi, la personne qui veut faire du bénévolat doit avoir des ressources à sa disposition : temps, argent, mobilité, capital social, énergie mentale et capacités cognitives.

Cela expliquerait en grande partie pourquoi le statut socioéconomique et le niveau d'éducation sont corrélés avec le bénévolat; puisqu'ils libèrent ce type de ressources et diminuent ainsi le coût d'opportunité (Gesthuizen et Scheepers, 2012).

1.1.2.4. Pratiques organisationnelles et fidélisation

Ainsi, eu égard à ce projet de recherche, il est pertinent de se demander : quelles sont les pratiques organisationnelles qui favorisent la fidélisation des bénévoles? Sur ce point, la littérature peut nous aider à faire un état des lieux des « bonnes pratiques » de gestion des bénévoles.

Le principe général sur lequel s'entend la très grande majorité des travaux sur le sujet est le *fit* entre la bénévole et l'organisation. Ce *fit* correspond à une compatibilité entre les valeurs individuelles et la mission organisationnelle, et serait ainsi un des facteurs les plus déterminants de l'intention de poursuivre la pratique bénévole (Studer, 2016; Van Vianen *et al.*, 2008). Or, afin de favoriser ce *fit*, les ressources humaines représentent la clé de voûte d'une mise en place de « bonnes pratiques » de gestion de leurs bénévoles (Alfes *et al.*, 2017). Or, Souder (2016) indique que les bénévoles et les employées faisant partie d'une même organisation et effectuant le même genre de tâches dans des conditions similaires vont avoir des attitudes semblables quant à leur pratique et leur organisation. Fallon et Rice (2015) vont dans le même sens lorsqu'ils affirment que les « bonnes pratiques » managériales de gestion des ressources humaines salariées peuvent être généralement transposées dans la gestion des ressources humaines bénévoles. La nuance qu'ils apportent étant que les deux facteurs centraux lorsqu'il s'agit de gestion bénévole (plus que pour les salariées) sont le **support** et la **reconnaissance**. Ces deux éléments influent positivement sur la satisfaction dans la pratique, ce qui a son tour augmente significativement la fidélisation. Lewig *et al.* (2007) confirment cela en illustrant en quoi le rapport entre demandes et ressources du milieu organisationnel influent sur le *burnout* des bénévoles, et donc sur l'intention de rester ou de quitter.

Ainsi, de « bonnes pratiques » managériales seraient celles qui mettraient l'emphase sur un *fit* individu-organisation (réciprocité morale et psychologique – voir Liao-Troth, 2005, Farzaneh *et al.*, 2014 ou Smith, 2002), tout en s'assurant de fournir les ressources et le support nécessaires aux bénévoles afin que ces dernières puissent naviguer les demandes du milieu de façon satisfaisante et efficace. Cela peut entre autres être atteint grâce à une assignation personnalisée des tâches aux bénévoles, en fonction de leur motivations et intérêts (Houle *et al.*, 2005), ou de façon plus générale

en « découvrant les motivations qui peuvent changer avec le temps, en offrant des possibilités d'apprentissage, en montrant aux bénévoles les effets de leur travail, en créant du temps et de l'espace pour que les bénévoles puissent socialiser et en demandant aux bénévoles de réfléchir à leur propre travail. » (Souder, 2016 : 2718, notre traduction)

De plus, Boezeman et Ellemers (2009) expliquent en quoi cet engagement est renforcé par trois caractéristiques principales, soient les sentiments d'autonomie, de compétence et de réciprocité. Une culture organisationnelle qui stimule, encourage et met de l'avant ces caractéristiques est un milieu dans lequel l'engagement sera plus grand de la part de ses membres.

1.1.2.5. Effet du bénévolat à distance sur l'engagement bénévole

Depuis le début de la pandémie, une autre transformation vient changer le portrait du bénévolat : la translation des activités du présentiel vers le digital, et parfois du synchrone vers l'asynchrone. Les impacts de cette digitalisation massive et généralisée des activités bénévoles est un phénomène encore trop récent pour qu'une littérature abondante et exhaustive soit à disposition. Toutefois, les quelques études effectuées jusqu'à présent tendent à identifier quelques tendances, principalement au niveau du recrutement, de l'engagement et de la rétention des bénévoles (Lachance, 2021).

Tout d'abord, les tranches d'âge la plus touchées seraient les plus avancées – tout particulièrement les personnes de plus de 70 ans. Sous couvert de la protection des plus vulnérables et eu égard aux politiques concernant la santé publique en temps de pandémie, ces personnes doivent se retirer de la vie publique. Pour la plupart impliquées depuis plusieurs décennies, elles se font retirer leur bénévolat, une part importante de leur vie sociale et citoyenne, ce qui a un impact négatif significatif sur leur santé psychologique et émotionnelle (Grotz, Dyson et Birt, 2020). Un autre frein de la participation des bénévoles âgées serait celui de leurs connaissances techniques et technologiques lacunaires – connaissances essentielles à la participation au télé-bénévolat. C'est ce que l'on appelle la fracture numérique (Sciadas, 2002). Cela élague donc de facto toutes personnes n'ayant pas accès à ce genre de technologie (ordinateur, webcam, micro, internet haute vitesse, etc.) ou ne possédant pas les connaissances suffisantes pour naviguer aisément dans cet environnement numérique.

Or, les personnes âgées ne sont pas les seules à être négativement impactées par cette transformation : des tendances générales apparaissent dans le bénévolat, toutes tranches d'âge confondues. On parle entre autres de désinvestissement (non-respect des échéanciers par exemple), d'accès restreint aux technologies nécessaires (ordinateur, internet, etc.), ainsi que de la nécessité pour les gestionnaires d'adapter leurs modes de gestion des bénévoles dans un contexte différent (Seddighi *et al.*, 2020). Trautwein *et al.* (2020) indiquent également que la qualité du soutien technique fourni aux bénévoles eu égard aux plateformes utilisées lors du télé-bénévolat a un impact indirect sur la satisfaction de ces dernières, et donc sur leur engagement. Il ne s'agit donc pas uniquement de fournir des outils techniques et technologiques aux bénévoles : il faut que cet accès s'accompagne en quelque sorte d'un « service après-vente » pour qu'elles se sentent aptes à les utiliser de façon efficiente. Autrement, les plateformes représentent une charge supplémentaire et non une aide – les sources d'insatisfaction sont alors plus grandes.

Finalement, je présuppose que l'aspect relationnel, qui est essentiel et central au bénévolat, se voit affecté par la digitalisation des activités bénévoles (Ihm et Shumate, 2022)¹¹. En effet, le présentiel recèle également d'une valeur en termes de contacts humains, de non-verbal et d'informel, nécessaire à la socialisation organisationnelle, qui elle-même impacte la création et le transfert de connaissances au sein de l'organisation (Taskin, 2006). Valeur largement diluée à cause de cette déspatialisation, lorsque les seuls contacts que l'on a avec sa communauté bénévole, ses partenaires et ses bénéficiaires se fait via un écran. La fatigue de l'écran se faisant ressentir, les échanges se limitent donc à l'essentiel, excluant ainsi tout le côté plus personnel et informel des échanges (discussions de corridor, raconter sa fin de semaine, etc.).

Cela serait supporté par les conclusions de Carlsen, Toubøl et Brincker (2021), qui indiquent que les personnes ayant un réseau social moins étendu et solide pré-Covid voient leur engagement bénévole davantage affecté par la digitalisation des activités (un lien social étant beaucoup plus facile à simplement entretenir qu'à créer de façon virtuelle). Une tendance qui serait néanmoins modérée par l'utilisation des réseaux sociaux. Luksyte *et al.* (2021) avancent que la situation serait particulièrement difficile au niveau du leadership de celles gérant les bénévoles, ainsi que leur capacité à engendrer un sentiment de confiance dans un cadre communautaire.

¹¹ Comme l'illustrent plusieurs témoignages de bénévoles depuis le début de la pandémie : « [Le bénévolat à l'épreuve des multiples confinements](#) »; [Récits bénévoles](#).

Il est également important de souligner qu'il n'existe pas que des impacts négatifs à cette digitalisation. En effet, ce phénomène permet toutefois une meilleure sécurité des bénévoles, une disponibilité accrue de celles-ci, l'opportunité d'attirer une population bénévole plus diversifiée (en termes de localisation géographique et de profil), une réduction des coûts pour les organisations, une plus grande participation du public à la publication de matériel éducatif, donner la voix à des populations bénévoles excentrées qui n'auraient autrement pas pu s'engager, entre autres (Seddighi *et al.*, 2020). De plus, il ne faut pas négliger la valeur certaine du support moral et communautaire qu'apporte le bénévolat – même virtuel – en temps de crise. Il demeure une source essentielle de solidarité, créant ainsi un sentiment d'identification et d'unicité des individus au sein de leur communauté durant la pandémie (Bowe *et al.*, 2021).

1.2. Problématique contextuelle

Maintenant que le portrait général des OBNL canadiens et du milieu non-lucratif a été rapidement tracé, de même que la littérature sur la fidélisation bénévole, je m'intéresse ici aux particularités de mon cas, qui en font un exemple pertinent pour un tel projet. La Société canadienne du cancer (SCC) est un OBNL qui a vu le jour en 1938, suite « à la demande de la communauté médicale, qui s'inquiétait de plus en plus de l'ignorance de la population par rapport aux signes de cancer ».¹² Sa mission première est de soutenir toutes les personnes touchées de près ou de loin par le cancer (malades, proches-aidantes, survivantes). Ses activités touchent donc autant à la prévention (promotion de saines habitudes de vie) qu'à l'accompagnement (soutien), en passant par l'éducation (informations au sujet des enjeux entourant le cancer) et même à la législation (pressions sur les instances gouvernementales pour encadrer plus strictement la cigarette, par exemple). Son financement provient de deux sources majeures : dons recueillis lors d'évènements de levées de fonds et subventions d'institutions tierces. Ainsi, la SCC dépend grandement de ses bénévoles, qui sont celles organisant les évènements de levées de fonds. L'un d'entre eux, le Relais pour la vie, représente le plus gros portefeuille de l'OBNL. Jusqu'à récemment, sa structure fractionnait ses activités en 10 divisions, correspondant aux 10 provinces canadiennes. Depuis peu, elle a centralisé ses activités, le siège social se trouvant présentement à Toronto.

¹² Société Canadienne du cancer. [En ligne] <https://action.cancer.ca/fr/about-us/our-history> Consulté le 9 juin 2021.

Dans les dernières années – et de façon encore plus marquée depuis le début de la pandémie – la SCC voit plusieurs changements majeurs transformer son infrastructure. Cela commence en 2017, lors de sa fusion avec la Fondation canadienne du cancer du sein, en plus d’une centralisation du processus décisionnel à un niveau national (et non plus provincial). De plus, une période précaire pour les bénévoles s’est étendue de 2015 à 2019; période durant laquelle il n’y avait aucune employée en charge du bénévolat pour la division du Québec¹³.

Depuis le début de la pandémie, cette restructuration s’intensifie avec la fermeture de tous les bureaux de la province québécoise, sauf ceux de Montréal et Québec. Cela entraîne la mise à pied de 50 % des employées québécoises, et la diminution de besoins en bénévoles (toutes celles ayant des rôles présentiels en lien avec ces bureaux). Malgré tout, le ratio du nombre de bénévoles par employée augmente : par exemple, avant la Covid, il y avait au Québec 40 employées pour 95 comités organisateurs d’évènements alors qu’en 2021, on tombe à 5 employées pour 60 comités¹⁴. Ces fermetures engendrent également une diminution de la proximité avec les communautés locales : les bénévoles ailleurs que dans les deux grandes villes se sentent abandonnées, mises de côté. De plus, ces bureaux étaient des lieux essentiels de leur socialisation dans leur pratique bénévole; lieux qui ne leur sont désormais plus accessibles.

Du surcroît, pendant tous ces changements, les communications sont très limitées, voire inexistantes auprès des bénévoles. Majoritairement puisque les bases de données n’étaient pas à jour au moment de cette transformation. Lors du début de mon mandat, il existait quelques 22 000 bénévoles pour lesquelles la SCC ne possédait pas d’adresse courriel (sur les 30 000 au Québec)¹⁵. Et pour une partie d’entre elles, même pas de numéro de téléphone. En supprimant les bureaux locaux, on coupe alors le contact avec toutes ces personnes, qui était jusqu’alors entretenu par les employées qui œuvraient dans ces endroits.

Tout cela fait en sorte de créer des sentiments d’abandon, d’injustice, de frustration et de perte de repère pour les bénévoles – surtout francophones. Dans certains cas, cela va même jusqu’à la perte de confiance envers l’organisation et les employées partenaires (terme donné aux employées qui sont en charge de gérer les bénévoles). Face à de grands changements et un manque

¹³ Étant donné la focale de cette recherche, nous nous pencherons plus particulièrement sur le contexte francophone, et plus précisément québécois de la SCC.

¹⁴ Tous ces chiffres m’ont été fournis par les employées de la SCC avec qui j’ai collaboré.

¹⁵ Idem.

de ressources et de soutien de la part de l'organisation, ces bénévoles se sentent inaptes à poursuivre les activités de façon satisfaisante.

Pour tenter de remédier à cette situation, la SCC a mis en place certaines actions, soient des séances d'information (*TownHall*); des formations (sur le leadership par exemple); des efforts d'*empowerment*.¹⁶ des directrices de comités organisateurs d'évènements pour tenter de palier la réduction du soutien des employées; certaines activités sociales virtuelles (échange de recettes pendant les fêtes de fin d'année, par exemple); ainsi qu'une refonte de la procédure de recrutement des bénévoles (uniformisée à un niveau national, basée sur les compétences spécialisées de chacune, et ce grâce à une nouvelle plateforme de recrutement en ligne).

Elle a également formé une équipe nommée Expérience Bénévole (Volunteer Experience – VE), constituée d'employées à qui on a donné la responsabilité de développer, stimuler et entretenir les relations avec les bénévoles. Toutes ces activités sont regroupées sous le terme parapluie *stewardship*, qui désigne le rôle de *caring* que l'équipe endosse face aux bénévoles.

Malgré tout, les enjeux persistent : recrutement très difficile tant à l'interne qu'à l'externe; faible participation aux activités mises en place; forte indécision et grand roulement parmi les bénévoles encore impliquées (désistements fréquents et rapides après le début de l'engagement).

1.2.1. Objectifs de la recherche-intervention et question de recherche

Face à ce constat, la SCC souhaite explorer de nouvelles façons de faire lorsqu'il s'agit de gestion des ressources humaines bénévoles. Et c'est ici que ma présence prend son sens. Les objectifs de cette recherche-intervention sont de cibler les façons par lesquelles il serait possible de remobiliser les bénévoles francophones grâce au renforcement du sentiment d'appartenance à l'organisation et la communauté, en se basant sur des éléments de culture organisationnelle et en adoptant une approche communicationnelle. Concrètement, l'objectif principal est de *développer*

¹⁶ À noter que j'emploierai des anglicismes à plusieurs reprises, et ce pour deux raisons. Premièrement puisque je considère que certains termes ne possèdent pas vraiment d'équivalent en français. Deuxièmement parce qu'utiliser un vocabulaire bilingue m'incarne dans qui je suis, soit une Montréalaise qui vie en deux langues. C'est en m'exprimant ainsi que j'ai le plus l'impression d'être fidèle à moi-même. Dans une perspective de [dé]construction des obligations académiques qui encagent les pratiques dans un modèle étroit et réducteur, cela fait partie de ma démarche de recherche d'une alternative plus adaptée aux réalités des actrices sociales.

et stimuler le sentiment d'appartenance des bénévoles face à l'organisation (SCC) afin d'assurer leur fidélisation dans un contexte de changements majeurs. Les sous-objectifs sont :

1. Identifier les valeurs qui sont respectivement cultivées par la SCC, les employées et les bénévoles;
2. Faire un exercice de comparaison de ces valeurs afin de trouver les points sur lesquels elles convergent et ceux sur lesquels elles divergent;
3. Afin de cibler les points qui peuvent être respectivement des sources d'attachement versus de détachement des bénévoles face à l'organisation;
4. Et ainsi poser un diagnostic sur l'état actuel du niveau d'attachement des bénévoles de la SCC et de leur sentiment d'appartenance à l'organisation;
5. Pour finalement proposer des pistes de réflexion et des recommandations d'actions concrètes à poser dans le but de stimuler les sources d'attachement et rectifier les sources de détachement.

Campée dans une approche communicationnelle, je me pose donc la question suivante : **Quelles sont les dynamiques communicationnelles qui contribuent au développement du sentiment d'attachement des bénévoles à la SCC; et quelles sont les stratégies communicationnelles à mettre en place pour favoriser ce sentiment dans un contexte de changements majeurs?**

Or, dans le but de formuler une réponse adéquate à une telle question, je décide de me baser sur les concepts d'attachement et de cultivation de valeurs, explicités dans la [section 2.3.](#), afin de jeter des bases conceptuelles solides pour un tel projet.

1.3. Pertinence

La pertinence sociale principale est d'améliorer la situation des bénévoles au sein de leur pratique, ainsi que de rendre le secteur non lucratif plus attrayant et satisfaisant pour celles qui y œuvrent. En tant que société, nous gagnons toutes à nous préoccuper de la santé mentale, physique et émotionnelle des personnes – salariées comme bénévoles. De plus, une revitalisation des OBNL et du secteur philanthropique peut avoir une multitude d'impacts positifs. En effet, l'activité bénévole est centrale pour la vitalité et le bien-être de nos sociétés démocratiques (Vézina et Crompton, 2012), et son développement au sein de nos communautés est un enjeu social de premier

plan. Or, ce développement repose en grande partie sur les OBNL (Salamon, 2010). Ainsi, si elles ont du mal à remplir leur mandat à cause d'une problématique criante de fidélisation de leur bénévoles (de Leon et Fuertes, 2007; Lee et Brudney, 2012), il est tout à fait pertinent et utile de s'attarder à cet enjeu.

La pertinence scientifique et communicationnelle, quant à elle, porte sur la production de connaissances utiles pour la meilleure gestion des OBNL et de leurs bénévoles. Puisque grâce à la recension des écrits, il a été possible de voir qu'il existe des lacunes dans la connaissance du phénomène d'intérêt. En effet, comme nous l'avons vu dans la littérature portant sur la fidélisation, plusieurs postures épistémologiques et conceptuelles ont été adoptées, qui mettent respectivement de l'avant différents types de facteurs sociologiques, psychologiques, économiques, et même parfois génétiques impactant la fidélisation des bénévoles (reliés aux motivations et à la satisfaction). Toutefois, l'approche communicationnelle manque vraisemblablement à l'appel (Kramer *et al.*, 2013); il serait pertinent de l'ajouter à l'analyse pour bonifier la compréhension multidisciplinaire du bénévolat, une vision plurielle étant toute indiquée pour saisir sa complexité (Wilson, 2012). De plus, les études sur le sujet sont essentiellement états-uniennes et européennes. Ainsi, l'apport d'une étude adoptant un angle d'analyse communicationnel, et située dans un contexte québécois qui plus est, nous semble tout à fait pertinent et utile. De plus, le portrait du bénévolat a été largement impacté par le contexte pandémique, et il est intéressant de commencer à explorer le phénomène, afin de savoir *comment* il a changé, et quelles en sont les implications sur la fidélisation. Finalement, l'approche onto-épistémique utilisée ici était jusqu'à présent demeurée essentiellement descriptive, ce qui fait de ce projet une innovation méthodologique, proposant une opérationnalisation de prémisses théoriques afin d'en tester le potentiel pratico-interventionniste.

CHAPITRE II – CADRE THÉORIQUE

Dans le présent chapitre, je débiterai avec une brève présentation de mon positionnement ontologique – alliant relativisme et relationnalité – afin d’afficher d’emblée mes couleurs, dans une volonté de transparence. Cette contextualisation permet de comprendre le choix de mon assise onto-épistémologique, qui se situe dans les approches constitutives de la communication organisationnelle. Je développerai le tout afin de venir justifier la pertinence et l’utilité d’un tel choix, d’une part pour répondre à ma question de recherche, et d’autre part pour permettre d’atteindre les objectifs visés par une démarche de recherche-intervention. J’effectuerai également les définitions des deux concepts-clés les plus centraux pour ma démarche (l’attachement et la cultivation), concepts particulièrement adaptés pour pouvoir offrir un cadre favorable à l’exploration de pistes de solutions concrètes aux enjeux soulevés par le mandat : développer et stimuler le sentiment d’appartenance des bénévoles face à l’organisation (SCC) afin d’assurer leur fidélisation dans un contexte de changements majeurs. Je clôturerai en illustrant en quoi une perspective communicationnelle permet de faire de cette recherche-intervention un projet engagé, qui apporte une contribution paradigmatique à la CCO et au secteur des OBNL.

2.1. Ontologie

Mon positionnement ontologique allie deux croyances concomitantes, soit celles selon lesquelles tout savoir est intrinsèquement relatif d’une part, et relationnel d’autre part. Ainsi, la connaissance découlant de notre environnement social se construit en fonction du contexte et des relations qui se déploient dans ce dernier.

2.1.1. Relativisme

Tout d’abord, je suis convaincue que toute réalité est fondamentalement relative, c’est-à-dire qu’elle ne peut être étudiée et comprise qu’en fonction du contexte dans lequel elle émerge et évolue, ainsi que de l’interprétation qu’en font les agentes sociales concernées eu égard à ce contexte. Il s’agit donc ici du rejet d’un dogmatisme paradigmatique qui prétend pouvoir circonscrire une vérité une fois pour toute, et la figer dans le temps et l’espace pour en fournir une définition universelle, généralisable et inéquivoque. En effet, comme l’indique Guba (1990),

« realities are taken to exist in the form of multiple mental constructions that are socially and experientially based, local and specific, and dependent for their form and content on the persons who hold them » (Guba, cité dans Lincoln, Lynham et Guba, 2011 : 102). C'est ainsi que je conçois toute vérité comme étant intrinsèquement créée par et pour la réalité sociale dans laquelle elle s'exprime et s'articule avec d'autres vérités. Cela signifie « that we construct knowledge through our lived experiences and through our interactions with other members of society. As such, as researchers, we must participate in the research process with our subjects to ensure we are producing knowledge that is reflective of their reality. » (*Ibid.* : 103) Nos relations sont [co]construites, de même que les vérités qui en émergent, le tout étant encadré par l'interaction multidirectionnelle constante de nos agentivités multiples. C'est donc à nos subjectivités que nous ferons appel tout au long de ce processus, comme constitutives du sens que nous donnerons à notre contexte social et au processus de changement. Comme le résume John W. Creswell,

« The goal of research, then, is to rely as much as possible on the participants' views of the situation. Often these subjective meanings are negotiated socially and historically. In other words, they are not simply imprinted on individuals but are formed through interaction 'with others [...] and through historical and cultural norms that operate in individuals' lives. [...] In terms of practice, the questions become broad and general so that the participants can construct the meaning of a situation, a meaning typically forged in discussions or interactions with other persons. [...] They also focus on the specific contexts in which people live and work in order to understand the historical and cultural settings of the participants. Researchers recognize that their own background shapes their interpretation, and they "position themselves" in the research to acknowledge how their interpretation flows from their own personal, cultural, and historical experiences. » (Creswell, 2007 : 20)

2.1.2. Relationnalité

Ce qui m'amène au deuxième point, soit ma position selon laquelle toute vérité est socialement, et donc relationnellement [dé]construite. Toute réalité sociale n'a de sens que lorsqu'on l'étudie et la comprend en fonction des interactions entre les différentes agentes du milieu dans lesquelles elle émerge. Et c'est fondamentalement dans ces relations que se crée la réalité sociale, via ce que Kuhn, Ashcraft et Cooren nomment la *relationnalité communicative*. C'est ainsi que la chercheuse co-produit ultimement de la *connaissance communicative* via ses relations avec toutes les agentes sociales concernées, et qui est « is a form of knowing located not merely in brains, bodies, routines, or texts[...] but as also (and inherently) *in* and *about* interaction. »

(Kuhn, Aschraft et Cooren, 2017 : 12) Ainsi, l'ontologie relationnelle indique que pour étudier tous les phénomènes sociaux du travail/bénévolat et de l'organisation, il faut supposer que tout fait et toute action se situe dans un réseau de faits et d'actions, en relation les unes avec les autres. Ainsi,

« Relationality posits that what is commonly taken to be actors and factors creating contemporary capitalism – individuals, organizations, markets, public policies, structures, as well as the very figure of the ‘new economy’ – emerge from, and are performed in, communication (when communication is understood as a dynamic practice). [...] Further, this orientation denies any subject/object split, refusing to portray the various (and often taken-for-granted) participants in working and organizing as either discursive or material, tangible or intangible, human or nonhuman. In place of those dichotomies, relationality highlights agential hybridity, multiplicity, interdependency, and indeterminacy in suggesting that the identification of participants is an epistemological choice that must always be grounded in a comprehension of a practice. » (*Ibid.* : 27)

2.2. Positionnement onto-épistémologique : Les approches constitutives de la communication organisationnelle

Dans le cadre de ce projet, je me baserai sur l'approche constitutive de la communication organisationnelle (ci-après CCO), qui se situe en parfaite cohérence avec ce qui a été discuté ci-haut. Cette approche s'articule autour d'une idée centrale, soit : « that organizations essentially ‘consist of’, ‘emerge in’, or ‘are constituted by’ communication [...] [and are] based on the assumption that language does not merely serve representational purposes but creates, constitutes, and shapes instances of social reality » (Schoeneborn, Vásquez et Cornelissen 2016 : 929).

Cette approche se subdivise en trois écoles de pensées principales, soient l'École de Montréal (Cooren, Taylor et Van Every, 2006), le modèle *Four-Flows* (McPhee et Zaug, 2000) et la théorie des Systèmes Sociaux (Luhmann, 2003; Seidl et Becker, 2005). Quoique ces trois approches partagent des bases ontologiques et conceptuelles communes, l'École de Montréal se distingue des deux autres sur quelques points essentiels qui motivent mon choix de l'adopter.

Le premier étant qu'elle présuppose « the existence and observability of an objective material reality, although its perception is always mediated by communication. » (Schoeneborn *et al.*, 2014 : 303) En effet, je suis d'avis, tout comme Stéphane Cooren, que

Advocating a communicative constitution of reality does not amount to falling into some degenerate form of constructivism (or even solipsism). It means, on the contrary, that, for instance, preoccupations, realities, and situations get expressed and translated in what we

say or write. And these expressions, animations or translations can, of course, always be questioned and negotiated on the *terra firma* of interaction. (Cooren, 2012 : 12)

Ainsi, tout en entretenant une vision constitutive de la réalité via la communication, je ne désire pas tomber dans un extrême conceptuel selon lequel la réalité ne peut en aucun cas être palpable, puisque jamais matérialisée et toujours purement symbolique. J'opte plutôt pour une position d'entre-deux : la réalité est à la fois matérielle et idéale – comme deux revers d'une même médaille, qui ne peuvent exister l'une sans l'autre et s'inter-influencent mutuellement et perpétuellement.

Le second est l'inclusion d'agentes non-humaines dans le processus et les dynamiques communicationnels (comme étant pourvues d'habiletés communicatives). En effet, l'École de Montréal propose un élargissement significatif de tous les *qui* et les *quoi* pouvant être considérées comme des agentes du milieu, contribuant aux dynamiques communicationnelles s'y déroulant. En effet, l'on comprend alors l'acte de communication comme

a transactional process that involves at least two roles: A and B interacting in relation to an object X. An organization or “meta-conversation” [...] emerges when A speaks on behalf of the collective AB. In addition to human actors, other (non-human) entities or “figures” [...] may enter communicative relations. (Schoeneborn *et al.*, 2014 : 304)

Ce point est directement en lien avec le précédent, puisqu'il permet de concevoir comment la matérialité de l'environnement organisationnel peut également faire partie intégrante des dynamiques communicationnelles qui s'y déroulent. Ainsi, les textes, affiches, artefacts, outils, lieux physiques (bureaux, locaux...), technologies (machines, nouveaux médiums de communication...), etc. sont autant d'éléments qui font partie intégrante de l'univers communicationnel organisationnel, et donc qui sont à prendre à considération lorsqu'on les étudie.

Le troisième et dernier point se situe dans la nature de la relation qu'entretient l'organisation avec la communication : elle n'est pas uniquement *dans* l'organisation (comme simple outil servant les actions et objectifs du groupe organisé), mais aussi *par, pour* et *au travers* des organisations. L'École de Montréal va même plus loin : elle conçoit *toutes* les interactions qui ont lieu au sein de l'organisation comme étant fondamentalement de la communication organisationnelle, même si elle ne porte pas directement sur les activités et objectifs définis de l'organisation. Par exemple, deux collègues discutant de leur fin de semaine en famille sont en train d'énactier leur réalité organisationnelle au même titre qu'une supérieure faisant un rapport de performance à son employée. De la sorte, « scholars of the Montreal School assume that speech acts of all kinds that

are enacted on behalf of an organization [...] have the capacity to form and maintain the collective endeavor » (*Ibid.* : 305).

Ainsi, la communication est beaucoup plus qu'un simple outil informatif et fonctionnel (comme le dépeint la vision traditionnelle canonique). Elle est plutôt un élément organisant et constitutif des organisations (Cooren et Robichaud, 2011), qui est énoncé au travers des interactions qu'entretiennent les agentes (humaines et non-humaines) du milieu organisationnel, grâce aux éléments matériels et symboliques qui le constituent. L'organisation n'a pas besoin de la communication pour fonctionner, elle *est* communication.

Je m'intéresser donc à tout acte communicationnel qui peut être qualifié d'*organisant*, en prenant pour acquis que la communication organisationnelle regroupe toute interaction dynamique, multidirectionnelle et complexe qui a lieu dans les échanges sujets-objets, sujets-sujets et/ou objets-objets, et qui est en lien [in]direct avec les activités de l'organisation (Schoeneborn *et al.*, 2014).

Or, puisque « mon comportement participe au développement de la situation à laquelle je réagis. » (Cooren et Robichaud, 2011 : 145), je considère l'acte communicationnel à la fois comme générateur, transformateur et porteur de sens. Un sens socialement co-construit et [re]produit via les interactions entre agentes et s'engageant dans un processus actif de [co]modification et [co]transformation de leur réalité sociale. En effet,

Une organisation est un ensemble de transactions. Une transaction est une unité de communication qui comporte un échange de valeurs d'une personne à une autre ; toute communication est un système de création et de transmission de valeurs (et non pas simplement de messages). (Taylor, 1993 : 4)

Dans le cas qui nous intéresse – soit la fidélisation des bénévoles par le développement du sentiment d'appartenance – j'analyserai la communication en tant que processus organisant participant à l'attachement des bénévoles envers l'organisation (la SCC), et ce via le processus de cultivation de figures (ces concepts sont définis par la suite).

Adopter cette lunette permet de prendre en considération la dimension interactionnelle de la création de valeurs, ainsi que les dimensions réflexive et affective qui contribuent à ce processus de co-construction. En effet, lorsque les membres actives d'une organisation (employées et bénévoles) interagissent ensemble pour s'organiser, elles ne font pas que se transmettre de l'information, elles énoncent les valeurs sous-jacentes véhiculées dans l'acte communicationnel qui

est déployé. Cet acte communicationnel pouvant prendre des formes aussi variées qu'il existe d'individus et de contextes. Que ce soit un discours au sujet de méthodes de recrutement de nouvelles bénévoles, ou le respect de procédures bien particulières pour le déroulement d'une réunion, ou même encore le *meme* animé qui est envoyé dans la conversation de groupe sur *Teams*... ce sont tous des actes communicationnels qui véhiculent des valeurs. Ils viennent donc [re]transmettre et [ré]actualiser ces valeurs au sein de l'interaction, en faisant appel à la capacité réflexive et affective des interactantes.

C'est pour toutes ces raisons que les prémisses de la CCO sont adaptées pour étudier la fidélisation des bénévoles grâce au sentiment d'appartenance et d'attachement de celles-ci face à l'organisation : elles permettent de voir en quoi, via les interactions des bénévoles avec le cadre institutionnel, elles adoptent, rejettent ou [co]modifient les valeurs. Lorsqu'elles les adoptent, il y a augmentation de l'attachement; inversement, lorsqu'elles les rejettent, il y a diminution de l'attachement. Ce qui serait particulièrement intéressant serait alors de trouver des contextes et moments durant lesquels il y a [co]modification des valeurs dans l'interaction bénévole-organisation, puisque cela représente les points sur lesquels cette recherche-intervention peut s'attarder en tant que lieux potentiels de réconciliation mutuelle – et donc d'occasions de stimuler l'attachement et l'engagement.

2.3. Concepts clés

2.3.1. Attachement

Par attachement, je considère tout élément émotionnel et passionnel qui crée un sentiment d'appartenance, d'investissement et de sens de la responsabilité envers l'organisation et les activités effectuées en son sein (Del Fa, Vásquez et Plourde, 2016a).

Conceptuellement parlant, la *passion*, l'*animation* et l'*attachement* sont interreliés : « all these notions portray someone as attached to, or moved, affected, effected, animated by something » (Cooren, 2010a : 59). En d'autres mots, ce sont tous les éléments émotionnels, cognitifs et affectifs qui font en sorte – en fonction d'une chaîne complexe d'agentivités multiples – de façonner les perceptions, comportements et attitudes des individus face à une situation donnée.

Ce processus, qui est communicationnel et interactionnel, échafaude la réalité que se construit une personne dans son environnement social.

Autrement dit, analyser la communication (organisationnelle), c'est aussi reconnaître les effets par lesquels des personnes se mettent à parler au nom d'êtres spécifiques auxquels elles sont attachées, que ces 'êtres' soient des principes, des valeurs, des croyances, des idées, etc. Se positionner, par exemple, comme parlant implicitement ou explicitement au nom d'un principe d'équité, c'est donc démontrer qu'on y est attaché et que, toute chose étant égale par ailleurs, c'est bien ce principe d'équité qui nous anime, nous fait agir, à un moment donné de l'interaction. (Cooren, 2010b, en ligne)

La bénévole va donc, dans ses interactions communicationnelles, adopter et rejeter des éléments de son contexte organisationnel, en fonction qu'ils soient respectivement en congruence ou en contradiction avec sa propre vision du monde. Les éléments qui seront adoptés seront donc construits en tant que points d'attachement (ou de rattachement) à l'objet; alors que ceux qui seront rejetés seront construits comme des points de détachement à l'objet. Objet pouvant être des « valeurs, des principes, des collectifs, des projets ou des artefacts » (Cooren, 2010, cité dans Vásquez, Del Fa et Plourde, 2015).

Dans mon cas, l'« objet » est l'organisation (sa cause, sa mission, ses façons de procéder, ses pratiques, ses attitudes, etc.). Ainsi, dans leur pratique, les bénévoles oscillent entre attachement, détachement et rattachement de l'objet (Del Fa, Vásquez et Plourde, 2016a; 2016b), en fonction de ces points charnières. Or, l'aspect affectif de ce processus de va-et-vient est particulièrement prégnant dans le bénévolat (comparativement au travail classique rémunéré), puisque qu'il « [repose] quasi-exclusivement sur des dimensions émotionnelles et motivationnelles » (*Ibid* : 216), et donc qu'il impacte directement l'engagement. Ainsi,

Les attachements jouent un rôle important dans la conduite des individus et dans le sens qu'ils donneront à leurs actions et à leurs **engagements**. Par exemple, la façon dont un[e] bénévole présente le projet [...] n'est pas neutre dans la mesure où ce[tte] bénévole participe activement à la concrétisation du projet et y est donc, de manière générale, attaché[e]. Simultanément, et dû à cet attachement, les divers sens dont se vêt le projet [...] peuvent faire l'objet de désaccords aux **conséquences organisationnelles importantes**. (Vásquez, Del Fa et Plourde, 2015 : 30, nos emphases)

Ces conséquences organisationnelles découlent du fait que l'attachement mène à l'engagement envers l'organisation. Or, pour bien saisir cet engagement, il serait nécessaire de le comprendre plus en profondeur. Je me baserai donc sur la typologie de McAllum (2017), qui nous indique qu'il existe trois types d'engagement chez les bénévoles, soit l'engagement de continuité, l'engagement normatif ainsi que le lien affectif. Le premier « results from unwillingness to bear the social and

economic costs of discontinued organizational membership, such as loss of material or symbolic rewards and status » (McAllum, 2017 : 3) Cette adhésion à l'organisation est particulièrement importante pour les bénévoles, qui ne peuvent avoir recours à des augmentations de salaire ou autres conditions de travail comme sources de motivation à rester. Le second « refers to obligation to contribute, manifested by responsibility and loyalty. » (*Ibid.*) Celui-ci s'exprime entre autres par le fait que très souvent, les gens qui s'impliquent dans une activité bénévole le font en partie dans le but d'aider leur communauté. Le troisième « arises from strong emotional ties, positive organizational experiences and identification with organizational mission and goals. » (*Ibid.*) Cette dernière forme d'engagement repose sur le fait que les bénévoles comptent sur leur volontariat pour développer des relations interpersonnelles significatives et nourrissantes. Ainsi, l'auteur illustre en quoi il est avantageux de sortir d'une vision de l'engagement qui soit purement centrée sur l'individu et ses motivations personnelles – afin d'élargir le tout pour prendre en considération les facteurs organisationnels qui influent sur celui-ci. Or, ces facteurs organisationnels peuvent être les autres bénévoles, les employés de l'organisation, les parties prenantes externes (instances publiques, bailleur de fonds), les bénéficiaires, la culture organisationnelle et l'ambiance générale, par exemple. Ainsi, l'engagement se co-construit dans la fameuse triade individu-groupe-environnement. Ce pourquoi je prends en compte ces trois formes d'engagement, afin de ne pas oblitérer tout un pan de l'expérience bénévole qui façonne le degré d'engagement des individus. En effet, comme ce stage se situe au niveau organisationnel, c'est à ce niveau que je concentre l'intervention, en collaboration avec la SCC.

En conclusion, tout élément représentant un point d'attachement contribuera à l'envie de poursuivre l'engagement alors que tout élément incarnant un point de détachement diminuera le niveau d'engagement de la bénévole.

2.3.2. Cultivation

Tout d'abord, il est selon moi primordial de comprendre ce qu'est la culture organisationnelle, puisque c'est en la saisissant qu'on peut prétendre déchiffrer les valeurs qui composent un environnement organisationnel. Or, Schein indique que

The term 'culture' should be reserved for the deeper level of *basic assumptions* and *beliefs* that are shared by members of an organization, that operate unconsciously, and that define in a basic 'taken-for-granted' fashion an organization's view of itself and its environment. These assumptions and beliefs are *learned* responses to a group's problems of *survival* in

its external environment and its problems of *internal integration*. They come to be taken for granted because they solve those problems repeatedly and reliably. This deeper level of assumptions is to be distinguished from the ‘artifacts’ and ‘values’ that are manifestations or surface levels of the culture but not the essence of the culture. (Schein, 1985 : 6)

L’on parle alors de présuppositions et de croyances comme étant des prémisses de base tendant à être prises pour acquis (comme étant naturelles et allant de soi), puisqu’internalisées. Le côté socialement et discursivement construit se voit donc invisibilisé (ou du moins invisible à la conscience), même s’il est fondamental dans le processus de [re]production de valeurs.

Or, au sein d’une organisation, il existe une culture « hôte » qui est plus générale et englobe toutes les sous-cultures qui existent au sein des différents sous-groupes évoluant dans les milieux organisés. Ainsi, lorsqu’on s’intéresse à la culture organisationnelle, il faut comprendre que les dynamiques de groupes sont influencées à la fois par la culture hôte et par la culture distincte du sous-groupe en question. Si on veut étudier un sous-groupe, il faut donc s’attarder aux « unique features of a particular social unit in which we are interested. This social unit often will have a history that can be deciphered, and the key actors in the formation of that culture can often be studied. » (*Ibid.* : 8) Dans notre cas, cette distinction est particulièrement importante : nous souhaitons développer un sentiment d’appartenance des communautés francophones à l’organisation pancanadienne. Les réalités culturelles de chacun des groupes arborant des divergences, il est important de prendre en considération cette dynamique bidirectionnelle. Or, toujours selon Schein, la culture organisationnelle se définit donc comme suit :

a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems. (*Ibid.* : 9)

La manière dont cette définition dite classique de la culture organisationnelle a été appliquée dans les études organisationnelles présente néanmoins quelques problèmes. Elle tend notamment à réifier les prémisses (*assumptions*), ce qui rend statique le processus de construction d’une culture, et réduit les possibilités de transformation (Hatch, 1993). C’est ici que la notion de cultivation développée par les chercheuses de l’École de Montréal devient pertinente (Bencherki *et al.*, 2020; Cooren *et al.*, 2013). Selon cette perspective, la cultivation est comprise comme le processus communicationnel en fonction duquel les individus *cultivent* les valeurs, principes, croyances, façons de faire (ou *figures*) au sein de leur pratique organisationnelle. C’est un processus itératif et socialement ancré qui se co-construit au sein des interactions quotidiennes, afin d’énacter la

culture organisationnelle. Or, cette cultivation est un concept pertinent à arrimer à celui d'attachement, puisqu'il offre un cadre analytique permettant de saisir les moyens par lesquels l'attachement se forme et se déforme. En effet, « en cultivant des figures dans leurs conversations, documents et pratiques, les membres d'une organisation établissent aussi différentes formes d'attachements [...] qui peuvent être vécus comme des contraintes (lorsque, par exemple, on sent le besoin ou l'impératif d'obéir à une norme, une politique ou une règle) ou des désirs (comme lorsqu'on a à cœur un principe, un idéal ou une valeur). » (Bencherki *et al.*, 2020, en ligne)

Afin de cultiver ces figures, les agentes du milieu les font *parler*, à la manière de ventriloques. Ainsi, lorsqu'elles adoptent un certain discours, elles ne font pas que le transmettre, elles l'incarnent, l'actualisent, le co-construisent. Elles *performent* ces figures, contribuant ainsi à façonner et [re]produire la culture organisationnelle par le dialogue (Cooren, 2010a). Or, « [l]a notion de figure renvoie étymologiquement à quelque chose qui est fabriquée, qui est modelée. Il faut donc la produire, la façonner pour qu'elle existe. [...] [elle] devient alors une forme d'agentivité (un principe, une valeur, une passion, une règle, un objet, etc.) présentée – ou plutôt re-présentée – dans le discours. » (Jolivet et Vásquez, 2011 : 3).

Ainsi, les bénévoles s'engagent puisqu'elles s'*attachent* (et se *détachent*) aux figures véhiculées dans leur milieu social, en fonction des dynamiques interactionnelles et communicationnelles qui se mettent en place dans les communautés bénévoles, autour d'un projet commun. Ainsi, l'attachement-détachement est un processus complexe qui allie raison et émotion, le tout dans le cadre d'un sentiment d'appartenance à un groupe : « c'est parce que la communication constitue le tissu organisationnel qu'elle attache/détache les choses entre elles. » (Del Fa, Vásquez et Plourde, 2016a : 217)

Être alerte à tout ceci est central pour le déploiement d'une stratégie de recherche-intervention réussie : puisqu'une intervention qui ne se positionne pas en adéquation avec la culture organisationnelle (que ce soit la culture hôte ou la culture de sous-groupes) ne pourra prétendre à la production de savoirs et savoir-faire actionnables. Or, par *actionnables*, j'entends des savoirs et savoir-faire qui soient légitimes et adaptés au contexte organisationnel (Le Bossé *et al.*, 2002), et qui aient suffisamment du sens pour les membres de l'organisation pour que celles-ci les considèrent assez utiles pour les incorporer à leurs façons de voir et faire les choses (Alvesson et Sköldbberg, 2018).

CHAPITRE III – MÉTHODOLOGIE

Dans cette section, je débiterai avec l'explicitation de mon positionnement axiologique, afin de rendre visible les valeurs et le cadre idéologique qui m'habitent dans ma démarche, dans une volonté d'autoréflexivité nécessaire à une démarche de recherche-intervention. Ensuite, je décrirai le contexte et les configurations dans lesquelles cette recherche-intervention s'est déroulée, tout en précisant le rôle que j'ai eu à y jouer. Ensuite, je ferai un bref survol des outils et démarches principales qui ont été mobilisées pour ce projet, en illustrant en quoi de tels choix étaient indiqués dans mon cas précis. Ceux-ci seront subdivisés en trois volets, soient les stratégies de recherche, de collecte de données et d'analyse. Ces stratégies se sont déployées en fonction de plusieurs types d'activités, visant respectivement l'atteinte des objectifs et se structurant en six temps, soient 1) diagnostic; 2) recension des écrits; 3) analyse des données recueillies; 4) mise en place de l'activité pilote; 5) évaluation de l'activité pilote; 6) rédaction du rapport de recommandations et pistes pour la suite. De plus, dans une volonté de validité, le tout est contextualisé grâce au journal de bord. Cela permet également de faire un travail d'autoréflexivité, et ainsi d'explicitier ma posture en tant que chercheuse.

3.1. Axiologie

Je suis animée par des valeurs de justice, d'équité, de réciprocité, de transformation sociale, de savoirs plus démocratiques, de structures plus horizontales, de développement durable, de liberté (de presse, d'expression, de pensée, d'être...), d'auto-détermination et d'affranchissement des rapports de domination qui marquent notre société au fer rouge. Je me campe donc ouvertement dans une position humaniste, critique, anticapitaliste, décolonialiste et intersectionnelle. Dans cette lignée, j'opte pour la recherche-intervention, pratique qui recèle selon moi d'un potentiel de [dé]construction sociale permettant ultimement le changement, voire l'innovation. Mais pour ce faire, la recherche-intervention se doit d'être menée avec un grand souci du détail et une totale ouverture d'esprit de la part de la chercheuse. Elle doit être exécutée de façon consciente, réflexive, autocritique et en constant effort de reconnaissance de ses propres biais cognitifs, émotionnels, normatifs et intellectuels. Ainsi, ce type de recherche en sciences sociales doit être effectué, à chaque étape, en adéquation complète avec le milieu dans lequel il s'insère, en fonction des intérêts, besoins et aspirations particulières des agentes concernées.

Par exemple, Graham Harvey (2003) propose de voir les chercheuses comme occupant une place beaucoup plus complexe et complète que la simple dualité recherche *sur* versus *dans* : elles finissent par se tailler une place alternative et énoncée, et ce en relation avec les agentes du milieu, dans leurs interactions constantes. Interactions qui se doivent d'être imprégnées d'intégrité et de respect, afin de permettre l'articulation de nouvelles façons de concevoir notre environnement et de le rendre intelligible; de lui donner un sens. Il faut ainsi s'engager dans un processus conscient de décolonisation des méthodes de recherche et de production du savoir pour que celui-ci s'extirpe du genre académique traditionnel. Diane Grimes et Patricia Parker (2009), elles aussi, insistent sur la nécessité de décoloniser nos pratiques académiques, qui taisent trop souvent la voix des personnes marginalisées et les enjeux en marge des centres d'intérêts *mainstream* en recherche. En gros, donner une voix aux récits alternatifs, pour enfin s'affranchir de nos clôtures discursives (Deetz, 1992).

Or, je suis convaincue que pour arriver à avoir une pratique éthique, il faut effectivement être réflexive. Mais il faut également être à l'écoute des autres et de leurs attentes et besoins, le tout en faisant l'effort de développer une relation de confiance avec toutes les personnes concernées. C'est entre autres ce qu'affirme Harry Coenen (2001), qui avance qu'une réelle relation de confiance entre chercheuse et agente du milieu se solde habituellement par une capacité accrue de la première à nommer et adresser les problématiques du milieu de la seconde, sans que celle-ci ne se rebiffe ou se mette sur la défensive. Cela permet donc ultimement de provoquer une réflexion plus profonde quant aux enjeux du milieu, et donc l'enclenchement de réels processus de changement. Château Terrisse *et al.* surenchérisent en indiquant que la recherche-intervention

a pour vocation d'être utile à la fois aux organisations et aux chercheu[ses] par un processus itératif entre des phases d'immersion, qui permettent de répondre aux problématiques du terrain, et des phases de distanciation, qui autorisent un retour théorique et des productions scientifiques. La recherche-intervention vise ainsi à l'élaboration de théories à partir des pratiques, par l'accumulation d'observations validées. (Château Terrisse *et al.*, 2016 : 46)

La recherche-intervention, si pratiquée de façon éthique, recèle donc d'une valeur autant sociale que scientifique indéniable. Et c'est sur quoi je me baserai pour faire et réfléchir ma pratique; pour l'énoncer de façon utile et respectueuse, dans une visée de changement social.

3.2. Cadre du partenariat

C'est durant la troisième année de mon dernier baccalauréat que j'ai suivi le cours COM3170 – Communication organisationnelle, donné par Consuelo Vásquez. Ce qui m'apparaissait initialement comme un mal nécessaire pour avoir mon diplôme s'est en fait révélé l'avenue professionnelle la plus prometteuse pour moi. J'ai donc intégré l'équipe de Bénévolat en Mouvement – Volunteering on the Move (VOTM) en janvier 2019 – une équipe interuniversitaire subventionnée par le Conseil de Recherches en Sciences Humaines (CRSH) s'intéressant aux mouvances des pratiques bénévoles québécoises contemporaines¹⁷. Tout d'abord en tant qu'assistante de recherche, puis par la suite de coordonnatrice, ma première expérience de terrain fut un projet de recherche effectué avec la SCC, de janvier à juillet 2019. À la fin de mon BACC, les planètes se sont naturellement enlignées : mon projet serait donc effectué en collaboration avec la SCC, en continuité avec le précédent terrain. En effet, les constats qui avaient émergés de ce premier projet de recherche laissaient un grand nombre de questionnements en suspens – notre curiosité avait envie de les approfondir – curiosité que la SCC partageait. C'est ainsi que le tout s'est ficelé assez vite, et plutôt aisément, et ce pour plusieurs raisons. Premièrement, puisque la collaboration antérieure avait été agréable et fructueuse autant pour l'organisation que pour l'équipe de recherche, ce qui a fait en sorte de les cadrer tous deux dans une propension à vouloir une collaboration subséquente. Deuxièmement, faisant déjà partie du projet de recherche, le certificat éthique était facile à obtenir (une simple modification à celui déjà obtenu était nécessaire). Troisièmement parce que j'avais un allié inestimable au sein de la SCC, qui a cru au potentiel et au bien-fondé de ma démarche, et a donc tout fait pour que cette recherche-intervention ait lieu. Quatrièmement puisque j'ai obtenu le soutien important d'un programme de subvention pour stage en milieu organisé (Mitacs). J'ai donc collaboré en tant que chercheuse-intervenante avec la SCC de mai à novembre 2021, en m'intégrant à une équipe responsable d'encadrer les structures, démarches, principes et processus de gestion des bénévoles – l'équipe Expérience Bénévole (Volunteer Experience Team – ci-après l'équipe VE). Cette équipe avait été mise en place peu avant, précisément dans la volonté de travailler sur ces enjeux de recrutement, de fidélisation et d'accompagnement des bénévoles. La SCC avait donc pris conscience de cela, et

¹⁷ <https://volunteeringonthemove.uqam.ca/fr/accueil/>

décidé d'investir des ressources pour adresser cette problématique bien avant mon arrivée, ce qui la rendait solidaire à ma démarche et ouverte à ma participation.

Ainsi, je me suis donc tout naturellement retrouvée avec le mandat suivant : accompagner l'équipe VE dans ses efforts de transformation des modes de gestion des bénévoles, suite à un diagnostic du niveau d'attachement actuel des bénévoles envers l'organisation, avec l'objectif ultime de les aider à trouver des solutions pour [re]stimuler la rétention de ces dernières dans ce contexte de changements majeurs. Pour se faire, j'ai donc endossé le rôle de chercheuse-intervenante, collaborant étroitement avec l'équipe VE, qui m'a accueillie chaleureusement pendant 6 mois. J'ai assisté à toutes leurs réunions d'équipes – et certaines réunions de sous-équipes – ainsi qu'à certaines activités connexes comme des sessions d'informations ou des séances de *team building*. J'ai également effectué des entrevues individuelles avec 3 membres de l'équipe VE, 3 employées d'autres départements et 6 bénévoles; en plus d'une entrevue de groupe impliquant 4 bénévoles et ma directrice de maîtrise. Des séances de *brainstorm* en équipe ont également impliqué mes deux co-superviseur.e.s de stage, soit ma directrice et un membre de l'équipe VE. Toutes ses activités ont été enregistrées audio-vidéo, afin de pouvoir effectuer les transcriptions des données pertinentes. Parallèlement, j'ai tenu un journal de bord et consigné quelques documents internes de l'organisation. Finalement, un rapport de recherche contenant des recommandations fut rédigé, et remis à l'organisation en février 2022. L'organisation n'a toutefois pas accepté que celui-ci soit diffusé – à condition qu'il soit anonymisé. Or, j'ai pris la décision de ne pas procéder à une anonymisation du document, puisque pour moi, cela pervertissait la nature de mon travail en affaiblissant la rigueur et la qualité de mon argumentaire. Le rapport n'a donc pas été diffusé au grand public, mais gardé uniquement pour consultation interne.

3.3. Stratégie de recherche : la recherche-intervention

Essentiellement, la recherche-intervention se caractérise par son double objectif de transformation du milieu social étudié ainsi que de la production de connaissances au sujet de cette même transformation, dans un but de reproductibilité à d'autres milieux sociaux (Allard-Poesi et Perret, 2003). Cela est possible grâce à l'intervention immersive de la chercheuse tout au long du projet de recherche-intervention – elle contribue donc à la transformation en tant qu'agente du milieu à part entière. Autrement dit, « la posture interventionniste dans la recherche part du postulat

que l'action est en elle-même génératrice de connaissances » (Château Terrisse *et al.*, 2016 : 46) Or, « on ne peut accéder à la connaissance d'un système social qu'en en faisant varier les dimensions constitutives et leurs relations, c'est-à-dire en induisant un changement de celui-ci. » (Allard-Poesi et Perret, 2003 : 1). Ainsi, la recherche-intervention se calque tout à fait avec une vision constitutive de la communication, au service des objectifs de ce projet, qui visent le changement. En effet, elle considère l'utilité et l'actionnabilité des connaissances comme étant des caractéristiques essentielles de toute production de savoir : « les changements visés par la recherche-[intervention] doivent résoudre des problèmes concrets » (*Ibid.*)

De façon générale, la recherche-intervention se déploie en trois volets – soit le changement, l'élaboration de connaissances et l'intervention – qui s'articulent de façon concomitante tout au long du processus, dans des mouvements de va-et-vient entre théorie et pratique (itérations abductives). Dans le cas présent, cela se développera en fonction des objectifs et sous-objectifs énoncés dans la [section 1.2.1](#). Je déclinerais ici les différentes étapes et ce qu'elles impliquent en termes méthodologiques pour ce projet, eu égard à ces trois volets.

Notons aussi que j'ai opté pour une approche coopérative continue entre l'équipe de recherche et l'organisation (SCC), menant ainsi à une co-construction des savoirs et savoir-faire actionnables qui permettront l'atteinte des objectifs; puisque l'implication participante est garante de cette actionnabilité, en adéquation avec les besoins et enjeux du milieu.

Il est également important de préciser que le projet a porté sur le volet francophone de l'expérience bénévole pancanadienne. Comme cette population démontre des caractéristiques différentes du reste du pays – comme la langue, la culture ou la configuration géographique – il serait théoriquement et concrètement aventureux de penser qu'elle vit les mêmes enjeux, démontre les mêmes intérêts et besoins, ou même perçoit et énonce sa pratique de la même façon selon les mêmes dynamiques interactionnelles et communicationnelles. Ainsi, afin de rédiger des recommandations au sujet d'un plan d'action et de communication efficace et viable à long terme, ces dernières se doivent d'être adaptées et personnalisées aux différentes réalités organisationnelles de cette communauté distincte.

3.3.1. Étapes

Il est possible de retrouver le calendrier complet des activités pour chaque étape dans l'[Annexe C](#).

3.3.1.1. Diagnostic

Le diagnostic consiste en premier lieu en l'observation semi-participante aux activités de l'équipe VE, afin de se familiariser avec la culture organisationnelle et identifier les enjeux de recrutement principaux à adresser. En deuxième lieu, des entrevues ont été effectuées avec des bénévoles afin d'identifier les valeurs cultivées par ces dernières dans leur pratique. En troisième lieu, le même processus fut suivi pour la sélection des employées à passer en entrevue, afin d'identifier les valeurs qui sont cultivées par ces dernières. En quatrième lieu, les valeurs officielles de la SCC, retrouvées sur son site web, sont évaluées afin d'identifier clairement quelles sont les valeurs organisationnelles. En cinquième et dernier lieu, un tableau récapitulatif de ces trois ensembles de valeurs a été dressé, afin de pouvoir effectuer une comparaison de ceux-ci.

3.3.1.2. Recension des écrits

Faisant partie de l'équipe de Bénévolat en mouvement – Volunteering on the move depuis janvier 2019, j'ai accès à sa banque Zotero, qui contient près de 800 écrits scientifiques touchant le bénévolat et les OBNL, ainsi que les assises ontologiques, épistémologiques et méthodologiques utiles à ce projet. En plus de ma banque Zotero personnelle, composée de quelques 300 écrits scientifiques touchant les mêmes thèmes – mais avec un angle plus circonscrit au sujet de la fidélisation bénévole, des changements majeurs en organisation, ainsi que l'attachement-détachement et la cultivation de valeurs. J'ai de plus effectué plusieurs travaux portant sur le sujet dans des cadres académique et professionnel (voir [Annexe D](#)), ce qui fait en sorte de me fournir une maîtrise préalable de cette littérature et une bonne vue d'ensemble des phénomènes et enjeux qui s'y rapportent.

Ceci dit, un projet de recherche-intervention est un processus itératif et abductif, nécessitant des aller-retours perpétuels entre théorie et pratique. C'est pourquoi j'ai donc continué le développement de la recension des écrits tout au long de ce projet, et ce en fonction de l'évolution de celui-ci.

3.3.1.3. Analyse des données

Toutes les activités (observations, entrevues individuelles et de groupe, séance de *brainstorm...*) de ce projet ont été enregistrées de façon audio – et certaines de façon vidéo également – avec le consentement préalable des participantes (voir [Annexe A](#)), afin de permettre l'analyse subséquente. J'ai par la suite sélectionné, parmi ces enregistrements, des moments

particulièrement éloquents en termes de cultivation de valeurs et de points d'attachement-rattachement-détachement des bénévoles. Ceux-ci ont été transcrits afin d'en faire l'analyse plus exhaustive et systématique, et ce en fonction d'une approche d'analyse de contenu (voir [section 3.5.1.](#)).

3.3.1.4. Mise en place d'une activité pilote : le Focus Group

Après que l'analyse eut été finalisée et les résultats explicités, il a été par la suite temps de tester ceux-ci en les mettant en pratique. L'objectif ici visé est de vérifier si la théorie survit à l'épreuve du terrain, afin de démontrer de la pertinence et de la validité des résultats, pour que ceux-ci puissent être considérés comme des savoirs et savoir-faire *actionnables*. Pour ce faire, j'ai organisé une entrevue de groupe de type Focus Group (ci-après FG) avec quatre bénévoles et ma directrice (en tant que co-animatrice). Cette discussion a été orientée en fonction de questions de relances préalablement formulées afin de venir approfondir au sujet des valeurs identifiées durant les phases de diagnostic et d'analyse, et d'observer les façons dont elles sont cultivées en groupe, dans l'interaction.

3.3.1.5. Évaluation de l'activité pilote

De plus, je suggère que le FG est une activité qui puisse servir d'outil d'intervention efficace pour stimuler l'attachement des participantes face à leur organisation et leur pratique, grâce à la cultivation des dites valeurs. C'est également ce que j'ai tenté de vérifier grâce à une analyse de la transcription de l'enregistrement, la réalisation d'une carte mentale collaborative émergeant des discussions (grâce à la plateforme en ligne Miro¹⁸), ainsi qu'à un sondage pré/post-activité auprès des participantes. Ce pourquoi j'ai choisi ce format de discussion comme activité pilote.

3.3.1.6. Rédaction du rapport de recommandations et pistes de réflexion

À la lumière de tout ceci, j'ai rédigé un rapport de recherche, présentant les résultats et proposant des recommandations et des pistes de réflexion. Ce document a pris en considération les figures cultivées, les processus de cultivation et les points d'attachement-détachement-rattachement. Le but étant d'identifier et de comprendre les figures qui sont adoptées, mobilisées et négociées par les bénévoles (et les employées), afin de pouvoir stimuler davantage les points d'attachement et d'adresser les points de détachement.

¹⁸ <https://miro.com/>

3.4. Stratégie de collecte de données

Avant de pouvoir observer les agentes sociales concernées, faut-il procéder à leur recrutement. Ainsi, le recrutement des participantes-employées s'est fait par l'intermédiaire de mon superviseur de stage à la SCC, qui est membre de l'équipe VE. C'est donc lui qui m'a présentée au groupe, tout en leur indiquant qu'il travaillait en collaboration avec moi et ma directrice de maîtrise depuis un certain temps. Il m'a donc permis de recevoir un accueil actif et intéressé de la part des autres membres de l'équipe. Elles ont donc toutes accepté de signer le formulaire de consentement libre et éclairé (voir [Annexe A](#)). D'autres employées de la SCC ne faisant pas partie de l'équipe VE ont également été sollicitées, toujours via mon superviseur de stage. Celles-ci m'ont accordé des entrevues individuelles, m'aidant à tracer le portrait des communautés bénévoles francophones, ainsi qu'à peaufiner mon diagnostic. Le recrutement des participantes-bénévoles, quant à lui, s'est effectué grâce à une réflexion commune avec mes deux co-superviseur.e.s de stage : une sélection des bénévoles à interviewer a été faite. Dans l'idéal, j'aurais aimé avoir deux bénévoles par portfolio, en faisant varier les caractéristiques individuelles (âge, ancienneté dans l'organisation, genre, diversité ethnoculturelle, localisation géographique, etc.) pour tenter de faire un portrait le plus général et représentatif possible. Malheureusement, je me suis heurtée à un recrutement ardu, et j'ai interviewé toutes les personnes qui ont accepté de participer – puisqu'elles ont été peu nombreuses, et ne couvraient pas la diversité que j'aurais souhaité. Ces dernières, après avoir signifié un intérêt verbal à une employée de la SCC, ont été contactées par courriel, via mon adresse institutionnelle de l'UQAM. Je leur ai fourni un résumé du projet, le formulaire de consentement libre et éclairé (voir [Annexe A](#)), ainsi que des propositions de plages horaire pour la rencontre.

Maintenant que le recrutement est fait, la collecte de données peut débuter. Celle-ci s'est déroulée sur une période de six mois, s'étendant de mai à novembre 2021, durant laquelle j'ai effectué des observations de rencontres et activités de l'équipe VE (N = 16), des entrevues individuelles semi-dirigées (N = 12), une entrevue de groupe de style Focus Group (N = 1), ainsi que des consultations et indexations de documents et communications internes (courriels, site web, documentation reliée aux réunions, etc.) (N = 34). J'ai également effectué des rencontres de suivi régulières avec les deux superviseur.e.s de stage (un membre de l'équipe VE et ma directrice de maîtrise) (N = 62) et des séances de *brainstorm* en groupe (N = 2). Finalement, j'ai tenu des notes de terrain tout au long de ce processus. En tout, cela a mené à la production de plus de 78 heures

d'enregistrement audio-vidéo, quelques 350 pages de transcription, ainsi qu'une centaine de pages de notes de terrain. Voici un tableau récapitulatif des différents types de données qualitatives que j'ai recueillies pour ce projet, agrémentées des justifications prouvant que ces choix étaient adéquats pour la conduite du présent projet, eu égard aux objectifs et au cadre méthodologique et théorique :

Tableau 1 : Récapitulatif des données colligées

Type de données	Nombre d'observations	Objectifs visés et pertinence
Observations semi-participantes de réunions et autres rencontres de l'équipe VE	N = 16 (18h45min d'enregistrement)	<p>Les données recueillies dans ces rencontres (suivis, discussions informelles, <i>teambuilding</i>, etc.) sont d'ordre contextuel. Un consentement est demandé aux membres de l'équipe VE pour y assister, prendre des notes et enregistrer (voir formulaire de consentement, Annexe A). Comme tout cela s'effectue par des plateformes de visioconférence telles Zoom ou Teams, il a été facile d'enregistrer et de sauvegarder les fichiers. Ceci est un des rares avantages du télétravail en recherche-intervention.</p> <p>Le but est de s'immerger dans les activités quotidiennes des employées de la SCC afin de s'imprégner de la culture organisationnelle et ainsi pouvoir comprendre, de l'intérieur, les structures, processus et méthodes de l'organisation. Ceci permet à la chercheuse de se familiariser avec les besoins, intérêts et enjeux des agentes du milieu, tout en développant un lien de confiance mutuelle avec elles. Cette première étape est primordiale pour la réussite d'une recherche-intervention : une intégration réussie assure à la chercheuse une compréhension fine et ancrée dans le contexte. En recherche en science humaine et sociale, on appelle ce phénomène <i>going native</i>.¹⁹.</p>
Entrevues individuelles d'employées	N = 6 (7h12min d'enregistrement, 192 pages de transcription)	<p>Sous forme semi-dirigée, les entrevues individuelles sont un incontournable en recherche-intervention, puisque « cette technique de collecte de données est centrale dans une perspective <i>interprétative</i> et <i>constructiviste</i> [...] et vise une compréhension riche d'un phénomène, ancrée dans le point de vue et le sens que les act[rices] socia[les] donnent à leur réalité. Une dynamique de co-construction de sens s'établit donc entre les interlocut[rices] : chercheu[se] et participant[e]s, les un[e]s apprenant des autres et stimule l'émergence d'un nouveau discours et d'une nouvelle compréhension, à propos d'un phénomène étudié. » (Gauthier, 2009 : 337)</p> <p>Pour débiter, j'ai ciblé des employées qui me paraissent être les plus à même de m'aider à effectuer mon diagnostic. Une grille d'entrevue a été préparée (voir</p>

¹⁹ Une expression selon nous très révélatrice et éloquent, qui se traduirait par « devenir indigène » ou « faire un virage indigène », c'est-à-dire ne plus se positionner comme agente externe, mais plutôt interne à l'organisation.

Entrevues individuelles de bénévoles	N = 6 (4h d'enregistrement, 118 pages de transcription)	<p>Annexe B) avec les thématiques à aborder pour me permettre de dresser le portrait des valeurs, orientations et procédures prônées par ces dernières. Par la suite, j'ai réalisé le même type d'entrevues avec les bénévoles ciblées qui ont accepté de participer (voir Annexe B).</p> <p>Ainsi, les entrevues avec les employées visent plus particulièrement à mieux comprendre les rouages de l'organisation, alors que celles avec les bénévoles sont davantage axées sur leur expérience de bénévolat. Toutefois, dans les deux cas, le but était d'identifier les valeurs centrales qui motivent, orientent et s'expriment dans leurs pratiques respectives, afin de pouvoir par la suite identifier les points de convergence et de divergence avec les valeurs organisationnelles. Elles ont duré entre 45 et 90 minutes.</p>
Entrevue de groupe (de type Focus Group) avec des bénévoles	N = 1 (1h26min d'enregistrement, 38 pages de transcription)	<p>Le Focus Group (FG) « is a planned discussion led by a moderator who guides a small group of participants through a set of carefully sequenced (focused) questions in a permissive and nonthreatening conversation. The goal is not to reach agreement but to gain participant insights on the topic of discussion. » (Krueger et Casey, 2015 : 506) Ces auteurs indiquent également que, lorsqu'effectué dans un cadre organisationnel, il permet de : 1) évaluer les besoins et atouts du milieu, 2) aider à concevoir une intervention, 3) évaluer les options d'un développement/changement de procédures, 4) tester les instruments de collecte de données, 5) saisir la complexité et les nuances de résultats quantitatifs préalablement obtenus (les comprendre et les interpréter en fonction du contexte), 6) superviser et évaluer le fonctionnement de l'organisation dans son agentivité.</p> <p>Cette activité s'est déroulée avec la participation de quatre bénévoles, et a duré environ deux heures. J'ai tenté, dans la mesure du possible, de sélectionner des participantes avec des profils variés. Malheureusement, comme pour les entrevues individuelles, il a fallu faire avec ce que j'avais (recrutement ardu). L'objectif était d'aller valider ce qui était ressorti des entrevues individuelles. Pour ce faire, j'avais préparé des questions qui se basaient sur les constats de ces dernières, dans le but de vérifier si, en groupe, ces éléments trouveraient des échos. Un autre aspect central de cette entrevue groupale était d'observer si elle était capable d'aider les visées de l'intervention en cultivant des valeurs et/ou en stimulant les points d'attachement/rattachement.</p>
Carte mentale et sondage post-FG	N = 2	<p>Afin de compléter les discussions du FG, la plateforme en ligne Miro a été utilisée pour produire une carte mentale de ce qui a été dit. Cette carte a été tracée conjointement par les deux co-animatrices du FG (moi-même et ma directrice) en simultanée, pendant l'activité. Elle a ensuite été légèrement retravaillée pour élaguer les doublons et raffiner les concepts eu égard à nos impressions subséquentes (voir Annexe I). Afin de valider cette carte mentale, un sondage a été envoyé aux participantes quelques jours après l'activité. Celui-ci leur demandait d'aller consulter Miro, et de fournir un <i>feedback</i> de leurs impressions. Ce sondage était également l'occasion de poser des questions au sujet de leurs impressions générales au sujet de l'activité, ainsi que d'évaluer si leur niveau d'engagement avait été impacté par ce FG (voir Annexe J).</p>

Documents internes	N = 34	Pour bonifier mon analyse et m'aider à effectuer le portrait des valeurs véhiculées par la SCC, j'ai également consulté quelques documentations internes. Il peut s'agir de rapport, d'ordre du jour des réunions, de pamphlet, de vidéo de recrutement, d'affiche, etc. J'ai également survolé de l'information provenant de leur site web et leurs communications sur les réseaux sociaux en général. Les documents et communications produits par la SCC et ses employés dans le cadre de leurs fonctions, et qui me semblaient pertinents, ont été compilés à des fins de contextualisation. Ceux-ci sont des artéfacts de la réalité organisationnelle nous donnant des indices précieux sur sa culture et la façon dont elle s'exprime en pratique (sont cultivées concrètement dans le quotidien de l'organisation).
Notes de terrain de la chercheuse	N = 1 (98 pages)	Un journal de bord est un outil fort de ses caractéristiques réflexives, introspectives et relativistes qui sont essentielles à cette démarche. Il permet de consigner toutes les cognitions, émotions, perceptions, intuitions... de la chercheuse afin de permettre un espace de recul parfois nécessaire dans un projet de cette envergure. Il sert également de retour et d'index dans les moments où cela est nécessaire. Ainsi, comme « la recherche débute par la reconnaissance de cette implication qui se fait ressentir au niveau psycho-affectif, historico-existential et structuro-professionnel » (Barnabé, 2010 : 41), ce journal est un partenaire indispensable. De façon complémentaire, il rend plus aisée la prise de conscience de ma propre agentivité dans le processus de recherche, et me rappelle continuellement mon rôle dans la constitution de la réalité étudiée. Finalement, il aide également à accroître la validité scientifique de ma démarche, puisque c'est un « moyen de vigilance, d'autocontrôle et de réflexivité. » (Valéau et Gardody, 2016 : 77).
Rencontres de suivi avec un membre de l'équipe VE	N = 51 (34h09min d'enregistrement)	La recherche en science humaine et sociale – et plus particulièrement l'approche qualitative adoptée ici – repose essentiellement sur les aptitudes, perceptions, émotions, etc. de la chercheuse. Le tout s'exprimant dans un processus d'intersubjectivité qui rend possible l'émergence d'une panoplie de dynamiques relationnelles, qui peuvent à l'occasion être contre-productives. On peut entre autres penser aux relations de pouvoir, à la [re]production de rapports de force, à l'instrumentalisation des intentions d'intervention au profit de visées institutionnelles, ou encore à l'imposition d'une lecture théorique sur un problème pratique. Une des façons efficaces d'amoindrir ces risques potentiels est celle de l'autoréflexivité, c'est-à-dire la capacité de la chercheuse à continuellement s'efforcer de réfléchir à sa propre pratique, en prenant du recul, ou en défiant ses angles morts grâce à la multiplication des points de vue.
Rencontres de suivi avec la directrice de maîtrise	N = 11 (13h09min d'enregistrement)	C'est ce que deux autrices appellent la « collision » entre la vision académique (la chercheuse) et la vision du terrain (ici la SCC). Cette collision « [highlights] the refusal of "researched" organizations to be domesticated by the specific norms of academia. » ²¹ (Gilmore et Kenny, 2015 : 55) Ainsi, avoir accès aux différentes instances de collision permet de prendre un certain recul lorsque nécessaire, en offrant la possibilité à la chercheuse d'approfondir son autoréflexivité. L'enregistrement de ces moments de collision est effectué à cet effet.
Rencontres de brainstorm en équipe	N = 2	

Il est pertinent de noter que j'ai également tenu un tableau récapitulatif de tous les enregistrements, permettant ainsi l'indexation des données, en y indiquant au fur et à mesure le nom du fichier, les personnes présentes, la durée, les thèmes principaux abordés, les fichiers de transcription et d'analyse qui y sont rattachés, ainsi que de courts commentaires réflexifs par rapport à l'activité enregistrée. Cela m'a permis, en fonction de ce qui m'intéressait à un moment X de mon analyse, d'aller directement visionner les extraits portant sur des sujets particuliers, et ainsi rendre mon processus plus aisé.

3.5. Stratégie d'analyse de données

3.5.1. Analyse de contenu

Forte de toutes ces données, il était désormais possible de procéder à l'analyse. Or, dans une optique de dialogue performatif entre pratique et théorie, je me suis investie dans un processus qui se voulait fondamentalement abductif et itératif. En effet, il était pour moi important de créer des instances de remise en question et de prise de recul par rapport à mon terrain. Une des façons efficaces de ce faire est selon moi d'engendrer du dialogue au sujet de ma démarche, mes résultats, mes questionnements, mes intuitions, ou toute autre chose qui peut tranquillement glisser vers des pris-pour-acquis ou des angles morts au fur et à mesure que mon projet avançait. Ainsi, j'ai activement recherché à provoquer des occasions de négociation du sens de mes observations et de validation de mes intuitions, en provoquant à l'occasion des instances de dialogue entre mon terrain et le monde académique.

S'étant déployée en plusieurs temps, je présente ici les étapes qui ont composé l'analyse de contenu (voir [Annexe C](#) pour une vue d'ensemble du déroulement des étapes de cette recherche-intervention).

D'abord et avant tout, il a été nécessaire d'identifier les valeurs et figures cultivées par les bénévoles. Pour ce faire, j'ai eu recours à l'analyse de contenu. Or,

Ce type d'analyse [...] peut être dénommé analyse catégorielle. Elle vise à prendre en considération la totalité d'un 'texte' pour le passer à la moulinette de la classification et du dénombrement par fréquence de présence (ou d'absence) d'items de sens. Cela

peut être un premier pas, obéissant au principe d'objectivité rationalisant par des chiffres et des pourcentages une interprétation qui, sans elle, serait sujette à caution. C'est la méthode des catégories, sorte de casiers, ou rubriques significatives, permettant la classification des éléments de significations constitutifs du message. C'est donc une méthode taxinomique, bien faite pour satisfaire les collectionneurs soucieux d'introduire un ordre, selon certains critères, dans le désordre apparent. (Bardin, 2013 : 40).

L'analyse fut possible grâce à la transcription des enregistrements qui ont été préalablement sélectionnés pour leur pertinence eu égard à mes objectifs (toutes les entrevues individuelles ainsi que certains moments du Focus Group). On parle de faire l'analyse exhaustive et systématique de moments particulièrement éloquentes en termes de points d'attachement, rattachement, détachement des bénévoles. Cela a finalement mené à l'établissement d'une grille identifiant les points d'attachement, de rattachement et de détachement de la communauté de bénévole sondée, les points de tension qui s'expriment dans ce processus, et les figures qui sont cultivées. Le but était d'identifier les thématiques qui, suivant une approche abductive (va-et-vient entre théorie et pratique), nous ont permis de procéder à un processus de catégorisation se basant sur la recherche de récurrences thématiques, permettant de décrire et d'organiser les données, ainsi que d'interpréter les différentes facettes du phénomène étudié (Boyatzis, 1998). Pour ce faire, nous avons procédé, en binôme, à une première lecture des transcriptions afin d'en dégager les grands thèmes qui nous paraissaient le plus centraux, transversaux et récurrents. Ce duo était composé de moi-même et d'une étudiante de troisième année au BACC en Communication Humaine et Organisationnelle que j'ai pu engager à contrat grâce aux fonds du programme *Accélération* de Mitacs. Ainsi, ensemble, nous avons identifié, de façon très sommaire et large, les grandes thématiques suivantes : régionalité vs. urbanité; enjeux autour des spécificités culturelles/langagières du Québec; managérialisation du bénévolat; enjeux communicationnels; engagement; mission/impact; développement de soi; réputation de la SCC; insatisfactions face à la pratique; charge de travail.

Eu égard à la problématique et aux objectifs du présent projet, nous avons donc par la suite recentré notre attention sur ce qui nous intéressait tout particulièrement : les valeurs cultivées par les interviewées. Ainsi, nous avons refait une ronde de lecture des transcriptions désormais codées grâce au surlignement du texte en couleurs selon les thématiques initialement identifiées. Le but de cette deuxième étape était de creuser davantage ces dernières, afin de voir à quelles valeurs sous-jacentes elles se rattachaient, quelles idées/concepts plus larges elles évoquaient. Pour ce faire,

nous avons étudié minutieusement les termes employés, la façon de présenter le propos, ou encore le non verbal tel que les pauses, hésitations, rires, intonations, émotions exprimées, etc. C'est ainsi que certaines thématiques ont tout simplement été mises de côté puisqu'elles n'étaient pas pertinentes dans un tel dessein, ou qu'il n'y avait pas assez de contenu pour pouvoir conclure à une récurrence thématique suffisante (régionalité vs. urbanité, managérialisation du bénévolat). Les autres ont en quelque sorte été enchâssées en tant que ramifications des thématiques principales, se rattachant toutes à leur façon à une valeur précise. Ces figures directement visibles de la culture organisationnelle déployée au sein des interactions ont été dégagées chez les employées d'une part, et chez les bénévoles de l'autre, selon la même démarche.

Ce qui a pu par la suite permettre d'effectuer une analyse comparative entre les trois catégories de valeurs qui nous intéressaient : les valeurs cultivées par les employées, les valeurs cultivées par les bénévoles et les valeurs organisationnelles. Une fois ces valeurs identifiées, nous nous sommes investies dans une séance de *brainstorm* à trois, avec l'étudiante de premier cycle et ma directrice de maîtrise, afin d'avoir un regard tiers et pouvoir ainsi confirmer que nous allions dans la bonne direction.

Finalement, les valeurs étant identifiées de façon définitive, il a été possible de faire un travail plus en profondeur afin d'explorer les processus et logiques se cachant derrière la cultivation de celles-ci, soit : a) les moyens en fonction desquels ces valeurs sont cultivées par les participantes dans leur pratique; b) les types d'attachement exprimés pour chaque type de valeurs et leurs moyens de cultivation; c) et les points d'attachement autour desquels le tout se déploie (voir [Tableau 6](#)).

3.5.2. Journal de bord

Qui dit *recherche-intervention* dit *journal de bord*, un outil fort de ses caractéristiques réflexives, introspectives et relativistes qui ont été essentielles à ma démarche, en venant compléter les données factuelles énumérées ci-haut. Il m'a permis de consigner toutes les cognitions, émotions, perceptions, intuitions... afin de me permettre, en tant que chercheuse-intervenante, de me créer un espace de recul parfois nécessaire dans un projet de si grande envergure. Les doutes, les avancées, les stagnations, les frustrations, sont tout autant de choses qui font l'apanage de la recherche qualitative. Et le journal de bord est un puissant allié dans ce

processus. Il sert également de retour et d'index dans les moments où cela est nécessaire. Ainsi, comme « la recherche débute par la reconnaissance de cette implication qui se fait ressentir au niveau psycho-affectif, historico-existential et structuro-professionnel » (Barnabé, 2010 : 41) ce journal est un partenaire indispensable. De façon complémentaire, il rend plus aisé la prise de conscience de ma propre agentivité dans le processus de recherche, et me rappelle continuellement mon rôle dans la constitution de la réalité étudiée. Finalement, il aide également à accroître la validité scientifique de ma démarche, comme l'expliquent Patrick Valéau et Jérôme Gardody, qui le caractérisent de « moyen de vigilance, d'autocontrôle et de réflexivité. » (Valéau et Gardody, 2016 : 77). En effet,

cette communication plus transparente des contenus du journal de bord associerait plus activement l[a] lect[rice] à la construction de la connaissance en lui donnant la possibilité, dans une certaine mesure, de répliquer le processus empirico-formel et, ce faisant, de mieux comprendre et de mieux évaluer la fiabilité et la vraisemblance du modèle finalement obtenu. (*Ibid.*)

*Ce journal de bord peut être retrouvé en [Annexe L](#).

3.6. Posture de la chercheuse : qu'est-ce qu'une intervenante CCO?

3.6.1. Visée de changement

Il est donc évident à ce point-ci que le but visé est le changement, prenant dans ce cas-ci la forme d'efforts d'adaptation des pratiques d'encadrement des bénévoles afin de favoriser leur [ré]engagement. Or, il est important de souligner que ce changement, je le souhaite continu et situé (c'est-à-dire émergent), et non pas linéaire (ce qui relèverait d'une vision plus positiviste et donc en contradiction avec mon ontologie relativiste et relationnelle). Je propose donc une conception du changement qui est tout au contraire imprévisible, ce pourquoi je me suis fait un devoir d'être ouverte à tout élément émergent tout au long du processus. Cela a motivé mes choix d'outils d'intervention : stimuler la participation, la réflexion et l'échange constructif, en prenant en compte la culture organisationnelle, élément central du déploiement des réalités des personnes qui y œuvrent; ainsi que leurs intentions, interprétations, sentiments, motivations, afin de faire émerger des savoirs qui sont utiles pour elles, en fonction de leur contexte. Puisque

les êtres humains et les organisations mis ensemble sont aussi complexes sinon plus que les enjeux avec lesquels ils doivent composer [...]. 'Il ne peut, dès lors, y avoir une

seule façon [...] de s'organiser qui serait valable pour toutes les organisations.' (Hatch, 2000, p.67). Le fait de les confiner à une seule vision des choses à partir d'un seul modèle est nettement insuffisant pour leur permettre de faire face à la complexité et de se sortir de cette situation qui les entraîne actuellement dans de véritables sables mouvants. (Durand, 2011 : 9)

Et comme l'indique Boffo (2003), le changement organisationnel continu et situé doit inévitablement passer par l'implication des employées [et bénévoles] tout au long du processus. Il est important de souligner que le succès d'une recherche-intervention repose sur la relation de confiance qui se construit entre la chercheuse et les participantes (comme gage d'un partenariat efficace et constructif [Coenen, 2001]). Ainsi, comme le terrain et ses caractéristiques évoluent dans le temps, cela appelle des façons d'intervenir toute aussi évolutives (Château Terrisse *et al.*, 2016). Ce pourquoi j'ai été, au mieux de mes capacités, flexible et adaptative dans ma façon d'aborder ce projet : j'ai été à l'écoute du feedback des agentes du milieu, réceptive aux impressions des membres de l'équipe VE, ainsi que sensible aux demandes et commentaires de mon co-superviseur de stage. J'ai également pris en considération les suggestions explicites et commentaires des interviewées, incluant ces derniers dans les recommandations proposées dans le rapport final remis à l'organisme. Comme je le note dans mon journal de bord,

« Je dois être attentive, rester à l'écoute, ne pas imposer ma vision de ce qui devrait être fait. Je dois développer [...] des outils et solutions en adéquation complète avec leurs besoins, leurs objectifs. Et non pas avec l'idée que je me fais de leurs besoins et de leurs objectifs. » (7 janvier 2020, p. 134)

« Ma posture de chercheuse commence là : processus itératif et circulaire de remise en question de soi et de ses intentions, surtout lorsqu'elles sont bonnes! Cela peut nous enfermer dans une logique prescriptive et non consultante des populations étudiées – parlant ici de culture organisationnelle. » (9 janvier 2020, p. 134)

Un exemple éloquent de cela est le fait que, selon moi, la meilleure solution aurait été de restaurer des instances locales afin de recréer le lien de proximité perdu lors de la centralisation. Dans un monde idéal, j'aurais formulé cette recommandation. Or, l'organisme est clair à ce sujet : c'est un retour en arrière qui n'est pas possible. Ce rappel m'a d'ailleurs été fait de façon très claire peu avant que je ne commence mes entrevues, comme noté dans mon journal :

« Sa boss tenait à ce que Geoffrey me précise qu'il y a un sondage qui va être fait par une firme externe pour sonder l'engagement des employées et des bénévoles. Elle veut qu'on soit à l'écoute et qu'on ne fasse pas des recommandations qui ne soient pas faisables et qui ne refassent pas revenir en arrière (comme ouvrir un

bureau régional). Je le rassure que je vise des savoirs et savoir-faire actionnables, et donc en adéquation avec le milieu. » (18 mai 2021, p. 148)

Ainsi, les solutions qui m'attirent le plus ne sont pas forcément celles qui peuvent être proposées, et c'est dans cette ouverture aux besoins du milieu, ainsi que dans cette flexibilité à les prendre en compte afin de proposer des solutions adaptatives, que j'ancre ma démarche.

3.6.2. Validation interne comme gage d'actionnabilité

Ce pourquoi, dans une volonté de validation de mes résultats et d'adéquation de ma démarche avec les besoins de l'organisme, j'ai tout d'abord demandé une rétroaction de mon co-superviseur de stage (membre de l'équipe VE) au sujet du rapport de recommandation. Celui-ci s'est dit satisfait et encouragé par mon travail. Par la suite, j'ai présenté le rapport à l'équipe VE ainsi qu'à trois personnes occupant des postes hiérarchiques supérieurs directement impliqués dans ces efforts de [ré]engagement bénévole. Cette présentation a eu lieu le 29 avril 2022, et a permis aux agentes du milieu de pouvoir réagir et interagir avec moi et mes deux co-superviseur.e.s au sujet de ma démarche et de mes constats. La période de discussion fut très intéressante, et les commentaires et remerciements que j'ai eu à cette occasion m'ont confirmé que mon travail et les recommandations qui en ont découlé étaient bien reçues par les personnes intéressées. De plus, j'ai été invitée par mon co-superviseur de stage à un dîner au bureau de la SCC, le 14 juillet 2021, puisqu'un de ses collègues ayant lu le rapport était intéressé à échanger avec moi à son sujet. Cette rencontre fut également très intéressante, et a montré que mon travail était bien accueilli et apprécié par les personnes qui en avait pris connaissance.

Finalement, j'ai eu un retour de la part de mon co-superviseur membre de l'équipe VE plusieurs mois après la fin du projet, et j'en parle ainsi dans mon journal de bord, au sujet d'une rencontre de suivi qui a eu lieu entre lui, Consuelo et moi :

« Je dis à Geoffrey que je trouve dommage que mon rapport ait été tabletté aussi rapidement. Il me dit qu'il y a tout de même plusieurs personnes qui l'ont lu et sont intéressées. Dont le vice-président au QC. Mais aussi, il m'indique qu'un des employés qui est sous sa responsabilité l'a lu, et s'en inspire beaucoup pour mettre en place des pratiques de gestion des bénévoles, afin de les inclure plus dans le processus.

Ça me remonte un peu le moral. Finalement, ça a quand même eu un impact. Si ça peut semer des graines, petit à petit. Peut-être que ça pourra tranquillement mener à des micro-changements. Qui eux peuvent mener à autre chose, qui sait? Ce n'est peut-être que le début? À voir.

Moi qui avais abandonné le projet de traduire le rapport en anglais parce que j'avais l'impression que ça ne servait à rien, me voilà devant un Geoffrey qui me réitère sa demande. Je suis contente. » (27 octobre 2022, p. 189)

3.6.3. Ambiguïté des rôles, ou comment composer avec de multiples chapeaux

Toutefois, il est important de souligner une nuance ici : qui dit ouverture, flexibilité et adaptabilité dit risque d'instrumentalisation et de détournement. Des pièges face auxquels il faut également tenter de se prémunir. En effet, lorsqu'on s'engage dans une recherche-intervention, on doit être prête à porter plusieurs chapeaux, et à jongler avec les différents rôles et responsabilités que cela implique. Je suis étudiante à la maîtrise. Je suis chercheuse en communication organisationnelle. Je suis intervenante-accompagnatrice de l'équipe VE. Je suis collègue-collaboratrice de Geoffrey. Et éventuellement même complice de Geoffrey, voyant notre relation se déployer, développant une connivence dépassant le simple cadre professionnel. Une proximité qui rend mon expérience encore plus agréable, certes, mais qui n'est pas sans conséquences d'un point de vue interventionniste. D'ailleurs, je note dans mon journal :

« Un autre élément qui attire mon attention dans le texte de Château :

Une relation se développe en premier dans la recherche-intervention. C'est celle entre le chercheur et son parrain, celui qui lui ouvre le terrain. Toutes les relations ensuite découlent de cette première relation. Le parrain influence le chercheur puisqu'il fournit l'accès et modèle la population et la séquentialité. Il faut donc que le chercheur juge du rôle et de la réputation de son parrain pour comprendre l'influence qu'il peut avoir sur le déroulement de la recherche. Enfin, certains acteurs peuvent se saisir de la capacité d'écoute du chercheur pour libérer leurs émotions. (Château, 2016 : 54)

Mon parrain étant Geoffrey, je dois prendre conscience de cela.

Je trouve aussi très intéressant le point de vue selon lequel la relation avec ce parrain peut – à l'occasion – se démontrer manipulatoire (instrumentalisée?).

Face à un projet manipulatoire qu'il décèle, le chercheur est assez mal à l'aise. Il doit ne pas être trop influencé ou happé par les situations mais il ne peut pas non plus être absent ou trop distant, car ces instants se révèlent riches d'analyse et permettent de mieux comprendre l'organisation avec ses conflits latents et ses confrontations tacites. (Château, 2016 : 55).

Prendre conscience de cela va m'aider à éviter des pièges. » (17 janvier 2020, p. 138)

Or, ces différents chapeaux peuvent, à l'occasion, sous-tendre des demandes contradictoires. Par exemple, mon chapeau de collègue et complice de Geoffrey m'a parfois mise dans une situation d'ambivalence face à mon chapeau d'intervenante-collaboratrice. Le premier me positionnant dans une posture d'alliée et le second dans une posture de professionnelle, il m'a fallu négocier deux intentions paradoxales : l'émotivité et le besoin de complicité d'une part, contre la rationalité et le besoin de cohérence théorique d'autre part. J'ai parlé de cette ambiguïté à plusieurs reprises dans mon journal de bord... Comme on peut le voir avec ces deux exemples :

« [Geoffrey] va m'envoyer le sondage de la SCC, il vient de sortir. Pourquoi je vois ce qu'elles ont fait et que je ne fasse pas de doublons (c'est ce qu'on me demande...).

Mais on s'entend, je VAIS faire des doublons si je considère que c'est pertinent. C'est le genre de moment où je me dis que c'est difficile de gérer l'éthique en recherche-intervention : dire 'oui oui' mais faire autre chose. Mais c'est fait pour le mieux. La limite est où? Où est-ce que je dépasse la frontière parce que je suis convaincue que c'est mieux? Mais où je ne fais que respecter mon indépendance intellectuelle en ne me laissant pas instrumentaliser par l'organisation / une de ses membres? La frontière est mince. J'ai peur de la franchir. Mais sur ce coup-ci, je suis certaine que je fais bien. Dans ces moments-là, Consuelo est ma meilleure alliée; je vais lui demander conseil. » (2 juin 2021, p. 158)

« Geoffrey me dit qu'il faut que je fasse attention à ne pas orienter la discussion des FG sur du négatif. Il faut que je recadre. Sinon elles ont peur que je démotive les nouvelles.

****Je me sens bizarre par rapport à ça... Je me sens instrumentalisée par la SCC. De me dire comment faire mon intervention. J'ai dit 'oui oui'. Je vais faire comme je pense le mieux.

Le but de mon intervention est justement d'identifier les points de détachement. Je ne peux PAS LES IDENTIFIER si je les évite!! Ça ne fait aucun sens. » (9 juillet 2021, p. 178)

Ici, il est possible de percevoir mon sentiment de déchirement face à cette croisée des chemins. Je veux faire plaisir à Geoffrey et être honnête avec lui, mais je veux préserver mon indépendance intellectuelle et respecter mes valeurs professionnelles. Après mûre réflexion, je décide de prendre le deuxième chemin, tout en évitant de l'aborder, par peur qu'on détourne mes intentions. Puisque

« J'ai peur que la SCC instrumentalise mon intervention, dans des visées d'efficacité, au détriment du réel DPA-PC et de l'émancipation de ses bénévoles. Après tout, leur objectif principal c'est de ramasser de l'argent. » (20 avril 2021, p. 145)

Il est à noter que les risques d'instrumentalisation de proviennent pas uniquement du milieu organisé, mais également du contexte institutionnel plus général dans lequel se situe le projet. En effet, étant boursière, j'ai des comptes à rendre aux organismes subventionnaires. Comme je note,

« Je me frappe à des contraintes institutionnelles de deux côtés : MITACS veut un plan pour me donner de l'argent. La SCC veut un plan d'action pour savoir où on s'en va. Mais moi je n'en veux pas de plan. Je veux un changement émergent. Pas planifié. Comment je négocie ça? Est-ce que je dis 'oui oui' à la SCC et je fais autre chose en arrière? Éthique? Je ne sais pas quoi faire. Je veux en parler avec Consuelo. Je me sens prise, frustrée par le cadre de MITACS et de la SCC. Ce n'est pas l'idée originale que j'avais de ma recherche-intervention. Et on dirait que je me suis laissée prendre au jeu. Exactement comme la deuxième citation de Ruelland *et al.* J'ai adopté le cadre institutionnel sans m'en rendre compte. Avilir mon axiologie pour des fonds... **CONFLIT INTERNE.** » (20 avril 2021, p. 145)

Pour que les bourses soient octroyées, un ensemble de critères doit être respecté. Donc des critères qui, par définition, ne font aucune sens eu égard à mon approche onto-épistémique et ma démarche méthodologique. Mais le système étant le système, je dois me prêter au jeu afin d'obtenir ces fonds. Je m'exécute. Mais je ressens beaucoup de dissonance à ce niveau.

Tout cela mène donc aux questions suivantes : Quel est le rôle de l'intervenante CCO? Comment peut-elle mettre les principes CCO au service d'une approche interventionniste alors qu'ils étaient au départ ancrés dans une approche compréhensive? Ce faisant, est-elle en train de pervertir l'axiologie CCO, en instrumentalisant ces prémisses pour des visées organisationnelles? En poussant la performativité du discours pour le rendre stratégique, n'est-elle pas en train de s'engager dans une pratique incommensurable avec l'onto-épistémique CCO?

Je n'ai pas LA réponse. Mais MA réponse, c'est que ce n'est pas un problème si l'intervenante CCO continue perpétuellement à se poser ce genre de questions, qu'elle ne prend rien pour acquis, qu'elle demeure toujours réflexive, et qu'elle prend le temps de poser le cadre éthique de l'intervention CCO. Ce cadre éthique, dans mon cas, a été possible grâce à la mise en place de garde-fous cognitivo-comportementaux, tels que les séances de *brainstorm* en équipe (multiplication des points de vue pour amoindrir les angles morts), le journal de bord (auto-réflexivité), l'écoute constante des agentes concernées (efforts de validation interne), les instances de dialogue entre terrain et théorie lors d'évènements académiques de partage de connaissances (validation externe), etc.

En somme, je pense que la chose la plus primordiale lorsqu'il s'agit de pratique éthique, c'est simplement d'être consciente de sa propre subjectivité, en relationnalité avec d'autres subjectivités, afin de l'adresser dans toute sa transparence, et non de la renier. C'est pourquoi je débute mon journal de bord avec ce positionnement intersubjectif assumé :

« Je nomme. Maintenant, je peux commencer. » (13 août 2022, p. 130)

CHAPITRE IV – PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES

Maintenant que le contexte, les bases théoriques et la démarche ont été explicités, il est désormais possible de procéder à la présentation des résultats, ainsi que de discuter de ce que cela représente pour la SCC, ses employées et ses bénévoles. Pour ce faire, je présenterai et décortiquerai tout d’abord les valeurs mises de l’avant par l’organisation. Ensuite, je ferai la présentation des valeurs centrales qui ont été dégagées de l’analyse thématique des entrevues faites avec les employées. S’ensuivra le même processus avec celles dégagées de l’analyse des entrevues des bénévoles. Ces valeurs sont celles qui sont partagées par la grande majorité (si ce n’est la totalité) des personnes interviewées. Cela me permettra par la suite d’effectuer une comparaison de ces trois types de valeurs (organisationnelles, des employées et des bénévoles), afin d’identifier les alignements et divergences. C’est ainsi que je serai capable d’identifier les potentiels points d’attachement-détachement des bénévoles face à l’organisation, et proposer des pistes de réflexion au sujet des moyens à mettre en place pour cultiver les valeurs qui leur sont associées. Finalement, j’achève la partie analytique avec une proposition méthodologique : le Focus Group, en tant qu’outil d’intervention ancré dans une approche CCO, a permis la cultivation de valeurs et la stimulation du sentiment d’attachement des participantes. Je conclus le tout avec la présentation des moyens de diffusion mise en place pour disséminer mes résultats, et clos avec une explicitation des limites méthodologiques et contextuelles auxquelles j’ai dû faire face.

4.1. Profil des participantes

Selon une méthode de recrutement décrite dans la [section 3.4.](#), j’ai eu 6 employées et 10 bénévoles qui ont accepté de participer à mon projet. Voici leur profil :

Tableau 2 : Profil des employées interviewées en entrevues individuelles

	Employée 1	Employée 2	Employée 3	Employée 4	Employée 5	Employée 6
Genre	F	F	M	F	F	F
Tranche d’âge	Trentaine	Quarantaine	Trentaine-Quarantaine	Quarantaine-Cinquantaine	Cinquantaine-Soixantaine	Quarantaine
Ancienneté	10 ans	15 ans	2 ans	8 ans	15 ans	10 ans
Localisation	Montréal	Région de Québec	Montréal	Colombie Britannique	Colombie Britannique	Sherbrooke
Portfolio	Maison d’hébergement	Spécialiste Programmes Signatures	Équipe VE	Équipe VE	Équipe VE	Spécialiste Programmes Signatures

Tableau 3 : Profil des bénévoles interviewées en entrevues individuelles

	Bénévole 1	Bénévole 2	Bénévole 3	Bénévole 4	Bénévole 5	Bénévole 6
Genre	M	F	M	M	F	F
Tranche d'âge	Trentaine	Trentaine	Septuagénaire	Soixantaine	Trentaine-quarantaine	Cinquantaine-Soixantaine
Ancienneté	3 ans	< 1 an	7 ans	2 ans	3 ans	3 ans
Localisation	Région de Québec	Montréal	Montréal	Montréal	Région de Québec	Montréal
Portfolio	Relais pour la vie	Course à la vie	Maison d'hébergement	Maison d'hébergement	Course à la vie	Maison d'hébergement

Tableau 4 : Profil des bénévoles participantes au Focus Group

	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4
Genre	F	M	M	M
Ancienneté	12 ans	13 ans	11 ans	< 1 an
Tranche d'âge	Cinquantaine-Soixantaine	Soixantaine	Cinquantaine	Trentaine-quarantaine
Localisation	Région de Québec	Montérégie	Grande région de Montréal	Laurentides
État de l'engagement (eu égard au contexte pandémique)	A continué en virtuel	En pause pour manque d'effectif : trop peu nombreux pour soutenir l'évènement	En pause par choix : tant qu'il n'y aura pas le retour du présentiel	A débuté en virtuel
Portfolio	Relais pour la vie	Relais pour la vie	Relais pour la vie	Relais pour la vie
Poste	Présidence	Logistique	Présidence	Présidence

Nonobstant le fait que j'aurais aimé une plus grande variété dans les profils pour cette activité, les participantes font toutes partie du même portfolio, et occupent essentiellement le même poste. Malgré tout, il est tout de même intéressant de voir certaines variations pertinentes et analytiquement fécondes. Tout d'abord, puisque ce projet s'intéresse aux impacts d'une situation

de changements majeurs sur la fidélisation bénévole, le fait qu'elles aient toutes un profil différent en termes de l'état de leur engagement – directement causé par le contexte pandémique –, offre une richesse d'un point de vue comparatif. De surcroît, puisqu'une des participantes en est à sa première année de bénévolat dans l'organisation, cela permet d'évaluer si cette activité pilote est effectivement un outil d'intervention efficace pour cultiver les valeurs et stimuler l'attachement : je peux observer si la nouvelle a vu son engagement se solidifier après y avoir participé.

4.2. Résultats : les valeurs cultivées

Suite à tout ce processus itératif d'analyse des données, nous avons donc dégagé quatre valeurs centrales pour les employées et cinq valeurs centrales pour les bénévoles; qu'il est possible de comparer avec les quatre valeurs organisationnelles officielles.

4.2.1. Valeurs organisationnelles

Afin d'identifier les valeurs organisationnelles, j'ai utilisé les informations qui se retrouvent sur le site web de la SCC. Ce choix se justifie par le fait que l'organisation a choisi de les inscrire de façon officielle comme étant ses valeurs fondamentales. La SCC, en se définissant elle-même en ces mots, performe donc un discours au sujet de ce qu'elle est et ce en quoi elle croit : elle cultive ces valeurs²⁰ en les présentant comme les plus centrales pour l'atteinte de sa mission²¹ et le respect de son identité organisationnelle.

Le *Dévouement* semblerait ici être un terme parapluie plutôt général, englobant plusieurs autres valeurs sous-jacentes qu'on retrouve dans cette définition, telles que la compréhension, l'empathie, la considération, la dignité, le respect, l'encouragement et le soutien, ainsi que le dépassement de soi. Il est donc possible de constater que pour la SCC, le dévouement regroupe un ensemble de valeurs qui se rapportent au **côté humain** de sa vision : elles touchent les aspects sociaux et relationnels des activités et objectifs de l'organisation, dans une approche d'altruisme et de don de soi. L'on peut également voir qu'elle démontre un certain chevauchement avec la valeur suivante, puisqu'elle parle de dépassement de soi.

²⁰ <https://cancer.ca/fr/about-us/our-values>

²¹ <https://cancer.ca/fr/about-us>

En effet, lorsque l'on parle de **Détermination**, il est généralement acquis que l'on cherche à persévérer, à vouloir tout faire pour atteindre ses objectifs. Ici, la SCC ajoute encore une fois d'autres valeurs dans cette catégorie : l'esprit entrepreneurial, ainsi qu'une force de caractère, de cœur et d'esprit. Il est donc ici possible de constater que ce sont des valeurs qui visent le changement positif, et qui se réfèrent au fait de provoquer ce changement de façon **passionnée et entière**.

Quant à l'**Intégrité**, elle regroupe elle aussi d'autres valeurs, que sont l'honnêteté, la raison, les hautes normes, la crédibilité et le leadership. Tout cela se rapporte à l'**excellence**, en ce sens que toute action portée par l'organisation et ses représentantes se doit de respecter de hauts standards prédéterminés. Ici, la qualité de l'organisation se reflète donc dans la capacité de respecter ces standards, dans le but de maintenir une bonne réputation dans son domaine, et de s'assurer que la mission est accomplie de façon à ce que l'allocation des ressources ne puisse être mise à mal.

Finalement, la définition du **Dynamisme** de la SCC englobe la mémoire, l'amélioration et le développement continu, ainsi que la créativité et la découverte, et finalement la collaboration et la diversité. Cet ensemble de valeurs peut être relié à une volonté d'**innovation**. En effet, être à la fois consciente du passé et tournée vers l'avenir, en plus de chercher à se perfectionner et à exploiter les forces de chacune... sont toutes autant de choses formant une combinaison gagnante pour réussir à innover.

4.4.1.1. Différences linguistiques

Il est selon moi important de souligner que la version francophone ne correspond qu'en partie à la version anglophone du même contenu. En effet, sur le site en anglais, on peut trouver les informations suivantes au sujet de la mission²² et au sujet des valeurs²³.

Tout d'abord, il y a présence d'un petit texte d'introduction avant les valeurs, chose qui n'apparaît même pas en français. De plus, il est possible de constater que les descriptions des

²² <https://cancer.ca/en/about-us>

²³ <https://cancer.ca/en/about-us/our-values>

valeurs en français ne sont pas des traductions littérales de celles en anglais. Finalement, certaines ne correspondent même pas dans leur titre.

Le « *Care* » n'ayant pas de réel équivalent en français, il se traduirait plutôt par « considération », ou encore « attention »; mais pas par « dévouement » (dont la traduction serait « dedication », ou à la limite « devotion »). Le « *Courage* », quoiqu'ayant une certaine proximité conceptuelle avec la détermination, n'en est pas l'équivalent, ni même la traduction littérale. En effet, l'on peut être déterminée sans avoir de courage, et être courageuse sans démontrer de détermination pour autant. L'« *Integrity* » est la seule valeur qui est le parfait équivalent en français et en anglais. Quant au terme « *Progressive* », c'est celui qui est le plus loin de son homologue français le dynamisme. En effet, *progressive* signifie littéralement progressif, et réfère donc au progrès. Il est toutefois, comme le dynamisme en français, lié à l'innovation.

Si je prends la peine de soulever ces différences de versions, c'est parce que je considère qu'elles engendrent certains enjeux communicationnels. En effet, puisque la façon dont une idée est présentée a un impact sur la manière dont elle est reçue par l'auditoire, il serait légitime de croire que ces définitions n'engendrent pas exactement les mêmes types de réactions, de perceptions et d'émotions chez les personnes qui les lisent, dépendamment de la langue.

Un exemple de cela – qui est selon nous le plus éloquent – est l'emploi de la formule « nos bénévoles et membres du personnel » en français versus « we » en anglais. L'usage du « we » est beaucoup plus inclusif, et envoie un message d'unité et d'égalité. La version anglophone, en employant le *nous* en tant que sujet, la SCC ne fait pas de distinction de statut ou de rôle entre elle, ses employées et ses bénévoles dans le respect de sa vision. Ainsi, en anglais, les valeurs sont toutes au même pied d'égalité, et toutes les personnes concernées portent sur leurs épaules, à responsabilité partagée équitablement, les objectifs et la mission de l'organisme. Au contraire, en employant la formule « nos bénévoles et membres du personnel » comme sujet, la version française tend plutôt à distinguer l'organisation de ses employées et bénévoles. Cette tournure fait davantage reposer la responsabilité du respect de ces valeurs sur les épaules des bénévoles et du personnel, puisque l'organisation ne s'inclut pas elle-même en tant que partie intégrante du sujet agissant, comme c'est le cas en anglais.

4.2.2. Valeurs des employées

Grâce à six entrevues individuelles semi-dirigées avec des employées de la SCC, nous avons pu dégager de l'analyse thématique les quatre grandes valeurs suivantes : *care*²⁴, passion, intégrité, innovation.

Le *Care* regroupe tout ce qui touche aux tendances altruistes dans la relation avec les autres : considération, attention, sympathie, soutien, aide, support, etc. Pour les employées, cette valeur est celle qui semble la plus centrale dans leur pratique. En effet, tout ce qui touche au *care* revient de façon unanime et récurrente²⁵. Ainsi, l'envie profonde d'aider les autres de façon bienveillante est la motivation première du personnel. C'est dans ce *care* qu'elles sont capables de s'assurer qu'elles peuvent améliorer la situation des personnes qui les entourent. Que ces personnes soient celles touchées par le cancer (soutien aux malades et leurs proches), ou leurs collègues (soucis d'un environnement de travail sain et inclusif), mais également la société en général (prévention et promotion de saine hygiène de vie, lobbyisme en santé publique). Pour la totalité des interviewées, il est essentiel que leur travail fasse une différence, tende vers l'échafaudage d'un monde meilleur. Cela s'exprime via une attitude générale de soucis du bien-être de toutes dans leur pratique.

Alors que le *care* est une volonté générale de bienveillance visant la société dans son ensemble, la *Passion* est quant à elle une valeur tout aussi importante pour les employées, mais qui se dirige sur une focale plus précise : la cause du cancer. Une des raisons centrales qui les motivent à continuer de travailler à la SCC, c'est qu'elles croient profondément au bien-fondé de la mission de l'organisation²⁶. Il est donc possible de voir que les interviewées ont une envie profonde de mettre leur temps et leur énergie au profit de la cause, c'est-à-dire la lutte contre le cancer dans toutes ses formes, de la prévention au soutien, en passant par la recherche et le lobbyisme politique. À ce niveau, on peut dire avec certitude que les employées ont à cœur cette cause, et épousent

²⁴ J'ai choisi d'employer le terme anglophone, puisque comme indiqué précédemment, il n'y a selon moi pas d'équivalent parfait en français. Le plus proche étant « porter attention » ou « s'occuper » de quelqu'un ou quelque chose. Ce qui n'est pas exactement la même chose de comment il est employé en anglais.

²⁵ Voir Annexe I, section « Care ».

²⁶ Voir Annexe I, section « Passion ».

totalemment l'objectif premier de la SCC, qui est d'« unir et inspirer tous les Canadien[.ne]s pour agir contre le cancer ».²⁷

Pour les participantes, l'**Intégrité** est une valeur qui fait également l'unanimité, et qui est conçue comme une façon transparente et honnête de gérer les ressources. Cela passe premièrement par une volonté d'allouer le plus grand pourcentage des revenus possible à l'atteinte des objectifs définis par la mission de l'organisme, parallèlement à la minimalisation du pourcentage alloué aux frais administratifs et connexes. En deuxième lieu, la transparence dépend également d'une posture de dévoilement complet et exhaustif des livres, dans une volonté de redevabilité envers les donatrices, ainsi que les personnes qui travaillent de façon acharnée pour mener à bien la mission de l'organisme²⁸.

Finalement, pour les employées, l'**Innovation** fait référence à une façon de concevoir et exercer sa pratique qui soit tournée vers la créativité et l'envie de faire les choses différemment. Elles ont indiqué avoir envie de pouvoir avoir la possibilité de proposer des nouvelles manières de fonctionner, ou de mettre en place des méthodes de travail flexibles et évolutives. Pour elles, le conservatisme et la zone de confort ne sont pas des alliés dans leur travail : ils empêchent plus souvent qu'autrement de s'adapter aux changements continus dans notre environnement et notre société.²⁹

4.2.3. Valeurs des bénévoles

La collecte de données s'est effectuée grâce à la réalisation de six entrevues individuelles semi-dirigées ainsi qu'une entrevue de groupe (de style focus group) composée de six personnes (4 bénévoles, la chercheuse et sa directrice de maîtrise). Les bénévoles provenaient de trois communautés : maison Jacques Cantin, Relais pour la vie et Course à la vie CIBC. L'analyse thématique de ces données a fait émerger les cinq valeurs principales suivantes : affiliation, intégrité, autonomie, don de soi et accomplissement de soi.

²⁷ <https://cancer.ca/fr/about-us>

²⁸ Voir Annexe I, section « Intégrité ».

²⁹ Voir Annexe I, section « Innovation ».

À noter que les bénévoles interviewées provenaient de trois communautés (Relais pour la vie, Course à la vie CIBC et maison d'hébergement Jacques-Cantin). J'ai fait le choix de les analyser comme un tout, puisque j'ai constaté que leurs réponses ne présentaient que très peu de variations. En effet, suite à l'analyse thématique, les grandes valeurs principales qui ressortaient de leurs propos correspondaient parfaitement, peu importe la communauté à laquelle elles faisaient partie. Les seules nuances observées se situent au niveau de facteurs très contextuels, tels que le fait que les bénévoles de la maison Jacques-Cantin continuaient leurs activités en présentiel alors que les autres étaient en télé bénévolat à cause de la Covid-19. Ainsi, nous avons remarqué que les conséquences néfastes du manque de rapport humain et de proximité semblaient être plus prégnantes pour les communautés du Relais et de la Course. Également, les bénévoles de la maison d'hébergement ont un profil sociodémographique quelque peu différent des bénévoles du Relais et de la Course (alors que ces deux derniers étaient très similaires à cet égard). De plus amples investigations seraient nécessaires afin de voir en quoi cela peut avoir un impact sur l'engagement, puisque ce n'est pas une variable qui a été prise en compte pour le présent projet (voir entre autres la [section 4.5.](#)).

Premièrement, l'*Affiliation* serait définie comme étant un besoin de sentir que l'on appartient à un groupe, une communauté. Chez elles, ce besoin s'exprime entre autres par la volonté de créer des liens de proximité, d'échange, de soutien, voire d'amitié avec leur communauté. Cette communauté étant composée de leurs collègues (bénévoles et employées) ainsi que de leurs proches, mais aussi des bénéficiaires des services et programmes de la SCC (malades et proche-aidantes). Ainsi, le bénévolat représente un lieu de socialisation extrêmement important pour les bénévoles : c'est une façon de développer des relations significatives, enrichissantes et stimulantes.

Or, la totalité des bénévoles à qui j'ai parlé a exprimé un sentiment d'affiliation très fort envers sa communauté de bénévoles. Les membres de comités organisateurs étaient attachées et se sentaient appartenir à leur événement de façon locale (Relais pour la vie ou Course CIBC). Les bénévoles œuvrant à la maison Jacques Cantin appréciaient beaucoup les interactions qu'elles entretenaient à la fois avec leurs collègues bénévoles et les résidentes, se développant une petite routine et prenant leurs habitudes dans leur bénévolat, de façon locale encore une fois. Ainsi, le

sentiment d'appartenance se situe à un niveau plutôt micro (la communauté locale) que macro (l'organisation)³⁰.

En ce qui a trait à l'*Intégrité*, elle peut se subdiviser en deux sous-catégories : l'intégrité de l'organisation et l'intégrité des bénévoles dans leur pratique.

Pour ce qui est de l'intégrité organisationnelle, les bénévoles nous ont indiqué que ce qui faisait qu'une organisation était un *bon* OBNL, c'était en grande partie sa capacité de gérer les ressources de façon transparente et optimale (et donc intègre). Par transparente, elles entendent que toute la gestion financière est connue, accessible, honnête et exhaustive. Par optimale, elles veulent dire que le financement reçu est alloué de façon à minimiser les dépenses administratives et maximiser les montants qui se rendent dans les services et programmes faisant l'apanage de la mission de la SCC. Or, il est à noter que les bénévoles nous ont indiqué avoir une foi totale en la façon dont la SCC allouait ses ressources : elles considéraient que l'organisation faisait preuve d'une transparence que tout OBNL pourrait envier³¹.

Pour ce qui est de l'intégrité des bénévoles dans leur pratique, elles en parlent en termes de respect des engagements. Pour les personnes interviewées, une bénévole transparente est intègre dans sa façon de s'impliquer, en ce sens qu'elle assure la complétion des tâches pour lesquelles elle s'est engagée, et endosse toutes les responsabilités qui lui incombent. Ainsi, les bénévoles qui s'engagent dans un rôle pour ensuite ne pas remplir toutes les tâches et responsabilités associées sont alors perçues comme manquant de solidarité et de respect envers leurs pairs, qui se retrouvent de facto avec une charge de travail plus élevée puisqu'elles doivent compenser³². Nous appelons ce type de bénévole les « bénévoles fantômes » (Vásquez *et al.*, 2020).

Quant à l'*Autonomie*, les bénévoles en parlent en termes de l'importance qu'elles accordent à leur capacité d'organiser leur pratique avec un certain degré de flexibilité. Autrement dit, elles valorisent la possibilité de personnaliser leur bénévolat, en s'appropriant les tâches qui leur sont assignées, afin de pouvoir les réaliser d'une façon adaptée à leurs disponibilités, besoins et méthodes de travail personnels. Ainsi, elles apprécient avoir un cadre institutionnel qui leur indique les balises principales dans lesquelles se situent leurs rôles et responsabilités, mais souhaitent que

³⁰ Voir Annexe J section « Affiliation ».

³¹ Voir Annexe J section « Intégrité organisationnelle ».

³² Voir Annexe J section « Intégrité bénévole ».

celui-ci ne soit pas trop contraignant dans sa façon d'organiser leurs activités. Autrement dit, il est important de s'entendre sur l'objectif à atteindre et sur les ressources nécessaires dans ce but, mais il est tout aussi important de laisser de la latitude dans le choix de la façon et des moyens employés pour ce faire. À ce sujet, les bénévoles ont indiqué que le degré d'autonomie dépendait beaucoup du style d'encadrement de l'employée qui les soutenait.³³

Pour ce qui est du *Don de soi*, il a été possible de le percevoir dans les propos des bénévoles lorsque questionnées sur les raisons qui les poussaient à s'impliquer en premier lieu, puis à poursuivre l'implication par la suite. De façon plutôt uniforme, les premières réponses qui leur viennent à l'esprit touchent aux valeurs telles que l'altruisme, l'entraide, le soutien, etc. C'est une façon de redonner au prochain, d'aider sa communauté, de sentir que l'on fait une différence.³⁴ Cette valeur puise sa source dans des motivations pouvant être qualifiées d'extrinsèques, c'est-à-dire tournées vers les autres, au détriment de considérations personnelles de l'individu qui les entretient. Dans le bénévolat, le don de soi est une des valeurs les plus centrales, et il amène une grande satisfaction à celles qui le pratiquent.

Finalement, l'*Accomplissement de soi* a été nommé à de nombreuses reprises, mais de façon plutôt détournée et implicite. Ainsi, même si cette valeur n'est pas la raison première pour laquelle les bénévoles s'impliquent, elle n'en demeure pas moins une motivation importante lorsque le bénévolat s'inscrit dans la continuité.³⁵ Cette valeur regroupe donc des motivations pouvant être qualifiées d'intrinsèques, c'est-à-dire tournées vers la satisfaction individuelle. On peut alors parler de fierté, de reconnaissance, d'épanouissement personnel, etc. De plus, pour la majorité d'entre elles, faire du bénévolat à la SCC est une façon d'aider leur propre processus de deuil face à la maladie. En effet, en ayant été personnellement touchées par le cancer (soi-même, la famille, les amies...), leur bénévolat est une façon de rendre hommage, de se recueillir. Il consiste donc également en un exercice de mémoire de celles qui sont parties ou se battent en ce moment.

4.2.4. Analyse comparative des valeurs

Après avoir identifié les valeurs fondamentales de l'organisation, des employées et des bénévoles, nous pouvons constater qu'il existe de grands chevauchements entre elles : toutes

³³ Voir Annexe J section « Autonomie ».

³⁴ Voir Annexe J section « Don de soi ».

³⁵ Voir Annexe J section « Accomplissement de soi ».

cultivent des valeurs similaires et compatibles dans leur pratique, et s’entendent sur l’importance de ces dernières. Ainsi, la culture organisationnelle est aussi [re]produite par ses membres bénévoles, qui cultivent des valeurs d’affiliation, de don de soi, d’intégrité, d’autonomie et d’accomplissement de soi. La présente section a pour but de comparer ces valeurs afin de réfléchir sur ces chevauchements et divergences. Or, cette comparaison apporte des distinctions purement analytiques, c’est-à-dire qu’elles émergent d’un effort de réflexion au sujet de la partie *visible* et *exprimée* de la culture organisationnelle et des présuppositions de base sous-jacentes – il y a donc matière à interprétation. Tout cela a pour but d’identifier les points d’attachement à exploiter et les points de détachements sur lesquels il serait pertinent d’amorcer certaines réflexions, et ainsi proposer des pistes de solution.

Tableau 5 : Récapitulatif des valeurs

SCC	Employées	Bénévoles
Dévouement <i>Compréhension, empathie, considération, dignité, respect, encouragement et soutien, dépassement de soi.</i>	Care <i>Altruisme, bienveillance, considération, attention, sympathie, soutien, aide, support, soucis du bien-être d’autrui.</i>	Affiliation <i>Sentir que l’on appartient à un groupe, une communauté, volonté de créer des liens de proximité, d’échange, de soutien, voire d’amitié (lieu de socialisation), développer des relations significatives, enrichissantes et stimulantes.</i>
Détermination <i>L’entrepreneuriat et la force de caractère, de cœur et d’esprit pour engendrer un changement positif.</i>	Passion <i>Avoir la cause à cœur, croire au bien-fondé de la mission.</i>	Don de soi <i>Altruisme, entraide, soutien, redonner au prochain, aider sa communauté, faire une différence.</i>
Intégrité <i>Honnêteté, raison, crédibilité et leadership : excellence et hauts standards.</i>	Intégrité <i>Façon intègre et honnête de gérer les ressources, redevabilité.</i>	Intégrité <i>Pour l’organisation, gérer les ressources de façon transparente (connue, accessible, honnête et exhaustive) et optimale (minimiser les dépenses administratives et maximiser les montants qui se rendent dans les services et programmes). Pour les bénévoles, respect des engagements, solidarité envers les pairs.</i>
Dynamisme <i>Mémoire, amélioration et développement continus, créativité et découverte, collaboration et diversité.</i>	Innovation <i>Créativité et envie de faire les choses différemment, nouvelles manières de fonctionner, méthodes de travail flexibles et évolutives, anti-conservatisme, capacité d’adaptation évolutive.</i>	Autonomie <i>Flexibilité, personnalisation de leur bénévolat, appropriation des tâches et rôles, adaptabilité à leur situation, latitude dans la pratique.</i>
		Accomplissement de soi <i>Fierté, reconnaissance, épanouissement personnel, rendre hommage, se remémorer, se recueillir, faire son deuil.</i>

4.4.4.1. *Dévouement, Care et Affiliation*

Tout d'abord, il est possible de voir que le Dévouement, le *Care* et l'Affiliation sont des valeurs qui se déploient et s'expriment autour du même registre : le fait que l'humain soit vraiment au centre des considérations de l'organisation et de celles qui y œuvrent, peu importe leur statut (employée ou bénévole). Il y a donc ici alignement entre les valeurs cultivées par les employées et les bénévoles dans leur pratique avec la valeur organisationnelle mise de l'avant par la SCC. D'autant plus lorsqu'on prend la version anglophone des valeurs, qui parle de *care* plutôt que de *devotion* (l'alignement est dans ce cas parfait entre l'organisme et son personnel).

Concrètement, cela s'exprime par l'inclinaison à adopter une attitude et un comportement qui soient tournés vers les autres, de façon ouverte et à l'écoute de leurs besoins. Rien d'étonnant pour un OBNL qui a pour mission d'« [améliorer] la vie des personnes touchées par le cancer en finançant des recherches de calibre mondial, en nous portant à la défense de l'intérêt public et en offrant un soutien empreint de compassion. »³⁶ Le personnel et les bénévoles épousent complètement cette mission.

La nuance que j'aimerais cependant apporter ici est celle qu'il y a entre la valeur d'affiliation d'une part, et celles de dévouement et de *care* d'autre part. Alors que les deux dernières sont purement altruistes (à sens unique pour aider les autres), la première recèle quant à elle d'une certaine réciprocité. En effet, l'affiliation est une valeur ayant un aspect profondément relationnel, c'est-à-dire qu'elle s'exprime dans la relation à l'autre, et non pas seulement pour l'autre. C'est dans un échange bidirectionnel, dont toutes les parties profitent, que l'affiliation se développe, s'exprime et se cultive. Cela fait écho à ce que nous avons développé au sujet des valeurs de Don de soi et d'Accomplissement de soi présentes chez les bénévoles interviewées : il est important que leur bénévolat ait des bénéfices tant pour les personnes qu'elles aident que pour elles-mêmes. Ainsi, pour la SCC et les employées, l'objectif semblerait plutôt d'être celui d'aider et de supporter les communautés ciblées, alors que les bénévoles auraient davantage tendance à vouloir faire partie intégrante de ces communautés. Ce besoin fondamental de ressentir que l'« on fait partie de » chez

³⁶ <https://cancer.ca/fr/about-us>

les bénévoles fait également écho à la réflexion au sujet de l'emploi d'un vocable plus inclusif, tel que le nous.

4.4.4.2. Détermination, Passion et Don de soi

On peut remarquer que la Détermination, la Passion et le Don de soi sont aussi des valeurs qui présentent quelques chevauchements : elles touchent toutes l'envie de travailler à engendrer des changements positifs pour la société, de faire une différence. À ce niveau, il y a un alignement parfait entre l'organisation, le personnel et les bénévoles. En effet, toutes les personnes interviewées à qui l'on a demandé quelle était la mission de la SCC ont su répondre (même si c'était paraphrasé en leurs mots) de façon fidèle : aider et soutenir les gens touchés et faire en sorte qu'on puisse un jour dire que le cancer est chose du passé. Il est donc possible d'affirmer sans peur de se tromper que l'organisation et les personnes qui œuvrent en son sein, employées comme bénévoles, désirent mettre leurs efforts au même endroit, ont des objectifs communs, et s'entendent sur le but ultime visé.

4.4.4.3. Dynamisme et innovation.³⁷

Pour ce qui est du Dynamisme et de l'Innovation, il y a une fois de plus alignement entre les valeurs de la SCC et de ses employées : le but ultime visé est celui de vouloir provoquer des changements positifs pour la société. Toutefois, cette volonté s'exprime de façon quelque peu différente pour les employées. Alors que toutes s'entendent sur l'importance de la créativité, de la collaboration et de l'amélioration continue, certaines nuances sont à souligner ici. Pour la SCC, l'emphase est plutôt mise sur la mémoire et la continuité. De son côté, le personnel est davantage enclin à insister sur la flexibilité et l'adaptabilité. Ainsi, la vision organisationnelle prône une approche qui exploite ses valeurs sûres et lieux communs alors que la vision des employées prêche plutôt pour l'anticonformisme et une marge de manœuvre dans la volonté d'exploration. Autrement dit, la définition du dynamisme de la SCC semble défendre l'adage « pourquoi changer une formule gagnante » alors que ses employées sont davantage inspirées par l'envie de « sortir de sa zone de confort ».

³⁷ Il est à noter que l'analyse thématique des entrevues des bénévoles n'a pas fait ressortir de valeur équivalente à l'innovation ou le dynamisme, ce pour quoi aucune valeur bénévole n'est incluse dans cette section.

4.4.4.4. *Autonomie et Accomplissement de soi*

Parlons maintenant de nos deux petites particulières, les valeurs bénévoles d'Autonomie et d'Accomplissement de soi. Par particulières, j'entends qu'elles se situent dans des catégories de valeurs que l'on peut considérer à part de celles mises de l'avant par la SCC et les employées. Ces deux valeurs vont main dans la main, en ce sens qu'elles sont toutes deux cultivées dans un but d'émancipation et de croissance personnelle. Pour les répondantes, un bénévolat satisfaisant, stimulant et engageant est un bénévolat dans lequel elles sont capables de se réaliser à leur façon, en fonction de leurs besoins et attentes, afin de se sentir accomplies dans ce qu'elles font. Ainsi, il n'est pas seulement question pour elles d'exprimer des valeurs dites extrinsèques – mais également des valeurs dites intrinsèques. Ce que la SCC et les employées, quant à elles, ne mettent pas de l'avant.

4.4.4.5. *Les trois intégrités*

Pour finir, il est possible de comparer les valeurs d'Intégrité, d'Intégrité et de... Intégrité! Celles-ci sont en alignement parfait : la SCC, son personnel et ses bénévoles accordent toutes une importance cruciale à l'honnêteté, la transparence et la crédibilité de l'organisme. Les employées et les bénévoles m'ont dit être fières de faire partie de la SCC, puisque sa réputation était irréprochable et qu'elle était toujours en mesure de démontrer sa redevabilité, son intégrité et sa transparence. D'ailleurs, plusieurs bénévoles ont indiqué utiliser cet argument pour recruter d'autres bénévoles, pour faire la promotion de leurs activités, ou tout simplement pour faire honneur à la SCC lorsqu'elles en parlent autour d'elles.

Toutefois, une nuance est à soulever : les bénévoles et employées ont toutes indiqué avoir 100 % confiance en la transparence de la gestion des ressources financières de la SCC, mais ont également fréquemment soulevé la question des conditions de travail, du manque de ressources et de l'épuisement professionnel³⁸.

Il y a donc un accord parfait sur la valeur, mais un léger décalage sur la mise en application concrète de celle-ci (la façon de la cultiver). C'est ainsi que minimiser les dépenses administratives est un objectif relatif, qui ne signifie pas qu'elles devraient être les plus basses possibles, mais bien

³⁸ Voir Annexe K

qu'elles se situent dans une position d'équilibre dans un calcul coûts/bénéfices. Par exemple, si l'on parle de salaire, on peut considérer que le salaire minimum est la dépense la plus avantageuse à court et moyen terme. Cependant, en termes de conséquences sur les conditions de travail, il peut ne pas être avantageux à long terme : il peut par exemple engendrer un plus haut taux de roulement d'employées, qui engendre des coûts significatifs pour une organisation. Coûts qui, en bout de ligne, sont plus grands que si le salaire avait été un peu plus élevé à la base. Il en va de même pour tout autre type de ressources qui vient en soutien au personnel et aux bénévoles.

Il est aussi important de souligner que les bénévoles vont encore plus loin lorsqu'il est question d'intégrité : elles élargissent cet impératif à elles-mêmes. En effet, alors que la SCC et les employées demandent de la transparence de la part de l'organisation, les bénévoles considèrent que cette responsabilité leur incombe également dans leur pratique.

4.3. Comment cultiver les valeurs?

À la lumière de tout ceci, il est maintenant possible de répondre aux questionnements qui étaient à l'origine de ce projet... Quelles sont les valeurs centrales motivant l'engagement bénévole dans leur pratique? Comment sont-elles cultivées? Quels sont les points d'attachement-rattachement des bénévoles dans leur pratique? Quel type d'attachement est cultivé dans chacun des cas? La présente section a pour but de répondre explicitement à toutes ces questions, afin de pouvoir concrètement identifier des manières prometteuses de stimuler l'engagement des bénévoles, puisque c'est l'objectif ultime du mandat de cette recherche-intervention.

Tableau 6 : Moyens par lesquels les bénévoles cultivent leurs valeurs et expriment leur attachement

Valeurs	Moyen de cultivation	Type d'attachement ³⁹	Point(s) d'attachement
Affiliation	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des liens de proximité, voire d'amitié • Se supporter mutuellement, s'entraider, se soutenir • Utiliser le bénévolat comme lieu de socialisation • Aimer sa communauté • Avoir confiance en sa communauté • Participer à sa communauté • Vouloir recréer une « famille » • Échanger, interagir • Développer des relations significatives, enrichissantes et stimulantes 	Lien affectif	Maison Jacques-Cantin <ul style="list-style-type: none"> • les bénéficiaires (résidentes) • la maison d'hébergement
			Relais pour la vie <ul style="list-style-type: none"> • le comité organisateur • la ville / le lieu où se déroule l'évènement • les participantes • les agentes
			Course à la vie CIBC <ul style="list-style-type: none"> • le comité organisateur • les agentes
Don de soi	<ul style="list-style-type: none"> • Aider les autres • Donner aux prochaines • Être altruiste • Collaborer à l'atteinte d'objectifs plus grands que soi 	Engagement normatif	Maison Jacques-Cantin <ul style="list-style-type: none"> • bénéficiaires (résidentes) • proches
			Relais pour la vie <ul style="list-style-type: none"> • les participantes • les survivantes • les personnes décédées • les bénéficiaires • la communauté • les proches
			Course à la vie CIBC <ul style="list-style-type: none"> • les participantes • les bénéficiaires • les proches • les personnes décédées

³⁹ Revoir la section 2.3.1. Attachement pour la définition des trois types d'attachement de McAllum (2017).

Intégrité	<ul style="list-style-type: none"> • Respecter ses engagements • Mener à bien ses tâches et responsabilités • Être honnête, transparent, redevable • Croire en la cause • Avoir une pratique en accord avec ses valeurs • Mettre l'agent à la bonne place 	Engagement de continuité et normatif	Maison Jacques-Cantin <ul style="list-style-type: none"> • collègues bénévoles • cause • bénéficiaires
			Relais pour la vie <ul style="list-style-type: none"> • comité organisateur • cause • bénéficiaires • proches
			Course à la vie CIBC <ul style="list-style-type: none"> • comité organisateur • cause • bénéficiaires • proches
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> • Personnaliser la pratique bénévole • Savoir s'adapter au contexte • Respecter ses disponibilités et ressources • Être à l'écoute de ses besoins, intérêts et attentes • Avoir de la latitude dans la façon de mener à bien son bénévolat • Refuser un cadre trop rigide 	Engagement de continuité	Maison Jacques-Cantin <ul style="list-style-type: none"> • sa propre indépendance
			Relais pour la vie <ul style="list-style-type: none"> • sa propre indépendance • style de gestion de l'agente
			Course à la vie CIBC <ul style="list-style-type: none"> • sa propre indépendance • style de gestion de l'agente
Accomplissement de soi	<ul style="list-style-type: none"> • Faire une différence • Provoquer un changement positif • Recevoir de la reconnaissance • Sentir de l'appréciation • Sentir de la fierté • Contribuer à faire avancer la cause 	Engagement de continuité et normatif	Maison Jacques-Cantin <ul style="list-style-type: none"> • bénéficiaires • cause
			Relais pour la vie <ul style="list-style-type: none"> • bénéficiaires • cause • proches • communauté
			Course à la vie CIBC <ul style="list-style-type: none"> • bénéficiaires • cause • proches • communauté

L'on peut ainsi voir que de grandes lignes directrices peuvent être identifiées au sujet de la pratique bénévole à la SCC : toutes les communautés interviewées cultivent les mêmes valeurs, expriment les mêmes types d'attachement, et présentent des points d'attachement similaires. Les légères nuances existantes entre ces communautés se trouvent cependant au niveau de la *façon* dont l'attachement à la cause s'exprime, quelles formes il revêt, quelles cibles il adopte pour se cultiver. Pour les bénévoles de la maison Jacques-Cantin, la cause s'incarne et se cultive dans le quotidien, dans les interactions en face-à-face avec les résidentes. Le lien de proximité est donc fondamental dans leur pratique, ce qui a fait en sorte qu'elles ont été grandement affectées par la période de confinement. Quant aux bénévoles faisant partie de comités organisateurs du Relais et de la Course, la cause s'incarne et se cultive davantage le jour même de l'évènement, dans l'expérience que celui-ci apporte à toutes les personnes participantes (les bénévoles, les bénéficiaires, les proches, les survivantes, les personnes décédées auxquelles on rend hommage, les personnes touchées et leurs aidantes naturelles, etc.). Cette expérience empreinte de partage, de soutien, d'entraide, de fierté, de reconnaissance et de sentiment de faire partie d'une communauté.

Il est à noter que toutes les communautés cultivent un attachement micro et local (la maison d'hébergement et ses résidentes, les comités, les participantes) et non pas macro et pancanadien. Ainsi, les bénévoles **cultivent des attachements communautaires et non pas organisationnels**. De la sorte, il serait essentiel de travailler dans le sens de cet attachement, c'est-à-dire de renforcer les pratiques locales et communautaires. Mais comment..? Suite à toute cette démarche, j'ai proposé sept grandes recommandations pour ce faire.

1) Exploiter les bonnes relations qu'entretiennent les bénévoles avec leurs agentes, qui peuvent endosser le rôle de liaison entre les valeurs cultivées par les bénévoles et celles défendues par l'organisation. En ce sens, les agentes seraient en quelque sorte des hybrides culturelles, qui s'efforceraient de stimuler les points d'alignement entre la culture organisationnelle hôte et les sous-cultures des différentes communautés, en cultivant les valeurs et attachements partagés par celles-ci. En d'autres mots, elles travailleraient à développer, consolider et favoriser l'alignement entre les bénévoles et la SCC. Pour ce faire, ces employées de première ligne auront besoin d'un grand soutien de la part de leur organisation, ainsi que d'une marge de manœuvre dans la façon de faire leur travail – puisque ce dernier se doit d'être flexible et adaptatif aux besoins et attentes de chaque bénévole. Le personnel gagnerait donc à être davantage formé aux pratiques de gestion

flexible et adaptative, permettant de négocier et encadrer la tension entre le besoin d'autonomie et de contrôle des bénévoles.

2) Cultiver davantage des valeurs reliées à l'affiliation, point d'attachement central des bénévoles face à leur pratique. Comme discuté plus haut, cela pourrait se faire entre autres en employant un vocable plus inclusif et égalitaire (ce fameux *nous*), et en adoptant des modes de gestion plus consultatifs et participatifs (activités telles que le World Café, l'Enquête appréciative, le Focus Group, etc.). Une approche plus collaborative donne un rôle plus proactif aux bénévoles, qui se sentent ainsi davantage considérées et concernées.

3) Revaloriser la qualité prosociale des motivations intrinsèques et faire des efforts conscients pour les mettre de l'avant. Loin de délaisser les motivations extrinsèques (qui vont toujours être centrales dans le bénévolat), il s'agit simplement de redonner ses lettres de noblesse au besoin de reconnaissance, de fierté et d'accomplissement personnel. Cela serait efficace en termes de satisfaction des bénévoles dans leur pratique, en plus de changer les mentalités en ce qui a trait au tabou et à la culpabilité traditionnellement associés à ces motivations intrinsèques. Les bénévoles pourront ainsi non seulement prendre soin d'elles-mêmes, au même titre que de prendre soin des autres, mais aussi être fières de le faire, ce qui augmenterait selon moi leur sentiment d'autodétermination et de bien-être.

4) Continuer à mettre de l'avant la mission et la cause, puisqu'ils incarnent des points d'attachement très forts des bénévoles dans leur pratique. De plus, cela représente une opportunité en or, puisqu'il y a déjà alignement à ce niveau. Ainsi, cultiver cet attachement est facile, accessible, et en continuité avec ce qui est déjà fait actuellement.

5) Capitaliser sur tous les moyens possibles de cultiver l'intégrité, la valeur qui démontre l'alignement le plus grand entre la SCC, son personnel et ses bénévoles. Exploiter une force déjà présente est une ressource inestimable dans le cas présent, et ce pour les mêmes raisons qu'indiqué au paragraphe précédent.

6) Laisser une plus grande marge de manœuvre aux employées et bénévoles dans la façon dont elles organisent leur pratique, du moment qu'elle n'entre pas en contradiction avec la mission et la cause. Cela leur permettra de cultiver une valeur primordiale pour elles : l'autonomie.

7) Améliorer les conditions de travail des employées de premières lignes, telles que les agentes, afin de diminuer le roulement et les conséquences telles que les arrêts de travail ou le *burnout*. Puisque des employées surchargées verront leur efficacité diminuer; ce qui impactera de facto la qualité et la quantité du soutien qu'elles peuvent fournir aux bénévoles; ce qui aura comme conséquence finale de créer des frustrations chez ces dernières. Ainsi, la satisfaction au travail du personnel impacte directement le niveau d'engagement des bénévoles qu'il encadre. De plus, les relations entre ces employées et les bénévoles sont déjà, pour la plupart, très bonnes. Elles représentent donc une autre opportunité à exploiter en termes d'attachement. Les employées représenteraient donc le lien entre les bénévoles et l'organisation, cultivant ainsi la valeur d'affiliation des bénévoles envers l'organisation, et non pas seulement envers leur communauté et leurs bénéficiaires. Ce qui vient rejoindre notre premier point (exploiter les bonnes relations), et boucle ainsi la boucle...

4.3.1. Le Focus Group comme outil d'intervention

À la lumière de tout ceci, et suite à la clôture de ce projet, j'avance le constat suivant : le Focus Group est une activité tout à fait indiquée dans une démarche CCO d'intervention, puisqu'il recèle de propriétés faisant de lui un outil d'intervention commensurable avec l'axiologie et le positionnement onto-épistémique de l'approche CCO. Afin de supporter cette affirmation, j'illustre ici, en utilisant mon cas comme exemplification, en quoi le FG a été un outil d'intervention adéquat pour ma démarche, puisqu'utile à la cultivation de valeurs communes, et à la stimulation du sentiment de [ra]ttachement. Grâce à l'extrait que l'on peut retrouver en [Annexe H](#), il est possible de constater quatre mécanismes communicationnels se déployant dans cet espace de dialogue entre bénévoles, les [ra]ttachant entre elles : le langage affectif, le *storytelling*, la collectivité et la réflexivité partagée.

4.3.1.1. Langage affectif

Les bénévoles participantes ont utilisé des expressions et termes relevant du champ lexical de l'émotivité, démontrant ainsi la forte présence des émotions comme un des moteurs les plus importants de leur engagement et de leur attachement à leur pratique. Certes, certaines émotions se trouvent davantage dans le registre du désagréable, étant donné l'omniprésence du cancer, comme

par exemple l'emploi de termes tels que « maladie/malade » (lignes 20, 21, 23, 53, 57, 109); « souffrir » (lignes 108); « tristesse/triste/pleurer » (lignes 14, 18, 44, 86); « se battre » (ligne 111); « décédé.e/mourir » (lignes 109, 113, 125). Cependant, leur occurrence est largement moindre que celle des termes et expressions rappelant des émotions plutôt agréables. Notons entre autres des expressions telles que « tomber en amour » (lignes 4, 7, 103[x2], 119, 122, 130); « tenir à cœur » (lignes 122, 130); « amour/aimer/amoureux » (lignes 6, 49, 107, 110, 115, 122, 193, 130); « espoir » (lignes 19, 23, 35, 57); « émotion/émotif » (lignes 5, 14[x2], 18, 33, 43, 107); « touché.e(s) » (lignes 74, 86, 94, 95). Or, ces émotions agréables sont justement mises en relief pour expliquer pourquoi, malgré la lourdeur émotive d'un tel évènement, les bénévoles continuent à s'investir : pour faire une différence d'une part, et rendre hommage de l'autre. Cela est visible grâce à l'utilisation d'expressions du genre « c'est vraiment le nerf de la guerre » (ligne 83); « y croire » (lignes 3, 7); « c'est pour ça » (lignes 62, 109, 118, 122); « motivé.e/motivation » (lignes 78, 81, 84, 154); « hommage » (lignes 112, 121); « souvenir » (18, 92); ou en décrivant l'évènement comme suit : « c'est quelque chose » (lignes 3, 22, 25); « wow » (lignes 12, 62); « magique » (lignes 46, 59).

Or, il est important de noter que les participantes n'ont pas seulement exprimé leurs émotions verbalement, mais également physiquement, dans leur expression faciale, leur ton, leurs gestes, etc. Par exemple, les silences (lignes 64, 136) et moments de flottements ont été nombreux pendant l'activité – et ceux-ci n'ont jamais été, de mon point de vue, malaisants. Mais plutôt des moments de partage d'émotion, de compréhension et d'empathie. Dans l'extrait choisi, les moments non-verbaux d'émotions les plus éloquentes sont ceux retrouvés aux lignes 75 et 85, où un bénévole a du mal à parler tellement l'émotion est forte. Sa voix tremble, il a les larmes qui lui montent aux yeux, et il a une expression de tristesse sur le visage. Son témoignage étant si touchant, que Consuelo et moi ressentons beaucoup d'empathie (voir ligne 98 pour ma réaction et 156 pour celle de Consuelo). Il est également possible de voir les sourires d'empathie et les « oui » de la tête des autres participantes pendant ces moments. Ainsi, en voyant les participantes explicitement exprimer leurs sentiments oralement et physiquement, cela crée un moment significatif de partage, de compréhension mutuelle et d'affection partagée – ce qui nous mène au prochain point.

4.3.1.4. Réflexivité partagée

Comme précisé ci-haut, de nombreux moments de silence ont ponctué cette activité. Loin d'être des moments d'inconfort, je les ai plutôt vécus comme des moments de réflexivité partagée. Également, la grande majorité du temps, lorsqu'une participante parlait, les autres hochaient de la tête, comme pour indiquer leur accord avec les propos de la locutrice. Il y avait également, à de nombreuses reprises, des sourires d'acquiescement, des gros yeux ou des yeux au ciel, comme pour dire « c'est tellement ça! ». Verbalement, cet alignement peut se trouver dans des expressions comme « comme Edith vient de dire » (ligne 73); « C'est très bon. C'est très bon. Je vais... je vais dire que les deux intervenants Serge et Edith ont résumé en général ce que ça a été. » (ligne 102); « Les autres intervenants ont... [...] ...une belle job, un beau résumé là » (lignes 144; 150). D'ailleurs, cette dernière intervention, provenant du bénévole le plus fraîchement arrivé, montre en quoi ce partage l'a inspiré et motivé davantage dans sa propre pratique (lignes 150 à 154).

Ainsi, il est possible d'observer que les bénévoles, durant le FG, ont réfléchi à ce que les autres avaient partagé pour faire le lien avec leurs propres expériences. Cela a en quelque sorte créé une chambre d'écho, dans laquelle les participantes ont pu partager une expérience commune et renforcer leur sentiment d'appartenance envers leur pratique, qu'elles avaient en commun.

4.3.1.3. Collectivité

Or, en parlant de *commun*, on ne peut passer à côté de l'esprit de communauté qui est très fort et présent dans les témoignages des bénévoles. Tout d'abord, nous avons remarqué, à un moment donné, que les bénévoles ont commencé à parler au nom des autres participants (notons qu'elles ne se connaissaient pas au préalable). Elles ont même commencé à utiliser des pronoms collectifs (nous, on) en désignant tout le groupe lorsqu'elles parlaient de leur expérience personnelle, créant ainsi un sentiment d'appartenance. Cette collectivisation du groupe de participantes s'est instaurée rapidement, et a été acceptée tout naturellement par toutes les personnes présentes, comme allant de soi. Le « nous » ou le « on » étaient alors employés de façon indifférenciée qu'elles parlent de leurs Relais respectifs, ou encore des personnes présentes pendant le FG. Notons donc l'emploi fréquent du « nous » (lignes 16, 42, 45, 55, 60, 119); « nos/notre » (lignes 15[x2], 16, 42, 45, 81, 95, 120); « on » (lignes 15[x3], 16, 17, 18, 26, 27, 28[x2], 29[x2], 32, 33[x5], 34[x3], 36, 43[x2], 45, 48, 50[x2], 52, 54[x2], 55, 60, 61[x2], 76, 78[x3], 84, 93, 103, 104[x3], 105[x3], 107[x3], 108[x4], 109[x3], 110, 111, 113[x2], 114[x2], 115[x2], 116, 117,

118[x2], 119, 121, 122, 123[x4], 129, 130); « ensemble » (lignes 36, 62). Également, des termes rappelant des entités groupales revenaient souvent, tels que « gens » (lignes 16, 18, 28, 32[x2], 35, 48, 50, 74[x2], 77, 82, 87, 91, 94, 106, 107, 108[x2], 109, 110[x2], 120[x2], 126); « le monde » (lignes 34, 41, 120, 152); « communauté » (lignes 29[x2], 43, 78, 93, 127); « famille » (lignes 23, 42); « amitié » (ligne 62); « équipe » (ligne 55); « rassemble » (ligne 34).

On voit donc en quoi, plus que de simplement appartenir à leurs équipes locales respectives, les participantes forgent une appartenance plus large au groupe de bénévoles impliquées dans les Relais en général. Cela est possible grâce au dialogue et à l'échange, qui révèlent les points communs et les expériences similaires qu'elles expérimentent toutes dans leur bénévolat, sans jamais ne s'être rencontrées. Or, cette construction d'une entité groupale commune passe également par un autre processus discursif : le *storytelling*.

4.3.1.2. *Storytelling*

Il est possible de voir comment les bénévoles effectuent une mise en récit de moments précis vécus durant leur bénévolat (lignes 18 à 24; 34 à 41; 51 à 59). Ceux-ci sont partagés au groupe, qui démontre un non-verbal d'accord et d'alignement avec les propos tenus. Ces moments narratifs servent en quelque sorte d'outil discursif permettant de réifier l'expérience bénévole en tant que membre du comité organisateur d'un Relais pour la vie. Ensemble, elles performant donc collectivement une représentation expérientielle de leur bénévolat, s'alignant les unes sur les autres afin d'incarner leur pratique. En partageant des expériences personnelles qui ont résonné avec celles des autres, les participantes se sont en quelque sorte rappelées mutuellement pourquoi elles s'étaient engagées dans l'OBNL en premier lieu, et pourquoi elles y étaient encore après toutes ces années. Bien que les histoires soient individuelles, le fait qu'elles résonnent avec celles des autres crée un sentiment d'expériences collectives et partagées, et fait émerger une validation et une légitimation des vécus de chacune, en effet miroir. Le récit est cristallisé et réactualisé et de façon co-orientée. Les bénévoles sont en train de *performer* leur bénévolat via le discours co-construit qui se déploie durant le FG.

4.3.1.5. *Guide d'animation de FG dans un cadre d'intervention CCO*

Ainsi, nous en avons eu la preuve lors du Focus Group que nous avons effectué avec des bénévoles : cette activité a été un espace de discussion qui a généré de l'attachement, cultivé des valeurs centrales pour les bénévoles et contribué à stimuler l'engagement des participantes (surtout

la personne avec le moins d'ancienneté). Mettre en place ce genre d'espaces d'échange pour les bénévoles est un excellent moyen de leur fournir des lieux de cultivation de leurs valeurs et de leur attachement, via le partage, le soutien et l'inspiration mutuels. Par exemple, le thème d'une prochaine activité du genre pourrait être « Comment se réapproprier son bénévolat en temps de post-pandémie ». Les participantes pourraient ainsi échanger des trucs et astuces, ou simplement partager leurs expériences, craintes et attentes, afin de restimuler l'engagement après une période de changement aussi majeur. Cela fournirait de surcroît une occasion aux employées d'écouter les besoins des bénévoles, en travaillant de façon plus collaborative et participative afin d'adapter les pratiques au nouveau contexte, et ce en fonction de chaque particularité locale des communautés impliquées. Inversement, proposer des activités à large échelle – telles que les séances d'information nationales ou des événements pancanadiens – contribuerait au renforcement du désengagement des bénévoles, qui se sentiraient moins concernées. Ajoutons à cela le fait qu'elles nous ont parlé des frustrations créées par les enjeux linguistiques depuis la centralisation : elles ont parfois du mal à saisir l'information et participer aux activités puisque celles-ci ne proposent pas toujours un niveau de français adéquat et/ou suffisant.

Or, ces résultats ont conduit à l'élaboration d'un guide à l'intention des chercheuses et/ou consultant·es souhaitant utiliser le FG comme outil d'intervention, avec un cadre CCO. Guide qui fut présenté dans le cadre de la 72^{ème} édition de l'ICA (Routhier et Vásquez, 2022). Celui-ci consiste en un document contenant les principes directeurs, conseils généraux et consignes particulières afin d'effectuer l'animation d'un FG dans un but d'intervention en milieu organisé (voir [Annexe K](#) pour ce guide).

4.5. Limites

Il faut rappeler que ce projet a été d'une durée et d'une ampleur limitées, et qu'il est donc pertinent de tenter d'aller plus loin, d'approfondir certains constats, ou de les compléter avec d'autres démarches futures. En effet, cette recherche-intervention, de par son envergure restreinte, ne pouvait prétendre qu'à poser un diagnostic au sujet des enjeux entourant l'engagement bénévole actuel. Il sert donc d'amorce à une réflexion plus large sur les prochaines étapes à suivre dans une volonté de réengager les bénévoles. Il aura donc, nous l'espérons, servi de tremplin pour la suite

des choses, qui devront s'inscrire dans des efforts de mise en place des pratiques et réflexions inscrites sur le long terme.

Finalement, il est pour nous essentiel de discuter certaines des limites qui se sont présentées à nous durant ce projet.

Premièrement, la recherche-intervention est un processus qualitatif, ce qui fait en sorte que les résultats qui en découlent sont fondamentalement contextuels et socialement ancrés. Ils dépendent donc des conjonctures et des perceptions de chacune des personnes impliquées. Nous évoquons ainsi la vision de Laura L. Ellingson (2009), qui use de la métaphore du cristal afin d'illustrer la façon dont toute réalité sociale est composée d'une infinité de facettes, qu'on ne peut jamais toutes regarder simultanément, et qui comporte toujours des angles morts. Autrement dit, « le biais, c'est alors l'angle avec lequel on regarde une scène sociale. Il est forcément partial. Multiplier les regards est effectivement très riche pour limiter cette partialité et les angles de vue. » (Château-Terrisse *et al.*, 2016 : 51) C'est pourquoi j'ai choisi d'effectuer l'analyse thématique sous forme de séances à deux ou plus, afin de diversifier les regards et ainsi limiter l'impact de ces angles morts.

Deuxièmement, le contexte très particulier de la Covid-19 a rendu le présent projet plus ardu. En effet, les activités telles que les entrevues individuelles et de groupe sont généralement effectuées en présentiel, puisque le non verbal et le ressenti sont des éléments tout aussi importants à prendre en considération. Or, étant donné que la majorité s'est déroulée en ligne (sur la plateforme Zoom), c'est tout un pan expérientiel et une richesse des aspects physiques des échanges interpersonnels qui font défaut. De plus, plusieurs insatisfactions et frustrations qui nous ont été exprimées par les employées et les bénévoles proviennent de ce facteur purement contextuel, et sont vécues par la grande majorité d'entre nous. Ainsi, elles ne sont pas attribuables aux pratiques managériales de la SCC en particulier, mais plutôt au contexte bien particulier, qui est hors de notre contrôle, malgré tous les efforts fournis pour en limiter les conséquences néfastes.

Troisièmement, le recrutement des bénévoles pour les entrevues a été extrêmement laborieux. Beaucoup d'efforts, de temps, de tentatives et de multiples relances ont été nécessaires afin de réussir à obtenir nos six entrevues individuelles et organiser notre Focus Group. Très peu de personnes ont répondu positivement à notre sollicitation de participation. De plus, à plusieurs reprises, des bénévoles signifiaient leur intérêt à participer à notre projet, pour ensuite ne plus

donner signe de vie au moment de notre demande de rencontre. Or, pour des raisons éthiques, nous n'avons pas insisté au-delà de deux relances, puisque cela aurait eu trop de risques d'engendrer une participation qui ne pouvait être considérée comme consentie de façon entièrement libre et éclairée. Or, cela fait en sorte que notre échantillon est relativement petit, ce qui rend la généralisation des résultats plus ardue. De plus amples démarches seraient ainsi pertinentes afin de valider que les conclusions de ce rapport s'appliquent à toutes les bénévoles au sein de la SCC (ou ailleurs), ou s'il existe des nuances à adresser. Or, je note que cette difficulté de recrutement est particulièrement éloquent en termes d'engagement des bénévoles francophones actuellement : elle est selon moi un indice d'un désengagement de cette communauté.

4.4. Diffusion de la recherche

Comme indiqué dans la [section 3.5.1.](#), dans une optique de dialogue performatif entre pratique et théorie, je m'investis dans un processus qui se veut fondamentalement abductif et itératif. En effet, il est pour moi important de créer des instances de remise en question et de prise de recul par rapport à mon terrain. Une des façons efficaces de ce faire est selon moi d'engendrer du dialogue au sujet de ma démarche, mes résultats, mes questionnements, mes intuitions, ou toute autre chose qui peut tranquillement glisser vers des pris-pour-acquis ou des angles morts au fur et à mesure que mon projet avance. Ainsi, j'ai activement recherché à provoquer des occasions de négociation du sens de mes observations et de validation de mes intuitions, en amenant à l'occasion mon terrain dans le monde académique.

C'est ainsi que, parallèlement à ce travail de terrain, j'ai réussi à créer plusieurs moments de dialogue entre théorie et pratique en participant à des événements de diffusion de la connaissances et/ou d'échanges au sujet de ma démarche. Tout d'abord, en mai 2021, mes co-superviseur.e.s et moi-même sommes intervenu.e.s à la 88^{ème} édition de l'ACFAS, grâce à la présentation de réflexions méthodologiques autour d'une démarche d'intervention en milieu organisé, grâce à une approche CCO.⁴⁰ Le tout appliqué à notre cas, ce qui a été fécond pour nous en termes de réflexions pour la suite de notre projet. S'ensuit, en juin 2021, d'une présentation de

⁴⁰ Vásquez, C., Molle, G. et Routhier, F. (3 mai 2021). « Pour une approche constitutive de la communication appliquée à l'intervention en organisation : Explorations conceptuelles et design méthodologique. » 88^{ème} édition du congrès de l'ACFAS : "20 ans pour les approches CCO : état des lieux en recherche francophone sur la communication constitutive des organisations".

mes objectifs de recherche et de quelques pistes de réflexions autour de mon sujet lors des *Jordanas de Comunicación 2021*, organisées par l'Université du Costa Rica⁴¹. Cette présentation (en espagnol) et l'échange subséquent avec des académiques d'Amérique latine m'ont permis d'obtenir des suggestions pour la suite de mon projet, en plus d'ouvrir ma pratique sur des milieux autre que l'UQAM. Ensuite, en octobre 2021, j'ai participé au *Symposium on the practical implications, further developments, and outreach of organizational communication constitutive perspectives*, un évènement de discussion autour d'avancées méthodologiques dans le courant CCO⁴². J'y ai présenté mon projet, en expliquant en quoi la méthode de recherche-intervention était pertinente et prometteuse pour les praticiennes CCO de demain. Finalement, en mai 2022, c'est lors de la 72^{ème} édition de la conférence annuelle de l'*International Communication Association* (ICA) que j'ai pu dévoiler mes résultats, et faire une proposition méthodologique concrète⁴³ : j'avance que le Focus Group est un outil d'intervention efficace pour cultiver le sentiment d'attachement des bénévoles face à leur organisation. De plus, je soutiens qu'il représente une activité qui s'arrime tout à fait avec les prémisses CCO, ce qui fait du FG un outil d'intervention pour les praticiennes CCO en devenir.

Cela est un premier pas vers une diffusion plus large des résultats, en impliquant le monde académique dès les premières étapes du processus de recherche. Cette approche collaborative permet donc à la science sociale de s'échafauder sur des bases solides de co-construction des savoirs et savoir-faire, en ouvrant l'échange constructif entre les agentes sociales concernées et l'intérieur des murs des instances académiques.

Toutefois, elle n'est pas suffisante en soi pour garantir une diffusion large et exhaustive de la recherche – elle doit se coupler avec d'autres efforts allant dans le même sens. Comme je l'ai noté dans mon journal de bord bien avant le début de mon projet, en janvier 2020 :

« Mais avant tout j'ai peur parce que malgré le fait que je veuille aider la situation des bénévoles... La cause du cancer est une cause qui ne m'interpelle pas du tout. Alors il faut que je me dise que la boîte à outils de bonnes pratiques

⁴¹ Routhier, F. et Vásquez, C. (15-18 juin 2021). « Cultivando el sentido de pertenencia en la retención de voluntarios durante la pandemia: Una investigación-intervención en una organización sin fines de lucro de lucha contra el cáncer », *Las Jornadas de Comunicación 2021*. Universidad de Costa Rica.

⁴² Routhier, F. et Vásquez, C. (21 octobre 2021). « Cultivation & attachment as communicative modes of intervention ». *Symposium on the practical implications, further developments, and outreach of organizational communication constitutive perspectives*.

⁴³ Routhier, F. et Vásquez, C. (27 mai 2022). « Cultivating Attachment: Developing a Conversational Method to Foster Volunteer Retention. » 72^{ème} édition de la conférence annuelle de l'*International Communication Association* : "The practical potentials of CCO: translating constitutive perspectives into practice".

communicationnelles puisse ensuite être partagée à d'autres secteurs et servent à d'autres organismes que la SCC. C'est mon but ultime. Ainsi, je veux m'assurer que la SCC n'ait pas l'intention que ce soit un guide/ boîte à outil INTERNE, avec le sceau de la SCC. Je veux pouvoir le partager. Je ne veux pas être prise si la SCC veut que ça soit LEUR guide (genre propriété intellectuelle). **À mettre au clair avec eux dès le départ. » (7 janvier 2020, p. 131)

De ce fait, il n'est pas seulement question de partager la recherche au sein du milieu académique uniquement – ce qui ne ferait que consolider les instances académiques dans leur rôle de tours d'ivoire du savoir –, mais aussi et surtout avec le milieu dit profane, mais que je préfère qualifier de civil, ou même de citoyen. Ainsi, la diffusion de connaissances doit impérativement s'adresser aux OBNL en premier lieu, puisque c'est d'eux dont il est d'abord et avant tout question, ce pourquoi il était si primordial pour moi que le rapport de recommandation découlant de ce projet soit rendu public – dans le but de servir à d'autres OBNL ayant les mêmes enjeux d'engagement bénévole. Mais j'ai une mauvaise surprise... Voici ce que je note à ce sujet dans mon journal de bord :

« J'ai écrit mon rapport de stage dans cet esprit. Contente. Sentiment d'accomplissement et de travail bien fait. Je me suis donnée à mon 200 %.

Puis, l'organisation me dit qu'elle accepte que je partage ce rapport à condition d'être anonymisé. Qu'on ne sache pas de qui on parle. Je prends un sacré coup dans le visage. J'essaie tout de même de le faire. Je passe 3 jours entiers à essayer de l'anonymiser. Je me frustre jusqu'aux larmes. Ça pervertit mon travail. Ça ne rend pas hommage à ce que j'ai fait. Cela demande que je reformule entièrement les extraits de documentation interne que j'ai utilisés pour poser mon diagnostic et rédiger mes recommandations. Tout mon argumentaire – solide et pertinent – repose sur ces documents. Changer les mots, c'est enlever une carte de la base de mon château. Je ne peux pas m'y résigner. Il ne sera pas publié. Ça va à l'encontre de mon éthique de travail.

Incompréhension. L'organisation était enchantée depuis le début de cette démarche. Elle a débloqué des ressources pour ma présence, pour ce projet. Elle avait conscience de ses limites et acceptait de faire un travail de remise en question – processus tout aussi louable qu'encourageant. Une fois que ce travail est fait, je me frappe au refus de l'assumer. Et j'ai du mal à saisir, car le rapport n'est en RIEN compromettant pour l'organisme – bien au contraire! Il focalise davantage sur ses forces que ses difficultés, et fait des appels à exploiter ces premières, en fournissant des suggestions de manières pour ce faire. Et TOUTES les organisations ont des difficultés – les nommer et en parler ouvertement est un atout MAJEUR. Le manque de transparence et le refus d'autoréflexivité est, selon moi, bien plus dommageable. Je me sens pieds et mains liées.

Injustice. Les conclusions de ce rapport pourraient être SI pertinentes pour les autres OBNL, qui sont aux prises avec les mêmes enjeux actuellement. » (13 août 2022, p. 128)

Ainsi, ma volonté de diffusion plus large est significativement et négativement impactée par le refus de la SCC à ce que je publie le rapport de recommandations. J'apprends ce que ça fait de se sentir instrumentalisée. Même si l'envie est forte, je ne me laisse pas abattre dans ce premier désenchantement des réalités du terrain. Alors je rebrousse mes manches et me dit que je vais compenser avec d'autres efforts de diffusion, autrement, et dans d'autres lieux. C'est ainsi que j'ai accepté avec enthousiasme de présenter mon projet de maîtrise à des étudiantes de BACC, en tant que conférencière invitée dans un cours de Communication Organisationnelle de premier cycle. De plus, je participe actuellement à la rédaction de deux chapitres de livre dans des ouvrages collectifs – un ayant des visées pédagogiques sous forme de présentations d'études de cas (manuel pour étudiantes de premier cycle)⁴⁴, et l'autre étant davantage tourné vers la proposition d'une opérationnalisation de l'approche CCO à des fins d'intervention en milieu organisé⁴⁵. Également, je serai l'invitée d'une des émissions du podcast (Re)Chercher⁴⁶, ayant pour objectif de présenter des parcours académiques divers, ainsi que leurs projets respectifs. J'y discuterai de mon projet, de mes résultats, ainsi que d'enjeux et de questionnements ayant émergé tout au long de mon mémoire, et ce dans le but de démystifier les études aux cycles supérieurs, et de discuter de ce que ça peut avoir comme impacts et représentations dans nos vies. J'ai également été invitée à participer à un épisode de l'émission *Forces Bénévoles* (par Savoir Média), en tant qu'experte sur le bénévolat d'urgence et de cause⁴⁷.

Finalement, je vais rester ouverte et alerte à toutes les occasions du genre qui se présenteront à mois dans le futur, afin de faire des efforts proactifs de diffusion de la connaissance, de partage du savoir et d'échanges constructifs au sujet de la recherche et des études supérieures.

⁴⁴ Routhier, F. et Vásquez, C. (2023). La (re)négociation de l'autorité comme pratique communicationnelle : l'exemple de comités bénévoles. Dans Sénac, C., Bencherki, N. & Vasquez, C. (dir.). *La communication organisante : étude de cas en communication*. Montréal : Presses de l'Université du Québec. [à paraître]

⁴⁵ Vásquez, C., Routhier, F. et Molle, G. (2024). Les approches constitutives de la communication organisationnelle (CCO). Dans I. Ruelland, I. Mahy & J. Rhéaume (dir.). *Intervenir et accompagner les individus, les groupes et les organisations : fondements théoriques et pratiques en communication humaine et organisationnelle*. Montréal: Presses de l'Université du Québec. [à paraître]

⁴⁶ <https://www.choq.ca/balados/rechercher/>

⁴⁷ <https://savoir.media/forces-benevoles/clip/le-benevolat-durgence-et-de-cause>

CONCLUSION

Dans le but d'effectuer la synthèse du présent projet, je commence par en rappeler les contingences d'émergence et le contexte de déploiement. C'est dans une volonté de continuité suite à un projet de recherche dans lequel j'ai participé en 2019 en collaboration avec la SCC, parallèlement au début de ma maîtrise, que l'envie d'effectuer cette recherche-intervention a pris sa source. Forte d'une relation de confiance préexistante avec l'organisation, d'un allié inestimable dans l'équipe VE, d'un certificat éthique déjà en main, et de l'obtention d'un financement Mitacs, les astres étaient enlignés.

Et les besoins étaient réels – la SCC étant aux prises avec un problème de désengagement bénévole, et ce pour trois raisons centrales : les enjeux structuraux et idéologiques généraux entourant le secteur des OBNL actuellement; les changements majeurs internes à la SCC dernièrement; ainsi que le contexte très particulier causé par la pandémie.

En ce qui a trait à la situation générale du secteur non lucratif contemporain, plusieurs tendances sont à prendre en considération afin de bien saisir les forces externes qui influent sur la SCC en tant qu'OBNL. Évoluant dans un environnement davantage marqué par les logiques capitalistes et mercantilistes, le bénévolat prend des formes de plus en plus réflexives, épisodiques et instrumentales, afin de négocier avec les tendances clientélistes, concurrentielles et marchandisées qui colonisent graduellement le troisième secteur. Cela fait en sorte d'exercer une pression grandissante sur les OBNL, qui se voient face à l'obligation d'adapter leurs modes de gestion, tant opérationnels qu'humains, afin de naviguer les tensions auxquelles ils font face, par exemple dans le but de fidéliser leurs bénévoles. En effet, celles-ci ont besoin d'un niveau de support et de reconnaissance suffisant afin de sentir qu'elles sont outillées et soutenues pour effectuer leurs tâches et responsabilités de façon satisfaisante, le tout en entretenant des sentiments d'autonomie, de compétence et de réciprocité dans leur pratique. Sentiments contribuant au *fit* entre l'organisation et la personne; *fit* dépendant également d'un alignement relatif entre la mission organisationnelle et les valeurs cultivées par les membres.

Pour ce qui est des changements majeurs à l'interne, ils se déclinent en deux grands mouvements concomitants : la centralisation du processus décisionnel et exécutif d'une part, et la fermeture d'instances locales d'autres part. Mouvements amorcés en 2017 via une fusion avec la Fondation canadienne du cancer du sein et une mutation d'un mode de gouvernance du provincial

vers le national; et qui se sont vus exponentiellement précipités par l'arrivée de la Covid-19, avec la fermeture des bureaux régionaux et la consolidation de la centralisation de la SCC à Toronto. Ajoutons à cela une refonte du processus de recrutement des bénévoles, un remaniement des postes, tâches et titres des employées et des bénévoles, ainsi que la mise en place de nouvelles plateformes de communication interne et de gestion de données. Le tout dans un contexte de crise causant de l'instabilité, supplanté par la présence de lacunes significatives dans les communications entre l'organisme et ses membres, entre autres dues à des bases de données n'étant pas à jour.

Du côté des impacts de la pandémie sur la réorganisation du bénévolat, le facteur ayant le plus gros impact est la translation du présentiel vers le virtuel. Ainsi, les activités se font de plus en plus sous forme de télé-bénévolat, ce qui engendre une nécessité d'adaptation au niveau des pratiques et de la gestion des bénévoles. Cette digitalisation amène quelques avantages (accessibilité, flexibilité, etc.), mais également des enjeux tels qu'un manque d'accès aux technologies, une maîtrise insuffisante de certaines connaissances techniques, ou encore un relatif isolement social et communautaire. Qui plus est, étant donné que la SCC œuvre à fournir des services à des personnes fragilisées (atteintes de cancer), elle a dû également suspendre certains de ces services, menant à une précarisation dans l'atteinte de leur mission.

Face à tout cela, les bénévoles ressentent frustration, perte de repère, sentiment d'abandon, diminution de proximité avec l'organisation, dislocation de leur communauté de bénévoles et de bénéficiaires locale, perte de confiance en la SCC... ce qui mène ultimement, dans bien des cas, au désengagement des bénévoles. Afin de tenter de remédier à la situation, l'organisme met en place une série de mesures afin de tenter d'amortir les impacts négatifs de tels changements sur leurs forces bénévoles, qui désertent de plus en plus les rangs. Par exemple, on leur fournit des séances d'information, des formations gratuites à toutes, des accès plus faciles et complets à des outils en ligne, ou encore des occasions d'échanger durant des activités sociales virtuelles. Cette approche essentiellement fonctionnaliste et unilatérale, portant sur des efforts de transmission de l'information du haut vers le bas, ne suffit pas à régler le problème : beaucoup de bénévoles n'arrivent pas à se sentir [ré]engagés.

Un contexte bien particulier qui met la table à l'intérêt que j'ai reçu, lorsque j'ai proposé d'effectuer une recherche-intervention qui avait pour mandat, rappelons-le, de *développer et stimuler le sentiment d'appartenance des bénévoles face à l'organisation (SCC) afin d'assurer leur*

fidélisation dans un contexte de changements majeurs. Ainsi, cette recherche-intervention visait à répondre à la question « Quelles sont les dynamiques communicationnelles qui contribuent au développement du sentiment d'attachement des bénévoles à la SCC; et quelles sont les stratégies communicationnelles à mettre en place pour favoriser ce sentiment dans un contexte de changements majeurs? ». Au départ motivé par une envie d'explorer des stratégies communicationnelles de [ré]engagement bénévole, ce projet a de surcroît permis de formuler des recommandations concrètes, mais également d'amorcer des réflexions plus larges au sujet de la fidélisation bénévole en contexte de changements majeurs, ainsi que de proposer une innovation méthodologique pour l'approche CCO. Et cela a été possible grâce à la complétion de quatre étapes, soit : (1) la phase de diagnostic; (2) la phase d'analyse; (3) la mise en place de l'activité pilote; et (3) la rédaction du rapport de recommandations.

Celles-ci ont mené à l'identification de trois catégories de valeurs (organisationnelles, des employées et des bénévoles), qui ont par la suite pu être comparées. Cette comparaison a mis en relief les points de concordance et de divergence entre elles, qui sont respectivement construits comme points de [r]attachement et de détachement des bénévoles envers leur pratique et l'organisation. Parallèlement, les moyens par lesquels les valeurs étaient cultivées ont été explicités, ainsi que les types d'attachement qui s'exprimaient dans chacun des cas, ce qui a finalement permis de comprendre les dynamiques communicationnelles en jeu, et via lesquelles le tout se déployait. C'est forte de tous ces constats que j'ai donc pu rédiger le rapport de recommandations, qui explorait des pistes de réflexions au sujet d'actions à mettre en œuvre dans le but de stimuler les points de [r]attachement d'une part, et adresser les points de détachement d'autre part. Classant le tout en sept grandes catégories de recommandations, je propose essentiellement d'adopter une approche plus participative, inclusive et démocratique d'organisation du bénévolat, afin que les bénévoles se sentent davantage impliquées et considérées dans leur pratique, répondant ainsi à leurs besoins centraux d'autonomie, de flexibilité et d'accomplissement de soi.

Quoique ces recommandations recèlent d'un intérêt certain pour la SCC – mais également pour les OBNL en général – l'intérêt primaire de ce projet est, selon moi, la proposition du Focus Group comme outil d'intervention ancrée dans une approche CCO. En effet, l'hypothèse que je m'étais formulée selon laquelle cette activité s'arrimerait avec les prémisses onto-épistémiques de

la CCO tout en permettant d'atteindre l'objectif de stimulation du sentiment d'appartenance via la cultivation des valeurs s'est vue confirmée. En tant qu'activité communicationnelle participative, le Focus Group, dans mon cas, fut une réelle instance de réengagement bénévole, et ce grâce à la coconstruction d'un sens de collectivité, de l'usage d'un langage affectif, d'une mise en récit commune, ainsi que d'une réflexivité partagée. Les participantes se sont dites motivées et inspirées par cet échange, et ont démontré des signes de [ré]engagement et de [r]attachement envers leur pratique et l'organisation.

Finalement, malgré les limites énoncées dans la section précédente, je considère que cette recherche-intervention fut, dans une vue d'ensemble, un succès. Tout d'abord parce que j'en ressors avec un sentiment de fierté et d'accomplissement. Je sens que j'ai appris, que j'ai évolué sur le plan professionnel, mais aussi personnel, et que j'ai réussi à développer des habiletés à la fois en recherche et en intervention. Ensuite, parce que j'ai reçu de bons commentaires des personnes qui ont lu le rapport, et que j'ai l'impression que ma collaboration avec Geoffrey, de l'équipe VE, a été aussi stimulante qu'agréable. Nos échanges ont été constructifs, et ont contribué au déploiement de ma pensée et du présent projet. Même pendant les moments que j'ai trouvé plus difficiles, comme des conflits internes, ou l'impression d'être instrumentalisée, cette relation a toujours été un point de ralliement. Et la qualité de cette relation est pour moi un autre gage de la réussite de cette collaboration. Une relation qui perdure encore aujourd'hui, en décembre 2022.

J'aimerais toutefois terminer en bouclant la boucle, puisqu'en recherche, les questions sont aux trouvaillles ce que les têtes sont à l'Hydre de Lerne : toute réponse ne fait que générer plus de questionnements. C'est donc ainsi que les résultats découlant de ce deuxième terrain me poussent à l'envie d'approfondir certains constats. Comme celui, entre autres, que le portrait de bénévolat au Québec est extrêmement homogène : blanc, masculin en position de leader, féminin en position de *care*, de statut socioéconomique élevé, détenant des aptitudes cognitives et interpersonnelles précises, avec un grand capital social, démontrant des compétences professionnelles et une grande expertise dans leur domaine. C'est un milieu colonisé par une multitudes de logiques issues du milieu lucratif, capitaliste, néolibéral, qui gagnerait à ce qu'on entame une réflexion idéologique profonde à ce sujet. En tant que société, que voulons-nous pour nos OBNL? *Stay tune, the thesis is coming.*

ANNEXE A – Formulaire de consentement libre et éclairé

Version en anglais (employées) :



CONSENT FORM

Retaining volunteers by fostering a sense of belonging: research-intervention in a nonprofit organization fighting cancer

As part of a master in communication

Led by Frédérique Routhier

Under the supervision of the professor and the member of the VE comity

Consuelo Vásquez, Geoffrey Molle

Preamble

We are asking you to participate in a research-intervention project that involves audio recording of semi-structured individual interviews. Before agreeing to participate in this research project, please take the time to understand and carefully consider the following information.

This consent form explains the purpose of this study, the procedures, benefits, risks and harms, and who to contact if necessary. This consent form may contain words that you do not understand. We encourage you to ask any questions you may have.

Description of the project and its objectives

The purpose of this project is to analyze volunteers' sense of belonging to their organization and their practice, using a communicative approach. The following elements will be studied:

- Update the organization's databases to provide an accurate picture of the volunteer pool, past and present.
- Identify the points of attachment, detachment and re-attachment of volunteers to their community and organization in their practice.
- Identify the sources of satisfaction and dissatisfaction of volunteers and managers of volunteers in their practice.
- To analyze the dynamics, procedures and organizational structures that are formed, deformed and transformed in this context of radical change, and their impact on this feeling of attachment.
- Identify the different volunteer communities and the particular characteristics of each one.
- Develop a strategic communication plan to promote volunteer retention through the fostering of a sense of belonging adapted to each community, focusing on previously identified points of attachment / re-attachment.
- Set up pilot activities to test this strategic communication plan: Focus Groups, World Café.
- Establish ways to evaluate these activities (e.g., pre- and post-activity questionnaires).

This project will be used as a basis for the student's (Frédérique Routhier) master's thesis, as well as for a MITACS internship report, the student researcher's funding agency.

Nature and duration of your participation

Here is what will be required in terms of participation in this study:

- Give a semi-structured individual interview that will be recorded for verbatim reporting and analysis.
- Inform the research team or any resource (see below) as soon as there is any discomfort regarding your participation.
- Collaborate with the student-researcher in the context of this internship in an organizational setting (follow-up meetings, sharing of relevant information, assistance in setting up pilot activities, etc.).

Benefits related to your participation

There is no direct personal benefit to your participation in this study – if it's not just for the liking of contributing to the advancement of knowledge about the NPOs and volunteer environment today. This could potentially develop practical tools relevant to the practice of volunteers and their managers. In addition, you will be assisting a student-researcher with her thesis project.

Risks associated to your participation

The potential risks of participating in this study are:

- Discomfort related to being recorded during interviews and meetings
- Uneasiness with the involvement of an external person into the organizational activities.

If, for any reason, a participant feels uncomfortable during this study, he or she may bring this to the attention of the student-researcher. If the participant is uncomfortable with this option, he or she can also refer to other resource persons, such as:

- The professor, director of the master's student (vasquez.consuelo@uqam.ca)
- The ombudsman of UQÀM, ombudsman@uqam.ca, (514) 987-3151

For more information, you can consult UQÀM's Policy No. 54, on the ethics of research involving humans, here: https://instances.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/47/2018/05/Politique_no_54.pdf

Confidentiality

Your personal information will be known only to the researchers and will not be disclosed in the dissemination of the results. Interviews and other field notes that are transcribed will not be released in full, and will be anonymized if they are. Recordings and notes will be kept secure. Any information that could be used to identify you will be removed.

Willingful participation and withdrawal

Your participation is entirely free and voluntary. You may refuse to participate or withdraw at any time without having to justify your decision. If you decide to withdraw from the study, simply notify the student-researcher or any resource person.

Compensatory allowance

No compensatory indemnity is provided.

Questions about this project?

If you have any additional questions about the project and your participation, you can contact the project leaders: Frédérique Routhier (routhier.frederique@uqam.ca) and Consuelo Vásquez (vasquez.consuelo@uqam.ca).

Acknowledgment

Your collaboration is essential to the realization of our project and the research team would like to thank you.

Consent

I declare that I have read and understood this project, the nature and extent of my participation, and the risks and inconveniences to which I am exposed as presented in this form. I have had the opportunity to ask all questions regarding the various aspects of the study and to receive answers to my satisfaction.

- I give my consent to participate in this research project.
- I give my consent to give an interview to the researcher.
- I give my consent to the recording of the interview.
- I give my consent to be observed during my organizational activities (meetings, formations, information sessions, etc.).
- I give my consent to the recording of these activities.

I, the undersigned, voluntarily agree to participate in this study. I may withdraw at any time without prejudice of any kind. I certify that I have been given adequate time to make my decision.

A signed copy of this information and consent form must be given to me.

First name

Last name

Signature

Date

Commitment of the researcher

I, the undersigned, certify that

(a) I have explained to the signatory the terms of this form;

(b) I have answered the questions he/she has asked me in this regard;

(c) that I have made it clear to him or her that he or she is free to withdraw from the research project described above at any time;

(d) that I will provide him/her with a signed and dated copy of this form.

Frédérique Routhier

First name

Last name



Signature

May 27th 2021

Date

Version en français (employées) :

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

La fidélisation des bénévoles par le développement du sentiment d'appartenance : recherche-intervention dans un organisme à but non lucratif de lutte contre le cancer

Dans le cadre de la maîtrise en communication

Menée par Frédérique Routhier

Sous la supervision de la professeure et du membre du comité EB

Consuelo Vásquez, Geoffrey Molle

Préambule

Nous vous demandons de participer à un projet de recherche-intervention qui implique l'enregistrement audio d'entrevues individuelles semi-dirigées. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin.

Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.

Description du projet et de ses objectifs

Le présent projet vise l'analyse du sentiment d'appartenance des bénévoles face à leur organisation et à leur pratique, et ce en adoptant une approche communicationnelle. Voici les éléments qui seront étudiés :

- Mettre à jour les bases de données de l'organisation pour pouvoir avoir un portrait fidèle du bassin de bénévoles passé.e.s et présent.e.s.
- Identifier les points d'attachement, détachement et rattachement des bénévoles à leur communauté et leur organisation dans leur pratique.
- Identifier les sources de satisfaction et d'insatisfaction des bénévoles et gestionnaires de bénévoles dans leur pratique.
- Analyser les dynamiques, procédures et structures organisationnelles qui se forment, se déforment, se transforment dans ce contexte de changement radical, été leur impact sur ce sentiment d'attachement.
- Identifier les différentes communautés de bénévoles et les caractéristiques particulières de chacune.
- Développer un plan stratégique de communication qui permette de favoriser la fidélisation des bénévoles, grâce au développement du sentiment d'appartenance adapté à chaque communauté, en focalisant sur les points d'attachement / rattachement préalablement identifiés.
- Mettre en place des activités pilotes pour tester ce plan stratégique de communication : groupes focus, World Café.
- Établir des moyens d'évaluation de ces activités (questionnaires pré et post-activité, par exemple).

Ce projet sera utilisé comme base pour la rédaction du mémoire de maîtrise de l'étudiante (Frédérique Routhier), ainsi que d'un rapport de stage MITACS, organisme subventionneur de l'étudiante-chercheuse.

Nature et durée de votre participation

Voici ce qui sera demandé en termes de participation à cette étude :

- Accorder une entrevue individuelle semi-dirigée qui sera enregistrée pour pouvoir en faire le verbatim et l'analyse.
- Informer l'équipe de recherche ou une quelconque ressource (voir plus bas) dès qu'il y a un inconfort avec quoi que ce soit.

Avantages liés à la participation

Vous ne retirerez personnellement pas d'avantage particulier à participer à cette étude – ci ce n'est que le plaisir de contribuer à l'avancement de la connaissance sur le milieu des OBNL et du bénévolat actuel. Cela pourra potentiellement développer des outils pratiques pertinents pour la pratique des bénévoles et leurs gestionnaires. De plus, vous aiderez une étudiante-chercheuse à effectuer son projet de mémoire.

Risques liés à la participation

Les risques potentiels de participation à cette étude sont :

- Inconfort face à l'enregistrement de votre entrevue
- Inconfort face à la participation d'un membre externe à l'organisation à des activités organisationnelles.

Si, pour une raison quelconque, un.e participant.e ressent un inconfort durant cette étude, il, elle peut en faire part à l'étudiante-chercheur. Il, elle peut également, s'il, elle n'est pas à l'aise avec cette option, se référer à des personnes ressources autres, que sont :

- La professeure, directrice de maîtrise de l'étudiante (vasquez.consuelo@uqam.ca)
- L'ombudsman de l'UQAM, ombudsman@uqam.ca, (514) 987-3151

Pour de plus amples informations, vous pouvez consulter la Politique no 54 de l'UQAM, portant sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains, ici : https://instances.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/47/2018/05/Politique_no_54.pdf

Confidentialité

Vos informations personnelles ne seront connues que des chercheurs et ne seront pas dévoilées lors de la diffusion des résultats. Les entrevues et autres notes de terrain qui seront transcrites ne seront pas diffusées en intégralité, et seront anonymisées si elles le sont. Les enregistrements et notes seront gardés de façon sécuritaire. Toute information pouvant servir à vous identifier sera enlevée.

Participation volontaire et retrait

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser l'étudiante-chercheur.

Indemnité compensatoire

Aucune indemnité compensatoire n'est prévue.

Des questions sur le projet?

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation vous pouvez communiquer avec les responsables du projet : Frédérique Routhier (routhier.frederique@uqam.ca) et Consuelo Vásquez (vasquez.consuelo@uqam.ca).

Remerciements

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

Consentement

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présentés dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

Prénom

Nom

Signature

Date

Engagement de la chercheur

Je, soussigné(e) certifie

(a) avoir expliqué au, à la signataire les termes du présent formulaire; (b) avoir répondu aux questions qu'il, elle m'a posées à cet égard;

(c) lui avoir clairement indiqué qu'il, elle reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus;

(d) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

Frédérique Routhier

Prénom Nom



Signature

Date

Version en français.⁴⁸ (bénévoles) :



FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

La fidélisation des bénévoles par le développement du sentiment d'appartenance : recherche-intervention dans un organisme à but non lucratif de lutte contre le cancer

Dans le cadre de la maîtrise en communication

Menée par Frédérique Routhier

Sous la supervision de la professeure

Consuelo Vásquez

Préambule

Nous vous demandons de participer à un projet de recherche-intervention qui implique l'enregistrement audio-visuel d'activités de type focus groupe et World Café. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin.

Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.

Description du projet et de ses objectifs

Le présent projet vise l'analyse du sentiment d'appartenance des bénévoles face à leur organisation et à leur pratique, et ce en adoptant une approche communicationnelle. Voici les éléments qui seront étudiés :

- Mettre à jour les bases de données de l'organisation pour pouvoir avoir un portrait fidèle du bassin de bénévoles passé.e.s et présent.e.s.
- Identifier les points d'attachement, détachement et rattachement des bénévoles à leur communauté et leur organisation dans leur pratique.
- Identifier les sources de satisfaction et d'insatisfaction des bénévoles et gestionnaires de bénévoles dans leur pratique.
- Analyser les dynamiques, procédures et structures organisationnelles qui se forment, se déforment, se transforment dans ce contexte de changement radical, être leur impact sur ce sentiment d'attachement.
- Identifier les différentes communautés de bénévoles et les caractéristiques particulières de chacune.
- Développer un plan stratégique de communication qui permette de favoriser la fidélisation des bénévoles, grâce au développement du sentiment d'appartenance adapté à chaque communauté, en focalisant sur les points d'attachement / rattachement préalablement identifiés.
- Mettre en place des activités pilotes pour tester ce plan stratégique de communication : groupes focus¹, World Café².
- Établir des moyens d'évaluation de ces activités (questionnaires pré et post-activité, par exemple).

Ce projet sera utilisé comme base pour la rédaction du mémoire de maîtrise de l'étudiante (Frédérique Routhier), ainsi que d'un rapport de stage MITACS, organisme subventionneur de l'étudiante-chercheuse.

Nature et durée de votre participation

Voici ce qui sera demandé en termes de participation à cette étude :

- Participer à des séances de partage, sous forme de dialogue en petits groupes, au sujet de votre pratique bénévole, qui seront enregistrées pour pouvoir en faire l'analyse.
- Répondre à de courts sondages d'évaluation de ces activités avant et après.
- Informer l'équipe de recherche ou une quelconque ressource (voir plus bas) dès qu'il y a un inconfort avec quoi que ce soit.
- Être proactif.ve lors de ces activités afin de stimuler le dialogue, la le respect et l'innovation.

¹ <http://focusgroups.pbworks.com/w/page/5677430/Issues%20including%20advantages%20and%20disadvantages>

² <http://www.theworldcafe.com/>

⁴⁸ Il n'y a pas de version en anglais pour les bénévoles, puisque la population cible était les bénévoles francophones.

Avantages liés à la participation

Vous ne retirerez personnellement pas d'avantage particulier à participer à cette étude – ce n'est que le plaisir de contribuer à l'avancement de la connaissance sur le milieu des OBNL et du bénévolat actuel. Cela pourra potentiellement développer des outils pratiques pertinents pour la pratique des bénévoles et leurs gestionnaires. De plus, vous aiderez une étudiante-chercheuse à effectuer son projet de mémoire.

Risques liés à la participation

Les risques potentiels de participation à cette étude sont :

- Inconfort face à l'enregistrement des séances
- Temps et efforts dédiés à ces activités

Si, pour une raison quelconque, un.e participant.e ressent un inconfort durant cette étude, il, elle peut en faire part à l'étudiante-chercheuse. Il, elle peut également, s'il, elle n'est pas à l'aise avec cette option, se référer à des personnes ressources autres, que sont :

- La professeure, directrice de maîtrise de l'étudiante (vasquez.consuelo@uqam.ca)
- L'ombudsman de l'UQÀM, ombudsman@uqam.ca, (514) 987-3151

Pour de plus amples informations, vous pouvez consulter la Politique no 54 de l'UQÀM, portant sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains, ici : https://instances.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/47/2018/05/Politique_no_54.pdf

Confidentialité

Vos informations personnelles ne seront connues que des chercheuses et ne seront pas dévoilées lors de la diffusion des résultats. Les enregistrements et autres notes de terrain qui seront transcrites ne seront en aucun cas diffusées. Les enregistrements et notes seront gardés de façon sécuritaire. Toute information pouvant servir à vous identifier sera enlevée.

Participation volontaire et retrait

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser l'étudiante-chercheuse.

Indemnité compensatoire

Aucune indemnité compensatoire n'est prévue.

Des questions sur le projet?

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation vous pouvez communiquer avec les responsables du projet: Frédérique Routhier (routhier.frederique@uqam.ca) et Consuelo Vásquez (vasquez.consuelo@uqam.ca).

Remerciements

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

Consentement

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présentés dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

Prénom

Nom

Signature

Date

Engagement de la chercheure

Je, soussigné(e) certifie

(a) avoir expliqué au, à la signataire les termes du présent formulaire; (b) avoir répondu aux questions qu'il, elle m'a posées à cet égard;

(c) lui avoir clairement indiqué qu'il, elle reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus;

(d) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

Frédérique Routhier

Prénom Nom



Signature

Date

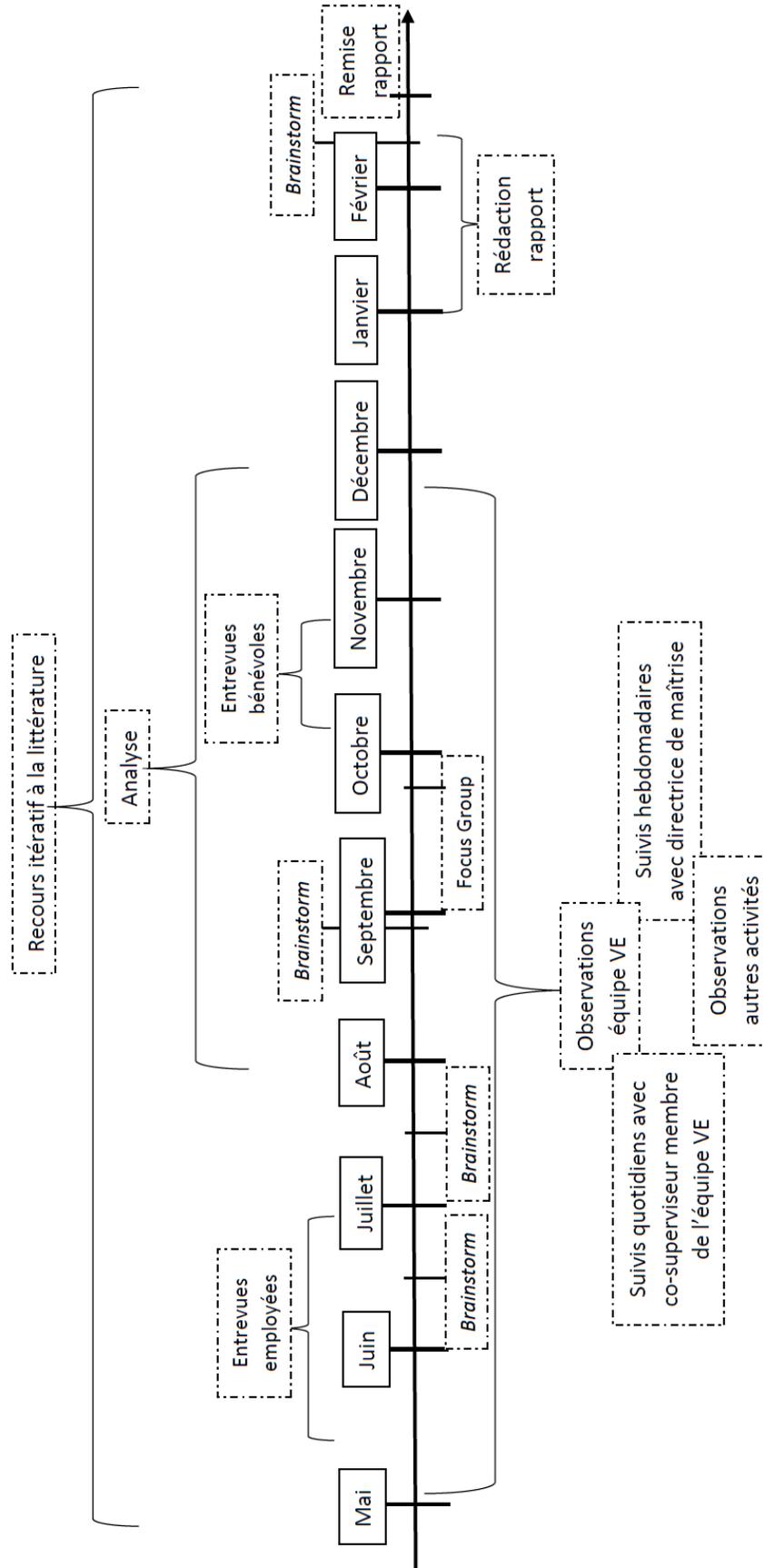
ANNEXE B – Grilles d’entrevues individuelles

Grille d’entrevue pour les gestionnaires de bénévoles (membre de l’équipe VE et responsables des programmes signature).

1. Pour commencer, parles-moi un peu de toi. Qui es-tu? Quel est ton parcours?
Que fais-tu à la SCC? Quel est le moment, la raison qui ont fait que tu as décidé de prendre ce poste? Pourquoi cette cause / cette organisation?
2. Pourquoi cette activité particulière?
Qu’est-ce que ça signifie pour toi?
3. Quelles sont les tâches, activités que tu fais à la SCC? Quel rôle et responsabilités?
Procédures et façons de faire selon ton poste à la SCC?
4. Quelles sont les valeurs principales de la SCC selon toi? La mission? Les objectifs? Les moyens pour les atteindre?
5. Peux-tu me raconter une anecdote particulière qui illustre cela?
Quelles sont les choses que tu préfères dans cet emploi de gestionnaire de bénévole? Comment tu sens-tu dans ce genre de situation?
Quelles mesures prends-tu pour que ce genre de bonne expérience se reproduise?
6. Peux-tu me raconter une anecdote particulière qui illustre cela?
Quelles sont les choses que t’apportent de l’insatisfaction dans cet emploi de gestionnaire de bénévole? Comment tu sens-tu dans ce genre de situation?
Quelles mesures prends-tu pour que ce genre de bonne expérience se reproduise?
7. Quels sont les défis que tu vis actuellement par rapport à la pandémie et aux changements de l’organisation en ce qui concerne ton travail auprès des bénévoles?
8. Quelles démarches ont été mises en place par ton équipe pour faire face à ces défis?

- Relais pour la vie (comité vs. jour J)
- La Course à la vie (comité vs. jour J)
- Bénévoles prévention (par projet?)
- Bénévoles de la maison Jacques Cantin (maison d'hébergement pour les gens qui viennent à Montréal pour leur traitement)
9. Quelles sont les différentes communautés de bénévoles francophones au Canada?
- Bénévoles Jonquille (la campagne 100% virtuelle)...?
- Bénévoles des prothèses capillaires (de service à la communauté)...?
- Bénévoles bureau (administratif, se ramassaient à faire du service à la communauté souvent)
- Bénévoles Grand Spin Don
- Bénévoles avec rôle d'intérêt public (ambassadeur, porte-parole, etc.)
10. Comment vois-tu la suite de ton mandat?
- Quelle forme prendra-t-il?
- Quels changements veux-tu voir arriver?
- Qu'est-ce que tu garderais comme tel?
11. As-tu quelque chose à ajouter? Merci!

ANNEXE C – Échéancier de la recherche-intervention



ANNEXE D – Travaux déjà effectués au sujet d’enjeux du secteur des OBNL et du bénévolat

- Vásquez, C., **Routhier**, F. et Molle, G. (2024). Les approches constitutives de la communication organisationnelle (CCO). Dans I. Ruelland, I. Mahy et J. Rhéaume (dir.). *Intervenir et accompagner les individus, les groupes et les organisations : fondements théoriques et pratiques en communication humaine et organisationnelle*. Montréal: Presses de l’Université du Québec. [à paraître]
- Routhier**, F. et Vásquez, C. (2023). La (re)négociation de l’autorité comme pratique communicationnelle : l’exemple de comités bénévoles. Dans Sénac, C., Bencherki, N. et Vasquez, C. (dir.). *La communication organisante : étude de cas en communication*. Montréal : Presses de l’Université du Québec. [à paraître]
- Vásquez, C., **Routhier**, F. et Brindamour, E. (2022). « Margin or mission? Exploring the paradoxical nature of volunteering from a communicative approach. » *Voluntas*, édition spéciale “Paradoxes within the Management of Volunteers.” [à paraître]
- Vásquez, C. et **Routhier**, F. (12 juillet 2022). « Embodying the super-volunteer or how to do/be good and professional » 15^{ème} édition de la conférence annuelle de l’International Society for Third-Sector Research : “Navigating In Turbulent Times: Perspectives and Contributions from the Third Sector”.
- Routhier**, F. et Vásquez, C. (27 mai 2022). « Cultivating Attachment: Developing a Conversational Method to Foster Volunteer Retention. » 72^{ème} édition de la conférence annuelle de l’International Communication Association : “The practical potentials of CCO: translating constitutive perspectives into practice”.
- Routhier**, F. (2022). *Enjeux de recrutement et de fidélisation des bénévoles en temps de changements majeurs*. Rapport de recherche à l’intention de la Société canadienne du cancer, mars 2022.
- Routhier**, F. et Vásquez, C. (21 octobre 2021). « Cultivation & attachment as communicative modes of intervention ». Symposium on the practical implications, further developments, and outreach of organizational communication constitutive perspectives.
- Routhier**, F. et Vásquez, C. (15-18 juin 2021). « Cultivando el sentido de pertenencia en la retención de voluntarios durante la pandemia: Una investigación-intervención en una organización sin fines

de lucro de lucha contra el cáncer », *Las Jornadas de Comunicación 2021*. Universidad de Costa Rica.

Vásquez, C., et **Routhier**, F. (1^{er} juin 2021). « Resisting the V-term to ‘do professional’: Exploring the occupational identity of super-volunteers ». Post-conférence, 71^{ème} édition de la conférence annuelle de l’*International Communication Association* (ICA) : “Opening up the meanings of ‘the professional,’ professional organizations, and professionalism in communication studies”.

Vásquez, C., Molle, G. et **Routhier**, F. (3 mai 2021). « Pour une approche constitutive de la communication appliquée à l’intervention en organisation : Explorations conceptuelles et design méthodologique. » 88^{ème} édition du congrès de l’Acfas : “20 ans pour les approches CCO : état des lieux en recherche francophone sur la communication constitutive des organisations”.

Vásquez, C., Lamoureux, S. et **Routhier**, F. (avril 2021). « Quelles valeurs donnons-nous au bénévolat? » *Ricochet*, [en ligne]. https://ricochet.media/fr/3607/quelles-valeurs-donnons-nous-au-benevolat?fbclid=IwAR3BX08th4-eR1b5_bpGkw-4AE1YQOxwna-ho4ciHTIXPpQRmUP4xSfAgXk

Vásquez, C., Barbeau, J., Brindamour, E., Del Fa, S. et **Routhier**, F. (2-4 juillet 2020). « Margin over mission? How volunteers navigate the market/mission tension in organizing a fundraising campaign », 36^{ème} édition du colloque *European Group for Organization Studies* (EGOS). Sous-thème n°5 : “Organization as Communication: Unpacking the critical, emancipatory and transformative role of communication”.

Vásquez, C., Barbeau, J., Brindamour, E. Del Fa, S., et **Routhier**, F. (2020). *Étude ethnographique des pratiques bénévoles au sein des Relais pour la vie de la Société Canadienne du Cancer*. Rapport de recherche à l’intention de la Société canadienne du cancer, Division du Québec, février 2020. https://volunteeringonthemove.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/73/rapportSCC_Vasquezetal20.03.2020-1.pdf

ANNEXE E – Citations pour illustrer les valeurs cultivées par les employées

Care

« J'**aime**... les gens. J'aime faire **ressortir le meilleur** des gens. »

« [...] là ça me tentait de faire quelque chose pour pouvoir **redonner aux autres**. »

« J'ai confiance en mes collègues, j'ai **confiance au don de soi** de mes collègues. [...] Ils pourraient travailler dans n'importe quel autre domaine et ils ont choisi d'être là donc **ils ont un grand cœur**. »

« Je veux dire que c'est satisfaisant parce que... je peux avoir une influence considérable sur la façon dont on organise les choses. Et **comment on traite les gens**. J'ai une influence considérable sur... **l'équité** et... **la justice**. Et... que l'on **respecte et honore les gens**. C'est définitivement une partie de mes valeurs fondamentales, et qui je veux être. »

« Parce que... **engager les gens**, c'est ça qui fait tripper. Les **engager** dans un **projet commun** [...] C'est ça qui me fait vibrer [...] **comment mobiliser une communauté** »

« On **touche aux gens** de la communauté. [...] Et c'est ces gens-là que je veux voir, c'est ces gens-là que je veux **aider**. [...] En m'investissant. Pour **aider les gens**, pour aller chercher les dons, pour travailler avec les bénévoles, pour... **soutenir** aussi. »

« Tu sais on ne fait pas juste ramasser de l'argent, on **fait vivre de quoi aux gens**. »

« ben, moi, la, la, la valeur profonde, c'est — ça toujours été **les autres** [...] tu, tu, tu ne peux pas être heureuse toute seule sur la terre. [...] J'ai **fait quelque chose pour les autres**. »

« Parce que dans mon **cœur**, je suis une fille de **communauté** qui veut aller donner un câlin aux gens. »

Passion

« Là **on travaille pour une cause**. Pas... je veux dire on ne travaille pas pour s'enrichir. **On travaille pour une cause** puis je pense qu'on a **besoin d'être plus grand** [...] Pour réussir à vaincre cette cause-là. »

« Moi je dirais simplement qu'on... on va, **on va tout faire ce qui est humainement possible** pour trouver une solution pour qu'un jour on arrête de parler de cancer. »

« [...] le cancer c'est une maladie qui touche des gens proches. [...] Donc c'est **vraiment une cause qui me touche** de près. [...] Et de voir aussi les gens, de voir ce qu'on peut leur offrir. Donc c'est **une mission qui... qui me parle.** »

« [...] je pense pour moi que c'est une question **coup de cœur** [...], **la cause**, le bénévole. Tu sais pour moi travailler avec des bénévoles... c'est... je pense que... **je me dépasse** tu sais? [...] Des fois je fais des heures je ne les compte pas mais... c'est super enrichissant, c'est ça. »

« Ah, je fais juste continuer de **toujours donner mon meilleur** je pense. Puis m'assurer que les... les gens sont bien. Autant les employés que les bénévoles. Que tout le monde vive une belle expérience puis qu'on **donne le meilleur de nous-mêmes.** »

Intégrité

« Nous avons toujours été **franches** sur nos coûts administratifs, sur notre coût pour collecter un dollar. Et parfois, nous avons encaissé un coup à ce sujet. [...] Parce qu'on dirait que nos coûts sont plus élevés. En fait, ils ne le sont pas. C'est juste que nous avons choisi de suivre des **normes très élevées** dans la façon dont nous avons réparti ces coûts et... Et être vraiment **transparentes** à ce sujet. [...] Comme, juste cet exemple. Tu pourrais avoir une fondation. Elle est hébergée dans un bâtiment appartenant à une plus grande organisation et elle ne paie pas de loyer. Et elle ne l'attribue pas comme un coût. Ou un don. Donc... Mais ce que nous ferions, c'est dire "c'est un don qui entre et un coût qui sort". Et donc votre coût semble plus élevé. Mais c'est, tu sais, c'est **la façon honnête de le faire**. Parce que c'est vraiment un don de, d'espace, n'est-ce pas? Mais d'autres organisations, en particulier les fondations d'hôpitaux, etc... occuperont simplement un espace dans l'hôpital, mais ne déclareront aucun coût associé à cela. Donc euh... Nous avons toujours été très **ouvertes et transparentes** à ce sujet. Et j'admire ça, cette **intégrité**, et je pense que nous en sommes fières. »

« L'**intégrité** [...] est définitivement une **valeur défendue** par cette organisation. »

« **Intégrité**, moi je **crois à l'honnêteté à 100 %** de la Société canadienne cancer. J'ai aucun doute qu'elles sont **honnêtes**. »

« Et puis il y a, tu sais... le... critère d'**intégrité**. [...] nous sommes la source d'information sur le cancer **la plus fiable** au Canada. »

« je te dirais que l'**intégrité** c'est vraiment quelque chose qui est... hyper important à la SCC. On a eu des, des prix de bonne gestion. Tu sais on a des labels de bonne gestion et tout ça »

« Je pense qu'il faut du **courage** pour faire ça en tant qu'organisation à but non lucratif quand [...] ton financement est en jeu. Parce que tes donatrices sont compromises. Ne pas accepter les dons de certains groupes. Qui sont en conflit avec ton programme. C'est un endroit où nous avons montré beaucoup de... d'**intégrité et de courage** à nouveau. Ce n'est pas une chose facile de refuser un don important. Mais quand ça ne correspond pas à ta **mission** ou quand c'est en conflit avec ta mission, c'est important de le faire. »

« Il ne s'agit pas seulement de savoir "où nous allons" mais "comment nous y allons". Nous voulons y arriver **avec intégrité, avec transparence**. Nous voulons être **ouvertes** au sujet de nos finances et c'est un aspect important que j'ai toujours respecté au sujet de la SCC. »

Innovation

« J'aime **mettre en place des outils et des stratégies**. J'aime réfléchir en fait à **ce qu'on va faire**. Pour vrai, je suis assez stratégique. J'aime beaucoup... **innover** aussi. Chercher des **nouvelles manières de faire** pour que... justement, on puisse répondre aux besoins de l'organisation. Mais aussi aux besoins des bénévoles. »

« J'ai vraiment utilisé ces principes et techniques. Et... je vois que ça a fait ses preuves. Même différemment que la dernière fois que j'ai eu une équipe quand j'étais ici. [...] c'est une histoire différente et j'ai... **utilisé des techniques et des capacités de leadership différentes**. »

« C'est dans chaque grand **succès**, souvent il y a des gens qui **se sont lancés** un peu dans le vide en sachant pas trop. [...] Sinon il y a quelqu'un d'autre qui va arriver tu sais. Puis la SCC c'est un... on est les leaders. Mais moi je me dis si on est leader, il faut qu'on reste leader. **Pour rester leader il va falloir qu'on innove**. On ne peut pas juste voir l'extérieur puis suivre. De dire "Hey check eux ils ont fait ça. C'est pas pire". Non non non non. Non! Je n'irai pas faire ce que l'autre fait, moi **je veux faire avant que l'autre fasse**. [...] Qu'on soit capable de... être un petit peu **un step avant tout le monde**. »

« Et en termes de **progressisme**. Oui, nous sommes **toujours progressistes**. Nous cherchons toujours à savoir s'il existe **une meilleure façon de faire** les choses. Et donc c'est... il y a beaucoup de **redevabilité** qui va avec ça. Euh... beaucoup d'évaluation et d'estimation qui va avec ça. Donc, nous suivons cela, vraiment fortement. Cette sorte de **progressisme** et ce **désir de toujours s'améliorer** et de ne jamais rien prendre pour acquis. »

ANNEXE F – Citations pour illustrer les valeurs cultivées par les bénévoles

Affiliation

« Parce que c'est rendu... c'est rendu, tu sais, avec le temps, c'est **comme une famille ici**. »
« Ouin, c'est ça! Genre **une petite famille** là. »

« Fait que je suis tombée en amour avec quelque chose qui est... qui est **les gens**. Qui est **le monde qui participe**, qui font le bénévolat avec nous. Et **les gens avec qui on rend hommage**. Fait que ça, on le voit immédiatement. À... auprès des participants, parce qu'ils le font pour eux, mais ils le font pour **les autres personnes qu'ils aiment**. Puis c'est pour ça qu'on tombe en amour avec ça. Mais on a toute une raison pourquoi on trip là-dessus, puis on continue. »

« Puis en même temps avec les années on a développé une **proximité** avec euh... les capitaines... avec... toutes les gens parce que je suis... depuis les débuts [de notre] Relais, fait que... Fait que c'est sûr que les gens, on se connaît... Tu sais, c'est quand même une petite place. Fait que **tout le monde se connaît**. »

« Et tout ça dans un **esprit de famille**. Donc [notre Relais pour la vie] est une **grande famille**. Euh... on **connaît presque tout le monde** à l'intérieur parce qu'on a créé des **amitiés**. Puis c'est ça qu'on a fait **ensemble** avec la SCC »

« On s'est fait des **bons amis** là-dedans, puis on a vraiment un **esprit de corps**. »

Intégrité organisationnelle

« [...] quand j'ai commencé à me dire bon "Où c'est que je vais m'impliquer? Où j'ai le goût de m'impliquer?" Bien j'ai... j'ai été à d'autres organisations aussi qui... qui travaillent pour le cancer et qui sont... Puis là bien, j'ai vu des drôles de choses. [...] Et là les... et là le Relais s'est offert à moi parce qu'il est arrivé dans ma région. Puis j'étais très contente. [...] Il y a des organisations aussi que ça fait un peu pitié. [...] **L'important c'est que tu crois, et de vérifier c'est qui ton organisme.** À qui tu donnes tes sous, parce que, faut faire attention, sont pas toutes bonnes. »

« Faque, je me dis, à 30 piastres là, qu'ils leur chargent, je vois que **l'argent sert à quelque chose.** [...] de voir sur place, à quoi ça sert. »

« C'est ça, [l'autre organisme où j'ai fait du bénévolat], ont... ont abusé de ma confiance. Ça là, ça, je n'ai pas apprécié du tout. [...] ils m'ont demandé de réserver [une] voiture avec mon compte, qu'ils allaient me rembourser. Mais ça, c'est des choses que j'ai déjà faites auparavant pis j'ai toujours couru après mon argent. Fait que... j'ai dit : plus jamais je ne referai ça. [...] **l'avantage qu'il y a avec la SCC, c'est que, on a une voiture qui est fournie.** [...] c'est une carte de crédit qui est fournie par eux. »

« Parce que quand moi je suis rentrée à la SCC, j'étais sûre que la SCC, l'argent qui était ramassé, c'était seulement pour la recherche. Fait que là j'ai pogné un os quand que j'ai appris. Ah ok! Ils font du soutien. Ils font de la prévention aussi. Puis tout ça. Fait que, j'ai fait "Ah ok, c'est ça aussi!" Et après ça j'ai appris pourquoi **la SCC était la meilleure** et la mieux placée, selon moi, selon ce que j'ai pris comme information, qu'on m'a donnée, que j'ai été chercher. Là j'ai fait "Ok. **C'est vraiment la meilleure.**" Donc je continue encore plus, parce que là je suis vraiment motivée. Je sais que **l'argent va vraiment à la bonne place.** Je sais que les frais d'administration sont minimes, mais sinon... quasiment inexistantes. »

Intégrité bénévole

« C'est juste, c'est juste que... bon, il y en a, c'est sûr qu'il y en a **qui sont plus engagés que d'autres** donc... quand j'ai... quand on écrit — parce qu'on a créé comme un groupe Messenger — puis... c'est là qu'on discute, c'est sûr que tu vois qu'il y en a qui participent plus que d'autres »

« [...] il y avait des personnes qui étaient **un peu moins... impliquées**, d'autres qui l'étaient plus. Puis, je sentais que par moment, les personnes qui étaient plus impliquées trouvaient ça un peu par moment, **injuste.** [...] il y a des personnes vraiment que... qui, disons **totalemtent absentes.** [...] je pense que quand on s'implique dans ce genre de cause là, **il faut quand même s'engager à donner quand même du temps.** Quoique ça reste — même si ça reste du bénévolat. Mais **si la personne sent qu'elle ne sera pas capable de donner du temps, ça, ça ne sert à rien de s'impliquer.** »

Autonomie

« Il y a aucun problème avec ça. Tu sais **elle est ouverte**. Tu sais, euh... elle est même prête si on, si elle doit demander "eille, est-ce que tu peux faire telle affaire pour nous" ou des affaires de même qu'elle va faire elle-même si on est trop débordé. "Peux-tu t'occuper de ça?". Pas de problème avec ça, elle va le faire. "On aurait besoin de telle affaire, est-ce que c'est possible de faire ça?" "Oui, il n'y a pas de problème" ou "non ce n'est pas possible il y a déjà quoi de prévu avec la SCC donc on ne fera pas ça, on pourrait faire autre chose à la place". Tu sais **elle est capable aussi de nous aiguiller**, mettons "regarde faudrait peut-être mettre l'emphase plus sur ça cette semaine" ou des affaires de même ou essayer de stimuler du monde. Tu sais des fois est juste là pour dire "ok, faites juste penser à ça, ça, ça juste pour être sûr". »

« Moi, **je suis assez autonome**.
Moi là, **dites-moi clairement ce que vous attendez de moi là, ok**.
Pis, à partir de là, moi, je vous dis : oui, ça me convient, non ça ne convient pas. Ça aussi, de valider. Le gestionnaire valide auprès de moi, tu sais... pis que moi aussi, je valide des affaires. »

« Bien [l'ancien.ne] agente était tout le temps avec nous, [...] **la décision était déjà presque prise** puis "ok c'est ça qu'on fait". Mais avec [la, le nouvelle agente] dans le fond, on en parle en comité. »

« J'ai **décroché** [de l'ancien comité] parce que là **l'ambiance c'était plus la même affaire**. Repartir le comité, la nouvelle qui était là, **je n'ai pas eu de lien avec tout suite**, ça été vraiment compliqué. [...] tu sais avec l'agente de la SCC que **ça n'a pas cliqué** toute de suite. Tu sais les comités, c'était vraiment formel, il ne fallait pas déroger pis là. [...] Eille, la première fois que je suis arrivée dans le [comité] j'avais mon verre de bière, j'ai pris une gorgée pis là [imitation des voix d'autres personnes] : "tu prends de la bière durant la rencontre?!" [...] T'sais **ça a vraiment été rigide** et j'ai fait comme "c'est quoi cette affaire-là, on est là pour avoir du fun, je suis chez nous, il y a le couvre-feu, je ne peux pas sortir, je peux prendre une bière là". Tu sais, faque ça **vraiment pas cliqué avec l'agente** de la SCC. [...] Avec l'autre gang, tu sais sérieux ça arrivait "ah c'est quoi tu bois à soir?" [...] L'autre c'était, tu sais, tu prends une gorgée tu te le faisais reprocher. »

Don de soi

« Après, c'est sûr que... c'est une bonne cause. C'est... c'est beaucoup... **tu donnes un peu au suivant.** Est-ce que... C'est impossible ne pas penser peut-être un jour, tu seras touchée. »

« Moi, je me dis — je me suis toujours dit : tu sais, si — tu, tu ne peux pas être heureux.se toute seule sur la terre. [Rire] [...] Quand j'ai fait ma journée où j'arrive l'après-midi, 3 heures, 4 heures... je suis contente d'avoir fait ma journée. **J'ai fait quelque chose pour les autres.** »

« Parce que je commençais à chercher qu'est-ce que je pourrais faire comme bénévolat. Parce que j'ai toujours aimé. Puis là je voulais faire un lien... quelque chose en lien... avec **quelque chose qui me tenait à cœur.** Parce que **j'y crois... j'y crois... j'y crois...** j'y crois à ce que un jour tout le monde va... guérir. Ça ne sera pas demain matin et je ne le verrai sûrement pas mais... c'est là-dessus mon... mon message à moi parce que la vie continue malgré les décès, malgré la maladie... malgré les... Fait que je pense que c'est important de... moi c'est mon discours. C'est ce que j'amène puis c'est ce que je veux amener pour... **que les gens gardent espoir.** »

« Mais je rajouterais peut-être aussi euh... que une grosse différence qui nous incite à... à nous impliquer autant, c'est de... de **savoir qu'on fait une différence.** »

« [...] je suis **généreux.se de ma personne** fait que tu sais — quelqu'un a besoin d'aide, je — oui, je vais aller vous voir. »

Accomplissement de soi

« **Le soutien, la reconnaissance** de la Société par rapport à ce que je fais comme bénévolat. [...] c'est sûr que c'est un moment là... qui fut très... intéressant pour ma mère puis pour notre monde qui savent le temps qu'on met là-dedans, puis... une **certaine reconnaissance**. »

« Bien je... je rejoins beaucoup les deux derniers qui ont parlé euh... C'est vraiment ça. La SCC euh... a compris que **la reconnaissance c'est la base du bénévolat**. Si on fait... on n'est pas reconnu ben on va... on va abandonner plus facilement. Une **tape dans le dos** c'est toujours bon. La SCC elle a compris. **J'ai été reconnue** à maintes reprises. Puis comme disait la première intervenante [...] on ne fait pas ça pour ça. [...] on ne fait pas du bénévolat pour être reconnu. Mais **c'est toujours le fun, toujours apprécié**. »

« Euh... puis **la récompense** aussi c'est... [...] Je me souviens entre autres, vite de même. [...] Je m'en vais à la Caisse faire une commission, une dame arrive, elle me saute aux bras. "**Merci**". Je ne la connais pas. Parce que **j'ai amené quelque chose qui l'a touchée**... parce que... euh dans... Fait que ça c'est des plus. [...] Parce que quand je viens fatiguée, parce que quand la période intense avant le Relais... [...] on met des heures et des heures. On vient un peu euh... fatiguée. Puis là des fois je me dis "Pourquoi que je fais toute ça? Puis c'est tu vraiment nécessaire que je fasse toute ça?" Mais après avec ces petites affaires-là c'est... Ok. **C'est pour ça que je le fais puis que je continue là**. »

« Moi, je dis : si, **si on est appréciés**, on, on — moi je veux dire — pour moi, **c'est le bénévolat parfait**. »

« Puis euh... je n'attends pas toujours... moi j'attends pas ces reconnaissances-là en faisant du bénévolat. Je le fais vraiment pour moi. Mais euh... c'est plus... les proches... mes proches qui eux étaient contents pour moi. Puis moi **j'étais contente parce que eux étaient contents**. »

ANNEXE G – Citations pour illustrer l'analyse comparative des trois intégrités

« Je comprends complètement. Les agentes, pour en avoir eu... plusieurs. Et je suis encore très proche avec quelques-unes. Euh... je les comprends. Parce que, le salaire... de la SCC. N'est pas très élevé de ce que j'ai compris. Donc. Puis la **charge de travail est élevée**. Ils travaillent le soir souvent pour les réunions. Les fins de semaine. [...] Les Relais c'est souvent la fin de semaine. Vendredi, samedi. Donc... C'est un **horaire de travail qui est plus difficile**. Je comprends que peut-être qu'ils s'en vont vers autre chose de plus payant. »

« Avec les conditions auxquelles on fait face. Ce n'est pas **toujours facile**. »

« Je pense que **la pression est là pour la plupart des gens**. Euh... Donc on pourrait probablement compenser certains de nos problèmes en ayant plus de gens qui font le travail. Parce que... je pense qu'en fait, **on perd du temps**. Par le temps que ça prend parce qu'il n'y a pas plus de gens. Tu vois ce que je veux dire? Si **tout le monde est tellement débordé** qu'il leur faut une semaine pour répondre à un courriel... Alors, notre **efficacité diminue**, elle n'augmente pas. Et si nous avons quelques personnes de plus, pour que les gens soient un peu moins débordées... alors tout irait plus vite et notre efficacité augmenterait. »

« Ils commencent, souvent ils sortent de l'école ou ont travaillé très peu ailleurs. Puis faut leur expliquer comment ça marche justement. Et puis...un moment donné ils ont la chance d'aller, soit dans **un endroit où c'est plus payant, ou bien de monter dans l'organisation**. »

ANNEXE H – Extrait du Focus Group

Légende :

Langage affectif

Collectivité

Narration
(*storytelling*)

Réflexivité partagée

1 Consuelo :

2 Euh... en fait c'est une question pour tous mais... vous l'avez soulevé de différentes manières
3 mais... Certains ont parlé de « j'y crois », « c'est quelque chose qui me tient à cœur »... Carl je
4 pense que toi tu as dit « je suis tombé en amour avec le Relais ». Euh... j'aimerais ça vous entendre
5 plus là-dessus. Qu'est-ce qui fait qu'il y a cette... Samuel toi tu as parlé d'émotion, de beaucoup
6 d'amour... que tu... que vous recevez après les Relais. Donc peut-être parler davantage sur cette
7 idée de... de cette... Justement de tomber en amour avec le Relais, d'y croire... qu'est-ce qui fait
8 que vous y croyiez? Quelles sont, justement... que vous êtes toujours là, que vous continuez? Juste,
9 en parler un petit peu plus. J'aimerais vous entendre un petit peu plus là-dessus.

10

11 Edith :

12 Euh... je peux y aller. Dans le fond... Bon moi j'ai fait un *WOW* quand j'ai connu le Relais en
13 2007 à Québec. Parce que je disais... c'est vraiment quelque chose. Puis je trouve que ça touche
14 toutes les sphères d'émotion. Que ça soit des moments tristes, quand même, des moments émotions
15 dans la soirée. Mais, on se base pas là-dessus. On se dit toujours, quand on recrute notre... nos
16 gens, on rencontre nos capitaines... c'est vivre un 12h... même je dirais... en tout cas pour nous
17 24h. Mais pour eux autres un 15h d'une intensité... qui passe à tous les niveaux. La nuit on entend
18 des fous rires, on entend des gens qui pleurent... mais qui... une émotion profonde. Je me souviens,
19 dans les premiers Relais, de marcher la nuit puis qu'il y est un participant d'espoir qui vient me
20 voir puis qui me dit « Merci. ». Je le connais pas. Il dit « je viens de faire mon deuil de la maladie.
21 Ça fait 15 ans que je suis... j'ai été malade. Je viens de faire mon deuil aujourd'hui. » Elle l'avait
22 pas fait encore. Ça c'est quelque chose! Un autre qui me dit... « J'ai jamais dit à personne que
23 j'étais malade. » Autre que sa famille proche. Elle a fait son tour des participants d'espoir. Pour

24 elle c'était une libération. « Je viens de me libérer. » Fait que c'est tous ces petits témoignages-là,
25 tout ces dit... ces moments-là qui font que... Hey c'est quelque chose! C'est un évènement. À
26 chaque année, on a une nouvelle équipe. Souvent la nouvelle équipe, c'est relié à un évènement
27 hein? Une nouvelle équipe qui arrive comme ça là... sans qu'on la sollicite. C'est parce qu'ils
28 vivent quelque chose à ce moment-là ces gens-là. Fait que là c'est comme si on les... on les amenait
29 dans une communauté. Parce qu'on est une communauté là. On se voit. Je sais que mon directeur
30 de son là... celui qui fait toute la musique pour l'évènement. Pour lui c'est un... c'est un
31 professionnel, il fait ça dans sa vie. Il ne vit que de ça. Il fait des artistes, il fait des... plein plein
32 de gens là... de gens... connus. Puis pour lui c'est son évènement. Parce qui... on passe par toute
33 la gamme des émotions. Autant qu'on danse, qu'on rit, on mange. On fait des rally la nuit, on fait
34 plein d'affaires. Fait que c'est, c'est... on rassemble le monde. Donc quand on les contacte, on
35 développe des liens avec ces gens-là. J'ai une participante d'espoir, le dernier Relais physique
36 qu'on a eu ensemble, c'était sa première année, elle avait eu un diagnostic dans l'année. Puis
37 après... j'appelle toujours mes nouveaux capitaines pour voir comment ils ont vécu leur évènement
38 puis... elle, elle me dit « je venais d'avoir mon traitement quelques jours avant le Relais. Je me
39 disais comment je vais faire pour faire le tour. » Son objectif c'était de faire 3 tours de piste. Elle
40 en a fait 20. Elle dit « Normalement j'ai de la douleur. » Mais elle dit « je me suis sentie portée par
41 le monde ». Fait que tu sais c'est tous ces petits témoignages-là qui fait que ça devient grand. Même
42 si c'est un évènement où... nous [notre relais] c'est pas si gros mais... c'est vraiment une famille,
43 une communauté puis... qu'on vit... qu'on passe par toutes les gammes d'émotion. Mais c'est pas
44 juste de la tristesse. C'est au-delà là. C'est vraiment un party sans alcool que je dis. Parce que c'est
45 de même qu'on le vit nous! Je dis toujours c'est notre party sans alcool. Puis c'est vraiment... Fait
46 que pourquoi continuer? Bien c'est vraiment trop magique. Puis moi je vois la nuit passer... je
47 regarde ma montre puis je me dis « oh non c'est pas vrai ça va finir dans une heure! ». C'est tant
48 de travail pour un moment mais faut le vivre... Puis tu sais on voit que les gens puis... tantôt il y
49 a quelqu'un qui dit... après le Relais, la dose d'amour là... les courriels, les Facebook, les ci les
50 ça... fait que c'est tout ça. On se dit, on fait pas tout ça pour rien. Parce que ça... porte à des gens.
51 Cette année, j'ai des nouvelles participantes d'espoir que j'ai vu apparaître... en virtuel c'était plus
52 difficile... quand même on a essayé de développer des contacts. Je dis « hein? Elle, elle est là elle
53 ramasse des sous c'est pas pour rien. » Elle a vécu la maladie, l'hospitalisation dans le temps de
54 Covid. Puis quand on l'a accueillie le jour du Relais... on l'a pas accueillie parce que ça se faisait

55 virtuellement mais... Nous on a fait un tour symbolique de piste, mon équipe à moi. Puis, elle était
56 là. J'ai dis « Écoute, si tu veux venir faire un tour de piste. » Là elle s'est sentie accueillie par un
57 comité, par d'autres personnes que elle qui avaient la maladie. Par que au fil de son hiver Covid...
58 elle était seule chez eux à pas pouvoir... en confinement, c'était difficile. Fait que là elle elle dit
59 regarde c'est... vraiment magique. « Merci de m'avoir accueillie. Je me suis sentie accueillie. »
60 Puis... cet accueil-là bien c'est autant avec les bénévoles, avec la Société aussi. Parce que nous on
61 se sent accueilli par les employé.e.s de la Société dans ce qu'on fait. Puis ils sont là, on développe
62 aussi des liens puis des amitiés. Fait que... C'est pour ça. Le WOW c'est pour l'ensemble de ça.

63

64 [petit silence]

65

66 Serge :

67 Moi, est-ce que je peux y aller?

68

69 Frédérique :

70 Oui, oui oui!

71

72 Serge :

73 Ben moi, comme Edith vient de dire... Mon expérience, en tout cas c'est que... une très grande
74 majorité des gens qui s'impliquent dans le Relais en particulier, c'est des gens qui ont été touchés
75 par le cancer. Euh... [sa voix commence à trembler, il est au bord des larmes]. J'ai présentement
76 une sœur qui a le cancer. Puis j'en ai perdu beaucoup, des amis, des voisins... tout ce qu'on veut.
77 Euh... Je pense que c'est le cas de la plupart des gens qui embarquent dans le comité. C'est vrai
78 qu'on forme une communauté dans ce sens-là. Euh... on a tous, on est tous très motivés de cette
79 façon-là. Et puis, je me dis, la seule façon de s'en sortir un moment donné, c'est la recherche. Puis,
80 pour la financer la recherche, ça prend des activités comme ça. Alors c'est, c'est de là que vient ma
81 motivation... même si ça marche pas toujours à notre goût... de revenir à la charge. Puis c'est pas
82 toujours facile de recruter des gens, d'aller chercher des commanditaires puis tout ça mais... Il faut
83 essayer de trouver le moyen de le faire parce que... c'est vraiment le nerf de la guerre. Puis ça...
84 puis la motivation... dans le fond on le sait très bien que... une grande partie de population, même
85 si ils s'impliquent pas dans le cancer, ils ont... [sa voix recommence à trembler, il se retient pour

86 ne pas pleurer]... ils sont touchés et sensibilisés euh... par le cancer. Euh... fait que ça, dans ce
87 sens ça c'est... Ça se... les gens des fois prennent pas le temps d'y penser ou... ils font pas le petit
88 effort qui faut c'est... il faut réussir à aller les toucher. Réussir à leur rappeler là « Regardes, c'est
89 important. T'as perdu combien de personnes à cause du cancer? » Et tout ça... Tu sais, ça prend de
90 l'argent, ça prend de la recherche pour réussir à s'en sortir un moment donné. Alors ça c'est... c'est
91 le côté-là... Puis moi je le fais un peu aussi en souvenir, justement des gens que j'ai perdu. Copains
92 de travail, voisins, parenté... mon père. J'ai embarqué au Relais au départ parce que j'avais perdu
93 mon père du cancer. Alors euh... Bien je pense que c'est vraiment ça. On fait une communauté de
94 gens qui ont été touchés. Puis qui essaient de... d'en ramener avec eux. Puis d'autres personnes
95 qui sont touchées. Puis notre but ultime c'est de réussir à s'en sortir, du cancer. Le plus possible.

96
97 Frédérique :
98 Merci beaucoup. Pour ton témoignage. [je suis émue, j'essuie un début de larme. Il est très
99 touchant].

100
101 Carl :
102 C'est très bon. C'est très bon. Je vais... je vais dire que les deux intervenants Serge et Edith ont
103 résumé en général ce que ça a été. On tombe en amour... moi je dis souvent ça. J'ai tombé en
104 amour avec le Relais mais... Au début on... c'est comme un coup de foudre hein? On... On sait,
105 on sait pas dans quoi, ce que c'est exactement. On a le, le... le big picture. Puis on trouve que c'est
106 un évènement extraordinaire. Bien c'est un évènement extraordinaire qui est fait par des gens, pour
107 des gens, qu'on aime. Donc c'est, c'est là qu'on... qu'on devient tous émotifs parce que... parce
108 qu'on le fait parce qu'on a perdu des gens, on a eu de gens qui ont eu le cancer. On les a vu souffrir.
109 On a vu des gens mourir, de cette maudite maladie-là tu sais. Fait que c'est pour ça qu'on est... on
110 est amoureux du Relais. Parce qu'on le fait pour les gens qui sont partis, les gens qui, qui sont
111 restés, qui sont encore là, qui contin... qui se battent. Après ça, c'est un évènement qu'on crée.
112 Pour eux. Pour leur rendre hommage et pour que ça soit une soirée extraordinaire. La plus belle. Je
113 veux pas dire que ça être leur dernière. Mais on sait jamais quand on va décéder. Ça peut être
114 demain, aujourd'hui, dans 10 ans, dans 50 ans. Donc, on essaie... on veut faire un évènement qui
115 va peut-être être le dernier, dans le sens que... on met toute la gomme parce qu'on aime ça. Fait
116 que ça soit de la musique, les cérémonies, la SCC, le bienfait qu'on réalise en faisant tout ça, en

117 passant des heures interminables à faire ce... ce Relais-là. À... on dit tout le temps que ça doit être
118 le dernier. C'est pour ça qu'on met toute la gomme. C'est de même qu'on le fait, c'est de même
119 qu'on le vit nous autres. Fait que je suis tombé en amour avec quelque chose qui est... qui est les
120 gens. Qui est le monde qui participe, qui font le bénévolat avec nous. Et les gens avec qui on rend
121 hommage. Fait que ça, on le voit immédiatement. À... auprès des participants, parce qu'ils le font
122 pour eux, mais ils le font pour les autres personnes qu'ils aiment. Puis c'est pour ça qu'on tombe
123 en amour avec ça. Mais on a toute une raison pourquoi on trip là-dessus, puis on continue. On a
124 chacun quelque chose de plus précis. Moi c'est... c'est, c'est, c'est ma sœur, qui est commencée,
125 qui est décédée. Après ça c'est plein d'autres personnes. D'autres qui ont passé au travers d'un
126 cancer. Qui me remercient. Qui remercient moi, mais quand que les gens me remercient, je leur dis
127 « Ouin tu remercies Carl Perreault, non non. Tu remercies toute la communauté, tu remercies tout
128 le comité organisateur. Tu remercies tous ceux qui ont donné un 2, un 5, un 10 ou un 100. Ou 100
129 piastres ou 5 000. » C'est, c'est... c'est ça qui est beau parce que on aime ça faire du bien aux
130 autres. Fait que, on tombe en amour vraiment facilement avec... l'amour. C'est pas plus compliqué
131 que ça là.

132

133 Frédérique :

134 [son d'approbation]

135

136 [petit silence]

137

138 Samuel :

139 Bon, ça va être dur à renchérir là-dessus là...

140

141 [rires]

142

143 Samuel :

144 Les autres intervenants ont...

145

146 Frédérique :

147 La barre est haute!

148
149 Samuel :
150 ...une belle job, un beau résumé là. Je rajouterai juste un truc, c'est que... moi étant assez nouveau
151 là-dedans, une autre chose qui me surprend toujours c'est de voir des intervenants comme...
152 comme tout le monde qui est autour de... de la caméra ici là. Puis des bénévoles qui sont là depuis
153 tellement longtemps puis euh... qui mettent tellement d'heures dans... dans des projets comme ça.
154 Bien c'est, c'est... c'est motivant de voir ça comme exemple puis de... de s'en inspirer là.
155
156 Carl :
157 Ok.
158
159 [Consuelo fait signe de « merci » ou « prière » en mettant ses deux paumes une sur l'autre devant
160 son torse]

ANNEXE J – Sondage post-FG

Feedback entrevue de groupe

Ce sondage d'appréciation est anonyme.

Cette activité a permis d'explorer des aspects différents du bénévolat *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Je n'ai rien appris de nouveau sur ma pratique J'ai réalisé des choses auxquelles je ne portais pas forcément attention auparavant

J'ai eu l'impression que c'est une activité qui a eu un impact sur mon engagement bénévole (5 étant neutre, * aucun changement)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Elle a influencé mon niveau d'engagement de façon négative Elle a influencé mon niveau d'engagement de façon positive

Je me suis senti.e compris.e par mes pairs *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nous ne vivons pas la même réalité du tout Nous avons beaucoup de points en commun

L'activité était intéressante, dynamique et productive *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas du tout d'accord Fortement en accord

Les échanges ont été constructifs et stimulants *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas du tout d'accord Fortement d'accord

Je trouve que le Miro représente bien les discussions que nous avons eu ensemble *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas du tout représentatif Très représentatif

Il est pertinent que Miro soit un outil collaboratif pour cette activité *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ça ne change rien Ça rajoute vraiment quelque chose

Je suis intéressé.e à aller retravailler le Miro en ligne *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Je préfère le consulter seulement Je vais aller l'explorer et le modifier

En général, j'ai apprécié l'activité *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas du tout Je la recommanderai à d'autres

Si la SCC mettait en place ce type d'activité avec d'autres bénévoles, je serais intéressé.e à y participer de nouveau *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ça ne m'intéresserait pas Absolument

Commentaires: si vous avez des points que vous aimeriez aborder, des suggestions sur comment améliorer l'activité, ou tout simplement comment vous l'avez vécu en général... ou indiquer des nuances et explications par rapport à vos réponses précédentes.

Long answer text

ANNEXE K – Guide d’animation

Animation guide for conducting a Focus Group as a conversational space to cultivate attachment among volunteers

1. Key CCO concepts

Communicative Constitution of Organization (CCO): A scholarly tradition in organizational communication that outlines the creative and transformative role of communication. In this tradition communication is not conceived as representing organizational reality, but rather as constituting it. Put it simply: it is through communication (texts, discourses, conversations, body language, storytelling, etc.) that organizations emerge, endure and change.

Cultivation: A communicative process by which people cultivate the values, principles, beliefs, and ways of doing things within their organizational practice. Cultivation is an iterative and socially embedded process that is co-constructed through daily interactions, in order to enact the organizational culture.

Attachment: The process by which relationships are woven. These relations create a sense of belonging, investment, and responsibility to an organization, to people, to a cause. Thinking in terms of attachment also involves recognizing that people can become detached from their object of attachment, leading to disengagement.

2. Focus group (FG)

A plEavad discussion led by a moderator who guides a small group of participants through a set of questions in a permissive and nonthreatening conversation. The goal is not to reach agreement but to gain participant insights on the topic of discussion. Because of its emphasis in collective sensemaking, Focus group can also foster commitment by creating an interactional space for cultivating attachment.

3. Preparation

Composition of the FG:

- 4 to 6 participants
- Diversity in membership in terms of seniority, degree of commitment (time and personal investment) to the organisation or cause

Spatial organization and materials:

If held physically:

- A place that can allow for 8 persons to sit in a half-circle.
- 8 chairs: Dispose the chairs in half- circle oriented towards a board or a wall.
- Around 100 large post-its of different colors (for the mind-map).

If held virtually:

Zoom or Teams, configured for “gallery” view in order to see all the participants in the screen. Ideally participants and moderators should use a computer (not a cell phone) for the same reasons.

Miro platform (for the mind map)

Time: the duration of the activity is about 90 minutes

4. Animation

Moderators' roles:

- Moderator 1: They oversee the animation. They ask the questions and guide de conversation.
- Moderator 2: They oversee the mind map by inscribing the participants idea in the post-it notes while these discuss. They can assist moderator 1 in the animation.

Some notes

As the goal of the FG is to cultivate attachment among volunteers, we invite the moderators to:

- Be sensitive to sources (what) and processes (how) of attachment in the participants' discourses in order to highlight them and invite the participants to further explore them. This can be done both in guiding the conversation (moderator 1) and in the mind map (moderator 2).
- Mobilize an affective language (orally or physically) that addresses feelings and emotions. This validates the place of emotion in the discussion and can invite participants to express themselves in this register.

Structure

1. Welcome, brief presentation of the moderators and explanation of the activity (goal, structure, time).
2. Participant's presentation: Name, relation and trajectory within the organization, expectation for this discussion.
3. Triggering questions regarding sources and processes of attachment:
 - a. Why and how did you get involved in the first place? Why are you still involved?
 - b. Can you share with us an experience that affected you and increased your desire to continue volunteering? And one that made you doubt about it?
4. Co-construction of the mind map:
 - a. Participants take a time to read the post-it notes that moderator 2 has inscribed on the board.
 - b. Participants are invited to add more notes
 - c. Participants regroup the notes in clusters that make sense to them (they can decide how to rearrange them; moderators can suggest ideas). Once the participants agree on the rearrangement, they go back to their sit. Moderator 2 takes a picture of the mind map.
 - d. Participants reflect on the mind-map: what does this tell us about your (collective and individual) engagement?
5. Closure: Invite the participant to take a minute to reflect on everything that was shared during the Focus group: What is your takeaway?
6. Feedback: A short survey with the following questions is distributed to the participants.

Short survey:

Note your degree of agreement for the following affirmations, where 1 is "I totally disagree" and 5 is "I fully agree"

1. The space (virtual of physical) was suitable for the activity
2. The time allocated was convenient for the activity
3. The moderators facilitated a conversation that was permissive and non-threatening

4. The questions asked by the moderators and the mind map allowed for a interesting conversations about volunteer commitment
5. I felt comfortable in sharing my experience
6. I felt more motivated to pursue my engagement with the organization after participating in the focus group
7. I would like to participate in similar activities with other volunteers

ANNEXE L – Journal de bord

13 août 2022 – Intro

Ça fait des mois que je n'arrive pas à travailler. Depuis le décès de mon père, le côté cognitif prend le bord pas mal. J'avais même pensé reporter le doctorat et prendre une sabbatique. Pas juste à cause du décès – quoi que ça soit une goutte qui fasse déborder un vase déjà bien rempli. Mais j'ai obtenu le FRQSC pour le doctorat. Financièrement, je ne peux me permettre de passer à côté. J'essaie donc très fort. Mais c'est ardu. Le cercle vicieux de l'anxiété de performance, combinée avec le syndrome de la page blanche, et la pression du début de mon doctorat dans à peine 1 mois, conditionnel à l'obtention de ma maîtrise... Il y a quelque chose de lourd sur mes épaules. Allez. 1. 2. 3. GO!

Depuis 3-4 semaines, je me suis mise à rencontrer Myriam par Zoom pour qu'on se fasse des pomodoros et qu'on se motive. *Sane peer pressure*. Ça me fait du bien, et j'arrive à avancer beaucoup mieux – même si jamais à mon 100 %. En plus de m'offrir une *partner in crime*, un *safe space* et un lieu d'échange qui me fait un bien fou.

J'arrive donc à écrire les chapitres 1, 2 et 3. Me voilà au chapitre 4. Je lis les directives. Je les relis. Je les relis. Je suis figée.

Moi : *Myriam, qu'est-ce que tu en penses? Par où je devrais commencer? Je suis perdue, je ne sais pas par où prendre ça.*

Elle : *De ce que je lis, je comprends que tu devrais [...]*

Moi : *Donc il faut que je commence mon journal de bord AVANT mon chapitre 4!!*

Oui. Me voici. J'ai deux documents de 40 et 100 pages respectivement à élaguer, ordonner et diminuer à 60 pages. Ouf.

Moi : *Mais Myriam, j'ai vraiment peur de faire la sélection en fonction de mes biais. En fonction de ce qui va servir le mieux à ce que j'ai envie de présenter dans mes résultats. En fonction de comment s'est terminée la collaboration avec l'organisation. Et que je jette ce regard biaisé sur l'ensemble de mes notes, même celles du début qui étaient pleines d'espoir et d'utopie. J'ai vite désenchanté.*

Elle : *Oui je comprends. Le simple fait que tu le mentionnes et que tu en prennes conscience, toutefois, est déjà un bon pare-feu pour ça. Pas parfait. Mais bon. Tu es en bonne voie.*

Moi : *Parfait. Je vais même l'explicitier dans mon Journal de bord. Je vais même commencer par ça. Je vais l'explicitier. Je vais être transparente. Je vais le nommer.*

Oui. Me voici. J'annonce. J'ai démarré ce projet empli d'espoir, de motivation, d'idées de grandeur quant à la portée et la pertinence de ma démarche. Mon superviseur de stage à la SCC

aussi. Fébrilité, excitation, confiance en la suite des choses. J'ai écrit mon rapport de stage dans cet esprit. Content. Sentiment d'accomplissement et de travail bien fait. Je me suis donnée à mon 200 %.

Puis, l'organisation me dit qu'elle accepte que je partage ce rapport à condition d'être anonymisé. Qu'on ne sache pas de qui on parle. Je prends un sacré coup dans le visage. J'essaie tout de même de le faire. Je passe 3 jours entiers à essayer de l'anonymiser. Je me frustre jusqu'aux larmes. Ça pervertit mon travail. Ça ne rend pas hommage à ce que j'ai fait. Cela demande que je reformule entièrement les extraits de documentation interne que j'ai utilisés pour poser mon diagnostic et rédiger mes recommandations. Tout mon argumentaire – solide et pertinent – repose sur ces documents. Changer les mots, c'est enlever une carte de la base de mon château. Je ne peux pas m'y résigner. Il ne sera pas publié. Ça va à l'encontre de mon éthique de travail.

Incompréhension. L'organisation était enchantée depuis le début de cette démarche. Elle a débloqué des ressources pour ma présence, pour ce projet. Elle avait conscience de ses limites et acceptait de faire un travail de remise en question – processus tout aussi louable qu'encourageant. Une fois que ce travail est fait, je me frappe au refus de l'assumer. Et j'ai du mal à saisir, car le rapport n'est en RIEN compromettant pour l'organisme – bien au contraire! Il focalise davantage sur ses forces que ses difficultés, et fait des appels à exploiter ces premières, en fournissant des suggestions de manières pour ce faire. Et TOUTES les organisations ont des difficultés – les nommer et en parler ouvertement est un atout MAJEUR. Le manque de transparence et le refus d'autoréflexivité est, selon moi, bien plus dommageable. Je me sens pieds et mains liées.

Injustice. Les conclusions de ce rapport pourraient être SI pertinentes pour les autres OBNL, qui sont aux prises avec les mêmes enjeux actuellement.

J'entends cette petite voix dans ma tête, celle qui sonne exactement comme Consuelo...

Voix : Mais Frédérique c'est magnifique au contraire! C'est super parlant en termes de tensions au sein des organisations. On retrouve de la résistance au changement dans toutes les organisations. À quoi tu t'attendais? C'est génial! Parle de ça! Explore ça!

C'est l'idéaliste en moi qui est déçue. La pragmatique, quant à elle, voit le potentiel analytique. Elle se rappelle qu'elle a adoré son expérience du début à la fin, et qu'elle peut exploiter ces sentiments-là aussi. Qu'elle est fière de son travail. Qu'elle a beaucoup trop de choses à dire pour un mémoire de 65-75 pages, et un Journal de bord de 60 pages – c'est un beau problème. Elle prend le temps d'aplanir ses biais, et de se dire qu'elle est capable de les gérer.

Je nomme. Maintenant, je peux commencer.

.....

7 janvier 2020 – Mon récit

Dans le cadre du premier cours de cette session d'hiver 2020, on nous pose quelques questions pour nous aider à faire de l'introspection sur nous-mêmes, savoir un peu plus qui nous sommes dans le cadre de notre mémoire et comment nous en sommes venues à suivre une telle orientation académique. Des questions pour que je puisse effectuer un récit sur ma trajectoire, mes motivations, mes intentions, mes craintes...

- Qui suis-je? Quels liens y a-t-il entre mon mémoire et moi?
- Qu'est-ce qui dans mon parcours personnel / familial / communautaire m'a amenée à choisir mon sujet/champ d'étude?
- Quelles sont mes motivations pour travailler sur ce sujet?
- Quels sont les évènements / expériences / individus qui ont marqué mon parcours et influencé mes choix?
- Par mon mémoire, ai-je envie (implicitement ou explicitement) de changer quelque chose / agir / lutter / rectifier un tort / condamner / confronter / conforter / accompagner? Qui, quoi comment?
- Ma façon de concevoir / comprendre mon sujet de mémoire a-t-elle évolué avec le temps? Comment? Quelles étaient les influences?
- Ai-je des réticences, des craintes, des doutes?

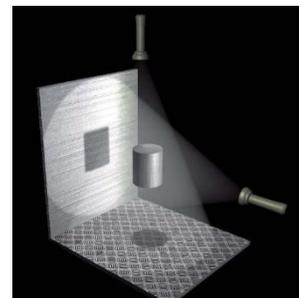
Alors je me lance...

Je suis d'abord et avant tout une hybride culturelle. J'ai appris avec le temps et l'expérience que la vision des gens sur une même situation peut être extrêmement différente. Ce pourquoi j'ai trouvé dans la CCO, pour la première fois de ma vie, une théorie qui fait enfin sens. Ça a été une sorte de révélation pour moi. Je sortais enfin d'un milieu théorique où tout était blanc ou noir. Où tout pouvait s'expliquer de façon oui/non. On remet l'actrice au centre des considération. On lui redonne son agentivité, l'extriquant d'une position passive quasiment manichéenne des sciences sociales. Je vois donc émerger ici mon orientation épistémologique et axiologique. Tout est toujours plus complexe qu'il n'y paraît, et des points de vue divergents ne sont pas forcément antagonistes. Je repousse de plus en plus ma tendance à la dichotomie et aux jugements de valeur – une tendance que j'ai toujours eue et dont j'essaie de m'affranchir.

Un des livres que j'ai lu qui ait vraiment cristallisé cette prise de conscience et mon envie de prendre du recul et de remettre tout en contexte, c'est *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance*. Un même problème peut être pris dans une infinité d'angles d'analyse. Tout en contextualisable; rien n'est tranché. Personne n'a jamais tort ou raison, car tout le monde prend des décisions et oriente ses actions en fonction de ses perceptions et de ses vécus.

Une image frappante pour moi de la preuve que le même objet peut être perçu différemment selon l'angle est la suivante...

Le volontariat est très important dans ma vie. J'ai été...



- présentatrice OSMOSE (Ouverture à la Santé Mentale O Secondaire), un organisme qui veut démystifier et déstigmatiser la maladie mentale auprès des jeunes
- Grande Sœur pour GSGFGM (Grands Frères Grandes Sœurs du Grand Montréal), me permettant d'être mentore d'une jeune ayant des difficultés à l'école
- Coordinatrice bénévole de la IXe édition des Conférences du Forum Mondial de Médiation (mars 2017 à Saint-Sauveur)
- membre de l'association étudiante de l'AGÉÉPUM (Association des étudiantes et étudiants de psychologie de l'Université de Montréal), ainsi que trésorière et responsable de son café étudiant
- secouriste bénévole pour la Croix-Rouge canadienne lors d'évènements tels que les festivals estivaux.
- réviseuse francophone pour Les 3 sexes*, OBNL de lutte pour les droits sexuels et la santé sexuelle au Québec.

J'en oublie peut-être... Mais tout cela pour dire que le volontariat occupe une place importante dans ma vie. Notre société contemporaine est hyperindividualiste, et ça me dérange. Je souhaite un retour au sentiment de communauté, au don de soi altruiste et à l'entraide.

Après mon BACC en psycho et ma mineure en crimino, je me cherche encore. Je n'ai aucune idée de ce que je veux faire dans la vie. C'est comme si, tant que je ne faisais pas de choix final, toutes les options étaient encore ouvertes à moi. Et ça me rassure. J'ai peur de la routine et j'ai l'impression qu'une fois mon choix fait, je me sentirai enfermée, la multitude d'options différentes se fermant sous mes yeux. Ou c'est peut-être moi qui, comme à l'habitude, rumine et *overthink* tout. Rationalisation, mécanisme de prédilection... Peut-être que je ne sais tout simplement pas quoi faire de ma peau. Trop de choses m'intéressent, j'ai peur de faire le mauvais choix. J'ai peur de passer à côté de quelque chose. Mais c'est aussi que j'ai tellement peu confiance en moi, et que j'excelle tellement dans mes études, que c'est très rassurant pour moi d'étudier. C'est le domaine qui m'apporte le plus d'estime et de confiance en moi. C'est le domaine qui me rassure, me valorise. Je me jette donc tête première là-dedans. Et je ne veux pas arrêter. Donc j'ai appliqué à UQÀM dans un BACC bidisciplinaire parce que j'hésitais entre Communication et Science Politique. Quand j'ai découvert que le BCPS (Communication, Politique et Société) existait, je ne me suis pas fait prier. C'est ainsi que je suis en train de terminer ce BACC, et que la Communication comme domaine de recherche s'est en quelque sorte présentée à moi. Je peux quand même voir la constante dans toutes ces études : les sciences humaines et sociales. Je pense que l'humain me fascine. Et je me laisse porter par la vie. Je ne suis pas arrêtée sur ce que je veux faire, ce qui me permet d'être ouverte à toutes les opportunités qui se présentent à moi.

Donc quand Consuelo m'a approchée pour faire partie de son projet de recherche, ça résonnait avec mes intérêts et mon parcours. Je n'y ai pas pensé une seule seconde et je me suis lancée. Notre projet de recherche s'appelle Bénévolat en Mouvement (ou Volunteering on the Move, VOTM). Il porte sur les nouvelles pratiques de bénévolat dans un contexte capitaliste et concurrentiel. Nous mettons de l'avant la professionnalisation et la managérialisation du bénévolat, ce qui engendre entre autres de l'épuisement professionnel des bénévoles. Je suis dans l'équipe de Consuelo depuis un an. J'adore travailler avec elle. C'est elle qui m'a proposée un sujet de maîtrise

en lien et continuité avec nos projets de recherche. Suite aux lacunes organisationnelles et communicationnelles que nous avons observées tout au long de VOTM, il est pour nous maintenant pertinent, motivant et utile d'aider la Société Canadienne du Cancer (SCC) à développer des outils et mettre en place des bonnes pratiques communicationnelles. J'ai vu la frustration, l'incompréhension, l'insatisfaction des bénévoles et des employées de la SCC. Je suis motivée à faire un projet de mémoire en intervention dans le milieu, qui permettra d'améliorer leur situation. J'ai besoin de voir des résultats concrets de mon travail; je ne suis pas du genre à être satisfaite avec du théorique seulement. Et cette maîtrise me permet cela. Je veux explicitement changer la condition des bénévoles, pour qu'elles se sentent soutenues dans leur démarche et leur pratique. Et qu'elles reçoivent toute la reconnaissance et la bienveillance qu'elles méritent. En tant que société, nous nous devons de les reconnaître, de les soutenir et d'apprécier leur don de soi. Tout cela dans une logique d'accompagnement de la SCC qui a déjà une volonté d'améliorer leur gestion des ressources humaines. On peut donc dire que je suis socialement engagée, et que j'adopte une position un peu militante à la fois. Je rêve de changements sociétaux profonds.

Je suis remplie de doutes et de peurs. C'est dans ma nature. Ayant un complexe de l'*overachiever*, j'ai tendance à me mettre énormément de pression pour performer, dans tout. J'ai peur de ne pas être à la hauteur en permanence. Peur de ne pas être à ma place (peut-être un peu du complexe de l'impostrice aussi). J'ai peur de ne pas me faire une place au sein de la SCC, parce qu'elles vont me trouver incompetente, à côté de la plaque... J'ai peur de me tromper d'angle d'analyse, de démarche inductive, de stratégies communicationnelles... Mais aussi et surtout peur de ne pas être appréciée et reconnue.

J'ai aussi peur des moments de découragement qui vont inévitablement miner mon parcours académique. L'épuisement, le manque de motivation, les impasses, les frustrations. Mais je garde en tête l'objectif final, et la fierté que m'apportera le fait d'avoir terminé mon mémoire. Et, ultimement, d'avoir changé pour le mieux la situation parfois difficile de certaines personnes.

Mais avant tout j'ai peur parce que malgré le fait que je veuille aider la situation des bénévoles... La cause du cancer est une cause qui ne m'interpelle pas du tout. Alors il faut que je me dise que la boîte à outils de bonnes pratiques communicationnelles puisse ensuite être partagée à d'autres secteurs et servent à d'autres organismes que la SCC. C'est mon but ultime. Ainsi, je veux m'assurer que la SCC n'ait pas l'intention que ce soit un guide/ boîte à outil INTERNE, avec le sceau de la SCC. Je veux pouvoir le partager. Je ne veux pas être prise si la SCC veut que ça soit LEUR guide (genre propriété intellectuelle). **À mettre au clair avec eux dès le départ.

9 janvier 2020 – Réflexivité

En lisant le texte de Blangy, McGinley & Lemelin (2010), j'ai bien aimé ces trois points (je cite) :

- *Partenaires : quelles étaient nos motivations et intentions de départ à nous, chercheurs? Comment nos perceptions et expériences personnelles ont-elles influé sur nos relations de recherche?*

- *Procédures : comment avons-nous impliqué nos partenaires autochtones dans les différentes phases, de la conception du projet, des objectifs, jusqu'à la collecte et l'analyse des données?*
- *Résultats : peut-on dire que les recherches communautaires et participatives ont été un succès en termes d'actions et de participations, de diffusion de connaissances et de développement d'un climat de confiance? Et comment pouvons-nous le mesurer?*

Je pense que cette grille de lecture d'une recherche-intervention participative (RAP) est très intéressante. Je pense que la prise en compte des actrices du milieu est PRIMORDIALE dans ma démarche. Car une solution qui fait sens pour moi ne fera pas forcément sens dans le contexte des gens que je souhaite aider. Je dois être attentive, rester à l'écoute, ne pas imposer ma vision de ce qui devrait être fait. Je dois développer le pouvoir d'agir des gens concernés, développer des outils et solutions en adéquation complète avec leurs besoins, leurs objectifs. Et non pas avec l'idée que je me fais de leurs besoins et de leurs objectifs. Je pense qu'il faut faire attention et se détacher de la posture d'experte pour prendre celle de co-construction, le tout dans la perspective constructionniste et critique que j'adopte. D'autant plus qu'un des problèmes les plus criants pour les bénévoles et les agentes de développement, c'est justement leur frustration face au fait qu'elles n'ont pas de voix dans la prise de décisions de la SCC. Décisions qui les impactent directement, et qu'elles perçoivent comme déconnectées de leur réalité. La communication et la coconstruction DOIVENT être instaurées entre actrices du terrain et employées du bureau de la SCC.

**Enquête feedback??

**SAS? (Système d'analyse social de Chevalier et Buckles, 2008) – à vérifier, peut-être serait-il pertinent?

Ma posture de chercheuse commence là : processus itératif et circulaire de remise en question de soi et de ses intentions, surtout lorsqu'elles sont bonnes! Cela peut nous enfermer dans une logique prescriptive et non consultante des populations étudiées – parlant ici de culture organisationnelle.

Mais tant que le scientifique ne fait que les décrire, on peut lui reprocher que ces descriptions ne reflètent que sa vision subjective et ne correspondent pas aux propriétés 'réelles' du phénomène considéré. (Allard-Poesi et Perret, 2003)

Les cartes cognitives dont parlent Allard-Poesi et Perret font écho à mon bagage en TCC (Thérapie Cognitivo-Comportementale), mon approche de prédilection en psychologie. Je pense que mon BACC en psycho peut être un atout à ce niveau.

Pour ce qui est du dernier point : « comment pouvons-nous le mesurer? ». Je pense qu'ici je me situe à un niveau un peu plus diffus/abstrait. Je suis du genre à me fier énormément à mon instinct, puisqu'il ne m'a que TRÈS peu trompé dans ma vie jusqu'à présent. Je me considère quelqu'un de sensible aux autres. Et je lis bien les gens qui m'entourent ainsi que leurs réactions en général. Cela ne m'empêchant pas de faire de la validation explicite tout au long de ma recherche. Je leur demanderai si elles sont toujours à l'aise avec ma présence, mon intervention, ma démarche, etc. Je pense aussi prévoir un questionnaire avant/après de mon intervention, au sujet de leur satisfaction générale au sujet de leur situation au sein de la SCC. Il faudrait donc que je prévois,

avant de commencer ma RAP, de faire ce questionnaire. Afin de voir si elles considèrent que la situation a évolué pour le mieux.

** Je vais en parler à Consuelo voir ce qu'elle en pense.

Au premier terme s'attache le risque d'un changement de surface, essentiellement instrumental et technocratique; au second celui de la remise en cause du projet même, voire de l'éclatement du groupe, par le questionnement permanent qu'il exige de la participation. (Allard-Poesi et Perret, 2003 : 29)

→ Je souhaite un changement en profondeur qui deviendra autosuffisant. Le but et l'émancipation et la prise en charge de la problématique par les agentes du milieu. Il ne faut PAS qu'elles aient besoin de moi après la fin de mon intervention. J'accompagne, je ne prescris pas. Ce pourquoi il est PRIMORDIAL de mettre en place des stratégies, outils et démarches qui sont en adéquation avec le milieu et ses actrices (pratico-pratique et non théorique). **RÉFLEXIVITÉ.**

14 janvier 2020 – Marge de manœuvre

En parlant de l'ontologie, l'épistémologie et la méthodologie du paradigme participatif aujourd'hui en cours, je me rends compte que j'ai beaucoup plus de marge de manœuvre que je l'aurais cru au premier abord dans ma démarche de recherche. Ça estompe un peu mes peurs d'être à côté de la plaque : c'est moi et les actrices du milieu qui vont définir ce qu'est la plaque. Donc on va forcément être dessus. Ma plaque se construira au fur et à mesure que mon projet avancera, en collaboration avec le milieu. Il n'en tient donc qu'à nous d'en choisir les contours. Faire **AVEC.**

17 janvier 2020 – Caméléon

Je suis un peu découragée aujourd'hui, par l'ampleur de la tâche. J'angoisse à l'idée de ne pas recevoir le CRSH ou le FRQSC. Avril. C'est loin. Ça changerait ma vie. Je pourrais me concentrer à 100 % sur l'école.

J'ai décidé de féminiser mes écrits, à partir de maintenant. Le fait que ça ne vienne pas naturellement et que je doive constamment y penser pour le faire me prouve à quel point il est nécessaire de s'y mettre. Les rapports de domination genrés sont tellement internalisés – même par les femmes – qu'il faut faire des efforts concrets pour déconstruire tout cela. Comme si je me sentais mal de féminiser un texte alors que ça fait des centaines qu'on masculinise TOUS les textes. WOW minute là. Je m'en suis rendu compte en faisant le rapport de recherche avec VOTM. On s'était dit qu'on féminiserait tout le document. J'ai trouvé ça ardu.

Bref, donc je fais mes lectures... et la relation entre actrice et chercheuse doit se détacher de la dichotomie experte active / sujet passive. Je suis totalement pour évidemment. Mais je pense que pour cela, la chercheuse doit faire un effort constant et conscient de se détacher de cela.

La transformation de l'objet de recherche en acteur étant d'après moi le résultat d'une recherche-action réussie. (Coenen, 2002 : 28)

Je fais ici le parallèle avec la féminisation et les rapports de domination internalisés dans la société. Les académiques ont été construites comme des expertes dans la conscience commune. Il faut donc, volontairement et continuellement, faire un effort de démystification de cela lorsque l'on approche notre terrain et sa population, je pense.

Cela passe aussi par le fait que je sois critique envers le bureau de la SCC. Tout comme je pense qu'il ne faut pas me positionner en experte, je pense qu'il ne doit pas non plus apposer sa vision de la réussite de la SCC sur ses bénévoles et ses employées – qui auraient peut-être d'autres éléments à apporter. Je veux les faire réaliser que la SCC DOIT écouter les gens concernés par ces changements. Chose qui manquait violemment par le passé, d'où les nombreuses frustrations des actrices concernées sur le terrain des Relais.

[Mon] positionnement de scientifique devrait le rendre vigilant à sa possible instrumentalisation et lui permet de résister aux pressions et aux influences. »
(Château, 2016 : 50)

Hier ma mère est allée voir Paul. Il a dit que, pour que je sois épanouie dans la vie, je devais absolument faire quelque chose dans laquelle je me développais et grâce à laquelle je pouvais transmettre quelque chose. Je me reconnais donc dans la Recherche-Action :

conçoit la recherche comme un processus d'apprentissage pour le chercheur comme pour l'acteur, processus dans lequel théorie et pratique, pensée et action ne sont pas distinctes, mais associées » (Coenen, 2002 : 21)

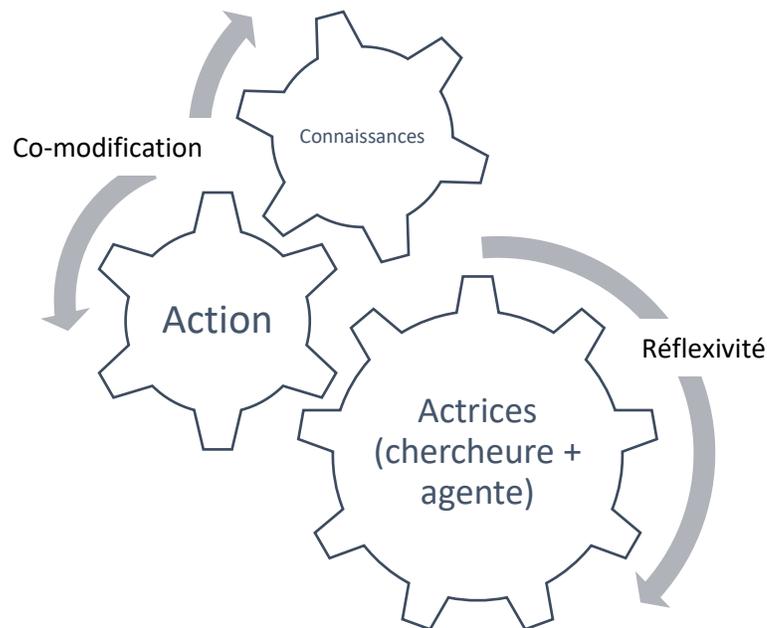
Concevoir les connaissances et expertises de la chercheuse et de l'actrice comme complémentaires et également constitutives d'un résultat satisfaisant.

*J'affirme qu'en général l'explicitation préalable des objectifs et moyens de la recherche par le chercheur est ce qui distingue les connaissances scientifiques du savoir basé sur le bon sens. La qualité de la recherche s'améliore au fur et à mesure que l'explicitation de ses objectifs et de ses moyens se précise. Par exemple, lorsqu'un chercheur **explícite son engagement social**, sa prise de position n'en devient pas plus subjective, au contraire, étant **plus contrôlable** pour lui-même et les autres, elle devient plus « objective », car il ne s'agit plus alors d'une interprétation gratuite. (Coenen, 2002 : 24)*

→ il faut que je fasse un effort de définition de ma démarche et de mes intentions d'abord et avant tout.

Piège dans lequel je peux tomber TRÈS facilement (parce que je manque de confiance et est toujours angoissée de ne pas être adéquate ou assez :

comme par exemple le fait de tellement mettre l'accent sur l'autocritique, sur la réflexion à propos de la réflexion sur la réalité réfléchie, qu'il devient impossible d'agir ou de faire des recherches. » (Coenen, 2002 : 24)



Un texte que j'ai lu et qui selon moi représente une chercheuse qui a très bien intégrée et mis en pratique cette réflexivité est celui de Mahuya Pal, *Organizations at the margins : Subaltern resistance of Singur* (2016).

Mais trop insister pour que la sujet devienne actrice revient à se positionner en position d'experte : celle qui dicte quoi faire et comment le faire. « GOGO considère-toi comme une agente de ton milieu! GOGO dis-moi quoi faire pour toi! ». Il faut donc consciemment devenir **CAMÉLÉON** et se fondre dans le mode de pensée des actrices du milieu, les mettre en valeur.

J'ai réalisé que j'avais tellement peur d'être « trop » que je n'avais même pas pensé que peut-être je pourrais être « pas assez ».

Un autre élément qui attire mon attention dans le texte de Château :

Une relation se développe en premier dans la recherche-intervention. C'est celle entre le chercheur et son parrain, celui qui lui ouvre le terrain. Toutes les relations ensuite découlent de cette première relation. Le parrain influence le chercheur puisqu'il fournit l'accès et modèle la population et la séquentialité. Il faut donc que le chercheur juge du rôle et de la réputation de son parrain pour comprendre l'influence qu'il peut avoir sur le déroulement de la recherche. Enfin, certains acteurs peuvent se saisir de la capacité d'écoute du chercheur pour libérer leurs émotions. » (Château, 2016 : 54).

Mon parrain étant Geoffrey, je dois prendre conscience de cela.

Je trouve aussi très intéressant le point de vue selon lequel la relation avec ce parrain peut – à l'occasion – se démontrer manipulateur (instrumentalisée?).

Face à un projet manipulateur qu'il décèle, le chercheur est assez mal à l'aise. Il doit ne pas être trop influencé ou happé par les situations mais il ne peut pas non plus être absent ou trop distant, car ces instants se révèlent riches d'analyse et permettent de mieux comprendre l'organisation avec ses conflits latents et ses confrontations tacites. (Château, 2016 : 55).

Prendre conscience de cela va m'aider à éviter des pièges.

22 janvier 2020 – Où me positionner?

Types de recherche

Stratégie de recherche	Objectif	Rôle de la chercheuse	Caractéristiques du processus	Résultats de la recherche
<i>Narrative, descriptive</i>	Intuition et inspiration	Visiteuse du terrain	Création de sens	Révélation
<i>Accompagnement de l'action</i>	Réforme	Courtière (hybride qui sert d'intermédiaire entre deux mondes)	Dialogue local (créer des ponts)	Agenda (pour la suite)
<i>Mobilisation</i>	Émancipation	Défenseuse (chercheuse doit prendre position)	Initiative de la base (menée et facilitée par la chercheuse mais émergente du milieu/communauté)	Résurrection (redonner la vitalité au groupe)
<i>Provocation</i>	Sensibilisation (prise de conscience)	Provocatrice (faire bouger les choses)	Friction – négociation (résistance, contre-pouvoir)	Éveil (nouveaux acquis)
<i>Action</i>	Mouvement	Initiatrice (initier l'action nouvelle ou la modification de l'action préexistante)	Apprentissage dans l'action Expérimentation	Événements (de différents types : discours, forum mondial, manifestation,...)

Johannisson (2007), traduction Isabelle Mahy, 2009

28 janvier 2020 – Créer des attentes?

En cours cet après-midi, Paloma soulève un point très intéressant : trop expliciter et être complètement transparente par rapport à notre position, nos émotions et nos attentes par rapport à la recherche, nos relations, nos démarches, est-ce que quelque part, on n'influence pas ce qui va se passer, en créant des attentes, même inconsciemment?

Ce à quoi Isabelle répond qu'expliquer ne veut pas dire imposer. ****Oui, mais je me demande vraiment quelle est la part de création implicite et inconsciente des attentes chez les gens, qui auront tendance à se comporter de la façon dont la chercheuse a dit qu'elle s'attendait.****

Donc il faut faire attention de laisser la place aux actrices d'être aussi transparentes que nous. Pour que ça soit une inter-influence et laisser la place à la co-création et la **co-orientation**. Donc on parle de perméabilité mutuelle de tous les actrices-chercheuses afin de trouver l'orientation qui est en adéquation à la fois avec les besoins du milieu et les intérêts/démarches/aptitudes/compétences de la chercheuse. **Adéquation**.

3 février 2020 – Creux de motivation

Je suis dans une petite crise de motivation / inspiration ces temps-ci dans mes cours. C'est comme si mon cerveau était déjà ailleurs, déjà en maîtrise. Mes cours de BACC me semblent insignifiants. Je suis incapable de me motiver à faire les travaux demandés. C'est comme si c'était inutile, du travail dans le vide. Je ne suis plus rendu là. Ça me traîne vers l'arrière, et baisse mon niveau de motivation générale. La dernière session de mon dernier BACC est vraiment difficile. GO ESTIE GO T'ES CAPABLE. Presqu'une décennie de premier cycle. Presqu'une décennie... Des fois je me demande comment j'ai fait pour ne pas me démotiver avant. Et ça me rend quand même fière. *This is my silver lining.*

Sinon j'ai lu ça tout à l'heure en faisant mes lectures, et ça m'a inspirée :

Face au neutralisme objectif et aseptisé du positivisme dominant, on a réintroduit l'éthique et les valeurs, mais réintroduisant l'éthique et les valeurs nous restons en porte-à-faux si nous ne réintroduisons pas aussi le pouvoir et les jeux de pouvoir. (Van der Maren, 1992, p. 29)

4 février 2020 – Tout est à jeter

En parlant de mon projet en cours aujourd'hui, j'ai vécu énormément d'angoisse. J'ai réalisé que je savais où je m'en allais mais pas du tout.

Je me suis sentie *cornered* par les questions de la prof. J'avais l'impression qu'on essayait de me prendre en défaut, me prouver que je ne savais pas où je m'en allais, que je n'avais pas pris en considération un tas de choses. J'ai eu l'impression que c'était voué à l'échec.

Je fais une crise d'angoisse. Je veux juste m'en aller. Je n'y arriverais jamais. Les remises s'en viennent. Je ne sais plus dans quelle direction partir, quelle littérature utilisée. On dirait que tout ce que je considérais pertinent jusqu'à présent vient de tomber en désuétude.

Si je n'avais pas un atelier à mon cours de ce soir, je serais partie maintenant. À la pause. La quantité d'angoisse que je vis est beaucoup trop grande.

Je vais aux toilettes, marcher dans le corridor, j'essaie de respirer, de me calmer.

Je décide de me contrôler pour le reste du cours. J'ai envie de crier, de frapper.

Mon cerveau a *shut down*. Je n'arrive plus à écouter, être attentive. J'ai juste envie de dormir. Le découragement m'a complètement vidée. J'ai du mal à rester éveillée.

Je pense qu'il faut que je centre ma recherche sur les pratiques communicationnelles entre bénévoles et SCC.

Bonnes pratiques communicationnelles. Qu'est-ce que c'est?

5 février 2020 – Maintenant, qu'est-ce que je fais?

J'ai dormi là-dessus. Je me sens encore épuisée mentalement. Je suis perdue. Je ne sais plus par où commencer. Je voudrais faire mon TP2 mais on dirait que les certitudes (les rares!) que j'avais m'ont abandonnée. Je vais commencer par essayer de retourner dans ma littérature. Celle que j'ai déjà sur le sujet. Via VOTM, et aussi celle que j'ai faite pour ma demande de bourse. Mais

avec mes problèmes de laptop, j'ai l'impression que j'ai perdu pas mal de documents. Je repars d'en arrière un peu. Il faut que je me motive.

23 février 2020 – Mise au point

Après ma grosse crise d'angoisse de l'autre fois, j'ai beaucoup réfléchi. Pourquoi je me mets dans des états pareils? Je finis toujours par trouver des solutions dans la vie. Ça ne m'est JAMAIS arrivé de ne pas en trouver. Pourquoi l'angoisse prend le dessus comme ça? J'ai un gros problème de performance, d'excellence. Il faut que je règle ça, ça me paralyse parfois.

La semaine passée, j'ai eu une rencontre avec Consuelo. On a parlé un peu d'où on était rendu et où on s'en allait à partir de maintenant. Elle m'a prêtée des livres pour m'avancer dans mes travaux. Elle m'a donnée des clarifications sur les épistémologies, les ontologies, etc... On a regardé mon plan pour mes TP du cours de FCM. Elle a dit que j'étais sur la bonne voie. Mon seul hic c'était l'ontologie. C'est là qu'elle m'a parlée de l'ontologie relationnelle. J'ai eu déclic. Comme si ENFIN! on me donnait la pièce manquante d'un casse-tête. Ça résonne avec moi, c'est congruent avec ce que je veux. Bon, on y va. Tu vois, des solutions. Toujours. Ah oui et j'ai trouvé ça...

Je pense que ça donne une bonne schématisation de la réflexivité. Je le garde.

Référence :

http://www.postkiwi.com/images/2004/5/ladder_of_inference.jpg

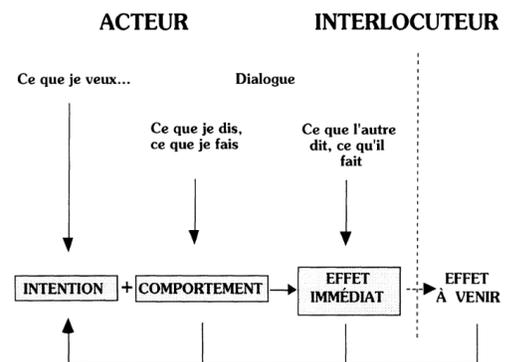
Aussi, j'ai hâte d'avancer maintenant que je sais un peu mieux où je m'en vais. Consuelo me dit qu'on ne peut pas faire ma demande d'éthique tant que mon projet n'a pas été accepté, tant que je n'ai pas fait le cours d'épistémologie, tant que je ne suis pas *officiellement* dans le programme de maîtrise. Niaisage. Bon, c'est le système, on s'y plie. Ça ne veut pas dire qu'on ne peut pas déjà commencer à rédiger des choses.

Et on rencontre Geoffrey dans deux semaines. On va discuter de ce qu'il a déjà fait, ce qu'il y a en cours, et ce qu'il veut encore faire. Et de comment moi, dans tout ça, je peux m'insérer. J'ai hâte d'avoir son son de cloche.

7 mars 2020 – Rencontre avec Geoffrey, ou le moment EUREKA!

Hier j'ai eu une rencontre avec Consuelo et Geoffrey pour que je lui présente mes intérêts de recherche et ma démarche. Et, étant donné cette approche qui se veut POUR le milieu et pas SUR le milieu, on lui demande ce que lui veut faire et quel rôle je pourrais endosser pour servir son processus à lui. Il commence par nous expliquer ses projets actuels et où il voudrait arriver. Et en discutant, il nous dit qu'il manque une formation adéquate pour les agentes de développement et les leader-bénévoles. Il utilise un peu les méthodes AGILE et BAC, mais il trouve qu'il manque des choses, ou que ce n'est pas tout à fait adapté pour leur situation particulière. Consuelo

FIGURE 5
Le test personnel d'efficacité



surenchérie en disant qu'elle a assisté à une fin de semaine de formation BAC, et qu'elle a été choquée par la vision très fonctionnaliste de la communication qui est utilisée par cette méthode. Le modèle canonique traditionnel émettrice-canal-réceptrice-feedback est trop simpliste pour rendre compte de la complexité d'un milieu organisationnel et des dynamiques de groupe. Geoffrey est d'accord. C'est alors que j'ai un moment EUREKA!

Et si mon travail alors, ça serait de t'accompagner dans la création d'une formation pour les agentes et les leader-bénévoles pour *vous*?

Et là, là. Je vis un moment vraiment satisfaisant. Je vois dans les regards de Consuelo et Geoffrey que quelque chose vient de s'allumer. Je sais, à ce moment, que je tiens quelque chose. Geoffrey reçoit cette idée avec enthousiasme immédiatement. Ça lui tente *vraiment*.

Puis il me dit que pour mettre des choses en place, il manque de moyens. La SCC lui dit qu'il aura une assistante depuis des mois mais ça ne vient pas. Pour finalement lui dire qu'elles n'ont pas les fonds pour ce faire. Il est un peu submergé. C'est alors que Consuelo lui propose que je commence déjà à l'assister dans ses affaires. Tout le monde est gagnant : lui a l'aide précieuse qui lui manque et moi je commence à me mettre dans le bain et à évaluer le contexte et les besoins du milieu. Tout est le monde trouve que c'est une très belle idée.

Wow. Ok, ce soir je me couche heureuse et fébrile. J'ai hâte.

10 mars 2020 – Perdre le contrôle

Les approches plus ouvertes et participatives sont intéressantes car elles nous forcent à lâcher prise, à concevoir qu'on ne peut pas – et qu'il ne faut pas! – tout contrôler. On ne peut jamais tout prévoir, et il faut s'ouvrir à ce qui peut émerger. Et si on est vraiment ouverte, des choses pourront émerger; on aura accès à des innovations que les méthodes traditionnelles n'auraient jamais pu nous permettre d'entrevoir.

J'aime beaucoup cette idée – surtout que je sais très bien que ça va être très difficile pour moi. Toute ma vie est structurée autour de mon besoin de contrôle de mon environnement. Ma méthode de travail a toujours été centrée sur le résultat, qui se doit d'être excellent. Il faut que je me détache de ces réflexes-là pour me centrer plus sur le processus que le résultat. Pour garder l'esprit ouvert, pour me laisser surprendre par ce qui arrive.

Je veux créer des espaces où les conditions sont favorables à l'expression de toutes. Justement puisque la vision managériale des bénévoles est un enjeu que j'adresse comme étant trop rigide, je devrais commencer par montrer l'exemple justement. Car la réelle innovation se passe lorsqu'on sort de nos habitudes, de nos façons traditionnelles et donc plus ou moins automatiques de faire les choses, de voir les choses.

Il faut être le MOINS INTERVENTIONNISTE possible.

Prendre conscience de mon récit, de mes clôtures discursives afin de m'en extraire, ou du moins de les faire taire. Faire la place aux autres récits. Aider les gens à assumer leurs propres récits alternatifs. Donner une voix aux divergences.

D'ailleurs, sur ce sujet, je pense que le fait que mon statut auprès de la SCC se rapproche plutôt à une consultante externe va m'aider à mettre en place un climat propice à ce que les récits

alternatifs émergent. Je pense que peut-être, dans certaines situations, comme Geoffrey est employé par la SCC, cela peut mettre certaines personnes sur la défensive – puisque ce sont des personnes qui remettent en cause la SCC justement. Donc si j’arrive en tant que partie tierce, je pense que ça a le potentiel de les faire s’ouvrir plus facilement, ou du moins d’aller chercher des informations qu’elles ne seraient peut-être pas à l’aise à exprimer devant une représentante de la SCC, qui défend les intérêts de la SCC.

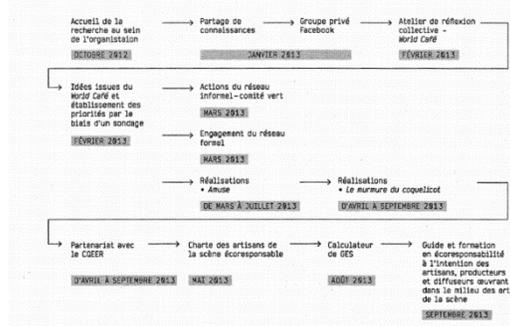
Concernant la méthodologie, je commence à stresser un peu. J’ai vraiment du mal à voir ce que je peux faire concrètement comme méthodologie pour ma recherche-intervention en fonction de mes objectifs. Je veux les accompagner à mettre en place une formation. Comment on fait ça?

Déjà c’est CERTAIN que je veux que cette formation soit par et pour les personnes concernées. Je veux que toutes les leader-bénévoles et les agentes soient consultées. Que leurs réalités, leurs besoins soient les lignes directrices de ces formations. Celles qui ont, depuis des années, fait le terrain, savent ce que le terrain nécessite. Savent quelles réalités doivent être négociées et quels outils manquent dans leur pratique... Je veux créer un dialogue entre le terrain (agentes, bénévoles), la SCC (Geoffrey) et la recherche (moi).

Sinon, j’ai vu ceci dans le mémoire de Legrand et j’ai bien aimé : faire une ligne du temps de ce qui s’est passé :

J’aime beaucoup la façon dont c’est présenté, et je pense que ça peut m’aider moi-même à mettre de l’ordre dans mes idées et avoir une vue d’ensemble de ce qui a été fait. Peut même faire voir les ruptures dans le processus ou ce qui pourrait y être ajouté.

Figure 4.2 Ligne du temps



31 mars 2020 – Changement social, réellement possible?

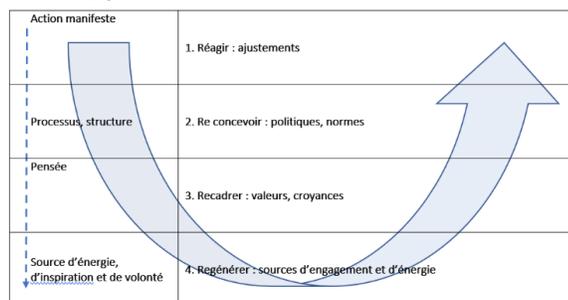
Sinon j’ai eu un appel avec Consuelo aujourd’hui... Et elle m’a dit qu’avec la crise de la Covid-19, Geoffrey a été mis à pied. Selon lui, c’est de façon temporaire. Mais temporaire combien de temps? Avec tout cela, les Relais n’auront certainement pas lieu – et ce sont le plus gros portefeuille de la SCC. Alors je me demande vraiment ce que signifie le « temporaire » étant donné que leur coffre est loin de se remplir à nouveau. Comme d’habitude, en période de crise, c’est encore l’\$\$\$ qui passe avant l’humain et le développement durable.

Ça me fait penser à **quel point**, justement, il est important de se pencher sur le côté humain du développement des entreprises dans ce contexte capitaliste et néo-libéral. JUSTEMENT, ça va mal dans notre société car on fait toujours passer l’\$\$\$ avant. Quand comprendrons-nous? La Covid-19, selon moi, n’est pas une crise encore assez grave pour mener à une réelle prise de conscience et à de réels changements postérieurs.

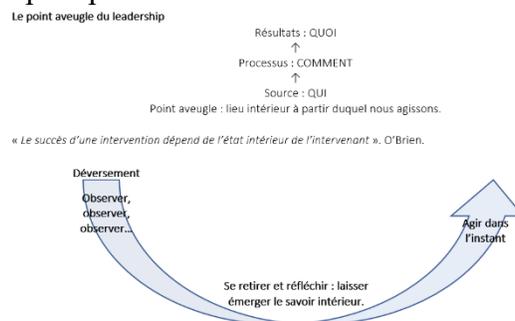
Cela me décourage un peu. Les gens veulent-ils et/ou sont-ils *vraiment* prêts à un *vrai* changement – en milieu organisationnel ou autre? Est-ce que je suis en train de fabuler, d’être utopique, d’imaginer que je peux aller chercher du changement social réel, profond et durable? Les individus sont-ils même intéressés? Aptes? Conscients? Est-ce que tout mon travail ne sera qu’en fait des coups d’épée dans l’eau? L’avenir de mon projet me rend perplexe.

6 avril 2020 – Le changement situé, continu, émergent

En lisant le mémoire de Barnabé sur le changement organisationnel, je me rends compte que le modèle en U me rejoint vraiment. Je l’avais déjà bien aimé lorsqu’Isabelle l’avait présentée en cours il y a quelques semaines. Mais en lisant plus là-dessus (comment elle l’a mis en application dans sa maîtrise), ça m’a aidée à mieux le conceptualiser dans ma pratique à moi. Je vais l’intégrer dans ma stratégie, je l’aime beaucoup. La courbe en U résonne avec mes fondements et est complémentaire et cohérente avec ma conception constructionniste et critique. Voici les modèles que j’ai fait dans mes notes de cours, ça m’aide à visualiser :



Tout se joue au niveau de la *présence*. Je ne peux m’empêcher d’y voir quelque chose de fondamentalement méditatif (pleine conscience dans la pratique). Être dans l’instant : **presensing** (*presence* + *sensing*). Être sensible à soi, aux autres et à l’environnement. Il faut tout d’abord être à l’écoute de soi, sinon on ne peut possiblement être à l’écoute des autres.



Et un peu plus en détails...

	Déverser Comportements passés		Performer en agissant à partir du tout
Voix du jugement	Suspendre Voir avec des yeux neufs	Esprit ouvert	Incarner Esquisser la nouveauté en reliant le cœur, l'esprit et la main
Voix du cynisme	Rediriger Ressentir la totalité du champ	Cœur ouvert	Entrer en action Cristalliser la vision et l'intention
Voix de la peur	Lâcher prise	Volonté ouverte	Accueillir
Être présent Se relier à la source Qui suis-je, quel est mon travail?			

Et j'aime particulièrement celui-là (tout est CO-) :

1. Co-initier Dévoiler l'intention commune S'arrêter et écouter les autres, écouter l'appel que la vie nous fait.	5. Co-évaluer Incarner la nouveauté dans les écosystèmes Pour agir à partir du tout
2. Co-ressentir Observer, observer, observer Se relier à des personnes et des lieux permettant de vibrer à la totalité du système	4. Co-crée Esquisser la nouveauté. Prototype Par des exemples vivants pour explorer le futur dans et par l'action
3. Être présent Se relier à la source de l'inspiration de la volonté Entrer dans l'espace du silence et laisser le savoir intérieur émerger	

7 avril 2020 – Et si je perds mon terrain?

Avec cette crise, je me demande comment mon terrain va se développer après tout cela. Y aura-t-il des délais? Ou sera-t-il carrément brûlé? Peut-être faudrait-il que je me prévois un plan B. Voir s'il y a un autre milieu similaire dans lequel je pourrais le faire tout de même. Ou devrais-je carrément changer ma forme, ma démarche... mon sujet? J'ai l'impression que je ne peux avoir de réponse pour l'instant. Je pense que la meilleure solution en ce moment c'est *go with the flow*. Avec tout cela, j'apprends à lâcher prise – ce qui est difficile pour moi, car loin de ma nature.

27 avril 2020 – Climat bizarre

J'ai eu énormément de mal à avancer dans mes travaux depuis le début de la Covid. Écrire un mini paragraphe me prend plus de temps et plus d'énergie mentale que faire un travail de 10 pages en temps normal. Je n'arrive pas du tout à me concentrer. Je suis épuisée mentalement, juste en faisant deux lignes. J'ai demandé succès/échec dans tous mes cours. Je sais que je ne suis pas dans mon état normal. Je sais que la qualité de ce que je vais remettre n'a rien à voir avec ce que j'ai l'habitude de faire. Mais je me sens incapable de faire mieux. Ça va être ce que ça va être. Je pense qu'il faut que j'accepte que la situation m'affecte, et qu'elle m'empêche de fonctionner normalement. Il faut que je me convainque que c'est OK de ne pas exceller. Que c'est normal que parfois des situations particulières m'affectent plus que ce que je peux bien m'imaginer. C'est OK... personne t'en voudra. Les gens comprennent. Alors toi aussi, comprends.

////////////////////////////////////

20 avril 2021 – Appréhension

J'ai peur que la SCC instrumentalise mon intervention, dans des visées d'efficacité, au détriment du réel DPA-PC et de l'émancipation de ses bénévoles. Après tout, leur objectif principal c'est de ramasser de l'argent.

ainsi réduite à un processus de rationalisation pragmatique des activités communicationnelles, l'intervention, comme levier de participation, peut être détournée de ses fins politiques en se centrant uniquement sur les moyens techniques

Dans ce contexte, nombre d'intervenants établissent un rapport fusionnel aux normes tant de l'organisation que du marché et se sentent naturellement enclins à les mettre en œuvre (Ruelland, Lafortune & Rhéaume, 2020)

Je me frappe à des contraintes institutionnelles de deux côtés : MITACS veut un plan pour me donner de l'argent. La SCC veut un plan d'action pour savoir où on s'en va. Mais moi je n'en veux pas de plan. Je veux un changement émergent. Pas planifié. Comment je négocie ça? Est-ce que je dis « oui oui » à la SCC et je fais autre chose en arrière? Éthique? Je ne sais pas quoi faire.

Je veux en parler avec Consuelo. Je me sens prise, frustrée par le cadre de MITACS et de la SCC. Ce n'est pas l'idée originale que j'avais de ma recherche-intervention. Et on dirait que je me suis laissée prendre au jeu. Exactement comme la deuxième citation de Ruelland *et al.* J'ai adopté le cadre institutionnel sans m'en rendre compte. Avilir mon axiologie pour des fonds...

CONFLIT INTERNE.

17 mai 2021 – C'EST PARTI MON KIKI!

Ce matin j'ai ENFIN commencé. J'ai eu ma première réunion avec Geoffrey. Je suis fébrile : mélange d'excitation et d'angoisse. Angoisse de ne pas être à la hauteur. Je me lance dans le vide. Je ne sais absolument pas ce que je fais. Mais tellement motivée en même temps! Je vais en apprendre tellement. Je me sens nourrie!

En allant signer le « code » (le code de conduite de la SCC) sur internet. J'ai remarqué que l'écriture n'est ni inclusive ni épicène. Ça me gosse.

Sinon en termes de contenu. C'est vraiment bien. J'aime ça.

Reste à savoir si les bottines suivent les babines. Ce sont les valeurs exprimées. Est-ce que ce sont les valeurs réellement incarnées?

Mais en termes analytiques c'est fascinant. Les valeurs sont carrément explicitées dans les textes, et les bénévoles/employées/partenaires doivent le signer.

On a décidé qu'on se rencontrait tous les matins à 9h avec Geoffrey, pour débiter la journée. Et Consuelo tous les mardis matin à 10h pour le suivi du stage.

Ça va me faire du bien d'avoir un vrai horaire fixe. Ça fait trop longtemps que je suis en télétravail-télé-étude et que je n'ai aucun horaire fixe. La motivation commence à baisser car je n'arrive pas à avoir de structure. Je pense que ça va m'aider.

J'ai hâte de recevoir le matériel audio-visuel que j'ai commandé sur Newegg pour les activités en ligne. J'ai aussi commandé un livre sur le World Café. J'ai hâte. Je vais le dévorer. Amazon [oui oui je sais, *shame on me*] a dit qu'il arriverait aujourd'hui. *Can't wait*.

TO DO :

- Préparer la grille d'entrevue pour le comité Expérience bénévole. Le but est d'identifier les différentes communautés de bénévoles francophones. Et dresser le portrait des valeurs, orientations et procédures prônées par les employées de la SCC.
- Préparer les formulaires de consentement libre et éclairé en 2 langues.
- Aller voir dans SharePoint pour vérifier que j'ai accès.
- Pour le reste attendre d'avoir l'ordi SCC pour la sécurité. J'ai mon adresse SCC!

Première participation à une réunion de l'équipe VE!!

Je me familiarise avec les noms et rôles de chacune, ainsi qu'avec le jargon du milieu.

Better Impact (BI) : plateforme externe, avec un page SCC, utilisée comme base de données pour encadrer les bénévoles et les recruter (consigner les dossiers). Directement relié avec la base de données internes de la SCC.

Focus Thursday : les jour où il n'y a pas de réunion. Donc NE PAS SOLLICITER les membres de la VE ces jours.

TownHall : Séance d'information pour les bénévoles et employées en charge de ces bénévoles. La SCC fait le point sur les dernières activités et informe les bénévoles de ce qui a été fait et de ce qui s'en vient. Avant l'activité, un sondage est envoyé aux participantes, pour qu'elles puissent poser les questions. Les questions récurrentes sont répondues pendant le TownHall.

Salesforce : base de données, recueille le bordel des 14 bases de données locales dans un seul gros bordel unique pancanadien.

Stewardship : peut être littéralement traduit par « intendance »... Mais ça n'est pas vraiment équivalent. Ça englobe tout ce que l'équipe VE fait : s'occuper de l'expérience bénévole du recrutement au départ, en passant par l'encadrement, le suivi, etc. tout faire en sorte pour que les bénévoles aient une bonne expérience à la SCC. En gros, tout ce qui a trait à la relation avec les bénévoles – communication, formation, reconnaissance, etc.

Home boarding : accueil, intégration des bénévoles lors de leur recrutement et leurs débuts.

JEDI : *justice, equality, diversity and inclusion*. Comité formé d'une trentaine de personnes internes et externes (consultantes) à la SCC, afin de promouvoir des pratiques organisationnelles plus diversifiées et inclusives.

Geoffrey dit qu'il essaie de leur faire comprendre qu'*equity* est mieux qu'*equality*. Je suis d'accord. Mais bon...

Particularités au Québec, avec l'écriture épiciène, inclusive... Le français est une langue fondamentalement plus genrée que l'anglais.

VEST : Volunteer Experience Support Team. Ce sont les bénévoles directement affiliées à l'équipe VE, qui les aide dans leurs activités. Comme passer les autres bénévoles en entrevue, par exemple, et de rentrer leurs informations personnelles dans les dossiers de BI.

Portfolio : en quelque sorte, ce sont les « départements » ou différents secteurs d'activités à la SCC. Comme les Relais, la Course, le Jonquille, engagement communautaire, marketing, donatrices, ambassadrices, événements spéciaux, bénévolat de mission (prévention, défense de l'intérêt public, programmes d'aide et de soutien, maisons d'hébergement...), bénévolat d'entreprise et commandites.

Geoffrey s'assure que tout ce qui est fait s'adapte à la communauté francophone au Canada. Pour être sûr qu'on a pensé à mettre les choses en français, que ça parle à la culture québécoise. Et comme c'est le seul francophone, en charge de tout ce qui a trait au recrutement au QC. Puis marketing et engagement communautaire aussi tombent sous sa charge.

Geoffrey veut changer la manière dont on parle du bénévolat. Il veut sortir de la demande et arriver dans l'offre. « on a cette opportunité, venez apprendre / vivre l'expérience » et non pas « nous recherchons cela, venez aider ». A monté des vidéos de recrutement dans cette optique. Et des idées de commentaires en général pour la SCC.

En 2018, la SCC passe à une structure nationale (suppression des CA provinciaux pour un CA national). Proposer à celles qui étaient sur les CA provinciaux de venir sur des conseils consultatifs (donc plus de gérance).

Au QC, ce n'est pas passé : tout le CA a démissionné.

Depuis automne 2019, on commence à reformer le conseil consultatif.

Donc on veut passer d'un mode de gérance vers un mode consultatif. C'est le rôle d'Eva. Elle essaie elle-même de comprendre son rôle, qui est encore flou.

Beaucoup beaucoup de changements, ça a l'air pas mal difficile en termes d'ajustements. Geoffrey se ramasse avec une énorme charge de travail, du fait qu'il est le seul francophone. En gros, il récupère tous les portfolios de tout le monde, pour les traduire et les adaptés. Il me semble que ça n'a pas de sens... Effectivement, ça fait longtemps qu'il demande du renfort côté franco.

18 mai 2021 – Préparation des prochaines étapes

Suivi quotidien Geoffrey

On parle de ma grille d'entrevue. Il me dit que changer le terme « volunteers manager » pour « employées partenaires » si je m'adresse aux employées de la SCC (autre que les membres de l'équipe VE), par « VEBP – volunteer experience business partner » en anglais.

Et là il me dit : *oui mais ça c'est le terme que nous (VE) on utilise pour les désigner. Mais elles ne se désignent pas comme ça. Elles se désignent par leur poste.*

Pause.

Il sourit.

Il réalise ce qu'il vient de dire.

Et c'est là qu'on discute du fait que c'est très intéressant en termes d'analyse et d'intervention. Je lui dis que c'est exactement pour cela qu'on enregistre nos échanges. Il confirme. Tout moment de discussion est un lieu potentiel de co-création, qu'il me dit.

Je l'adore. C'est un allié inestimable. Il comprend ce que je fais, il comprend ma démarche. Et il est *all in*. Je suis tellement excitée ça va être un projet génial. *So much is gonna come out of this, I feel it.*

Il me raconte ce qui s'est passé dernièrement et qu'il a trouvé très difficile (lui et son équipe). Le gros conflit avec le directeur de logistique d'un Relais de la Rive-Nord. Peur de la SCC de perdre un demi-million si elle s'oppose trop fortement à ce gars qui dicte sa loi. C'est fascinant comment les dynamiques de pouvoir entre les bénévoles et la SCC se jouent.

Il a fini par mettre sur le *LinkedIn* du Relais pour la vie un commentaire incendiaire. Et a dit des choses fausses, donc c'est devenu carrément de la diffamation.

L'employée de la SCC était en pleurs et a dit qu'elle ne pouvait continuer comme ça.

Peur de dire quoi que ce soit car si on dit quelque chose à ce comité, la SCC perd un demi-million. \$\$\$

Les bénévoles ont vraiment un pouvoir fou.

Heureusement, l'autre directrice du Relais s'est positionnée contre cet homme et a soutenu la SCC. Sans elle, ça aurait pu aller très loin.

Puis je lui parle du code de conduite que j'ai signé. Au sujet du fait que le masculin est utilisé comme genre « neutre ».

Il répond : *C'est un problème organisationnel ça... le fait que... il n'y ait pas toujours une attention qui soit portée à ça.*

Je trouve ça très intéressant comme tournure de phrase.

Sa boss tenait à ce que Geoffrey me précise qu'il y a un sondage qui va être fait par une firme externe pour sonder l'engagement des employées et des bénévoles. Elle veut qu'on soit à l'écoute et qu'on ne fasse pas des recommandations qui ne soient pas faisables et qui ne refassent pas revenir en arrière (comme ouvrir un bureau régional).

Je le rassure que je vise des savoirs et savoir-faire actionnables, et donc en adéquation avec le milieu.

Petit tableau des personnes que Geoffrey pense qui seraient pertinentes à interviewer.

Pour les entrevues, on commence par Geoffrey et Abey, et on voit après en fonction de ce qu'il nous manque.

Si possible, je vais assister à toutes ces réunions (chaque semaine les mardi PM).
Sinon, les mercredis avant cette réunion, il y a le *debrief* du recrutement des Relais.
Sinon, voir les autres réunions si c'est pertinent pour moi. On va faire des choix.

Est-ce que le chat sur *Teams* serait pertinent pour moi de regarder? Demander à Consuelo...

19 mai 2021 – Intégration dans l'équipe

Le cadre organisationnel qui limite ce que les bénévoles peuvent faire. L'appel de suivi entre la SCC et le directeur du Relais de la Rive-Nord + sa femme qui lui soufflait en arrière.

Commanditaire vs. bénévoles – conflit d'intérêt.

La « bonne » bénévole pour les « bonnes raisons »... Ça ne *fit* clairement pas dans cette définition.

Ou les 10.000 \$ pour le gars qui avait un journal. Et qui menace d'enlever le 10.000 \$ si la SCC publicise ailleurs que dans son journal.

Médiation par la fille des ressources humaines?

Geoffrey dit que c'est en partie la faute de la responsable de la SCC en charge de ce genre de dossier, de ne pas lui avoir fait signer un contrat/partenariat de commanditaire. Car c'est un commanditaire et non pas seulement un bénévole. Et il faut être clair sur les frontières à ce niveau.

FLOU DANS LES RÔLES. IDENTITÉ MULTIPLE, NÉGOCIATION IDENTITAIRE

RH vont faire une formation sur la gestion des conflits.

Rencontre de la VE team

Je fais ma présentation officielle à l'équipe de Geoffrey.

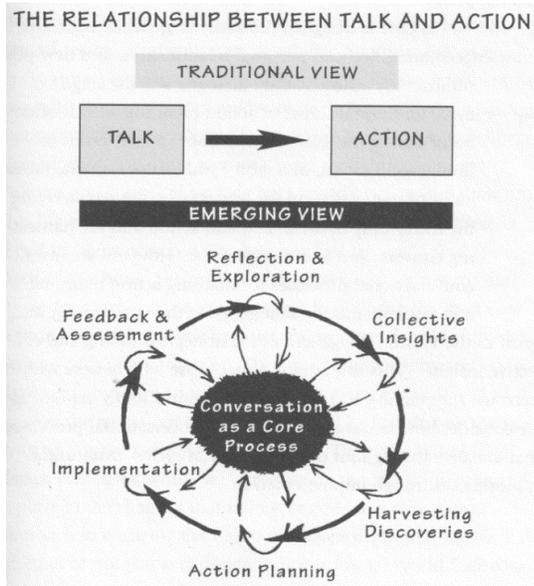
Wow

I mean

Elles m'accueillent toutes à bras ouverts. Elles me disent à quel point elles sont excitées et ont hâte de collaborer avec moi. Un accueil incroyable. J'ai un poids de 1 000 livres qui vient de s'évaporer. Je me sens légère. Prête. Motivée. Fébrile.

Je me sens tellement remplie et satisfaite d'où je suis dans ma vie en ce moment. Je suis privilégiée, chanceuse. Et je remercie la vie, et les gens qui ont fait en sorte que je suis là aujourd'hui.

World Café : J'ai reçu mon livre sur le World Café! Je suis en train de le dévorer. Il est tellement cool. J'AI TELLEMENT HÂTE!



J'aime particulièrement le schéma de la relation entre la conversation et l'action. Comme deux revers d'une même médaille, qui co-évoluent.

J'adore aussi cette image :

Les auteurs partent du principe que l'humain est à la conversation ce que l'eau est au poisson. C'est notre milieu de vie, dans lequel on évolue, sans lequel on ne peut survivre. Qui nous soutient, nous permet de grandir, d'interagir, de bouger.



What if humans are in conversation the way fish are in water?

Sans même nous en rendre compte. Tellement c'est naturel, ça va de soi.

J'espère que je vais être à la hauteur... est-ce que je vais être une bonne hôtesse de WC?

20 mai 2021 – Je ne peux pas assister au mission meeting

Yasmine n'a pas encore signé le formulaire de consentement – elle dit qu'elle a des questions pour moi avant. Je ne peux donc pas assister à cette rencontre. Les aléas du terrain...

21 mai 2021 – Marketing de l'abonnement

Rencontre de suivi avec Geoffrey

Il me présente ses idées pour changer un peu les choses en termes de *stewardship* des bénévoles à la SCC.

Intéressant... changer la forme du recrutement pour passer de la demander à l'offre. Et passer sous le principe de l'abonnement, ou ce qu'on donne, c'est le temps.

Mon « produit », c'est le bénévolat. S'ensuit une discussion idéologique sur cette marchandisation. Ce n'est pas un problème « SCC », c'est un problème de société. On est dans une société de consommation. Si on ne présente pas le bénévolat comme un produit à consommer, les gens n'accrochent pas.

La SCC en relation avec le monde. J'aime beaucoup le principe. Je suis certaine que la SCC gagnerait à encourager le bénévolat avec grand B et non le bénévolat chez nous. Avec même un badge de reconnaissance de la diversité des implications bénévoles. Les autres organismes ne sont

pas des compétiteurs. Arrêter de voir la SCC isolée dans son monde. Ce n'est pas de voir les autres organismes comme des compétiteurs. Il pourrait même y avoir un badge de diversité de l'engagement bénévole! Ponts/partenariats avec d'autres OBNL? Milieux? Écoles?

Marketing de l'abonnement

Depuis la crise des années 2010, il y a eu beaucoup de grosses entreprises qui se sont développées autour du principe du marketing de l'abonnement. Sur demande... Amazon, Netflix, Knotty Knickers, Goodfood... c'est un des systèmes les plus pratiques aussi pour les entreprises car ce sont des revenus prévus, constants, etc. Mais pour la SCC, est-ce qu'on pourrait exploiter cette idée? → les gens payent avec le temps qu'ils donnent.

Mais qu'est-ce qu'ils ont en échange, et c'est quoi l'expérience bénévole? Et qu'est-ce qu'elles ont de plus que les autres donatrices?

- Savoir qu'elles ont un impact, et reconnaître cet impact. Mettre à profit ses compétences. Être informée sur la SCC, la recherche, le cancer. Faire partie d'une communauté et socialiser.

Cadeau... justement, je lui explique que ma grand-mère a reçu un cadeau et qu'elle n'était pas contente. Elle dit ne pas donner pour avoir des cadeaux, mais bien pour l'organisation.

Vidéo de recrutement pour la course (une en français et une en anglais). Basée sur un modèle de publicité pour un produit. Transposer le modèle de la pub classique au « produit » SCC : le bénévolat, au travers du prisme de la course.

L'avantage de la vidéo c'est le partage facile sur les réseaux sociaux. Les gens vont regarder plus que lire un long texte de description de poste... Format plus dynamique et intéressant, qui fait en sorte que les gens veulent en savoir plus et s'engager.

Frustrations concernant les TI

La boîte courriel me dit que je ne peux pas me connecter car ce n'est pas le bon mot de passe. Mais je sais que c'est le bon, je me suis connectée 30 minutes avant. Et je ne peux pas réinitialiser, car c'est l'administrateur qui doit faire ça.

Quand je vais recevoir mon ordi, j'essaierai mon mot de passe temporaire pour voir.

Geoffrey vit beaucoup de frustrations par rapport à la technologie comme ça.

L'adresse courriel pour les bénévoles VEST... Les TI ne veulent pas une seule adresse pour plusieurs personnes car pas un seul mot de passe partagé. Donc veulent une adresse par personne, qui sont toutes reliées à une seule générale. Donc deux boîtes par personne...

Bouton « phish alert » ne fonctionne pas alors que les TI disent que c'est une priorité. Tickets ouverts depuis janvier. Jamais réglés.

Demande à Geoffrey de prévenir le reste de l'équipe VE que je n'ai pas accès à ma boîte courriel de la SCC au cas où elles veulent me contacter.

Frustration primaire : a l'impression que l'équipe VE n'est jamais la priorité. Mais tous les autres oui.

22 juin 2021 – Il faut que je me discipline!

Je sais que c'est important que j'écrive régulièrement dans mon journal de bord, mais j'ai beaucoup de mal à me discipliner à ce niveau. Le pire, c'est que tous les jours, et même plusieurs fois par jour, je pense à toutes les choses intéressantes que je pourrais ajouter. Comme ça fait longtemps que je n'ai rien écrit, je pense que ça va partir un peu dans tous les sens. Plusieurs réflexions pêle-mêle. Au pire je réorganiserai après. Mais ce sont toutes les choses que j'ai vécues ces derniers temps. Avec le début de mon terrain.

Ça a commencé *très* lentement. Les formulaires de consentement... ça a été très fastidieux. Il m'en manque toujours un d'ailleurs. De la frustration de ce côté.

Fatigue du virtuel

Pour ce qui est de mes observations. C'est difficile. Pour moi. Je me rends compte que je suis arrivée à un point de saturation du Zoom, avec ce presque 2 ans de pandémie. Mon attention flanche. Ma concentration fait défaut. Je commence toujours les observations pleine de bonnes intentions. Je prends des notes, fait de l'écoute active, est impliquée. Mais très rapidement. Au bout de 20, 30 minutes à peine. Je vacille. Je ne suis plus tellement, je fais autre chose en même temps. Mon esprit se promène, et quand il revient, je me rends compte que je n'ai aucune idée de ce qui s'est passé dans les 2 dernières minutes.

Je suis certaine que la qualité de mes observations en prend un coup. Mais qu'est-ce que je peux faire? Rien. Je note. Limitation de la recherche quali en temps de Covid.

Moi qui avais tellement hâte de me replonger dedans, de *faire* du terrain. Du vrai. Mes attentes – puisqu'elles étaient hautes probablement d'ailleurs – sont déçues.

Don't get me wrong here, j'ai beaucoup de plaisir à le faire tout de même. Et je sais que je m'en vais quelque part. On dirait que j'ai juste *shifter* une vitesse en dessous. Ce qui n'est pas mon rythme habituel. J'ai *vraiment* hâte au retour du présentiel.

Je suis tannée. Frustrée. **DÉSPATIALISÉE.**

Mais je ne peux rien y faire. Apprendre à reconnaître ce qui est hors de mon contrôle, et lâcher prise. Je sais, t'es pas bonne là-dedans fille. C'est pour ça qu'il faut que tu y travailles.

Entrevues

Pour ce qui est des entrevues. J'ai déjà eu Geoffrey (*duh!*) et Yvonne. Abey s'en vient dans 3 jours. Deux personnes des *Programmes Signatures* à leur retour de vacances en juillet.

J'ai A-DO-RÉ mon échange avec Yvonne. J'aime sa *vibe*, sa façon de penser. On est vite partie dans une discussion philosophique / existentielle. On a parlé de nous, de nos valeurs. Elle est drôle, sensible, ouverte. Je l'aime beaucoup. C'est une bonne alliée pour moi.

***Je viens d'écrire « c'est une bonne alliée pour moi » et j'ai eu un flashback de mes alliés du premier terrain SCC. Ok. Maintenant le présentiel me manque encore plus. *Nostalgie.*

Oops

L'autre jour pendant la *mini-retreat*, je me suis sentie pas à sa place. Manque de professionnalisme. Donnant l'impression que je ne prenais pas ma démarche au sérieux.

À la fin de la journée – journée extrêmement lourde en émotion d'ailleurs, je vais y revenir – tout le monde dit le mot de la fin. Ses impressions, son retour sur la journée, s'il y a des choses à ajouter. Abey me demande alors si j'ai quelque chose à dire.

Je fige. Comme je l'ai dit plus haut, mon cerveau est incapable de soutenir une attention pendant aussi longtemps. Ça fait 3h30 qu'on est en Zoom pour cet événement. Je ne réalise même pas sur le coup qu'elle me parle.

Silence.

Fé? You there? I think we lost her...

FUCK. J'allume ma caméra (que j'avais fermé parce que je faisais autre chose).

Sorry! I was in the bathroom. And I heard my name and I came back. Sorry what?

Criss de menteuse. Pourquoi au moins tu ne leur dis pas la vérité? Désolée, je n'étais pas concentrée, je suis fatiguée. Peux-tu répéter la question. Mais non. Je me sens imposterice, prise de cours, comme une enfant qu'on a pris à faire une bêtise la main dans le sac. Et je me sens *exactement* comme quand je me faisais prendre à faire une bêtise étant enfant. Palpitation. Montée d'adrénaline. Honte. Replis. Le mensonge se formule tout seul, comme s'il était investi de sa propre agentivité, avant même que je puisse le retenir.

Yeah sorry what was your question?

We were just wondering if you had anything to add to this?

No no... huh no. Just that you guys are awesome.

Wow. Quel beau rattrapage. Bravo championne.

Malaise.

Je texte Geoffrey : *j'me suis fait pogner les culottes baissées là. J'étais 0 concentrée à la fin.*

Réponse : *Haha. T'étais pas du tout aux toilettes haha*

Non. Je n'étais pas aux toilettes. Une chance que Geoffrey est cool. Je lui explique que je suis incapable de rester concentrée pendant tout ce temps en Zoom. Je n'étais plus là. Je ne sais pas s'il comprend, ou s'il y a quand même une trace d'agacement dans sa réaction. Je devrais peut-être lui demander.

Mini-retreat, ou la montagne russe d'émotions

Il y a eu des moments vraiment très intenses pendant cette *mini-retreat*. Elles ont parlé de choses très personnelles, ont ouvertement exposé leurs vulnérabilités. Je trouve qu'elles ont une force incroyable de faire une telle chose avec des collègues. Abey réussit à créer un véritable *safe space*. Elle est vraiment une très bonne leader. Il y a eu des pleurs, des rires. Plein de choses. C'est aussi pour cela que j'ai fermé ma caméra. Je me sentais intruse. À tout moment je m'attendais à ce

qu'une d'entre elles me dise de quitter. Ça n'est pas venu. Je crois qu'elles ont oublié ma présence. Je ne sais pas quoi faire. J'hésitais entre rester et quitter. C'était très personnel.

Mais en même temps, je suis flattée d'avoir pu assister à ça. C'est une belle équipe, elles s'épaulent, s'entraident, s'acceptent. C'est vraiment cool.

Et c'est donc encore plus pathétique de répondre « vous êtes juste une belle équipe! » quand on me demande si j'ai un commentaire sur la journée... bref.

Thérapeute

Je trouve que de se rencontrer TOUS les matins avec Geoffrey, c'est vraiment intense. Mais on dirait que je ne me sens pas de lui demander de diminuer la fréquence. Car je ressens vraiment chez lui un besoin de ces rencontres.

La plupart du temps, je me sens vraiment comme une thérapeute. Il me parle beaucoup de ses frustrations, ses préoccupations, les enjeux qu'il vit dans son quotidien.

J'en fais part à Consuelo. Elle me répète qu'elle a peur qu'il quitte son poste. Il a vraiment l'air épuisé. Je suis d'accord. Il a l'air épuisé.

Mais je pense aussi qu'il a le sens de la responsabilité et de l'engagement. Je suis certaine que c'est quelqu'un qui ne me lâchera pas en plein milieu. Consuelo me dit qu'elle aussi a cette impression de lui.

Mais oui. Souvent le matin, je me sens comme sa thérapeute. Et pas seulement pour le travail... Il me parle aussi de plein de choses de sa vie personnelle. Comme sa difficulté de se faire de *vrai.e.s* ami.e.s au QC. Je compatis. Je sais. On est hyperindividualiste. On est opportuniste. Oui. Je sens qu'il a l'impression d'enfin trouver écho dans son sentiment chez une Québécoise.

Moi : *Oui mais Geoffrey, j'ai habité 10 ans en France. Je peux comparer.*

Lui : *Aaahhh.... Ok! Je savais pas!*

Don't get me wrong, ça me fait plaisir de me sentir comme une thérapeute. On a une belle relation. Et ça, c'est vraiment un plus pour moi dans ma démarche. Moi aussi de temps en temps, je glisse vers le personnel. C'est le genre de relation qui s'est installée.

Alors on se voit tous les matins. Oui, même si je trouve ça intense. De toute façon, faut pas se mentir, quand c'est pas assez intense dans la vie, je suis la première à décrocher...

27 mai 2021 – Différenciation côtés anglo vs. franco

Suivi quotidien Geoffrey

20 000 appels de bénévoles dont on n'a pas l'adresse courriel. Sur les 20 000, beaucoup ne seront pas contentes, donc difficile à gérer. Donc on voulait faire appeler une firme externe. Mais ça dépasse le budget... Les appels robotisés? Pire que de ne pas les appeler rendu là... c'est insultant.

Je demande s'il existe une estimation du nombre de bénévoles par communauté : nulle part, dans la tête à Geoffrey.

Pose le problème des populations bénévoles plus âgées qui ne maîtrisent pas la technologie... En même temps, on ne peut pas faire grand-chose, puisque le contexte actuel fait en sorte que tout passe par la techno.

Pour commencer quelque part, il va falloir faire des choix et élaguer ce 20 000. Mais sous quels critères on décide ça?

Lui : *C'est le temps d'avoir l'heure juste. Ce qu'on n'a jamais eu à la SCC. Surtout au QC.*

Il faut faire le ménage : on a 100 000 bénévoles alors qu'on a 1 000 postes à pourvoir.

Retour sur le *TownHall* : belle formule. Inclure les gens chargés des projets. J'ai bien aimé. Ce sont de bons événements utiles pour garder les gens aux faits de ce qui se passe concrètement. Il faudrait juste ajouter d'autres types d'activités plus participatives en complément selon moi.

La réactivité positive +++ des gens dans le *TownHall* lorsqu'il est temps de présenter les réussites. Geoffrey dit que c'est parce qu'ils ont vécu des choses difficiles ces derniers temps, alors quand on voit des réussites, on sait tous les efforts qu'il y a derrière et ça fait du bien.

Lui : *Après tout, on reste une communauté.*

Segmentation des réalités franco vs. anglo. Exemple de l'information sur la procédure de révisions/traduction. Elles n'avaient même pas pensé faire une présentation identique en anglais... Elles le font aux francos pour les informer... mais les anglos elles, comment elles vont être mis au courant de cette procédure?

Contexte historique : QC vs. Canada. Peur de perte d'identité, perte de contrôle, exclusion du processus décisionnel, etc. dynamiques de pouvoir et passé lourd.

Au Canada, l'année passée, la SCC a coupé 40 % des employées. Au QC, 50 %. Se sentent encore plus touchées. Et même en enlevant les employées du centre d'appel (qui sont payées par le gouvernement et non par la SCC), on est passé de 170 à 70 au QC. C'est une énorme *drop*. Pour le même travail... qu'une employée anglo. + le travail d'adaptation et de traduction. + la fatigue de pas travailler dans sa langue...

Donc les francos travaillent 5x plus en étant 2x moins, pour le même salaire.

La prime pour les personnes bilingues? → difficile à évaluer et mettre en place. Donc on mise sur la formation à la place.

Réaction de Geoffrey : *ok, donc au lieu d'offrir un plus à ceux, celles qui parlent déjà 2 langues, on offre un plus à ceux, celles qui ne le sont pas en les formant.*

→ ça fait perdurer l'asymétrie dans la dynamique de pouvoir. Cristallise le privilège.

Efforts de déconstruction des dynamiques de pouvoir et de prise de conscience des privilèges anglophones..?

1er juin 2021 – Enjeu avec le code de conduite

Suivi quotidien avec Geoffrey

Nouvelle situation en tant que co-directrice de Course (un comité où il n'y avait plus qu'une seule personne, l'autre directrice). Elle est arrivée au mois de mai. Après 1 mois, rien de fait, et elle ne fait que critiquer et se plaindre sur ce qui se passe. Étant chargée de projet dans sa vie professionnelle, elle est très critique par rapport à la SCC. Elle a quitté finalement. Ne comprend pas qu'elle doit faire du recrutement pour le comité, et que c'est à elle de le faire. Elle s'adresse aux employ.es de façon passive agressive.

Elle n'a pas encore signé le code de conduite.

Elle n'a encore rien fait pour avoir le droit de nous parler comme ça.

Pourtant, à toutes les étapes du recrutement, elle avait été parfaite.

À chaque fois qu'on voyait une réaction, ce n'était pas clair.

Je suis un peu comme les RH, si vous avez des problèmes, vous pouvez me parler.

On lui a demandé une entrevue de sortie pour savoir ce qui s'est passé.

Vont se rencontrer vendredi pour 30min, à une condition : qu'Siri (l'employée qui la gérait) soit là.

L'enjeu est qu'elle n'ait pas signé le code de conduite, et il faut la faire partir, mais PAS en mauvais termes car c'est quelqu'un qui a l'habitude d'aller voir les médias et le gouvernement pour leur dire quand elle n'est pas contente de quelque chose.

Peur que ça soit un règlement de compte.

Encore une fois, le pouvoir des bénévoles est assez fou. Gérer des ressources humaines bénévoles, c'est *rough*. Tellement d'enjeux différents que les salariées.

Suivi hebdomadaire avec Consuelo

Je dis à Consuelo que j'ai du mal avec certaines personnes réfractaires au formulaire de consentement. Je ne peux pas commencer à enregistrer à cause de 1-2 personnes récalcitrantes. Elle me donne des conseils...

Demander 5min au début de la prochaine réunion et demander consentement oral (dire que la personne peut refuser dans le chat perso et que je me retirerai et que je ne dévoilerai pas la personne).

+

Interviewer des gens des programmes signature. JosiEva : lui demandé ce qui a changé dans le profil bénévole depuis la pandémie.

Aller sur le site et faire de l'analyse documentaire (comment la SCC cadre le bénévole selon le projet, et voir les personnes clés).

2 juin 2021 – Éthique, indépendance intellectuelle et refus de l'instrumentalisation

**Je vais venir cet après-midi au VE meeting. Et demander le consentement oral comme Consuelo m'a conseillée. Geoffrey m'envoie l'ordre du jour, je dois le lire avant.

Suivi quotidien Geoffrey

La fille de la course finalement, qui voulait qu'Siri soit là pour son entrevue de départ... Geoffrey lui a dit que ce n'était pas la procédure. Elle a dit qu'elle remplirait le sondage, mais pas d'entrevue de départ car Siri ne serait pas là.

Entrevues :

Programmes signatures, à contacter après le 12 juin.

Il faut que j'ajuste la grille d'entrevue pour réussir à avoir le profil des bénévoles qu'elles gèrent****

Il n'y a personne là-dedans qui va vraiment me parler de la Course. L'historique est différent des Relais, mais en termes de profil de bénévoles, c'est pas mal pareil.

Leur demander de me mettre en contact avec leurs bénévoles que je pourrais passer en entrevue.

Dans un Relais – culte de la personnalité de la présidente. Malgré la pluie etc. Les gens étaient en transe. C'est très bien, et très malaisant et inquiétant aussi. Dynamique de pouvoir, pression sur la SCC. Et si la personne n'est plus là, il n'y a plus de Relais – car le Relais c'est ces personnes.

Questionnement : comment jouer avec ça, mais en enlevant les côtés négatifs. Quels sont les mécanismes qui font ça? À quoi les gens s'attachent? Pas à la cause, car sinon, même si cette personne partait, elles resteraient dans le Relais quand même.

Trop grand attachement au Relais local (à SON Relais) et pas à la SCC ou à la cause. Comment créer un attachement AUSSI à la SCC?

Geoffrey : culture québécoise aussi. Je confirme. On jase de culture, France vs. Québec.

JEDI – beau courriel pour l'équipe entièrement en anglais, avec des liens pour du matériel uniquement en anglais. Pour une formation dans laquelle on va parler de diversité et inclusion... Geoffrey a écrit à son équipe et la DRH (directrice des ressources humaines). En leur disant d'inclure le français, surtout pour une équipe de diversité.

****Frustration par rapport au français. Il dit qu'il comprend enfin, après l'avoir vécu. Fatigue de toujours se battre pour le français. Le racisme c'est très bien. Mais est-ce qu'on peut commencer par la langue? C'est majeur et il faut que ça commence par ça.

Tout ça, ce sont des micro-agressions. Et la formation JEDI va parler de micro-agression. Alors que les francophones le vivent au quotidien.

La DRH (Estelle) lui a répondu à part pour lui dire qu'elle voudrait le rencontrer pour en jaser.

Culture d'oppression d'il y a 400 ans, pas une révolte SCC. Il faut qu'ils comprennent ça.

Était sa DRH quand il était à Fibrose Kystique Canada. Donc la connaît, a développé déjà une relation avec elle. Elle dit qu'elle a travaillé dans plusieurs organismes pancanadiens, et que oui c'était un enjeu, mais jamais autant que maintenant à la SCC.

Séance d'orientation des nouveaux bénévoles en français..? *Pretty please!*

Il va m'envoyer le sondage de la SCC, il vient de sortir. Pourquoi je vois ce qu'elles ont fait et que je ne fasse pas de doublons (c'est ce qu'on me demande...).

Mais on s'entend, je VAIS faire des doublons si je considère que c'est pertinent. C'est le genre de moment où je me dis que c'est difficile de gérer l'éthique en recherche-intervention : dire « oui oui » mais faire autre chose. Mais c'est fait pour le mieux. La limite est où? Où est-ce que je dépasse la frontière parce que je suis convaincue que c'est mieux? Mais où je ne fais que respecter mon indépendance intellectuelle en ne me laissant pas instrumentaliser par l'organisation / une de ses membres? La frontière est mince. J'ai peur de la franchir. Mais sur ce coup-ci, je suis certaine que je fais bien. Dans ces moments-là, Consuelo est ma meilleure alliée; je vais lui demander conseil.

VE meeting

Il y a une nouvelle, Arianne. Donc on fait un tour d'écran pour se présenter. C'est PARFAIT – ça va m'aider à placer tout le monde. J'ai encore un peu de mal.

Ensuite Abey fait les *verbal updates* en suivant la grille de l'ordre du jour.
Webinars (certains participant à des webinars et font un résumé à ramener à toute l'équipe, pour éviter de dédoubler les efforts)
Relay youth (partenariat avec des écoles pour des Relais juniors)
Ring central (leur système interne de téléphonie – doit être ouvert EN TOUT temps lorsque la personne est dans ses heures de travail)
Phishing (la SCC va envoyer des tests pour voir si les employées réagissent bien et reconnaissent le phishing. Si non, elles seront obligées de suivre une formation. Et ultimement, peut mener jusqu'au congédiement. WHAT THE ACTUAL F***?!)
JEDI (rappel d'inclure le français... si on veut être réellement inclusif)

Et après c'est le tour d'écran, pour que chacune update les autres de ce qu'elle est en train de faire. Et de demander du soutien si besoin est.

Problèmes avec la base de données : des millions de données en double. Quand quelqu'un quitte et revient plus tard, création du dossier comme si c'était nouveau. La tâche de mettre le tout à jour est monumentale. En plus, en termes de *stewardship*, on traite la bénévole comme si c'était une nouvelle, alors que ce n'est pas le cas... Il faut ajuster les pratiques à ce niveau.

Les autres disent qu'il s'agit effectivement d'un gap dans le processus. Personne ne pense vérifier cela. Rommy propose d'ajouter une question lors de l'application « avez-vous déjà fait du

bénévolat pour la SCC » comme un flag qui permet de savoir si c'est pertinent d'aller vérifier ou non.

Abey dit qu'il serait bien de rajouter « et si oui. Quelle était la dernière fois que vous vous êtes impliquées à la SCC? » *****Abey dit qu'elle n'aime pas la question « when did it stopped ». Elle préfère le formuler autrement. Elle ajoute que ça peut même être l'occasion d'aller plus loin dans l'entrevue par la suite (si la personne a répondu « oui », alors ça peut servir d'ouverture/fermeture de l'entrevue (peux-tu me parler de ton expérience passée avec la SCC?).

Geoffrey voit sa tâche encore plus ardue : tout ce qui est communication externe doit absolument passer par le département de traduction de la SCC, pour que ça soit formulé *the SCC way*. Alors il ne peut même pas le faire lui-même. Il doit attendre après ce département, ce qui rend le tout encore plus lourd et long. Créer encore plus de frustration. **INERTIE ORGANISATIONNELLE, LENTEUR ADMINISTRATIVE +++.**

Lois a assisté à un webinaire sur JEDI, elle partage :

Comment s'assurer, en tant qu'organisation, qu'on fournit un milieu sécuritaire et inclusif à toutes? → utiliser des indicateurs clairs en fonction d'objectifs prédéterminés. Et faire le suivi. Et rester flexible pour changer nos façons de faire. 3 volets : Éducation, conversation, recrutement. *****ah ouin? La SCC est tout sauf flexible sur ses façons de faire.*****

Yvonne, qui est en charge du recrutement, dit que la vidéo est terminée. *Round of applause*. Tout le monde à l'air super fébrile. Elle voudrait le mettre sur Youtube pour aller chercher le plus de monde possible. Abey rappelle qu'il y a un processus administratif (ENCORE!!!) pour faire une demande de publication sur les réseaux. Il faut faire la demande au département des COMM.

SÉRIEUSEMENT, cette lourdeur administrative, c'est décourageant. Tout tout tout doit être approuvé, vérifié, reformulé, pour que ça soit **THE SCC WAY**. Aucune place à la diversité, à la différence, à l'innovation, à la créativité. Tout est encadré, surveillé. La rigidité est telle, que, selon moi, elle devient un frein à l'évolution de l'organisation.

Je peux comprendre que c'est parce qu'elles ont peur qu'il y ait des messages qui ne sont pas aux « couleurs » de la SCC qui soient en circulation et qui ne fassent pas « honneur » à la cause / mission. Je comprends que la limite est mince entre le respect de l'image (congruence interne) et la dictature du message (contrôle des gens).

3 juin 2021 – Enjeux JEDI...

Suivi quotidien Geoffrey

La SCC met énormément l'emphase sur les enjeux de racisme – ce qui est très bien. En revanche, l'enjeu de la ségrégation linguistique, on n'en parle même pas. Et ce n'est pas parce qu'elles ne le savent pas – les francophones lèvent des *flags* depuis longtemps, et encore plus depuis la centralisation.

Lorsque Geoffrey me parle de comment il vit cela, il a quelques réserves. Non sur les principes (sur lesquels il est d'accord), mais sur la façon dont c'est implanté à la SCC.

La DRH dit qu'elle sous-traite les ateliers de JEDI à des expertes – elle leur fait entièrement confiance.

Le mandat est d'initier un échange au sujet des JEDI dans les milieux de travail (les équipes), afin de créer des ouvertures et engager le dialogue. Laisser les gens s'exprimer sur ce qu'ils vivent au travail. PEU IMPORTE l'enjeu JEDI qui les touche.

Ces expertes ont décidé de former des groupes ségrégués : blanches d'un côté, BIPOC de l'autre.

Cette configuration suggère d'emblée que l'enjeu JEDI qui sera abordé sera le racisme.

Geoffrey dit que ça « force » les gens à focaliser sur un enjeu, et laisser de côté les autres (et je suis d'accord avec lui). Pas du tout qu'il n'est pas important. Mais simplement que ce n'est pas vrai, à ce moment, qu'on laisse les gens s'exprimer librement sur les enjeux qui les touchent. Une telle configuration cantonne les gens dans un débat unique. **CLÔTURES DISCURSIVES**

Donc là, c'est certain que l'enjeu de la langue ne sera pas abordé. Est-ce calculé?? Si on avait fait les groupes hommes vs. femmes, on aurait parlé de sexisme. Si on avait fait les groupes anglos vs. francos, on aurait parlé de la langue... Alors pourquoi ne pas avoir fait des groupes VOLONTAIREMENT diversifié en termes de toutes ces caractéristiques démographiques? LÀ on aurait pu voir les enjeux émerger naturellement, en fonction de ce que les participantes voulaient réellement aborder.

Mais OUI, je comprends, les *safe spaces*, c'est vraiment important. Mais peut-on vraiment mettre tout sur le dos de ça ici? Je reste dubitative. Pour moi, la meilleure méthode aurait été d'abord de diversifier, et ensuite, si le besoin s'en fait ressentir / la demande est explicitement faite par un groupe particulier d'avoir des *safe spaces* à part, alors OUI, on complémente par la suite. Et on revient en plénière après.

Parce que le but, c'est justement d'engager un dialogue entre toutes les personnes concernées. Donc il faut que ça revienne en plénière. Sinon, on continue la ségrégation, et chacune chiale de son bord, sans que l'autre côté ne soit mis au fait des discussions.

Par définition, le dialogue doit ultimement inclure tout le monde – ce qui ne veut pas dire que certaines parties du processus peuvent se faire séparées.

Et ce sont des « expertes », ça? Je me sens cynique en *titi* là.

Mission update avec Yasmine et Geoffrey

Yasmine s'occupe de tout ce qui est *mission programs*. Elle m'explique qu'en gros, ce sont tous les programmes qui dépensent l'argent provenant des levées de fonds – programmes qui incarnent la mission de la SCC (aide, soutien, information, éducation, prévention, recherche, etc.).

Recrutement en septembre. Ils veulent une interne. Un mandat de communication pour construire une stratégie de communication (donc elles veulent une étudiante de fin de BACC ou début de maîtrise).

****Débat sur la rémunération des stages... Ça fait écho à tellement de choses pour moi... Un combat féministe. Un autre. Tous les milieux « typiquement » féminins voient leurs stages obligatoires non rémunérés. Tous les milieux « typiquement » masculins sont rémunérés. Je

comprends que la SCC veut « profiter » de cela. Mais, par le fait même, n'exploite-t-elle pas une injustice? Est-ce réellement en adéquation avec ses valeurs / l'image qu'elle veut projeter. Quand ça l'arrange... on veut bien fermer les yeux... Un autre enjeu sur lequel on aurait pu ne PAS fermer les yeux dans son processus JEDI.

Yasmine nous explique que la COVID a engendré certains enjeux bien spécifiques pour certains portfolios : en Ontario, ils ont un programme qui s'appelle *Wheels of Hope* (WOH). Ce sont des chauffeuses qui fournissent du transport, avec leur propre véhicule, à des personnes atteintes du cancer pour qu'elles puissent assister à leurs traitements.

Mise en place de plexiglas dans les voitures, port du masque, désinfection entre chaque bénéficiaire, etc. Oui, mais maintenant que le vaccin est arrivé? On s'attend à ce qu'il y ait des situations problématiques où les bénéficiaires demandent aux chauffeuses si elles sont vaccinées avant de rentrer dans le véhicule (ou vice versa). Or, la SCC ne peut pas constitutionnellement s'en mêler, et demander aux chauffeuses si elles sont vaccinées – et encore moins de se faire vacciner. Ainsi, la SCC, MÊME après l'allègement des mesures sanitaires, devra continuer d'obliger le matériel de protection individuel (plexiglas, masque, etc.) – pour éviter ce genre de situation.

****TOUTEFOIS, elle exige aux employées qui se présentent en personne au bureau d'apporter une preuve de vaccination complète. JE BOUILLE EN DEDANS. C'EST PAS PLUS CONSTITUTIONNEL. Mais parce que c'est des employées, on sait qu'on a un moyen de pression, donc on le fait?!?! Encore une fois, l'éthique et les principes, ça change vite de bord de clôture quand ça nous arrange...

Autre enjeu de la COVID : Yasmine, Geoffrey et moi discutons de la fatigue de l'écran, et du manque de contact interpersonnel. On essaie de mettre en place des moments informels pour simuler les rencontres de corridors et les dîners à la cafétéria. Mais ça ne pogne pas... Parce que lorsqu'on finit nos multiples réunions, on a juste envie de quitter l'écran, pas d'y retourner pour une énième heure d'affilée. Même si c'est pour faire du social, qui nous manque en ce moment. Alors ça désintègre un peu le lien entre les équipes. C'est difficile...

Yasmine me demande si j'ai des questions avant de terminer. Je suis vraiment contente qu'elle prenne l'initiative.

On part sur la question du contexte culturel différent au Québec qui fait en sorte que les communautés bénévoles québécoises se sentent à part des fois. Et que les décisions prises à Toronto sont bonnes pour l'Ontario, mais pas forcément applicables au Québec.

Geoffrey lui fait un résumé de sa rencontre avec Estelle (DRH). Il dit qu'il se sent constamment face à des micro-agressions.

Yasmine dit qu'elle est d'accord qu'il faut *speak out*. Elle s'excuse de ne pas avoir inclus le français dans sa présentation cette semaine.

*****Geoffrey : *I know we did some things that hurt the staff. But we CAN'T do that with volunteers. Because there is no coming back.*

Geoffrey dit que les documents que le JEDI lui a envoyé pour lire avec la formation, c'est indiqué « X minutes de lecture ». Mais lui dit non, ça va me prendre plus que le double que ça dans mon cas, car c'est juste en anglais, et qu'il n'est pas aussi à l'aise. Encore une fois, on ajoute une charge sur les épaules des francos.

Yasmine dit qu'elle et lui devraient se chronométrer chacun de leur côté dans leur lecture et comparer. Je trouve que c'est une super idée. Ça peut aider concrètement à faire avancer le point du français. En venant en haut et en disant. Regarde, ce texte, une anglo l'a lu en X et un franco en Y. Voilà pourquoi ce n'est pas juste (entre autres).

7 juin 2021 – Ce qui se passe ici

Suivi quotidien Geoffrey

Il y a eu un *Me Day* vendredi et ça a fait du bien. Geoffrey me dit que de toute façon, il fait son 37,5h en 4 jours facile.

M'explique qu'il n'y a pas longtemps, la SCC annonçait que tout le monde passait de 35h à 37,5h par semaine. Même salaire.

A-YO-YE.

Je ne peux pas CONCEVOIR qu'il y ait encore des organisations qui osent faire une chose pareil en 2021. Faut le faire.

ELT = executive leadership team = la CEO et une grande partie des VP. C'est les *big big boss* qui décident de toute. La majorité sont au BC. Comme par hasard.

La représentativité, c'est vraiment un concept obscur pour la SCC.

Mais un truc que je trouve très intéressant Au QC on dit « toute se décide en Ontario » parce que le bureau chef est là. Mais Yvonne qui est en Ontario, elle a le même sentiment que nous (que tout se décide ailleurs). Elle dit « toute se décide au BC ».

Donc en fait, le truc qui dérange, c'est qu'on a l'impression que ce que nous faisons *ici* ne reste pas *ici*. Que nous n'avons pas le contrôle, qu'on n'est pas pris en considération. Pour le QC comme pour l'Ontario. C'est une question de manque d'incarnation.

Il y a 2 ans, 2 semaines seulement avant Geoffrey, Oscar est entré en poste. Enfin quelqu'un qui parle français à un poste un peu plus important. Il est « Vice-président initiative stratégie mission et engagement ». Maudit qu'elles aiment ça les titres, à la SCC. En gros, il est chargé de la défense de l'intérêt public, ainsi qu'implicitement, du lien entre anglos et francos.

Départ du directeur QC après 8 ans à la SCC : après la restructuration, ont coupé son poste. Lui en ont donné un autre, qui ne servait à rien, et d'ailleurs personne ne savait ce que ça faisait.

C'est un faux poste pour qu'il finisse par s'en aller de lui-même parce qu'il n'avait plus de place. La stratégie a fonctionné – on lui a donné un faux poste pour avoir un départ réel.

****Oscar a le rôle depuis janvier et il a été oublié dans l'organigramme. À sa place, c'est marqué « vacant ».

*****Geoffrey dit qu'il est épuisé. Que ce sont toujours ce genre de micro-agressions. Dans un autre organigramme, il est là, mais ils ont juste changé le nom sans changer le titre (c'était une femme avant). Donc c'est marqué « vice-présidentE » alors que c'est un homme.

Encore une fois, les principes JEDI bien compris et incarnés...

Fundraising recruitment meeting (Axelle, Rommy, Geoffrey)

Échange au sujet des types (format, contenu) de messages qui fonctionnent pour recruter. Veut-on un message général qui ratisse large ou plusieurs qui ciblent des communautés?

Rommy demande les *hot spots* de Axelle pour recruter. Elle va les inclure dans sa pratique.

Elle dit : *Je ne veux pas que tu me dises ce qui va bien, je veux que tu me dises ce qui ne vas pas bien!*

****Je trouve ça très intéressant comme formulation. Elle veut réellement identifier les failles, afin de ne pas les répéter. Je trouve que c'est effectivement plus efficace en termes stratégiques. Et elle ne veut pas se voiler la face – pratique franche, directe, honnête. J'aime ça.

Geoffrey parle des trous dans la chaîne de communication. Ça se rend à certaines personnes, mais pas à d'autres. Geoffrey dit qu'il est épuisé de toujours avoir à aller plus haut pour que les choses soient faites. Ce n'est pas de cette façon que des collègues devraient travailler selon lui (toujours faire parler les *boss* ensemble sinon rien ne se passe).

***Encore une fois, lourdeur administrative – mais cette fois, ça provient des employées et non d'en haut. Intéressant.

Rommy dit que les universités sont des bons endroits pour recruter.

Axelle dit qu'il faut faire attention au BC car tous les stages doivent être rémunérés selon la législation. Cela s'ancre dans une volonté d'anti-exploitation des étudiantes – ce qui était un vrai problème au BC.

***YEAHHHHHH!! À quand le QC?!?!?!?

Réalité intéressante des organisations pancanadiennes... Faire avec les différences législatives provinciales. Est-ce qu'elles vont juste pas décider de prendre toutes leurs stagiaires dans des provinces qui n'exigent pas la rémunération des stages? À méditer...

Water Cooler Scrum

Suivi des dossiers des applicantes : il faut indiquer dans le dossier : *relationship manager, primary solicitor, secondary solicitor, voluntary steward, key relationship manager...*

***Je comprends le but, c'est-à-dire de savoir qui a enrôlé la bénévole et qui la gère maintenant (responsable de son portfolio). Mais là, je trouve que ça fait un peu intense. Et trop c'est comme pas assez : s'il y a un problème, elles vont toutes pouvoir se relancer la balle.

***Esprit d'équipe? Une fois enrôlée, la bénévole est la responsabilité de toutes???

9 juin 2021 – Injustice langagière systémique

Geoffrey a enfin reçu le retour de la fille des comm pour sa vidéo de recrutement. Après avoir mis la pression. Encore. Toujours devoir passer par un intermédiaire pour avoir ce qu'on veut. Geoffrey trouve qu'elle a un peu dénaturer le texte... mais bon. Pas le choix. *The SCC way or nothing.*

Yvonne a contacté les comm digitales pour savoir si on peut la mettre sur Youtube – accessible et outil de recrutement. Ils disent oui MAIS s'il y a des sous-titres. En fonction de l'inclusion, il faut aussi penser aux personnes qui ont des problèmes d'ouïes.

***YES!! LÀ ON PARLE!

Geoffrey : *pour moi le marketing, c'est la manière dont on parle aux gens.*

Intéressant, on discute encore de son idée de changement de paradigme pour le marketing de l'abonnement. Je n'arrive pas encore à vraiment mettre le doigt dessus, mais quelque chose me dérange avec ce concept... Je vais finir par le trouver à force d'en parler.

Le dernier *TownHall* – traduction en simultanée fastidieuse. Encore une fois, référant anglais, et le français qui essaie de s'adapter comme il peut...

Utilisation de *Slido*. Bonne plateforme. Les gens posent leurs questions en simultanément, et il y a un mode de *like* pour faire monter la question, et donc ce sont celles-là qui sont répondues.

****Recréer le problème francophone : les questions en français sont moins likées car les francos sont moins nombreuses, donc ne se rendent jamais en haut. Et les questions concernant la réalité québécoise pareil. Donc il faut poser sa question en anglais si on veut avoir des chances qu'elle monte...

Ça va jusque dans les outils et canaux communicationnels. Cette injustice langagière est carrément systémique à la SCC.**

11 juin 2021 – Geoffrey l'allié + négociations multiples + navigation des paradoxes

Suivi quotidien Geoffrey

Il y a encore des événements pour lesquels il y a 0 candidatures / 0 personnes sur le comité. Ça commence à capoter. Plus de réunions s'en viennent pour adresser le problème. Décision de faire des réunions inter-équipes pour trouver des solutions : VE (+ théorie) + programmes signatures (+ terrain).

***Je trouve ça super qu'elles décident de briser les silos comme ça et de faire dialoguer les différentes équipes pour trouver des solutions ensemble. Faire varier les points de vue, ça aide toujours!

Geoffrey a eu une rencontre avec ses bénévoles VEST. Leur a dit qu'il avait l'impression de perdre le contact avec elles car il était trop occupé ces derniers temps, et il n'aimait pas ça. Il les

tient au courant de ce qu'il fait et des impacts que ça va avoir par la suite. Leur demande de bien noter d'où elles ont été recrutées (journal ou vidéo).

Attention, subjectivité aux commandes. J'adore Geoffrey. Lui il a compris qu'il fallait inclure les bénévoles. Merci. C'est vraiment un allié parfait pour moi dans ce processus.

VE meeting

Comme d'habitude, on commence par les *verbal updates* de Abey. Ensuite, tour d'écran – chacune partage où elle en est avec les autres. Topo. Et demande de soutien si elle en ressent le besoin. Je trouve cette façon de fonctionner vraiment bien. Ça crée une synergie, un esprit d'équipe, et ça force les gens à exprimer leurs besoins. Je garde en mémoire!

Le Relais, c'est demain. En LIVE à cause de la Covid. Appréhensions... et la date du Relais de l'année prochaine est déjà dévidée : 11 juin. Je trouve ça étrange. Mais bon.

Plaid for Dad : Campagne de sensibilisation au cancer de la prostate : porter du carreau le 16 juin. Abey dit qu'elle met au défi de trouver une camisole à carreau. Yvonne en trouve une sur internet et l'envoie dans la conversation de groupe. Abey dit qu'elle ne portera pas ça. Yvonne dit qu'elle a lancé le défi, alors elle doit la porter. Moment cocasse. J'aime bien l'esprit bon enfant de l'équipe. Ça crée un peu de dynamisme malgré la lourdeur du virtuel.

Engagement bénévole : Comment continuer à engager les bénévoles qui n'ont pas encore de rôle? 22 000 qui n'ont pas de courriel. C'est malheureux car le courriel est une des façons de les garder engagées malgré le manque de rôle en ce moment.

Il y a des raisons de croire que le présentiel va revenir l'année prochaine. Il va donc falloir penser à ça en termes de recrutement de bénévoles. Abey ne pense pas qu'il y aura beaucoup de bénévoles d'avant pandémie – mais que ce sera plutôt de nouvelles personnes.

***Je trouve ça très intéressant : le profil bénévole se verra changé à jamais, même avec le retour du présentiel. Il faut réengager les gens après tout cela. Il faut donc non seulement se demander qui, mais aussi COMMENT. Et ce comment, il sera différent de la période pré pandémie.

Beaucoup de gens au début de la pandémie ont dit : « je vais revenir à la fin de la pandémie. » Mais concrètement, comment on les resollicite?

*****Nadine dit que l'enjeu c'est qu'elles ont été remplacées pendant la pandémie, puisque la SCC avait besoin de quelqu'un pour le rôle. Donc maintenant, leur rôle n'est plus dispo. Donc si elles veulent revenir, il va falloir gérer le fait que ça sera sous une forme différente. Elles ne vont pas forcément vouloir. Il faut penser à ça pour le recrutement.

Geoffrey pense que ce qui pourrait aider, c'est les inviter à aller voir le nouveau matériel (vidéo mission et orientation et recrutement). Comme ça elles pourraient voir ce qui s'est passé, les choses qui ont changé, et les réengager auprès de la SCC.

Arianne dit que de leur envoyer un courriel pour les remercier de leur engagement, en y indiquant les prochaines opportunités d'engagement, ça aide.

Yvonne dit que le mois de novembre est le mois de la gratitude. Donc pendant ce mois, un courriel par semaine aux bénévoles. Le problème est que plein de bénévoles n'ont pas de *staff partners* associées. Donc elles ne seront pas rejointes.

Geoffrey écrit dans le *chat* : *I agree, let's send them the "thank you" message signature program will send to this year volunteers. Just to say, we know you were not there this year but we know you care about the results.*

Courriels bénévoles... la négociation

Tellement de gens pour qui on n'a pas de courriel... Penser sérieusement à en faire un critère officiel de recrutement : si tu veux être bénévole pour la SCC, tu DOIS avoir un courriel et le fournir. Parce que c'est beaucoup trop coûteux en ressources de gérer des bénévoles sans courriel. Le problème avec ça, c'est que ça peut être vu comme discriminatoire, donc anti-JEDI.

Rommy dit que ça peut être obligatoire en général, sauf exception. Ex : à la maison d'hébergement, quelqu'une qui fait juste se pointer et dire « je veux aider »... et c'est une personne âgée. Et elle n'a pas de courriel. On va pas la refuser...

On ne peut pas revenir en arrière et le rendre obligatoire pour les anciennes bénévoles. Mais à partir de maintenant, on peut l'exiger.

En termes légaux, si on rend ça obligatoire, il faut avoir une possibilité facile de se désabonner/refuser de recevoir des courriels autres que de suivi (pub etc.). Donc le rendre obligatoire oui, mais expliquer pourquoi (toutes les raisons ci-haut), et aussi une déclaration officielle qu'il ne sera pas utilisé pour les solliciter. Et il faut mettre en place un protocole d'utilisation de ces courriels.

Geoffrey dit qu'on pourrait dire : « si vous ne donnez pas votre courriel, vous allez avoir une relation avec l'employée qui vous gère, mais pas avec la SCC ».***** intéressant.....

J'AI UNE IDÉE : lorsqu'on donne le courriel, on remplit une grille avec les types de communication pour lesquelles la bénévole accepte qu'on communique avec elle. Et les situations/cas qui ne sont pas cochés, alors on ne sollicite pas.

*****Geoffrey dit que la personne ne peut pas devenir bénévole pour la SCC si elle ne veut même pas passer par la procédure d'application par internet. Si la personne ne peut même pas faire ça, comment elle va pouvoir suivre la formation en ligne, aller aux réunions et signer le CoC?

****Cette réunion, contrairement aux dernières, était lourde. L'ambiance est vraiment étrange. Longs longs silences. Malaises. Personne à l'air dedans. Pas d'énergie, pas de dynamisme. On dirait que je ne sais pas trop ce qui se passe... C'est le temps? La journée? Un hasard? Quelque chose se passe..?

Relay for life debrief

Retour sur le Relais, les bons coups, les moins bons coups, etc.

Abey : ajouter une revue des rôles dans les prochaines étapes. Revoir les rôles pour savoir comment on peut les rendre **plus marchandables*******

C'est fou comment la marchandisation du bénévolat et des OBNL est forte. On ne s'en rend même plus compte, on le prend pour acquis, naturel.

Geoffrey : *If we want to have a big conversation on professionalization, Consuelo could come talk about it, that's her research domain.*

Les annonces de poste pour recruter des bénévoles sont loooooooooongues et compliquées. Fastidieuses. Tout lire prend un temps fou, les gens décrochent.

***Je vois ici une critique de l'inertie et de la lourdeur administrative de la SCC de la part des membres de l'équipe VE.

Nadine dit qu'une des infos les plus essentielles à mettre est la quantité de temps d'implication attendue. ***Parce que ce n'était pas déjà là?!?!?! Ok..... On passe à côté de quelque chose ici.

Abey dit que ce n'est PAS une application pour un emploi rémunéré. Donc vraiment, qu'est-ce qu'on perd à ne pas tout mettre? Diminuer à 2-5 prérequis au lieu de 15? *****OUIII MERCI!!!

***négociation. Oui, mais nuance : c'est un premier filtre qui sauve beaucoup de temps et d'énergie aux employées qui finissent par gérer des candidatures jusqu'à la fin, pour finalement ça tombe à l'eau. Je comprends mais il faudrait quand même trouver un juste milieu il me semble...

Lois dit qu'il faut être tout de même claire (même si concise) sur les aptitudes nécessaires pour remplir le poste. Sinon on se retrouve avec des étudiantes qui pensent qu'elles peuvent être directrices de comité... ***négociation. Sans être élitiste.... Il y a différents profils de gens qui peuvent faire un poste.

***C'est quoi le problème avec les étudiantes directrices de comité?? *My god*, être COMPLÈTEMENT élitiste tout en parlant du problème de l'élitisme.

***Ça, c'est quelque chose qui me frappe de plein fouet depuis que je suis la SCC (même avec mon premier terrain, mais ça se cristallise encore plus maintenant que je suis du côté employées). C'est EXTRÊMEMENT élitiste. Je voudrais en parler avec Geoffrey... Il me semble que c'est tout le mauvais côté de la marchandisation et de la professionnalisation, sans les avantages! Ça ne marche pas... Double injonction paradoxale aux bénévoles : soyez expertes, professionnelles, dévouées, autonomes. MAIS respectez le cadre rigide SCC et vivez avec le fait que la créativité et l'innovation n'est ni encouragée, ni acceptée, ni même récompensée.

Yasmine insiste qu'il faut garder ça simple, car ce n'est PAS une description de poste, c'est une annonce. Ça doit attirer les candidatures. On peut juste demander de joindre le CV pour pouvoir le regarder brièvement et savoir si les aptitudes sont là.

*** Le CV? Pour vrai? Je suis tellement pas d'accord... Elles se contredisent : « garder ça simple et ne pas oublier que ce n'est pas pour un poste rémunéré » + « il faut regarder le CV quand même, et pas d'étudiantes! ». Ça me fait rager de voir à quel point elles ne voient pas la contradiction ici. *****Intéressant en termes de négociation/navigation des paradoxes.

Abey apporte une nuance : oui mais si on demande à la bénévoles d'avoir TOUTES ces aptitudes et ce réseau, pour que ça soit des bénévoles précieuses... Mais elles, elles en tirent quoi de leur implication? La SCC aussi doit fournir quelque chose à la bénévoles. *****ENFIN!!!!!!

Nadine surenchérit : quand on veut juste des bénévoles de très haut rang... alors on passe à côté de plein de petits trésors, et à côté d'une opportunité d'avoir du plaisir en mentorant et voir grandir les gens au sein de la SCC. ****MERCI, MERCI, MERCI.

Abey dit même que de penser que les bénévoles de haut rang resteront plus longtemps est faux : souvent, elles pensent que la SCC est un « shit show and they bail ». ****HAHAHAHA je pense que je veux l'embrasser. J'adore Abey. Quelle honnêteté.

Yasmine confirme : même pour elle que c'est sa job... elle trouve ces annonces de poste *overwhelming*. Une des meilleures questions à poser en entrevue est « what do you want from us ». C'est un très bon indicateur de comment ça va se passer.

******fit* entre SCC et bénévoles : qui doit s'adapter à qui? On est encore ici clairement dans la mentalité : la SCC détermine les critères et les cadres. La bénévoles doit *fitter* là-dedans. Sinon, pas de place pour elle. Ok. Mais pourquoi pas lui construire une place juste pour elle, en fonction de ses intérêts, motivations, besoins, aptitudes, temps libre?

*****Abey très très intéressant ce qu'elle dit au sujet des bénévoles : si on les assomme avec des grandes descriptions de tâches, on coupe l'herbe sous le pied des gens qui viennent avec passion. Tout d'un coup ça paraît comme une job, et ces personnes passionnées ne sont pas intéressées par une job. Elles sont intéressées par une cause, une mission, une expérience humaine et citoyenne. J'AI DU LOVE.

Abey : oui il faut passer par les *staff partners*. Mais il faut aussi parfois s'adresser directement aux bénévoles sans passer par elles. Sinon elles entendent parler de nous, mais ça reste du blabla. Il faut leur démontrer concrètement de temps en temps.

Axelle : faire des *TownHall* avec certaines communautés de bénévoles de temps en temps, surtout après un évènement, pour savoir comment ça s'est passé.

*****Au lieu d'entrevues individuelles de suivi, ça serait mieux de faire des séances de discussion de *feedback* communes. Car ça stimule la conversation et leur donne le temps d'échanger entre elles aussi – pas juste auprès des employées.

14 juin 2021 – Réflexion sur l'élitisme

Suivi quotidien Geoffrey

Relais samedi. Milliards de courriel. Gens enchantés. Lui n'a pas regardé. N'ont pas atteint l'objectif financier de 5 millions (3 millions). Mais c'est normal, c'était inatteignable selon lui.

En 2019, 16 millions. Donc le virtuel change vraiment quelque chose. Supprimé la moitié des Relais, et le fait que ce n'est plus en événement en personne. Comme c'était diffusé à la TV, atteint plus de monde. Mais ce ne sont pas des participantes.

Quand j'ai discuté avec des bénévoles en 2019, ils me disaient que ça ne les intéressait pas un Relais en virtuel. Car c'est de voir les gens, les lieux, etc. Geoffrey dit « oui mais la cause? ».

**** C'est vrai que la cause disparaît. Et la cause là-dedans? On oublie ça si ce n'est pas en présentiel? Les gens ont encore besoin de soutien. Ce qui prouve que les gens s'engagent **POUR EUX AUSSI**. Ça ne veut pas dire que la cause ne leur tient plus à cœur, ça veut dire que ce n'est plus **SUFFISANT**.****

Les vidéos orientations sont sur Youtube (avec lien privé), et sous-titrés! 15 minutes, donc accessible. EN : <https://www.youtube.com/watch?v=wZi6AGIMp7w> FR: https://youtu.be/foUff_ezKow

Abey disait qu'il fallait faire le suivi au bout de 3 ans inactives, pour éviter qu'il y ait 30 000 dossiers mais que dans le fond il y en ait 5 000 actives. Comment on gère les bénévoles sans internet et qui ne veulent pas que ça soit compliqué?

****Conflit : entre inclusion et refus de ces personnes qui ne peuvent pas être bénévoles pour la SCC en virtuel. Car en ce moment c'est tout ce qu'il y a.

Je lui parle de ce qu'a dit Abey sur le *shit show and they bail*. Geoffrey dit que c'est ce qui est arrivé avec la directrice à problème du Relais de la Rive-Nord. Elle avait des attentes en tant que professionnelle. Et ça n'a pas marché.

Si on est trop élitiste dans la recherche... ça créer cela. On peut se permettre d'être exigeante pour les postes centraux et très importants, mais pour les autres... Faudrait *looser* un peu. Il trouve que la SCC est trop professionnalisante.*****

*****Je savais que j'aurais une oreille attentive si je lui en parlais. Ce que j'aime avec Geoffrey, c'est qu'il est capable de remettre la SCC en question. Mais il est aussi capable de la défendre. Ça lui arrive souvent de nuancer mes propos, et de me recentrer un peu. Même que parfois, j'ai peur qu'il me trouve trop critique. Je devrais peut-être lui demander. Je ne pourrais pas rêver d'un meilleur allié dans ce projet. Je suis vraiment chanceuse.

***C'est bien beau JEDI et tout... mais le recrutement est ultra classiste. Et donc élitiste.

Geoffrey apporte une nuance : la restructuration fait en sorte qu'elles sont obligées, car il n'y a plus les employées en arrière qui peuvent refaire la job après les bénévoles si ça ne marche pas. ***OK... mais s'il y a un problème de roulement d'employées à la SCC, il faut que ça retombe sur les épaules des bénévoles??? À méditer...

Water Cooler Scrum

Suivi de la conversation sur le classisme et l'élitisme dans le recrutement des bénévoles. Sont toutes d'accord que c'est une discussion qu'il faut avoir. Mais qu'elles seules ne peuvent pas faire des changements majeurs (besoin du support de la SCC).

*****Abey dit que cette conversation doit avoir lieu, mais à un niveau supérieur, à une échelle plus grande au sein de la SCC. ***OUI!!

Il faut que toutes les employées qui recrutent demandent ce que la bénévole attend de la SCC – et pas seulement ce que la SCC attend de la bénévole.

*****ça va avec le changement d'approche : c'est à la SCC à s'adapter aux bénévoles, pas aux bénévoles à adopter la culture organisationnelle.

Yvonne : « un bon 80% du bénévolat c'est la passion. Et on ne peut pas apprendre cela. On l'a ou pas. »*****

Abey : « in the long term we have to set that kind of tone. » Selon elle, le vrai engagement vient de là. Pas des aptitudes et capacités de la bénévole.

*****Abey : motivation #1 est SOIT la cause, SOIT l'engagement envers la communauté. Au Canada en général, les gens c'est la communauté. Alors qu'à la SCC, c'est la cause en général.

***Ça fait écho à mes observations. L'attachement est local, pas organisationnel. La SCC gagnerait à arrêté de s'acharner à vouloir un attachement organisationnel, et exploiter les attachements déjà en place. Après, une fois que ça sera accepté et stabilisé, peut-être considérer essayer de stimuler un attachement organisationnel. Mais le substituer aux autres. Ça va avoir l'effet INVERSE. On ne peut pas dire aux gens à quoi ils doivent être le plus attachés, et leur imposer une hiérarchisation d'attachements.

Rencontre avec les gens de Programmes Signatures

Brainstorm sur comment se coordonner dans les efforts de recrutement de bénévoles – surtout que la Course s'en vient.

*****JosiEva dit qu'elle aimerait « humaniser » un peu plus avec par exemple une citation d'une participante par exemple. Elle veut que ça soit pas juste une job description mais plus humain. **J'AIME.

Geoffrey dit que c'est trop limité en place pour qu'on puisse faire ça.

JosiEva dit qu'au moins avec la photo, ça rend ça plus humain.

Geoffrey nous montre une vidéo (générique) de recrutement des bénévoles pour la course (FR et EN). Des versions plus particulières pour chaque rôle vont arriver aussi.

JosiEva veut ajouter le *branding* de la SCC***** dans les vidéos, qui est selon elle manquant. Geoffrey dit que c'est un bon point.

Amanda: On the Indeed ads can we make it EXTREMELY clear that they are volunteer positions because I've had a few people come my way from those before and start off on a negative note that they wouldn't be paid.

*****Well well well... Ça te dit-tu à QUEL POINT les annonces ont l'air de demande de postes rémunérés?!?! Ben, c'est ça qui est ça.

Incentive for survey (Geoffrey et Yvonne)

Lorsqu'on contacte les bénévoles pour souligner leur engagement... quelle forme ça doit prendre pour être un juste milieu entre « wow ils pensent à moi et sont reconnaissantes » et « ben là elles ont pas d'argent et elles me donnent un cadeau! »

Yvonne me demande si j'ai des idées.

***Ça me fait vraiment plaisir quand on me demande directement une implication / un avis. Je sens que j'ai été incluse dans l'équipe, et qu'on considère mes opinions comme pertinentes. Ça me rassure beaucoup.

J'explique l'approche de L3S* par rapport à leur programme de reconnaissance : plusieurs options qu'il fallait cocher ou non : petite cadeau et/ou souligner l'anniversaire et/ou souligner la durée de l'engagement (1 an, 2 ans, 5 ans...). Ça permettait de personnaliser la forme de reconnaissance selon la personne.

On discute des cadeaux matériels... Ça demande des frais d'envoi, et on ne sait pas si la personne va aimer.

Geoffrey dit qu'on pourrait plutôt approcher une entreprise pour donner une donation à la SCC AU NOM DE la personne qui a gagné plutôt. Yvonne dit que c'est une excellente idée, mais c'est trop tard pour cette année.

Partenariat avec le YMCA : *healthy living programs* en accord avec la mission de la SCC. Si on est bénévole avec la SCC pour un minimum de X heures, alors tu as des rabais au YMCA.

Autre idée : si tu gagnes, tu peux choisir une école (ou centre ou travail) dans laquelle la SSC va faire une séance d'info pour la sensibilisation aux bonnes habitudes de vie (prévention). Ça peut aussi être une scientifique qui fait de la recherche contre le cancer. Pierre deux coups : utiliser des ressources internes déjà existantes + renforcer notre mission de prévention et de sensibilisation + potentiel de recrutement.

Yvonne dit que ça résonne avec l'une des raisons principales de l'engagement bénévole : vouloir *****faire une différence dans SA communauté.

15 juin 2021 – Suivi avec Consuelo

Je lui parle de mon angoisse, et de comment je suis *overwhelm* et j'ai figé.

Puis Geoffrey arrive, on *brainstorm* sur son idée de marketing d'abonnement. Évidemment, Consuelo et moi, poliment, lui font part de nos réserves (élitisme, marchandisation, professionnalisation). J'espère qu'on l'a pas trop découragé... il a l'air si enthousiaste.

16 juin 2021 – Qu'est-ce que la *mini-retreat*?

Il m'explique que c'est un moment de *team building*, où elles prennent le temps de souligner les bons coups. C'est important de le faire de temps en temps, sinon c'est facile de toujours focaliser sur ce qui ne va pas. Je trouve ça excellent. Geoffrey m'explique que ça lui fait du bien... Et son historique avec la SCC – que la première fois qu'il s'est senti faire partie d'une équipe, c'était lors d'une retraite comme cela. Avant il était isolé et travaillait seul dans sa bulle.

Puis on parle de clôtures discursives et de colonisation du savoir dans les universités. Lyon vs. ici.

16-17 juin 2021 – *Mini-retreat*

Je n'enregistre pas et n'ouvre pas ma caméra au début. Car ils jasant de façon informelle et font une photo de l'équipe toute en carreaux.

But premier de cette *mini-retreat* : *get together and know each other better*.

Premier jeu : on lit les secrets que personne d'autre ne sait, et l'équipe essaie de deviner c'est qui. Très décontracté et drôle comme brise-glace.

Ensuite, souligner tous les bons coups et succès de l'année passée.

Abey prend le temps de souligner ma présence et comment ça va aider pour le Québec.

Geoffrey souligne la qualité du leadership de Abey et comment il aime l'équipe et l'ambiance.

Puis présentation d'une vidéo.

Ensuite elles font un nuage de mots avec les choses qui leur vient en tête.



Elles s'ouvrent vraiment à cœur ouvert. C'est impressionnant. Très très honnête, profond, se montrent dans toute leur fragilité et vulnérabilité. Le but est d'apprendre à connaître les faiblesses et limites de chacune pour que les autres s'ajustent et travaillent ensemble de façon plus consciente.

Puis elles parlent de leurs tâches, de ce qu'elles ont de besoin pour les mener à bien, et de comment elles peuvent s'entraider. Se donnent des trucs et astuces.

Abey leur demande explicitement ce qu'elles ont respectivement de besoin pour continuer à faire leur travail de façon efficace mais surtout satisfaisantes.

POURQUOI NE PAS FAIRE LA MÊME CHOSE AVEC LES BÉNÉVOLES?**

*****À tout moment pendant ces deux jours, je me suis sentie de trop. J'ai gardé ma caméra fermée. Et j'avais l'impression que d'un instant à l'autre, l'un d'elles allait me demander de quitter.

C'était tellement personnel. Mais je crois qu'elles étaient tellement dedans qu'elles ont tout simplement oublié ma présence. Ou qu'elles me font confiance. Peut-être bien un peu des deux?

21 juin 2021 – Commencer à préparer le FG

Suivi quotidien Geoffrey

Geoffrey me parle de la *mini retreat*. Il se rend compte, en entendant toutes ses collègues dire ce qu'elles faisaient pour s'organiser, qu'il était pas du tout organisé. Donc il a commencé un « journal » pour suivre ce qu'il fait quotidiennement. Car sinon il ne sait pas quoi répondre dans les VE meeting quand il se fait demander « qu'as-tu fait cette semaine? ».

Et plusieurs candidatures bénévoles très intéressantes en ce moment, il faut qu'il fasse le suivi. ****« Ça prend beaucoup de temps, très rapidement. » Quand Abey dit que la prochaine employée devrait être de QC, Geoffrey dit que ça va lui faire du bien de répartir ces tâches-là.

Je demande à Geoffrey comment on peut recruter les bénévoles pour le FG. Il faut commencer à penser à ça. Si on envoie un courriel *at large*, va falloir commencer tout de suite à entrer dans le système pour que le message soit approuvé par les comm. Si on le fait pas tout de suite, quand on va être prête, on va être bloquée.

*****Solliciter des bénévoles qui ont quitté? Je trouve que ça serait super intéressant, justement en termes de dynamique attachement-détachement. Donc c'est l'enjeu de solliciter des gens qui ont quitté... Peut-on faire ça? Il y a des comités qui ont dit qu'ils se désengageaient tant que c'était en ligne, mais qu'ils veulent revenir avec le retour du présentiel. Pertinent aussi.

Il y a très peu de bénévoles à Jacques Cantin. Donc il faudrait vraiment faire en sorte qu'elles participent TOUTES. Geoffrey me demande si ça serait pertinent pour moi de passer en entrevue les employées qui s'occupent de Jacques Cantin. Je dis OUI.

22 juin 2021 – Perte de fichiers...

Suivi Consuelo

Recrutement FG : contacter les bénévoles des 2 dernières années. Si on voit que ce ne sont que des nouvelles, il faudrait aller chercher des gens qui ont une plus grande ancienneté avec la SCC. Pour une plus grande diversité des participantes. Aller chercher la diversité dans : localité (régional) + années d'engagement. Le premier critère reste qui accepte de participer.

Jacques Cantin : Consuelo dit qu'il serait pertinent d'aller sur place. Et si possible de faire le FG avec ces bénévoles sur place. Et l'employée que je vais interviewer là-bas, lui demander de me faire faire une visite. Car les lieux sont importants pour cette pratique.

VE meeting

J'avais pris plein de notes super intéressantes de cette rencontre. Mais mon ordi a buggé. J'ai perdu des fichiers. Dont presque l'entièreté de mon doc Excel de récap de données de terrain. Je suis en TAB*****.

Je me rappelle quelque chose de très intéressant au sujet du recrutement : et Abey dit « once we've interviewed them, we can decide if they are a good fit to the CCS » ou quelque chose du genre. Fascinant en termes de fit organisationnel – renverser le paradigme!!!

23 juin 2021 – Un autre moment d'indépendance intellectuelle

Suivi quotidien Geoffrey

Pas de problème à ce qu'on contacte des anciennes bénévoles. Il faut juste vérifier dans la base de données s'il y a une note que la personne soit partie en mauvais terme OU qu'elle a indiqué de ne pas être contacté.

****JUSTEMENT j'aimerais beaucoup avoir ce son de cloche... Un autre moment où je dis « oui oui » à la SCC mais que j'ai envie de faire autre chose.

Propose d'envoyer un courriel à toutes les bénévoles du QC, avec un formulaire d'inscription (en leur indiquant que ce n'est pas parce qu'elles s'inscrivent qu'elles vont participer). Et leur demander dans quel portfolio elles œuvraient, depuis combien de temps elles sont engagées, quelle est la dernière fois qu'elles ont fait du bénévolat.

**BEAUCOUP TROP LARGE selon moi.

Fundraising recruitment meeting

Formation pour les directrices de comité : elles voudraient plus d'ateliers pour travailler le leadership. Pour les nouvelles arrivées dans les comités, elles voudraient des pairages une-à-une avec une bénévole plus expérimentée et ancienne pour les aider. Donc du coaching – mentorat.

Peut-être intégrer plus des bénévoles dans les vidéos de recrutement / orientation. Pour qu'elles parlent de leur expérience concrète, donnent des exemples, dire ce que ça leur apporte, etc. aller chercher plus de proximité, si les gens voient quelqu'une de leur coin qui est bénévole. Ça les touche plus (*****chercher la proximité que la SCC a perdu avec les régions surtout).

Geoffrey dit qu'il faudrait une figure bénévole publique officielle dans chaque région.

Le côté compliqué et élitiste des annonces de recrutement de bénévoles revient sur le tapis. C'est vraiment un nœud à dénouer.*****

Axelle dit que le compromis serait de *poster* une version allégée publiquement, mais de rentrer plus dans les détails au moment de la première entrevue.

Rommy soulève le point du contrôle et du pouvoir sur cette décision : qui est en charge finale de la description de poste? RH? VE? Signature? ***Très intéressant... chasse-gardée? Dynamique de pouvoir? Tensions dans l'organisation?*****

Geoffrey dit qu'il ne faut pas être trop stricte en termes d'aptitude et de compétence à la base : la bénévole ne doit pas TOUT savoir et être 100 % autonome tout de suite en partant. Il faut aussi considérer qu'il y a place à l'apprentissage et au développement personnel de la bénévole.

***OUI, MERCI.

Appel de célébration Relais pour la vie 2021

Une grosse rencontre avec 47 participantes. Le but est de se donner des tapes sur les épaules et de se dire à quel point on est fines, belles, bonnes pis qu'on fait une différence. Moment de reconnaissance.

28 juin 2021 – Élitisme, encore et encore...

Me parle d'un débat qu'il a eu avec Rommy. Il y a une personne candidate pour les comm. dans un comité. La question : le comité demande si c'est correct de lui demander de montrer des choses qu'elle a déjà fait en comm. car c'est une étudiante (son portfolio). Rommy demande à l'équipe VE ce qu'elles en pensent?

1. C'est pas une job
2. Est-ce qu'on demanderait ça à quelqu'une qui serait plus âgée/expérimentée? Donc âgisme NON on peut pas faire ça. *****Ultra élitiste.

Puis Geoffrey me parle d'une employée plus haut que lui à la SCC. Il dit d'elle qu'elle est extrêmement hiérarchique et rigide.

Ce n'est pas parce que tu es en philanthropie que tu es humaine.

Haha. Well. Ça a le mérite d'être clair. J'adore son franc parlé. J'aimerais bien l'interviewer, cette femme.

FG et recrutement : trop gros doublon avec ce que Yvonne envoie déjà aux bénévoles (sondages). Donc

1. Il faut que le courriel vienne de moi pour que ça soit clair que c'est à l'externe.
2. Plus ciblé.

7 juillet 2021 – Bénévoles externes vs. internes & CoC

Suivi quotidien Geoffrey

Il me dit qu'il a une nouvelle tâche (colossale!) : Audit de tous les documents à l'interne pour identifier ceux qui ne sont qu'en anglais, les *flag* pour s'assurer qu'il va y avoir une version française qui va être créée.

Aussi tous les enjeux que les employées QC rencontrent par rapport à la langue.

VE meeting

Nouvelle officielle venant du CCPS : la SCC ne veut pas le dire avant de faire l'annonce publique officielle. Geoffrey dit qu'il faudrait le dire aux bénévoles avant l'annonce publique, pour

être cohérent avec le discours sur la valeur des bénévoles. Car souvent, les bénévoles sont les dernières informées, et l'apprennent carrément par les médias. *****COHÉRENCE ENTRE valeur exprimée et valeur appliquée. Les autres sont d'accord.

Yvonne apporte une nuance : souvent, comme il y a de gros fonds provenant d'institutions tierces (comme le gouvernement par exemple) dans des projets... alors il y a des considérations politique et économique avec lesquelles la SCC doit négocier... ce qui explique l'exclusivité de l'annonce de façon particulière, via des médias précis... il y a une *game* politique autour de ces annonces. Ça peut être dans les conditions pour avoir les financements.

Geoffrey dit que le point c'est que les bénévoles devraient juste avoir le même statut que les employées au niveau de ces annonces.

*****Yvonne dit que c'est nécessaire pour le sentiment de *belonging to the organization*. Les bénévoles doivent être considérées comme des stakeholders à part entière, au même niveau que les autres.*****

*****Yvonne parle de vocabulaire « interne vs. externe » où l'interne ne considérerait que les employées. Alors qu'elle considère que les bénévoles SONT INTERNES.

Difficulté du CoC avec les chauffeuses de *Wheels of Hope*. Certaines ne sont juste pas à l'aise à le signer (contenu). Et d'autres ont des problèmes techniques avec Survey Monkey.

Rommy demande si on peut le raccourcir... car présentement, c'est SUPER LOURD. Effectivement... genre 20 pages super condensées en infos. Les autres organisations ne demandent pas ça. Abey dit que non. La SCC est inflexible là-dessus.

Et elle dit que c'est utile car pour trop longtemps, une erreur majeure de la SCC est de demander certains standards très hauts, sans jamais les expliciter. Maintenant au moins, on les explicite. C'est nécessaire. // demander des tâches, responsabilités, rôles aux bénévoles sans aucune formation, pas de guide de la bénévole, rien.*****

*Les seules personnes qui sont résistantes à le signer sont des anciennes bénévoles. Aucune nouvelle bénévole ne chipote pour ça. ***RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Geoffrey dit que ce qui lui arrive à lui : c'est juste que les gens le *ghost* après avoir reçu le courriel d'application avec le CoC. Donc on ne sait pas si c'est ça ou autre chose, ou simplement qu'elles ont perdu l'intérêt à faire du bénévolat pour la SCC.

Arianne dit qu'elle est allée voir d'autres OBNL ce qu'elles faisaient pour le recrutement des bénévoles. Elle dit que dès le site web, pour appliquer, c'était CLAIEMENT indiqué qu'il y allait avoir 4 étapes pour devenir bénévole : 1, 2, 3, 4... dont une, pour la SCC,

Four Steps to Become a Volunteer

STEP 1: APPLY

Complete an online application

STEP 2: INTERVIEW

You will be invited to an in-person or phone interview to discuss your interests.

STEP 3: SCREENING

We will coordinate the required screenings (i.e. police check or drivers abstract (if required)).

STEP 4: ORIENTATION

You will be provided with an orientation to the organization (policies, online training and other administrative steps).

pourrait être signer le CoC.

Yasmine que même si on garde le contenu, on pourrait rendre la forme moins pénible : elle a compté, et ça fait 66 cliques en tout. C'est énorme. Pour chaque page, il y a genre 3-5 cliques. Pourquoi pas un seul? Est-ce qu'on pourrait pas le rendre plus facile?

Abey dit qu'effectivement c'est moyen... Par exemple, après le CoC, c'est directement redirigé vers d'autres sondages de Survey Monkey. Les gens moins à l'aise avec ce genre de technologie, peuvent ne pas se rendre compte qu'elles ont terminé avec le CoC, et continuer à répondre à ces questions, en PENSANT que c'est la SCC qui leur demande (genre sur les affiliations politiques). Donc ça peut induire vraiment en erreur et être mauvais pour la SCC. Donc peut-être ajouter un message du style « merci pour avoir signé le CoC, maintenant terminé ».

8 juillet 2021 – Élitisme (again!) & CoC (again!)

Geoffrey veut aussi parler des compétences MINIMUMS attendues. Et JUSTE les minimums. Parce que sinon ça retombe dans l'élitisme. Car il faut que le bénévolat reste un endroit où on APPREND.

Jenn a dit que dans l'équipe VE, quelqu'une avait soulevé qu'il y avait une différence entre compétence et capacité (et volonté). Et c'est important!!!

C'est une petite victoire pour notre équipe. J'ai senti Rommy, Nadine et Abey faire [ahhh!] [soulagement]

Balance entre les demandes et le soutien : les ressources sont là, mais les gens ne sont pas au courant, ou elles ne sont pas accessibles, ou c'est pas clair, etc... IL FAUT RENDRE ÇA ÉVIDENT, EXPLICITE. Il faut le PUBLICISER.

***Les comités, dans l'ignorance, ont donc **créé eux-mêmes les outils pour s'organiser**. Il faudrait faire un audit de ces outils, parce que peut-être qu'il y en a des très bons, qui pourraient être intégrés et partagés à l'échelle pancanadienne.

Le CoC → on veut qu'elles le signent ou qu'elles le lisent? Ou les deux? Qu'elles le lisent... car c'est de mettre des standards pour la SCC, pas juste de se protéger et d'explicitement l'imputabilité.

Il faut mettre plus de l'avant que le CoC est POUR les bénévoles (pas juste la SCC). Offrir un environnement sain pour tout le monde et un processus sécuritaire et anonyme de *whistleblower*.

*****PARADOXE : mettre les bénévoles au même niveau que « le grand public ». Alors qu'officiellement la SCC s'affiche haut et fort « La SCC c'est LES BÉNÉVOLES ». Les bottines suivent PAS les babines. Du tout. Il faut que l'ensemble de la SCC comprenne que lorsqu'on parle à des bénévoles, c'est de la comm. INTERNE et non externe. Tout ce qui est dit aux employées doit être dit aux bénévoles aussi.

Geoffrey dit que VE sert à ça : lever la main sur les dissonances. Mais souvent, ça se frappe à de la résistance, et c'est perçu comme une attaque. Alors il n'y a pas vraiment de suivi.

Donc on met en place cette équipe pour ça. Et quand elle fait sa job, on se rebiffe et on rejette du revers de la main.

9 juillet 2021 – Instrumentalisée par les visées organisationnelles

Geoffrey me dit qu'il faut que je fasse attention à ne pas orienter la discussion des FG sur du négatif. Il faut que je recadre. Sinon elles ont peur que je démotive les nouvelles.

****Je me sens bizarre par rapport à ça... Je me sens instrumentalisée par la SCC. De me dire comment faire mon intervention. J'ai dit « oui oui ». Je vais faire comme je pense le mieux.

Le but de mon intervention est justement d'identifier les points de détachement. Je ne peux PAS LES IDENTIFIER si je les évite!! Ça ne fait aucun sens.

13 juillet 2021 – Rencontre de suivi Consuelo + Geoffrey

Avant que Geoffrey arrive, j'explique à Consuelo comment je me suis sentie instrumentalisée. Consuelo me dit que ce n'est pas une bonne approche de la part de la SCC. Je sais. Elle dit qu'au contraire, la littérature sur la tension et le conflit est unanime : le conflit et les tensions ne PEUVENT pas être contrôlés ou évités. Et justement en parler est une SOURCE D'ENGAGEMENT.

Il faut donc proposer un recadrage et une transcendance de cette tension. Pour ça, il faut ne parler. C'est sain et constructif. Il ne faut PAS l'éviter. La SCC est dans le champ. **Ben oui.

Ça confirme exactement ce que je pensais. Le compromis satisfaisant pour toutes ne peut être atteint que lorsqu'on n'explicite pas le conflit / la tension / le paradoxe.

Elle : C'est là qu'on voit qu'il y a à la SCC des logiques de contrôle des discours.

***PARADOXE CONTRÔLE-AUTONOMIE. Vraiment présent ici.

*****Geoffrey parle de l'attachement au lieu, aux bureaux régionaux. Intéressant en termes d'analyse.*****

Fermeture des bureaux = perte de routine. → recréer une nouvelle routine? Des nouveaux éléments d'habitude différents pour rattacher?

PLAN DE COMM, proposition d'activité : Chaîne de personnes qui ne se connaissent pas pour partager une expérience. Créer tranquillement une routine et une communauté.

15 juillet 2021 – Semblant de présentiel...

Réouverture des bureaux progressive. On décide que tous les mardis, on ira au bureau tous les deux pour avoir un semblant de contacts humains. J'ai hâte!

16 juillet 2021 – Bénévoles temps plein...?

Geoffrey dit qu'il a beaucoup d'application de bénévoles pour la prévention. Il faut qu'il crée une description de rôle pour génériques pour elles.

Pour la prévention, la SCC est TRÈS axée stagiaires (non rémunérées). Mais Geoffrey dit que beaucoup de rôles peuvent être comblés avec des bénévoles.

****Mandat bénévole vs. employée. Il faut diviser sinon si un bénévolat temps plein. Et ça ce n'est pas légal, c'est *cheap labor*.

- *Les limites à la SCC sont toujours poreuses. Tu es adjointe administrative et tu te ramasses tout le temps à gérer un projet.*

- *C'est le monde de la philanthropie. On est tous formés sur le tas.*

- *C'est le principe aussi de travailler avec des bénévoles. T'apprends d'eux.*

20 juillet 2021 – Suivi Consuelo

On est contente, ça avance bien pour Mitacs. Consuelo m'avoue qu'elle était inquiète, car le recrutement est difficile. Mais là ça s'est super bien passé. Encourageant pour la suite.

28 juillet 2021 – Quarterly planning meeting

Mission moments

To remind ourselves why we do what we do.

Tour d'écran. Petits moments d'émotion.

Business and plan

How to manage volunteers into the CCS framework?

***Super intéressant comme formulation. Ça résume très bien cette double injonction paradoxale.

Staff management

Lois dit que la majorité des frustrations en travaillant avec d'autres équipes est un manque profond de communication transversales (tout en fait en silo). Ce qui fait en sorte qu'on a aucune idée de la réalité et du *workload* des autres équipes, ce qui fait qu'on ne comprend pas pourquoi il y a des délais. Il faudrait juste se parler plus, et se dire dans quel état est l'équipe, et ce qui explique si parfois il y a des délais ou des manques. Tout le monde semble 100 % d'accord avec elle.

Rommy dit qu'elle adore la façon dont Geoffrey est proactif et d'avance pour pousser constamment l'équipe *Programmes Signatures* « voici ce que j'ai de besoin pour VOUS aider à recruter. » Et continuer continuellement jusqu'à ce qu'il ait ce qu'il veut.

Geoffrey dit qu'il faut être plus transparent entre les équipes, et partager les plans et stratégies d'équipe en équipe. Et PAS SEULEMENT aux gestionnaires. À TOUTE l'équipe.

Nadine amène le point que parfois, c'est difficile de décider si on partage une information confidentielle pendant une réunion alors que je suis là et que j'enregistre. J'en profite donc pour rappeler que c'est complètement confidentiel et que je ne partagerai rien. Et que si à un moment donné, peu importe la raison, elles veulent que j'arrête / quitte, il ne faut surtout pas hésiter.

***Même après tout ce temps, après avoir assisté à leur *mini retreat*, et après avoir (je pense!) obtenu leur confiance à toutes... Ça reste qu'il existe quelques petits rappels du genre une

fois de temps en temps. Mais ce sont toujours les mêmes, celles qui sont les plus frileuses, dès le début.

Tour de table final

Chacune identifie les focus sur lesquels elle travaille davantage prochainement (les objectifs court-terme).

Puis après sur quel est le défi principal de chacune prochainement, et savoir ce que les autres peuvent faire pour aider à le surmonter.

4 août 2021 – Je m'inquiète un peu pour Geoffrey

Suivi quotidien Geoffrey

Yasmine a dit qu'elle prenait 2 semaines *off* tout d'un coup. Yvonne s'inquiète de son état. Elle doute même qu'elle revienne.. ???

Geoffrey ça le stress. Arianne 3 jours semaines, et qui repart en octobre... Il anticipe beaucoup.

Je lui demande lui comment ça va. Il me dit qu'il gère. Une chance qu'il ait des bénévoles pour l'aider. Et qu'il aime sa job.

Malgré qu'il se retrouve avec plein de portfolios, car il hérite de tout ce qui est franco.

Équipe prévention est arrivée à Geoffrey avec des demandes de 10 stagiaires en même temps. Il leur a dit qu'il *postait* aussi l'annonce pour le bénévolat... car c'est mieux d'avoir une bénévole que rien.

Il a déjà eu des demandes de stagiaires non rémunérés de 30h. Techniquement c'est légal. Mais éthique...? Il arrive à faire baisser ça à 10-15h.

****WHAT?!?! Certainement pas éthique en tout cas!

**Employer des termes du genre « je démissionne » en parlant des bénévoles.

VE meeting

Plein de personnes manquent, dont Abey.

C'est Eva qui prend la responsabilité de l'animation. Elle commence par demander au groupe comment elles veulent procéder. Personne ne répond. Malaise. Eva dit ironiquement « préférez-vous qu'on n'ait pas de meeting du tout? ». Rires. Si on fait ça, il va falloir justifier correctement à Abey pourquoi on n'a pas eu de meeting.

Geoffrey propose de commencer par les succès puis ensuite les sujets à discuter plus longuement.

Eva demande si tout le monde est d'accord pour faire comme ça. Approbation

Eva commence avec son succès. Puis le tour de table continue.

Communication plan. Débat sur le fait de mettre le courriel obligatoire pour faire du bénévolat avec la SCC ou non. Problème de la discrimination...

Geoffrey et Rommy s'obstinent là-dessus.

Alison remet en question la façon dont les agendas sont faits. C'est bien qu'on parle des réussites... mais ça fait en sorte que les discussions importantes sont reléguées à la fin, et pas assez de temps, et on coupe. Donc finalement, ce n'est pas efficace.

Gros débat s'ensuit sur la structure des prochains meetings.

Elles parlent de la façon de mieux se structurer pendant les réunions pendant ¾ de cette réunion.

*****C'est fou comment le fait que Abey ne soit pas là fait en sorte de changer COMPLÈTEMENT la dynamique. Ce genre de discussion n'aurait jamais eu lieu si elle avait été là. Parce que ça se serait passé comme d'habitude, sans même que personne ne se pose de question. Ça me fait penser que c'est toujours profitable et innovateur de juste changer les dynamiques d'un groupe de temps en temps, surtout s'il se suit depuis longtemps / régulièrement. Les routines s'encrassent et on perd en recul.

6 août 2021 – Changement de dynamique de groupe

On discute de la dynamique qui était si différente parce que Abey n'était pas là au dernier VE meeting.

RECOMMANDATION : que la supérieure / personne en charge quitte une fois de temps en temps pour laisser l'espace aux récits alternatifs.

Même chose pour les comités... avec ces leaders charismatiques qui ont un contrôle immense sur tout le monde... La structure même des comités est très hiérarchisée. Donc ça aide pas.

*****DISCUSSION SUPER intéressante sur les comités avec Geoffrey. Sur la structure des comités qui n'est pas adaptée. Et sur ce qu'on pourrait faire pour changer ça.

Tu peux toujours faire des recommandations, mais je ne suis pas sûr qu'ils vont l'appliquer.

Ben oui, je vais les faire mes recommandations, mais la SCC fera ben ce qu'elle en veut...

Un ami à Geoffrey en *business intelligence* dit qu'il a fait une simulation pour UNE tâche à la SCC qui pourrait être automatisée... cette tâche seulement sauverait 200 000 \$ par mois.

Geoffrey part 2 semaines en vacances. Moi aussi j'en ai profité pour un petit répit. J'ai pris ça relaxe, je suis allée en camping avec mon frère et mon père.

Mi-août – Accident

J'ai un gros accident de la route. Ma voiture est perte totale. J'ai un petit choc nerveux je crois, en tout cas, je suis en panique totale dès que je suis dans une voiture.

Je reçois un bouquet de fleurs avec un petit mot de support moral de l'équipe VE. Elles sont adorables, ça me touche vraiment beaucoup. Je me sens bien dans cette équipe. Des personnes extraordinaires, empathiques, de belles personnes. Vraiment.

25 août 2021 – Recrutement, recrutement, recrutement...

Mon téléphone m'a lâchée. Ça veut dire que je ne peux plus assister à aucune réunion sur Teams, car la double identification dépend d'une alerte sur le cellulaire.

ENJEUX technologiques.

La SCC fait un travail légal en ce moment pour se demander comment gérer la preuve vaccinale... le demander? Si oui, comment? Tranche qu'on ne peut pas demander aux bénévoles, alors on garde toutes les mesures de distanciations etc.

Yasmine n'est toujours pas revenue, après 2 semaines. On ne sait pas trop pourquoi. Et elle laisse le dossier des 1 600 chauffeuses à recrutement pour *Wheels of Hope*. Il a été repris par les autres membre de VE.

Geoffrey : *Si ma job ça devient du recrutement 99 % du temps, je vais pas aimer ça.*

1^{er} septembre 2021 – Bonnes nouvelles

ENFIN!!! Abey a trouvé quelqu'un pour remplacer Arianne pendant son congé. Et cette personne est bilingue et à Montréal!

ENFIN!!! On a du budget pour sous-contracter à l'externe une formation en leadership en FRANÇAIS. Donc pas obligé de faire une traduction d'une formation à la base en anglais. Geoffrey dit qu'enfin, le français et l'anglais sont considérés au même pied d'égalité – ils ont les mêmes ressources, au lieu que le français soit du matériel de seconde main basé sur l'anglais.

Le débat de la vaccination encore et toujours. Comment contrôler ça? On ne fera pas la police... Exemptions possibles : raisons médicales et RELIGIEUSES. WTF?!?!?!?

Je lui demande comment il se sent par rapport à Arianne. Il me demande d'arrêter l'enregistrement.

13 septembre 2021 – Enfin une francophone dans l'équipe

Leaticia : nouvelle qui remplace Arianne. Est bilingue et de Montréal. Français première langue. Donc c'est BON pour Geoffrey! Elle va chevaucher avec Arianne pendant 3 semaines pour la transition avant qu'elle parte.

15 septembre 2021 – Formulaire vaccination

Abey commence par introduire Ambre. Puis elle se présente et donne un peu son parcours. Puis après un tour d'écran pour que tout le monde se présente.

À mon tour, je me présente, dis ce que je fais, et je demande à Ambre si je peux enregistrer. Elle dit qu'il n'y a pas de problème.

Geoffrey demande comment ça va se passer pour envoyer les formulaires pour attester qu'on est vaccinée. Toutes les bénévoles qui viennent dans les bureaux, les attestations devront être vues par Rommy. Mais toutes les bénévoles ailleurs vont être gérées par les gestionnaires respectifs des portfolios concernés.

20 septembre 2021 – De bénévole à employée

Geoffrey essaie de recruter une de ses bénévoles en tant qu'employée en RH pour la SCC, en acquisition de talent. Elle aimerait beaucoup. Il dit que ça arrive quand même régulièrement que des bénévoles deviennent employées. Comme une des directrices de Relais qui est devenue la dernière employée des programmes signatures. Et qui de mieux que quelqu'une qui a fait un Relais pour gérer des bénévoles qui font des Relais. En termes de légitimité / autorité auprès des bénévoles, ça aide aussi beaucoup.

24 septembre 2021 – sondage pancanadien de satisfaction bénévole

Abey, Eva, Yvonne et Geoffrey ont regardé les résultats du sondage pancanadien de satisfaction des bénévoles. Ils vont préparer une présentation, en isolant le QC pour montrer les différences, pour montrer les résultats. Et aussi de souligner le très faible taux de participation : soit parce que si personne ne répond c'est parce que personne ne se sent vraiment engagée. Soit personne ne répond parce que cette année pas grand-monde a fait du bénévolat (Covid).

Au Canada : 1 800 sur 30 000-40 000 bénévoles (7 %). En plus, la très grande proportion sont celles qui s'impliquent dans *Wheels of Hope*, qu'on sait être particulièrement engagées. Donc est-ce vraiment représentatif?

Et après, elles vont regarder plus en détails les questions où il y a moins de satisfaction, pour voir si elles organisent des FG pour travailler sur ces points particuliers.

Son bénévole en marketing RH a créé une persona pour les héros ordinaires. Geoffrey dit que c'est vraiment cool, il a eu l'impression de le rencontrer en personne en le lisant.

Il était sur son Instagram l'autre jour, et a vu une publicité de la SCC qui présentait 5 bénévoles de la Course de 5 provinces (PAS le QC), avec une photo et une petite description. Il a

trouvé ça cool mais ne comprend pas pourquoi il n'a pas été mis au courant. Il a confirmé avec l'équipe VE, et personne n'était au courant. Alors si on commence à dédoubler les profils, ça va nuire aux héros ordinaires de Geoffrey... Et c'est bizarre qu'elles n'aient pas été consultées...

28 septembre 2021 – LE FG!!

J'étais vraiment fébrile, voire un peu anxieuse avant le début de l'activité. Finalement, on sera 6. 4 participantes, Consuelo et moi. C'est la première fois que je fais ça... Mais la présence de Consuelo me rassure, elle va pouvoir me supporter.

Finalement, ça s'est tellement bien passé! Je suis vraiment contente et excitée! La conversation était géniale, les participantes ont été proactives, j'ai VRAIMENT DU BON STOCK.

En *debrief*, tout de suite après, Consuelo et moi trouvons déjà des pistes de réflexions et d'analyses prometteuses. On regarde le Miro, enlève les redondances, réorganise les catégories.

Pendant l'activité, les participantes ont été investies, les conversations ont été intéressantes et stimulantes. J'ai trouvé particulièrement intéressant de voir qu'une des quatre était nouvelle de cette année. Les trois autres sont des anciennes. J'ai pu voir comment les réalités étaient un peu différentes en pratique. Mais en arrière, les motivations et les valeurs, ce sont les mêmes.

J'ai aussi pu constater que le FG est réellement un outil d'intervention approprié pour mon approche. Dans mon cas précis, c'est même un outils efficace pou cultiver les valeurs et renforcer le sentiment d'engagement des bénévoles. On a vu juste. Dans le mille. *Bull's eye*.

***D'ailleurs, j'ai présenté à l'ICA 2022 à ce sujet. Le thème était *The practical potentials of CCO: Translating constitutive perspectives into practice*. Ce que j'ai proposé s'intitulait *Cultivating Attachment: Developing a Conversational Method to Foster Volunteer Retention*. Et je postule que le FG est un outil d'intervention aussi pertinent qu'efficace, en tant qu'espace conversationnel, pour cultiver l'attachement. Et ce via 4 procédés :

- Collectivité
- Storytelling
- Réflexivité partagée
- Langage affectif

Ça a reçu un bon accueil dans le milieu de la CCO. C'est prometteur.

30 septembre 2021 – Nouvelle bombe

Suivi quotidien Geoffrey

Je lui parle du FG de mardi. À quel point je suis motivée et enchantée. C'était vraiment une instance de cultivation de valeurs, et ça a engagé davantage les gens présents.

Bombe de lundi : finalement il va y avoir de la Jonquille cette année. Donc besoin de 6 000 bénévoles au Québec, sur 200 sites. Pendant 5 jours. Il va y avoir des machines pour faire des dons

en tapant la carte de crédit (pas d'argent). C'est au moins d'avril donc il faut recommencer le recrutement au mois de janvier. Il va aussi falloir 2-3 coordos pour gérer tout ça, les former, pour qu'elles soient prêtes en avril.

On se demandait déjà comment on allait gérer les bénévoles jour-J du Relais, et là on nous rajoute la Jonquille. Découragement.

6 octobre 2021 – Les statuts bénévoles dans le système

VE meeting

Yvonne présente les différents statuts qui pourront être utilisés dans *SalesForce* pour classer les bénévoles, et donc les gérer adéquatement.

- Applicant
- Awaiting new role
- Active
- Temporarily inactive / on leave
- Resigned/retired
- De not engage

C'est très bien... mais les autres ont la peur que ça rajoute une charge de travail très grande de mettre à jour tous les dossiers. Yvonne dit qu'effectivement, ça va être dur. Mais beaucoup plus facile quand on va enfin être 100 % avec *SalesForce* pour pas dédoubler.

***Perso, je pense que c'est vraiment une bonne idée d'avoir les statuts comme ça dans leur base de données. Pour le *stewardship*, ça va beaucoup aider. Savoir qui doit être traitée de quelle façon.

12 octobre 2021 – Une charge de plus

Formation obligatoire sur sécurité et carte de crédit : obligatoire pour TOUTES, même les employées qui n'ont jamais à faire avec des paiements. Ajoute des formations à l'infini.

Encore une fois, dédales des lourdeurs administratives. Ressources et temps gaspillés.

13 octobre 2021 – *Mission moment*

Pendant le VE meeting, Yvonne partage son moment mission. Elle dit que trop souvent, quand elles partagent un mission moment, elles parlent des bénéficiaires dans les maisons d'hébergement, ou encore quand il y a de la recherche de faite, ou de la pression au niveau politique pour des législations... Mais trop souvent **on oublie que des moments avec des bénévoles fait aussi partie de la mission...** Par exemple, la façon dont la relation se créer entre l'organisation et la bénévole, le fait que la bénévole s'émancipe ou se développe de façon personnelle dans son bénévolat... Pour Yvonne, on ne souligne pas assez cela, mais pourtant ça fait partie intégrante de la mission de la SCC.

***MERCI!!

14 octobre 2021 – C'est quoi, une bénévole, en fait?

Geoffrey essaie de faire passer le message aux collègues et aux gens de *Programmes Signatures* que le recrutement est très élitiste. Il faut être plus claire sur les attentes exactement. Et **savoir dire non à la SCC qui demande des résultats sans donner les ressources nécessaires pour les atteindre**. Le plus important ce sont les habiletés humaines et non le CV. C'est ça qu'il faut tenter d'aller chercher, pas un type de diplôme. Sans toutefois complètement négliger les compétences des applicantes. Les gens de PS vont en discuter avec leurs équipes à ce sujet.

Geoffrey : C'est encore et toujours la question de qu'est-ce que c'est un bénévole? Et finalement, tu te rends compte que c'est un outil. C'est une ressource comme une autre.

C'est toujours d'un point de vue qu'est-ce que lui nous apporte? Et pas qu'est-ce que nous on leur apporte.

****Très intéressant ce qu'il dit je trouve. Comment la vision organisationnelle c'est de voir la bénévole comme une ressource matérielle/monétarisée. Une moyen d'arriver à une fin. Ça enlève tout le côté humain de la chose. Et pourtant, on sait à QUEL POINT le côté humain est central, primordial, essentiel (veux-tu d'autres synonymes?!?!?) dans le bénévolat. Je sais qu'il pousse beaucoup pour que la mentalité change. Je n'ai juste pas l'impression que c'est assez pour faire réellement changer la culture organisationnelle d'une aussi grosse machine..?

20 octobre 2021 – Pour les prochaines entrevues...

Suivi Consuelo

Pour les prochaines entrevues, ne pas commencer direct avec la reconnaissance. Mais plutôt de commencer par une entrée en matière ne leur demandant plus leur parcours.

Et il faut plus les amener à parler d'attachement-détachement.

« qu'est-ce que tu fais que tu restes? »

« qu'est-ce que tu fais que tu t'es impliqué.e avec la SCC? »

« est-ce qu'il y a eu des moments où tu es parti.e? / as pensé quitter? »

Et finalement, « c'est quoi tes valeurs fondamentales qui te font faire du bénévolat? ».

Quelqu'un qui chiale c'est bon, c'est bien mieux que quelqu'un qui parle pas. Donc Stéphane c'est OK. Le chialage, le conflit, ça visibilise des choses, ça parle de tension. Quoi qu'en dise la SCC. Moi je veux pas étouffer ça. Au contraire.

21 octobre 2021 – Gestion plus humaine?

Relais comme outil de deuil... quand on les enlève, ça a de GROSSES implications. Le Relais a un impact énorme. Il ne faut pas simplement regarder le chiffre à la fin pour quantifier l'impact. C'est beaucoup plus grand que ça. Lieu de soutien, d'espoir, de deuil... LA COMMUNAUTÉ.

Mais oui, l'argent c'est le nerf de la guerre, mais...

Geoffrey : *Moi l'impression que j'ai, c'est que c'est avant tout les objectifs financiers. Tant qu'on gère avec le portefeuille, on ne gèrera pas avec le cœur.*

Il faut faire un choix de gouvernance rendu là – il faut aller faire une réflexion sur la culture organisationnelle.

27 octobre 2021 – Petit décrochage

Pour le VE meeting, j'arrive en retard car j'étais à la formation sur Archipel. Abey est en train de parler de je ne sais quoi.

Je n'ai pas envie d'être ici et j'ai vraiment l'impression de perdre mon temps. Rien de ce qu'elles racontent n'a de valeur ajoutée pour la suite de mon travail. Je me sens forcée d'être ici pour faire plaisir à Geoffrey. En plus je peux même plus enregistrer à cause de l'arrivée de la nouvelle qui n'a pas signé le formulaire de consentement. Je suis là pendant 1h30 juste pour leur dire où j'en suis à la fin en 2 minutes. *Really?*

Je dois apprendre à mettre mes limites.....

28 octobre 2021 – Opacité des comm

Geoffrey me dit que le problème majeur de la comm à la SCC est l'opacité...

Geoffrey : *Est-ce que les gens sont au courant que ce comité existe? Ben non. Donc les ressources sont là, mais personne ne le sait.*

10 novembre 2021 – Récolte terminée. Et maintenant?

Je dois commencer l'analyse à proprement parlé. Grâce au tableau de valeurs, aller lire les entrevues et, avec un code de couleur, aller chercher les exemples de chaque valeur, et de comment elle s'exprime. C'est surtout les valeurs SCC et bénévoles, un peu moins employées.

Rapport : diagnostic des valeurs; comment s'attachent – se détachent les bénévoles à la SCC (Zoom in dans le FG); recommandations (attention au langage, le *fit*, proposer des espaces de partage plus informels, comme le FG, comme des lieux de cultivation de valeurs et de développement de l'attachement par les pairs, mettre en place des communautés de pratique, etc.).

J'ai trouvé une étudiante de BACC du cours où je suis auxiliaire pour qu'elle termine mes transcriptions. YEAH! Une épine de moins.

24 novembre 2021 – Détails avant de partir

Aujourd'hui je rencontre l'étudiante qui va m'aider à faire les transcriptions avant que je parte en vacances. Elle va s'occuper des transcriptions pendant le mois de décembre – pendant que je serai au Mexique. J'en ai VRAIMENT de besoin. Je suis épuisée, ça fait plus de deux ans, avec la pandémie, que je n'ai pas pris de *vraies* vacances.

C'est encourageant aussi de savoir qu'à mon retour, l'analyse et la rédaction du rapport vont être facilitées parce que toutes les transcriptions seront prêtes.

Aussi, travailler en équipe, c'est toujours mieux que seule. Je ne pourrais jamais assez le répéter : plus de paires d'yeux, c'est toujours mieux pour contrer les biais de chacune.

.....
10 janvier 2022 – Retour à la réalité

Aujourd'hui, je rencontre l'étudiante de BACC, on commence l'analyse en *brainstorm*. Ça avance bien et vite. J'aime beaucoup travailler avec elle. Ça me motive. Y'a au moins ça!

19 janvier 2022 – L'analyse va bon train

Nous nous rencontrons toutes les deux presque tous les jours, L'analyse avance très bien. On fait 1 à 2 entrevues par jour. Alors je commence la rédaction du rapport de recommandations en parallèle. Ça va bien, je suis inspirée, ça coule tout seul. Mon esprit foisonne, dès que j'ai fini une page, l'autre suit naturellement. Les idées en apportent d'autres. Les séances avec l'étudiante me font du bien et m'aident beaucoup. Je sens que j'ai trouvé une méthode de travail qui m'avantage bien.

2 mars 2022 – Souper avec Geoffrey

J'ai terminé le rapport la semaine passée. YEAHH!!!! Je suis allée en faire imprimer 3 copies, reliées pis toute pis toute. On se rejoint au restau pour en jaser. Je lui offre une copie papier en cadeau. Ça a l'air de lui faire bien plaisir. Il dit qu'il a commencé à le lire (sur son cell dans le lit le soir ou dans les transports en commun, donc la copie papier est vraiment la bienvenue!). Pour l'instant il aime. Je suis vraiment contente et satisfaite du résultat. Fièrè même, je dirais.

Il fait 70 pages finalement. J'avais trop de choses à dire je pouvais pas couper plus. Les gens qui le lisent d'auront qu'à filtrer ce qu'ils veulent.

On essaie de trouver une date où tout le monde est dispo pour que je vienne présenter le rapport. L'équipe VE veut être là, plus plusieurs personnes d'en haut.

Ça traîne, ça traîne, ça traîne... Elles sont dans la Jonquille, elles sont débordées.

26 mars 2022 – Cataclysme

Je suis en colloque pour Les 3 sex*. La blonde de mon père m'appelle. C'est urgent.

Pleurs au bout de la ligne : *Je sais pas. Je sais pas ce qui s'est passé.*

Frédérique je sais pas. Ton père. Quand je suis arrivée dans sa chambre...

J'ai reçu un bouquet et des condoléances de l'équipe VE, encore une fois. Gratitude.

Depuis le décès de mon père, je n'arrive pas à travailler. Mon mémoire – et tout le reste – est *on hold*. Mon cerveau s'est débranché, je me suis dissociée.

N'importe qui : *Comment ça va?*

Moi : *Je sais pas.*

Ce n'est qu'en juillet 2022 que j'ai réussi à recommencer – très progressivement – à travailler un peu. Mon rythme est 100x plus lent qu'à mes habitudes. Cognitivement, je vois bien qu'il y a quelque chose qui s'est désenclenché.

27 octobre 2022 – Rencontre avec Consuelo et Geoffrey

Nous avons une rencontre ce matin pour nous enligner pour la suite de l'écriture de notre chapitre de livre ensemble. On en profite pour parler un peu du projet, de voir où ça en est. Je dis à Geoffrey que je trouve dommage que mon rapport ait été tabletté aussi rapidement. Il me dit qu'il y a tout de même plusieurs personnes qui l'ont lu et sont intéressées. Dont le vice-président au QC. Mais aussi, il m'indique qu'un des employés qui est sous sa responsabilité l'a lu, et s'en inspire beaucoup pour mettre en place des pratiques de gestion des bénévoles, afin de les inclure plus dans le processus.

Ça me remonte un peu le moral. Finalement, ça a quand même eu un impact. Si ça peut semer des graines, petit à petit. Peut-être que ça pourra tranquillement mener à des micro-changements. Qui eux peuvent mener à autre chose, qui sait? Ce n'est peut-être que le début? À voir.

Moi qui avais abandonné le projet de traduire le rapport en anglais parce que j'avais l'impression que ça ne servait à rien, me voilà devant un Geoffrey qui me réitère sa demande. Je suis contente.

BIBLIOGRAPHIE

- Ackermann, K. (2019). Predisposed to Volunteer? Personality Traits and Different Forms of Volunteering. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(6), 1119–1142. <https://doi.org/10.1177/0899764019848484>
- Alanazi, A. (2016). A critical review of constructivist theory and the emergence of constructionism. *American Research Journal of Humanities and Social Sciences*, 2, 1-8.
- Alfes, K., Antunes, B., et Shantz, A. D. (2017). The management of volunteers – what can human resources do? A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 62–97. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1242508>
- Allard-Poesi, F., et Perret, V. (2003). *La recherche-action* (e-thèque).
- Alvesson, M., et Sköldbberg, K. (2018). *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research* (3^{ème} édition). Sage.
- Bardin, L. (2013). Chapitre II. Définition et rapport avec les autres sciences. Dans *L'analyse de contenu* (pp. 30–51). Presses Universitaires de France; Cairn.info. <https://www.cairn.info/l-analyse-de-contenu--9782130627906-p-30.htm>
- Barnabé, C. (2010). *Vers de nouvelles pratiques de changement organisationnel: entre la recherche et l'action* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal]. <https://archipel.uqam.ca/3644/1/M11682.pdf>
- Bekkers, R. (2005). Participation in Voluntary Associations: Relations with Resources, Personality, and Political Values. *Political Psychology*, 26(3), 439–454. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9221.2005.00425.x>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2009.08.008>

- Bencherki, N., Cooren, F., Brummans, B. H. J. M., Benoit-Barné, C., et Matte, F. (2020). La culture en tant que cultivation : vers une conception communicationnelle de la culture organisationnelle1. *Communiquer. Revue de Communication Sociale et Publique*, 29, 89–109. <https://doi.org/10.4000/communiquer.5674>
- Bernardeau, D. (2018). Professionnalisation des bénévoles : compétences et référentiels. *SociologieS*, [En ligne]. <https://doi.org/10.4000/sociologies.6758>
- Boezeman, E. J., et 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. <https://doi.org/10.1348/096317908X383742>
- Boffo, C. (2003). *Changement continu et situé: théorie et implications pratiques* (Cahier n°2003-01, juin 2003). Montréal: HEC Montréal.
- Bowe, M., Wakefield, J. R. H., Kellezi, B., Stevenson, C., McNamara, N., Jones, B. A., Sumich, A., et Heym, N. (2021). The mental health benefits of community helping during crisis: Coordinated helping, community identification and sense of unity during the COVID -19 pandemic. *Journal of Community et Applied Social Psychology*, casp.2520. <https://doi.org/10.1002/casp.2520>
- Bowman, N., Brandenberger, J., Lapsley, D., Hill, P., et 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. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01020.x>
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*. Sage Publications.
- Brown, E., et 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. <https://doi.org/10.1177/0899764006293178>

- Campbell, D. E. (2009). Civic Engagement and Education: An Empirical Test of the Sorting Model. *American Journal of Political Science*, 53(4), 771–786. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5907.2009.00400.x>
- Carlo, G., Okun, M. A., Knight, G. P., et de Guzman, M. R. T. (2005). The interplay of traits and motives on volunteering: agreeableness, extraversion and prosocial value motivation. *Personality and Individual Differences*, 38(6), 1293–1305. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.08.012>
- Carlsen, H. B., Toubøl, J., et Brincker, B. (2021). On solidarity and volunteering during the COVID-19 crisis in Denmark: the impact of social networks and social media groups on the distribution of support. *European Societies*, 23(sup1), S122–S140. <https://doi.org/10.1080/14616696.2020.1818270>
- Carpenter, J., et Myers, C. K. (2010). Why volunteer? Evidence on the role of altruism, image, and incentives. *Journal of Public Economics*, 94(11–12), 911–920. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2010.07.007>
- Chacón, F., Vecina, M. L., et Dávila, M. C. (2007). The three-stage model of volunteers' duration of service. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 35(5), 627–642. <https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.5.627>
- Château Terrisse, P., Codello, P., Béji-Bécheur, A., Jougleux, M., Chevrier, S., et Vandangeon-Derumez, I. (2016). Réflexivité et éthique du chercheur dans la conduite d'une recherche-intervention. *La Revue des Sciences de Gestion*, 277(1), 45. <https://doi.org/10.3917/rsg.277.0045>
- Cnaan, R. A., et Handy, F. (2005). Towards understanding episodic volunteering. *Vrijwillige Inzet Onderzocht*, 2(1), 29–35.
- Coenen, H. (2001). Recherche-action : rapports entre chercheurs et acteurs. *Revue internationale de psychosociologie*, VII(16), 19. <https://doi.org/10.3917/rips.016.0019>

- Cooren, F. (2010a). *Action and agency in dialogue: passion, incarnation and ventriloquism*. John Benjamins Pub. Co.
- Cooren, F. (2010b). Le cahier des charges d'un (méta-)modèle constitutif de la communication : une proposition. *Communiquer. Revue de Communication Sociale et Publique*, 3–4, 103–122. <https://doi.org/10.4000/communiquer.1581>
- Cooren, F. (2012). Communication Theory at the Center: Ventriloquism and the Communicative Constitution of Reality. *Journal of Communication*, 62(1), 1–20. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2011.01622.x>
- Cooren, F., Brummans, B. H. J. M., Benoit-Barné, C., et Matte, F. (2013). Organizational Culture as Cultivation: A Ventriloqual Perspective. *Faces of Organizational Culture and Communication*, 3, 153–179.
- Cooren, F. et Robichaud, D. (2011). Les approches constitutives. Dans S. Grosjean et L. Bonneville (dir.), *La communication organisationnelle : Approches, processus et enjeux* (p. 140-175). Montréal, Québec : Chenelière Éducation.
- Cooren, F., Taylor, J. R. et Van Every, E. J. (dir.). (2006). *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversations*. (237 p.) Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry et Research Design. Choosing Among Five Approaches* (2^{ème} éd., 395 p.) Thousand Oaks, Californie : SAGE Publications.
- Deetz, S. A. (1992). *Democracy in an Age of Corporate Colonization. Developments in Communication and the Politics of Everyday Life*. (412 p.) Albany: State University of New York Press. SUNY Series in Communication Studies.

- de León, M. C. D., et Fuertes, F. C. (2007). Prediction of Longevity of Volunteer Service: A Basic Alternative Proposal. *The Spanish Journal of Psychology*, 10(1), 115–121. <https://doi.org/10.1017/S1138741600006375>
- Del Fa, S., Vásquez, C., et Plourde, M.-C. (2016a). « Il faut que ça tienne ! » : étudier le bénévolat à la lumière des dynamiques d’attachement et de détachement. *Recherches En Communication*, 42. <https://doi.org/10.14428/rec.v42i42.48573>
- Del Fa, S., Plourde, M.-C., et Vásquez, C. (2016b). Se mouvoir par-delà les frontières au moyen d’un projet bénévole. *Questions de Communication*, 30, 287–308. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.10785>
- Dempsey, S. E., et Sanders, M. L. (2010). Meaningful work? Nonprofit marketization and work/ life imbalance in popular autobiographies of social entrepreneurship. *Organization*, 17(4), 437–459. <https://doi.org/10.1177/1350508410364198>
- Durand, C. (2011). *L’art de faire émerger l’intelligence collective comme processus de changement émergent* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal]. <https://archipel.uqam.ca/4508/1/M12355.pdf>
- Einolf, C. J. (2011). Gender Differences in the Correlates of Volunteering and Charitable Giving. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(6), 1092–1112. <https://doi.org/10.1177/0899764010385949>
- Eliasoph, N. (2008) *Charms and harms of the plug-in volunteer*. Manuscrit non publié.
- Ellingson, L. L. (2009). *Engaging Crystallization in Qualitative Research. An Introduction* (224 p.). Californie : SAGE Publications.
- Erez, A., Mikulincer, M., van Ijzendoorn, M. H., et Kroonenberg, P. M. (2008). Attachment, personality, and volunteering: Placing volunteerism in an attachment-theoretical framework. *Personality and Individual Differences*, 44(1), 64–74. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.07.021>

- Fallon, B. J., et Rice, S. M. (2015). Investment in staff development within an emergency services organisation: comparing future intention of volunteers and paid employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(4), 485–500. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561222>
- Farzaneh, J., Dehghanpour Farashah, A., et Kazemi, M. (2014). The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB: The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(5), 672–691. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2013-0118>
- 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: An International Journal*, 33(4), 403–418. <https://doi.org/10.2224/sbp.2005.33.4.403>
- Friedland, L. A. et 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)*, Université du Maryland. 22p.
- Garner, J. T., et Garner, L. T. (2011). Volunteering an Opinion: Organizational Voice and Volunteer Retention in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 813–828. <https://doi.org/10.1177/0899764010366181>
- Gauthier, B. (2009). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données* (5^{ème} éd.). Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- 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. <https://doi.org/10.1177/0899764010394203>

- Gilmore, S., et Kenny, K. (2015). Work-worlds colliding: Self-reflexivity, power and emotion in organizational ethnography. *Human Relations*, 68(1), 55–78. <https://doi.org/10.1177/0018726714531998>
- Grimes, D. S., et Parker, P. S. (2009). Imagining Organizational Communication as a Decolonizing Project: In Conversation With Broadfoot, Munshi, Mumby, and Stohl. *Management Communication Quarterly*, 22(3), 502–511. <https://doi.org/10.1177/0893318908327010>
- Grotz, J., Dyson, S., et Birt, L. (2020). Pandemic policy making: the health and wellbeing effects of the cessation of volunteering on older adults during the COVID-19 pandemic. *Quality in Ageing and Older Adults*, 21(4), 261–269. <https://doi.org/10.1108/QAOA-07-2020-0032>
- Guba, E. G. (dir.). (1990). *The paradigm dialog*. Sage Publications, Inc.
- Handy, F., Cnaan, R. A., Hustinx, L., Kang, C., Brudney, J. L., Haski-Leventhal, D., Holmes, K., Meijs, L. C. P. M., Pessi, A. B., Ranade, B., Yamauchi, N., et Zrinscak, S. (2010). A Cross-Cultural ExAlissation of Student Volunteering: Is It All About Résumé Building? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(3), 498–523. <https://doi.org/10.1177/0899764009344353>
- Harvey, G. (2003). Guesthood as ethical decolonising research method. *Numen*, 50(2), 125–146. <https://doi.org/10.1163/156852703321506132>
- Haski-Leventhal, D., et Bargal, D. (2008). The volunteer stages and transitions model: Organizational socialization of volunteers. *Human Relations*, 61(1), 67–102. <https://doi.org/10.1177/0018726707085946>
- Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657–693. https://www.jstor.org/stable/pdf/258594.pdf?casa_token=pi9YcpLxRowAAAAA:wk51z9uSE6kM4ICy9Q3Jk_snhRsrFBUI_x4B5VO5qtNCWh72BiLJih4Zy-gTdbVNDV9OqpUTIRXqOc5SvFYhhsbH-hcF5X9qT6Z7jIsexer7TfKC4tQ

- Hidalgo, M. C., et Moreno, P. (2009). Organizational socialization of volunteers: the effect on their intention to remain. *Journal of Community Psychology*, 37(5), 594–601. <https://doi.org/10.1002/jcop.20317>
- Houle, B. J., Sagarin, B. J., et Kaplan, M. F. (2005). A Functional Approach to Volunteerism: Do Volunteer Motives Predict Task Preference? *Basic and Applied Social Psychology*, 27(4), 337–344. https://doi.org/10.1207/s15324834basp2704_6
- Huang, J., Maassen van den Brink, H., et Groot, W. (2009). A meta-analysis of the effect of education on social capital. *Economics of Education Review*, 28(4), 454–464. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2008.03.004>
- Hustinx, L. (2010). Institutionally Individualized Volunteering: Towards a Late Modern Re-Construction. *Journal of Civil Society*, 6(2), 165–179. <https://doi.org/10.1080/17448689.2010.506381>
- Hustinx, L., et 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. <https://doi.org/10.1023/A:1023948027200>
- Ihm, J., et Shumate, M. (2022). How Volunteer Commitment Differs in Online and Offline Environments. *Management Communication Quarterly*, 0(0), 1-29. <https://doi.org/10.1177/08933189211073460>
- Jolivet, A., et Vásquez, C. (2011). Reconfiguration de l'organisation : suivre à la trace les figures textualisées – le cas de la figure du patient1. *Études de Communication*, 36, 129–146. <https://doi.org/10.4000/edc.2563>
- Kramer, M. W., Lewis, L. K., et Gossett, L. M. (2013). *Volunteering and communication* (vol.2, 324 p.). New York : Peter Lang.

- Kreutzer, K., et Jäger, U. (2011). Volunteering Versus Managerialism: Conflict Over Organizational Identity in Voluntary Associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(4), 634–661. <https://doi.org/10.1177/0899764010369386>
- Krueger, R. A. et Casey, M. A. (2015). Focus group interviewing. Dans K. E. Newcomer, H. P. Hatry et J. S. Wholey (dir.), *Handbook of practical program evaluation* (4^{ème} éd., p. 506-534). New Jersey : Jossey-Bass. A Wiley Imprint.
- Kuhn, T., Ashcraft, K. L., et Cooren, F. (2017). *The Work of Communication: Relational Perspectives on Working and Organizing in Contemporary Capitalism* (1^{ère} éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315680705>
- Lachance, E. L. (2021). COVID-19 and its Impact on Volunteering: Moving Towards Virtual Volunteering. *Leisure Sciences*, 43(1–2), 104–110. <https://doi.org/10.1080/01490400.2020.1773990>
- Le Bossé, Y., Gaudreau, L., Arteau, M., Deschamps, K., et Vandette, L. (2002). L’approche centrée sur le développement du pouvoir d’agir : Aperçu de ses fondements et de son application. *Canadian Journal of Counselling / Revue canadienne de counseling*, 36(3), 180–193. <https://cjcc-uccalgary.ca/article/view/58696/44185>
- Lee, Y., et Brudney, J. L. (2012). Participation in formal and informal volunteering: Implications for volunteer recruitment. *Nonprofit Management and Leadership*, 23(2), 159–180. <https://doi.org/10.1002/nml.21060>
- Lewig, K. A., Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., et Metzger, J. C. (2007). Burnout and connectedness among Australian volunteers: A test of the Job Demands–Resources model. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 429–445. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.07.003>

- Liao-Troth, M. A. (2005). Are They Here for the Long Haul? The Effects of Functional Motives and Personality Factors on the Psychological Contracts of Volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(4), 510–530. <https://doi.org/10.1177/0899764005279513>
- Lincoln, Y. S., Lynham, S. A. et Guba, E. G. (2011). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. *The Sage handbook of qualitative research*, 4, 97-128.
- Luhmann, N. (2003). Organization. Dans T. Bakken et T. Hernes, (dir.), *Autopoietic organization theory: Drawing on Niklas Luhmann's social systems perspective* (pp. 31-52). Oslo, Norvège : Copenhagen Business School Press.
- Luksyte, A., Dunlop, P. D., Holtrop, D., Gagné, M., Kragt, D., et Muhammad Farid, H. (2021). The challenges of volunteering during the COVID-19 pandemic. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1–2), 286–289. <https://doi.org/10.1017/iop.2021.62>
- Macduff, N. (1990). Episodic Volunteers: Reality for the Future. *Voluntary Action Leadership*, 15–17.
- Macduff, N., Millgard, J., et Graff, L. (2004). *Episodic volunteering: organizing and managing the short-term volunteer program / Sector Source*. MBA Publishing.
- McAllum, K. (2017). Volunteers/volunteering. Dans *International Encyclopedia of Organizational Communication*.
- McPhee, R. D. et Zaug, P. (2000). The Communicative Constitution of Organizations: A Framework for Explanation*. *La Revue Électronique de Communication*, 10(1-2). [En ligne] : <http://www.cios.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/EJCPUBLIC/010/1/01017.html>
- Molina, Y., Dirkes, J., et 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. <https://doi.org/10.1177/0899764017718632>

- Musick, M. A., Wilson, J., et Jr., W. B. B. (2000). Race and Formal Volunteering: The Differential Effects of Class and Religion. *Social Forces*, 78(4), 1539. <https://doi.org/10.2307/3006184>
- Nencini, A., Romaioli, D., et Meneghini, A. M. (2016). Volunteer Motivation and Organizational Climate: Factors that Promote Satisfaction and Sustained Volunteerism in NPOs. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(2), 618–639. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9593-z>
- Paik, A., et 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. <https://doi.org/10.1177/0899764009354647>
- Penner, L. A., et Finkelstein, M. A. (1998). Dispositional and structural determinants of volunteerism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 525–537. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.2.525>
- Ruelland, I., Lafortune, J.-M., et Rhéaume, J. (2020). L'intervention en milieux organisés : fondements et enjeux communicationnels. *Communiquer. Revue de Communication Sociale et Publique*, 30, 1–9. <https://doi.org/10.4000/communiquer.7217>
- Salamon, L. M. (1997). *Holding the Center: America's Nonprofit Sector at a Crossroads*.
- Schein, E. H. (1985). Defining Organizational Culture. In *Organizational Culture and Leadership* (1^{ère} éd., pp. 1–22). Jossey-Bass.
- Schoeneborn, D., Blaschke, S., Cooren, F., McPhee, R. D., Seidl, D., et Taylor, J. R. (2014). The Three Schools of CCO Thinking: Interactive Dialogue and Systematic Comparison. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 285–316. <https://doi.org/10.1177/0893318914527000>
- Schoeneborn, D., Vásquez, C., et Cornelissen, J. (2016). Imagining organization through metaphor and metonymy: Unpacking the process-entity paradox. *Human Relations*, 69(4), 915–944. <https://doi.org/10.1177/0018726715612899>

Sciadas, G. (2002). *Découvrir la fracture numérique*. [En ligne]
<https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/56f0004m/56f0004m2002007-fra.pdf?st=19AVImPR>

Consulté le 1^{er} août 2022

Seddighi, H., Salmani, I., Ermolaeva, P., Basheva, O., et Sedeh, M. S. (2020). *The Challenges and Opportunities of Online Volunteering for COVID-19 Response in Iran: A Qualitative Study* [Preprint]. In Review. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-48770/v1>

Seidl, D., Becker, K. H. (2005). *Niklas Luhmann and organization studies* (1^{ère} éd., 464 p.).
Copenhague, Danemark : Copenhagen Business School Press.

Smith, M. L. Jr. (2002). *Reciprocity and social exchange relationships in organizations: Examining why and how individuals contribute to organizational social capital* [Thèse doctorale]. University of Pittsburgh.

Snyder, M., et Omoto, A. M. (1992). Who helps and why? The psychology of AIDS volunteerism. In *Helping and being helped* (pp. 213–219). SAGE.

Souder, L. (2016). A Review of Research on Nonprofit Communications from Mission Statements to Annual Reports. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(6), 2709–2733. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9699-y>

Studer, S. (2016). Volunteer Management: Responding to the Uniqueness of Volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4), 688–714. <https://doi.org/10.1177/0899764015597786>

Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Interventions Économiques*, 34. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>

Taylor, J. R. (1993). La dynamique de changement organisationnel une théorie conversation/texte de la communication et ses implications. *Communication et organisation*, 3. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1619>

- Trautwein, S., Liberatore, F., Lindenmeier, J., et von Schnurbein, G. (2020). Satisfaction With Informal Volunteering During the COVID-19 Crisis: An Empirical Study Considering a Swiss Online Volunteering Platform. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(6), 1142–1151. <https://doi.org/10.1177/0899764020964595>
- Valéau, P., et Gardody, J. (2016). La communication du journal de bord: un complément d'information pour prouver la vraisemblance et la fiabilité des recherches qualitatives. *Recherches Qualitatives*, 35(1), 76–100. https://www.researchgate.net/profile/Patrick-Valeau/publication/301323850_La_communication_du_journal_de_bord_un_complement_d%27information_pour_prouver_la_vraisemblance_et_la_fiabilite_des_recherches_qualitatives/links/5711a3cd08ae39beb878dcb6/La-communication-du-journal-de-bord-un-complement-dinformation-pour-prouver-la-vraisemblance-et-la-fiabilite-des-recherches-qualitatives.pdf
- Valéau, P., Mignonac, K., Vandenberghe, C., et Gatignon Turnau, A.-L. (2013). A study of the relationships between volunteers' commitments to organizations and beneficiaries and turnover intentions. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 45(2), 85–95. <https://doi.org/10.1037/a0027620>
- Van Vianen, A. E. M., Nijstad, B. A., et Voskuil, O. F. (2008). A Person-Environment Fit Approach to Volunteerism: Volunteer Personality Fit and Culture Fit as Predictors of Affective Outcomes. *Basic and Applied Social Psychology*, 30(2), 153–166. <https://doi.org/10.1080/01973530802209194>
- Vásquez, C., Barbeau, J., Brindamour, E., Del Fa, S. et Routhier, F. (2020). *Étude ethnographique des pratiques bénévoles au sein des Relais pour la vie de la Société Canadienne du Cancer* (Rapport de recherche). Montréal, Québec : Université du Québec à Montréal. Non publié.
- Vásquez, C., Del Fa, S. et Plourde, M. C. (2015). « Est-ce que ça roule ? Étude ethnographique sur la mouvance du projet Trotibus de la Société canadienne du cancer ». *Rapport de recherche remis à*

la Société canadienne du Cancer de Montréal (110 pages). [En ligne]

https://volunteeringonthemove.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/73/Rapport_Vasquez_DelFa_Plourde2015-1.pdf

Vásquez, C., et Routhier, F. (1^{er} juin 2021). « Resisting the V-term to ‘do professional’: Exploring the occupational identity of super-volunteers ». Post-conférence, 71^{ème} édition de la conférence annuelle de l’*International Communication Association* : “Opening up the meanings of ‘the professional,’ professional organizations, and professionalism in communication studies”.

Vecina, M. L., Chacón, F., Marzana, D., et 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. <https://doi.org/10.1002/jcop.21530>

Wilhelm, M. O., et Bekkers, R. (2010). Helping Behavior, Dispositional Empathic Concern, and the Principle of Care. *Social Psychology Quarterly*, 73(1), 11–32. <https://doi.org/10.1177/0190272510361435>

Wilson, J. (2012). Volunteerism Research: A Review Essay. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(2), 176–212. <https://doi.org/10.1177/0899764011434558>

Wirgau, J. S., Farley, K. W., et 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. <https://doi.org/10.1007/s11266-010-9122-z>