

## « IL FAUT QUE ÇA TIENNE ! » : ÉTUDIER LE BÉNÉVOLAT À LA LUMIÈRE DES DYNAMIQUES D'ATTACHEMENT ET DE DÉTACHEMENT

Sophie Del Fa, Consuelo Vasquez, Marie-Claude Plourde<sup>1</sup>

L'article propose d'explorer le bénévolat à travers les attachements et les détachements des bénévoles à une cause et à un projet de manière générale. Nous analyserons cette dynamique en mobilisant une approche constitutive de la communication organisationnelle (CCO) afin de comprendre ce qui lie, mais aussi ce qui délie les différents acteurs participant à un projet de bénévolat. L'analyse révèle plusieurs sources d'attachements et de détachements qui amènent les bénévoles à s'investir à différents degrés, voire même à quitter le projet. De plus, nous explorons en quoi certains liens (tels que la cause, le quartier et la socialisation des bénévoles) transforment la définition et le mode d'existence du projet de bénévolat et en font sa force (et sa faiblesse). En ce sens, notre étude se concentre sur les liens qui attachent et détachent, et ce faisant font tenir un projet de bénévolat au fil des passions qui meuvent les participants.

*« Il y a un attachement et il y a quelque chose de fun là ! »*

Catherine, parent bénévole

---

<sup>1</sup> Sophie Del Fa est Doctorante en Communication associée au Département de communication sociale et publique à l'Université du Québec à Montréal. Consuelo Vasquez est Professeure en Communication associée au Département de communication sociale et publique à l'Université du Québec à Montréal. Marie-Claude Plourde est Doctorante en Communication associée au Département de communication sociale et publique à l'Université du Québec à Montréal.

En raison de la nature fuyante du bénévolat, la recherche sur cette pratique est vue par certains comme étant kaléidoscopique (*voir* Hustinx, Handy & Cnaan, 2010) : les questions sont diverses et les points de vue adoptés sont multiples. De manière générale, le bénévolat est étudié à partir de deux niveaux d'analyse : un premier niveau, dit microscopique, qui prend comme point de départ l'individu, soit le bénévole (*voir* Musick & Wilson, 2008; Pearce, 1993). Et un deuxième niveau, télescopique, qui prend comme point de départ la société (*voir* Grossman & Saurugger, 2006; Tremblay, 2006; Putnam, 2000). Conséquemment, les questions auxquelles les chercheur(e)s tentent de répondre sont souvent de deux ordres : qui sont les bénévoles? Et qu'est-ce que le bénévolat?

Dans cet article, nous nous positionnons à un niveau intermédiaire : celui de l'organisation bénévole. Là où les études en sociologie, en économie ou en management s'intéressent aux questions « Qui? Quoi? Où? Pourquoi? », nous préférons parler en termes de « comment? » à travers une approche dite constitutive de la communication organisationnelle (ci-après, CCO) qui fait ressortir les aspects dynamiques, interactionnels, mouvants et co-construits de l'organisation bénévole. Une telle approche n'est cependant pas nouvelle puisque Kramer, Lewis et Gossett (2013, *voir aussi* Smith & Kramer, 2015) ont contribué à mieux comprendre les réalités des organisations bénévoles, leurs employés et employeurs, leurs parties prenantes et, surtout, leurs bénévoles en offrant une explication des dynamiques relationnelles et identitaires associées au bénévolat à travers des études de cas et des entrevues. De plus, refusant de s'en tenir à une réflexion purement abstraite ou théorique, plusieurs de ces auteurs proposent des pistes d'actions visant à guider gestionnaires et décideurs.

De ces recherches, nous retenons que le bénévolat est un agrégat d'éléments tels que l'expérience, la motivation, les besoins, les attentes, les relations, le politique, le spirituel ou l'émotion (Lewis, 2013), relié aux notions de « don, d'altruisme, de générosité, d'offre, d'aide, d'entraide, de charité, de bienfaisance, de partage, de volontariat, de solidarité, de philanthropie » (Dan Ferrad-Bechmann 1992, *dans* Thibault, Fortier & Albertus, 2007, p. 21). Selon Kramer *et al.* (2013), le sens donné à une expérience de bénévolat dépend aussi de la socialisation anticipée et, donc, sur le désir de créer des liens positifs avec les membres d'une communauté ou d'une organisation. Au cœur de cette définition se

trouve l'émotion comme moteur de l'implication bénévole. Toutefois, les recherches ci-haut mentionnées ont tendance à expliquer l'émotion (et la motivation) à partir d'une vision cognitive qui, à notre avis, réduit sa portée interactionnelle et situationnelle. Nous proposons dans cet article de nous concentrer sur ce qui meut et émeut les bénévoles, en nous intéressant plus particulièrement aux processus à travers lesquels ils s'attachent (et se détachent) à un projet de bénévolat. En adoptant une perspective CCO et en considérant que nos façons d'agir sont mues à la fois par l'action et la passion (Cooren, 2013, p. 92), nous explorons les sources et les dynamiques d'attachement et détachement. Selon nous, ces dernières font « tenir » et « rouler » le projet de bénévolat par la création d'un espace passionnel pour les personnes impliquées.

Les résultats de cette étude sont issus d'une ethnographie réalisée en collaboration avec la Société canadienne du cancer (SCC), division Québec, portant sur le Trottribus, un projet de prévention du cancer qui promeut les saines habitudes de vie et le transport actif à travers la mise en place d'un réseau d'autobus pédestres dans plusieurs écoles primaires du Québec<sup>1</sup>. Aux fins de cet article, nous nous sommes basées sur les vingt-deux entretiens réalisés avec les bénévoles, les employés et les gestionnaires de la SCC, les enseignants et les directeurs des écoles étudiées; et sur les notes ethnographiques prises tout au long de la recherche par la deuxième auteure de cet article dans son rôle de chercheure-bénévole. À travers une analyse de contenu manuelle<sup>2</sup> des entrevues, nous nous sommes concentrées sur les propos qui expliquaient le pourquoi et le comment de l'attachement et du détachement des participants au Trottribus. C'est par des anecdotes

---

1 Suivant une méthode d'ethnographie organisationnelle (Neyland, 2008; Van Maanen, 2011; Ybemas, Yanow, Wels & Kamsteeg, 2009) nous avons suivi le projet Trottribus dans trois écoles situées sur l'île de Montréal, sur la Rive-Sud et sur la Rive-Nord. Nous avons collecté plus de cinquante-trois heures d'enregistrement vidéo et/ou audio, deux-cents pages de notes, vingt-deux entretiens d'en moyenne quatre-vingt-dix minutes et une centaine de documents de travail (courriels, documents de promotion, formulaires, etc.).

2 Nous entendons par « analyse de contenu manuelle » une analyse réalisée sans le recours à un logiciel de traitement de données tel que NVivo. Voir à ce sujet, par exemple, Wanlin (2007). De plus, il est important de noter que la collecte des données a consisté en des observations participantes (lors de réunions du comité Trottribus d'une école et de la SCC, et lors de marches matinales) et a impliqué la prise de notes (trois journaux de bord de 100 pages), l'enregistrement audio et/ou vidéo de réunions et de prises de photographies.

et des exemples explicites du type de relations qu'ils entretiennent avec le projet que les bénévoles dévoilent les liens qui les retiennent ou les éloignent du Trotibus. *In fine*, cela révèle le « comment » des dynamiques organisationnelles à l'œuvre.

### **1. Des passions qui nous attachent : une approche CCO de l'organisation bénévole**

Notre proposition s'inscrit dans une approche CCO (Cooren et Robichaud, 2010), qui souligne la force créatrice et motrice de la communication dans l'émergence d'une organisation. Selon cette approche, les interactions, le langage (les mots, les symboles, les textes) et les actions des acteurs sont au fondement des phénomènes organisationnels et permettent la coordination des activités, la création des relations et le maintien des organisations. Dans cette perspective, communiquer revient alors à *agir ensemble* : la communication est donc le processus organisant (en anglais *organizing* [Weick, 1979]) à travers lequel s'articulent les expériences d'action collective (Barge et Fairhurst, 2008), comme la co-création de sens, la relation entre les acteurs de même que l'émergence de nouvelles idées et de nouvelles actions. Suivant cette approche, nous comprenons l'organisation comme un processus au cours duquel des actions de communication sont réalisées pour « organiser »; dans notre cas, elles organisent le bénévolat.

Empruntant les pas de Cooren (2013), nous soutenons que les individus sont attachés à des « choses » spécifiques : des valeurs, des principes, des collectifs, des projets ou des artefacts. Ces sources d'attachements dictent la conduite des individus et confèrent un sens à leurs actions et à leurs engagements. Autrement dit, et en citant Cooren (2013, p. 88) :

toute action (activité) implique, sous une forme ou un autre, de la passion (passivité), dans la mesure où n'importe quel interlocuteur peut se positionner lui-même comme étant animé, mu, motivé, guidé, inspiré, enjoint, forcé, contraint, affecté par des *êtres* spécifiques.

Cela est d'autant plus prégnant dans les organisations bénévoles qui, comme nous l'avons introduit, reposent quasi exclusivement sur des dimensions émotionnelles et motivationnelles. De fait, un bénévole

qui participe activement à la concrétisation d'un projet s'y attache; par ailleurs, nous soutenons que cet attachement n'est pas le fruit d'une motivation interne, mais plutôt le résultat de sa participation *avec* d'autres dans ce projet. Cela étant, ce dernier peut être fragilisé par des attachements divergeant et peut donc faire l'objet de désaccords aux conséquences organisationnelles importantes. Par conséquent, ces attachements entraînent en même temps des détachements.

En effet, comme l'explique Cooren (2013), lorsque différentes sources d'attachement apparaissent, les passions se multiplient et les comportements sont alors plus « raisonnables », voire plus « rationnels », parce qu'ils sont plus « calculés » et les personnes plus détachées. Si la passion se caractérise par la « chaleur », le détachement calculé, lui, implique une certaine froideur : les deux *animent* et font agir les personnes impliquées dans un projet de bénévolat. C'est sur ces deux *animations* (Cooren, 2013) que nous portons notre intérêt dans cet article afin de comprendre les passions et les raisons qui conduisent les personnes à faire du bénévolat.

Dans la mesure où nous nous intéressons à cette dynamique passion/raison et aux processus qui attachent et détachent les bénévoles, nous faisons de l'approche CCO un cadre théorique plutôt qu'une méthode. De fait, nous ne nous attardons pas sur les conversations spécifiquement, mais plutôt sur les propos des bénévoles directement impliqués dans le projet, que cela soit en tant que parent ou membre de la communauté, en tant qu'enseignants ou directeur des écoles. Suivant Koschmann et McDonald (2015), nous dévions donc d'une analyse conversationnelle pour nous concentrer sur ce qui attache et détache les personnes impliquées dans le projet à travers leurs propres récits. Là où les puristes CCO ont recours à l'analyse de conversations pour cibler ce qui est constitutif, nous le montrons, pour notre part, à travers les propos rétrospectifs issus des entrevues par une analyse de contenu. Tout comme Koschmann et McDonald, « nous ne démontrons pas la constitution de la communication, mais nous la présupposons comme fondation théorique » (2015, p. 251, *nous traduisons*).

Cette perspective constitutive nous permet d'avancer qu'un projet de bénévolat repose sur des dynamiques d'attachement et de détachement qui émergent des relations communicationnelles : c'est parce que la communication constitue le tissu organisationnel qu'elle attache/détache les choses entre elles. Notre vision de la communication n'est pas seulement langagière, elle englobe plus largement les pratiques, les propos, les actions et toute matérialité participant à l'existence

de l'organisation (Cooren, 2015). Ainsi, tout en nous intéressant à la constitution d'un projet de bénévolat, nous proposons une conception de la communication allant au-delà de la conversation, mais plutôt en tant que mode d'existence d'une organisation. Pour ce faire, nous proposons de « déplier » ce que les participants nous ont partagé au cours des entrevues pour en retracer les fils passionnels.

## 2. Déplier les fils passionnels

### 2.1. *Des passions multiples entre émotion et raison*

L'étude révèle que les fils passionnels se structurent selon une logique raison/passion. Tout d'abord, les analyses ont mis en évidence une source d'attachement profonde aux enfants. En tant que figure associée au bonheur, c'est le plaisir de les voir marcher qui motive les parents et les bénévoles de la communauté<sup>1</sup> à s'impliquer dans ce projet. En ce sens, le Trottribus « ce n'est pas que marcher », mais c'est aussi le visage de *leurs* enfants et des enfants en tant que groupe. L'attachement se crée dans la relation privilégiée qui noue adultes et enfants au cours des vingt minutes de trajet de la maison vers l'école.

C'est vraiment les enfants. Puis il y a des matins où y'a aucun enfant qui me parle, mais ce n'est pas grave, c'est juste de les voir marcher en sautillant, ça met de bonne humeur (Catherine, ancienne parent bénévole, entrevue réalisée en novembre 2014).

Les enfants, ça me tient à cœur donc c'est parce que c'est des enfants (Solange, parente bénévole, entrevue réalisée en novembre 2014).

Cet attachement aux enfants est émotionnel, voire même passionnel. Cependant, un lien plus raisonné (donc rationnel) apparaît :

1 Plusieurs types de bénévoles participent au Trottribus. Tout d'abord les parents qui marchent dans les différents trajets en tant qu'accompagnateurs, les parents qui sont aussi impliqués dans le comité organisateur, ils sont alors qualifiés de « responsables de trajet » et les bénévoles de la communauté, retraités souvent recrutés par la Société canadienne du cancer. Il faut également noter que le Trottribus est un projet qui implique essentiellement trois acteurs : 1) l'organisme accompagnateur (rôle assumé au départ par la SCC mais qui, par la suite, a été repris par les organismes partenaires); 2) l'école qui demande d'y participer ou qui est choisie par l'organisme accompagnateur; et 3) les bénévoles.

la sécurité à travers l’instauration de règles strictes au cours de la marche (interdiction de courir, obligation de s’arrêter aux passages à priorité piétons, attendre le groupe, regarder plusieurs fois de chaque côté avant de traverser la rue, etc.). En tant que responsables des enfants, les bénévoles s’obligent à créer un environnement de marche sécuritaire auquel ils sont fortement attachés. L’attachement aux enfants démultiplie donc les liens qui oscillent toujours entre raison et passion. Comme le dit Annie pour qui la sécurité est primordiale (bénévole de la communauté, entrevue réalisée en novembre 2014) :

Je parle de sécurité routière, quand je vois un manquement qui s’installe ou qui risque d’arriver. On est ici pour être en sécurité. Alors je reviens sur les consignes à l’occasion, mais ça ne fait pas partie de nos conversations plaisantes.

Pour approfondir cette binarité, il faut s’attarder sur l’attachement au quartier qui s’ajoute au sentiment d’appartenance et au sens de la responsabilité. Comme le montre cette citation :

Il y a un esprit communautaire et ça c’est très important pour moi, le quartier, les gens du quartier, ce sont des amis, des voisins, les gens se connaissent, le Trottibus ça permet de se connaître, d’échanger et je trouve ça vraiment génial donc, je dirais que c’est ça aussi l’esprit de communauté, de quartier. (Solange, parente bénévole et coordinatrice de trajet, entrevue réalisée en novembre 2014).

En faisant appel aux voisins et en inspirant la confiance, le Trottibus s’ancre sur un territoire particulier et surtout sécuritaire : ce ne sont pas des inconnus qui s’occupent des enfants, mais des personnes qui se croisent tous les jours. Ce lien avec la communauté contribue à renforcer l’implication des bénévoles dans le projet et suscite un esprit de vie en collectivité en dehors du Trottibus. Même si, dans certains cas, le lien communautaire a une limite – dans la mesure où il ne permet pas toujours de créer des liens d’amitié durables (Annie, bénévole, entrevue réalisée en novembre 2014) – il n’en reste pas moins que les personnes impliquées dans le projet considèrent l’aspect de socialisation comme un élément central dans la définition qu’ils ont du Trottibus et de leur engagement. En ce sens, l’idée de communauté est l’un des moteurs d’implication pour les bénévoles du quartier. Les personnes seules

par exemple recherchent de nouveaux moyens de socialisation et de nouvelles activités (Manon, bénévole, entrevue réalisée en novembre 2014).

Ainsi, le lien communautaire ancré dans le quartier est gage d'un sentiment de sécurité et de sérénité pour les parents. Ces derniers sont attachés au Trottribus parce qu'ils ont confiance en lui, en les individus qui y participent et en ces personnes qu'ils connaissent. Le Trottribus est générateur d'un esprit de collectivité et crée des liens de confiance entre des personnes qui ne se connaissent pas personnellement, mais qui se (re)connaissent. Cet esprit communautaire nourrit la boucle d'attachement et rassure les parents et enfants qui vont alors, en retour, s'attacher au projet.

Les analyses ont également dévoilé une certaine fierté de la part des membres des écoles (enseignant(e)s et directeur(ice)s) à l'égard de leur implication dans le Trottribus, tout comme de la part des bénévoles qui sont conscients que le projet repose essentiellement sur leur présence et leur implication (quotidienne pour certains). Enfin, la fierté est également inhérente aux enfants :

Ils sont fiers de faire partie du Trottribus, moi mes enfants sont fiers tous les deux, ils sont contents donc il faut garder ça et construire là-dessus, je pense (Solange, parent bénévole, entrevue réalisée en novembre 2014).

J'y crois, parce que les enfants aiment tellement ça, je vais vous donner un exemple, quand vous m'avez envoyé le courriel pour la demande, j'ai fait une annonce sur l'intercom : « Tous les enfants qui participent au Trottribus venez au bureau ». Ah là ils venaient de partout et ils demandaient tous « qu'est-ce qui se passe aujourd'hui ? » j'ai dit « vous avez une lettre à donner à vos parents ». Ils s'associent à ça, puis avec les dossards, des fois les plus vieux ça les tente pas de les porter, mais les plus jeunes en tirent une grande fierté (Simona, directrice, entrevue réalisée en novembre 2014).

Ainsi, le bénévolat ne se définit pas uniquement par la liberté d'action et la gratuité du geste (Bussell & Forbes, 2002), mais surtout

par les liens qui se créent entre les acteurs et les expériences sociales qui en émergent. Les sources d'attachements évoquées – les enfants, la sécurité, le quartier et la communauté et la fierté – oscillent entre émotion et raison, mais toutes donnent un sens à l'implication bénévole, car elles permettent d'avancer vers un objectif commun : faire marcher les jeunes. Les échanges entre parents, bénévoles de la communauté et enfants produisent des liens forts qui font exister et qui font tenir le Trottibus. Cela le transforme en une véritable « petite famille » selon Béatrice (enseignante, entrevue réalisée en janvier 2015).

## ***2.2. Un attachement aux valeurs : projets éducatifs et valeurs familiales***

De manière générale, les valeurs du Trottibus correspondent à celles portées par les familles et les écoles. Ce constat rappelle que la dimension axiologique est centrale dans tout projet de bénévolat (Bussell & Forbes, 2002). Au niveau des écoles, les propos des directeur(ice)s dévoilent que les valeurs du Trottibus sont liées à des projets éducatifs du Ministère de l'Éducation. Par exemple :

Pour notre orientation 3 du projet éducatif intitulé « les saines habitudes de vie », le Trottibus répond à ce projet éducatif et aux facteurs environnementaux reliés au surplus d'automobiles autour de l'école (Édouard, directeur, entrevue réalisée en novembre 2014).

Ou encore, comme nous l'a fait remarquer une directrice dans une école faisant partie du projet « École en Santé »<sup>1</sup> instigué à l'échelle du Québec :

Je rappelle toujours que nous sommes une « école en santé » puisqu'on fait partie d'École en Santé, pour montrer aux enfants qu'il faut bouger tous les jours et qu'il n'y a pas assez d'éducation physique dans la semaine. Alors ça [le Trottibus] augmente notre activité physique (Simona, directrice, entrevue réalisée en novembre 2014).

---

1 Programme mis en place par le Ministère de l'Éducation : <http://www.education.gouv.qc.ca>

Les écoles sont attachées au Trottibus grâce aux valeurs qu'elles partagent avec les missions de ce genre qui entraînent des résultats visibles, positifs et appréciés par les enseignant(e)s :

Je pense que le fait de marcher pour aller à l'école, ça fait des enfants qui sont mieux oxygénés pour entrer en classe (Béatrice, enseignante, entrevue réalisée en janvier 2015).

Avoir fait une activité puis avoir été avec des amis [...] moi je trouve ça beaucoup plus profitable que de les voir arriver en autobus (Charles, directeur, entrevue réalisée en novembre 2014).

Aucune des écoles n'a contesté les valeurs du Trottibus, au contraire, elles sont mises en avant parce qu'elles correspondent à des projets éducatifs ou pédagogiques ou à des valeurs personnelles. Ainsi, personne ne peut être contre la vertu, donc contre le projet Trottibus. Cependant, pour plusieurs raisons, certaines personnes (notamment dans les écoles) « n'embarquent pas » parce que l'implication communautaire ne fait pas partie de leurs habitudes de vie, de leur éducation ou, encore, parce que le projet ne s'arrime pas à leur quotidien.

En ce qui concerne les parents, nous avons observé que les saines habitudes de vie étaient ancrées dans les valeurs de la famille :

Mais c'est sûr que ça faisait écho à certaines valeurs qui pour moi étaient importantes donc les saines habitudes de vie, le fait de marcher, nous on marche déjà beaucoup, pour aller à l'école, pour aller ailleurs donc c'était pas quelque chose de complètement différent à nos valeurs de famille (Carolina, coordinatrice, entrevue réalisée en novembre 2014).

Moi je marchais, j'ai choisi mon quartier pour que ce soit un quartier *marchable* j'ai choisi de les mettre à l'école de quartier parce qu'ils peuvent marcher (Paola, coordonnatrice, entrevue réalisée en novembre 2014).

Aussi comme le souligne Catherine :

Je pense que c'est des familles qui marchaient déjà. Si on prend des familles qui sont à l'école, je peux pas parler du projet Trottibus en général, mais moi j'ai l'impression que c'était des gens qui marchaient déjà (ancienne parent bénévole, entrevue réalisée en novembre 2014).

Les parents impliqués ont d'ores et déjà intégré la marche et les activités physiques dans leur quotidien familial. D'une certaine manière, et suivant le modèle de socialisation de Jablin (2001), ces valeurs partagées font partie d'une « socialisation anticipée ». Autrement dit, c'est parce que les parents et les bénévoles possédaient et partageaient ces valeurs qu'ils se sont impliqués. En utilisant notre terminologie « passionnelle », nous pouvons légitimement dire que parents et bénévoles sont *animés* par des valeurs et des habitudes de vie qui les portent à s'engager officiellement dans un projet concret. En fait, le Trottibus n'a pas « instauré » de nouvelles valeurs, il a plutôt permis de les partager avec la communauté et de les « officialiser », particulièrement dans l'éducation des enfants.

Cette première section révèle que le Trottibus tient et existe par les liens qui animent les personnes impliquées. Que ce soit des sources passionnelles (bonheur, amour, socialisation) ou des sources rationnelles (souci pour la sécurité et valeurs partagées), le Trottibus tient parce qu'il cultive et fait naître des passions chez chacun des participants. Cependant, alors que ces liens semblent forts et durables, d'autres fragilisent le projet justement parce que certaines sources d'attachement ne sont pas assez cultivées.

### 3. Quand ça ne tient qu'à un fil...

Les participants interviewés dévoilent le lien fragile entre le Trottibus et la SCC<sup>1</sup> qui déstabilise le projet, engendrant un détachement progressif des bénévoles à la SCC et des employés de la SCC au projet. De fait, ces derniers considèrent davantage le Trottibus comme « un projet de l'école », reléguant le rôle de la SCC à celui d'initiatrice du projet (l'expression « une initiative de la SCC » utilisée sur le site web

---

1 Rappelons que le Trottibus est un projet initié par la Société canadienne du cancer. Une fois installé dans les écoles ce sont ces dernières qui prennent le projet en main et qui le font perdurer. Cela permet à la SCC d'implanter le projet dans d'autres écoles afin de faire évoluer le mouvement de transport actif.

de l'organisme illustre bien ce propos<sup>1</sup>). Bien que ce lien fragile ne remette pas en question l'existence du projet, il tend à rendre invisible la cause qui a fait émerger le Trottibus en premier lieu – la prévention du cancer – et, par le fait même, en transforme sa nature : le projet de prévention devient un projet de sécurité, de socialisation ou de conscientisation environnementale selon les diverses appropriations qu'en font les écoles<sup>2</sup>. Explorons alors ce moment de basculement dans le déroulement du projet.

### **3.1. Effacement progressif de l'attachement à la cause**

Selon l'enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation (ECDBP) parrainée par Statistique Canada et réalisée tous les trois ans auprès de plus de 25 000 individus, la cause est le troisième facteur qui explique l'investissement des individus dans un projet de bénévolat (Vézina & Crompton, 2012). Le Trottibus a été initialement pensé pour lutter contre le cancer dès le plus jeune âge par l'intégration de saines habitudes de vie, et ce, en stimulant un projet de transport actif. Cependant, contre toute attente, la cause ne fait pas partie des liens d'attachement premier manifestés par les bénévoles, les parents et les écoles, mais elle est plutôt exprimée sous forme de « rappel » : il y a aussi la cause. En fait, cette dernière semble être tenue pour acquise et elle est supplantée par les attachements mis en évidence dans la partie précédente.

De fait, l'analyse révèle que les bénévoles voient plutôt dans le Trottibus une chance de renouer avec les enfants, avec la communauté et améliorer la sécurité du quartier. Cela nous amène à nous questionner sur cette absence de la lutte contre le cancer comme un lien d'attachement au Trottibus par les participants. Peut-être s'explique-t-elle par la nature du projet : un projet de prévention et non un projet d'accompagnement de la maladie ? Ou, encore, parce que le projet est intrinsèquement attaché aux enfants, et donc à la vie ? Nous croyons aussi que la présence de la SCC et la relation qu'elle entretient avec les écoles font une différence, comme la SCC est la source première de rappel à la cause.

---

1 Voir <http://www.trottibus.ca/>

2 Voir à ce propos le site Internet du Trottibus et le slogan axé sur la sécurité : <http://www.trottibus.ca/>

D'ailleurs, comme le soulignent certains bénévoles, ce n'est que lorsque nous leur posons la question : « mais pourquoi c'est une initiative de la SCC ? » (ou plus simplement : « qu'est-ce que fait la SCC dans ce projet ? »), que le lien entre la cause et le projet devient explicite. Ils répondront alors plus au moins dans les termes suivants : « c'est un projet de prévention du cancer ; il est démontré que l'introduction des saines habitudes de vie diminue le risque de maladie ; le Trottribus est une manière de se réapproprier la marche et donc de développer de saines habitudes de vie », etc. Mais l'exercice est long et l'enchaînement des attachements laborieux. Ces éléments révèlent la fragilité du Trottribus qui ne tient qu'à un fil. Alors que passion et émotion attachent profondément les bénévoles au projet, le détachement face à la cause et à la SCC ne tendent pas à faire disparaître le projet, mais plutôt à le dénaturer et à transformer sa raison d'être.

### **3.2. *Être bénévole pour le Trottribus : un rôle insaisissable***

À cela s'ajoute la difficulté de définir ce que signifie être bénévole pour le Trottribus. Cet enjeu est apparu de manière récurrente dans les entretiens avec les employés de la SCC : qu'est-ce qu'être un bénévole ? Est-ce qu'il s'agit d'un bénévole de la SCC ou de l'école ? Est-ce que cela veut-il uniquement dire marcher ? Faut-il s'impliquer dans le comité ? Les rôles et les tâches liés au projet sont nombreux et divers comme le dit Mylène une employée de la SCC :

Dans toutes les éditions, ça a été notre défi de recruter des bénévoles, mais tu dois être face à face quasiment avec eux autres parce que tu ne peux pas juste afficher « Recrutement de bénévoles pour le projet *Trottribus* » parce que ça ne veut rien dire aux gens (entrevue réalisée en octobre 2012)

Sophie, employée de la SCC, résume de façon pertinente cette difficulté à définir le rôle du bénévole dans la mesure où un bénévole Trottribus *c'est* beaucoup de choses :

Être capable d'identifier des bénévoles puis de leur confier des tâches c'est vraiment des apprentissages. Quand j'ai commencé, on demandait aux gens « est-ce que vous voulez être bénévole marcheur pour le Trottribus ? » Les gens nous disaient non. Puis ça finissait là. Après ça on a

appris on a dit « ben non ils ne veulent pas marcher, mais peut-être qu'ils veulent faire autre chose », il y a eu tout un apprentissage sur le tas. Alors que si quelqu'un nous avait pistés, dès le début pour dire « regarde, voici comment tu peux être efficace pour le Trottibus » on pouvait aussi leur dire « ok tu ne vas pas faire le Trottibus, mais, c'est une occasion que j'ai de te rencontrer puis de te parler de tout ce qui existe à la SCC puis peut-être que je peux t'offrir d'autres choses » (entrevue réalisée en octobre 2012).

La multiplicité des tâches que peut accomplir un bénévole au sein du Trottibus s'avère être à la fois un atout et une difficulté pour le définir précisément. Établir ce qu'est être bénévole pour le Trottibus est encore plus difficile comme le lien avec l'organisation initiatrice est faible : cela soustrait au projet une source d'attachement potentielle. À ce propos, la plupart du temps, les bénévoles interviewés se disent bénévoles des écoles pour lesquelles ils marchent, et non pas bénévoles de la SCC. En fait, la SCC est aujourd'hui vue essentiellement comme un « fournisseur d'outils ».

En ce sens, le parent bénévole est avant tout attaché à l'école et son bénévolat avec le Trottibus fait partie des tâches qui l'impliquent dans l'école de son/ses enfant(s) :

Je m'occupe du tableau des petites annonces à l'école, je m'occupe des objets perdus, je m'occupe du panier de Noël et de la vente d'objets usagers (Catherine, ancienne parent bénévole, entrevue réalisée en novembre 2014).

Je fais du bénévolat aussi pour la bibliothèque de l'école, pour le 80e anniversaire, pour le Trottibus, ça fait plusieurs chapeaux (Marjorie, membre du comité, entrevue réalisée en novembre 2014).

Nous pouvons avancer alors que l'affiliation à la SCC dépend : 1) du statut du bénévole, s'il est parent ou membre de la communauté (car ces derniers, s'ils ont été recrutés par le biais de la SCC, se rattacheront plutôt à celle-ci); mais aussi 2) de leur date d'entrée dans le projet. Comme le résume Carolina, coordinatrice :

Je dirais aussi que, ce qui est particulier dans notre cas c'est que certains des bénévoles surtout ceux qui ont été recrutés par la SCC, je pensais à [nom de deux bénévoles] c'est des bénévoles de la communauté eux, ils se sentent bénévoles de la SCC tandis que les parents, et ceux qui ont été recrutés par la suite ou c'est le recrutement qui a été fait par nous, ils se sentent... ils vont jamais parler de la SCC même si le dossier est écrit SCC, eux ils sont bénévoles de l'école et en fait formellement ils sont bénévoles de l'école depuis 2 ans, toute l'enquête d'antécédent, les formulaires de bénévoles sont au nom de l'école, les formulaires d'inscription (entrevue réalisée en novembre 2014).

De la perspective des parents bénévoles des écoles étudiées, le lien entre Trotibus/SCC est de plus en plus mince ; la SCC y est désormais un lointain souvenir : initiatrice du projet, désormais elle laisse entière autonomie et liberté à l'école (nous y reviendrons au point ci-après). De manière générale, les bénévoles impliqués ont tous un lien plus ou moins proche avec l'école, que ça soit à travers leurs enfants, les enfants du voisin ou tout simplement à la vie de quartier. Nous pouvons ainsi qualifier le projet comme étant exclusif à l'école/au quartier, dont le principal symptôme est le rôle insaisissable du bénévole. Un individu qui n'a pas d'attaches aux enfants, au quartier ou à l'école, n'a pas de sources de motivation (donc d'attachement) suffisantes pour s'y impliquer. Cela limite alors considérablement le nombre de bénévoles potentiels et, dans la mesure où le projet repose uniquement sur cette ressource, cela le précarise considérablement. Ainsi, ce n'est pas à proprement parler un moment qui déplace l'attachement au projet, mais plutôt un élément organisationnel spécifique au Trotibus. Cela diffère selon les individus impliqués ; il n'y a pas un point de rupture, mais des degrés divers d'attachement pouvant aboutir à un détachement progressif à la SCC, et donc à la cause.

### **3.3. Et les détachements ?**

Une autre manière d'aborder la fragilité et la temporalité du Trotibus consiste à s'attarder sur les détachements, autrement dit, les « froideurs » et les « calculs » qui font en sorte que certains « n'embarquent pas » ou qu'ils « débarquent ». Nous avons posé la question suivante à tous les bénévoles : « est-ce qu'il y a des jours où tu n'as plus envie ? » Unaniment, la réponse a été « non » et l'explication passait toujours

par au moins une des sources d'attachement que nous avons décrites plus haut (enfants, communauté, cause). Les bénévoles ayant quitté le Trottibus, ou ceux nous ayant avoué le quitter sous peu, ont expliqué que leur départ n'était pas lié à un « détachement affectif ». Les raisons mises de l'avant étaient les suivantes : ils considèrent avoir assez donné (ils parlent fréquemment de « laisser la place au prochain ») ou ils souhaitent s'impliquer (ou s'impliquent déjà) ailleurs au sein de l'école. D'ailleurs, une maman très engagée dans l'école explique son départ en ces termes :

La raison pour laquelle je vais arrêter c'est que je suis chargée d'autres projets de l'école et c'est trop. Puis je pense que laisser du sang neuf ça va être bien... » (Marjorie, entrevue réalisée en novembre 2014).

Le détachement n'est pas radical ni impulsif, il est simplement « naturel » et il est lié à une volonté de « passer à autre chose » et de renouveler les activités de bénévolat. De plus, dans le cas des parents bénévoles, leur implication dépend de l'attachement (et du cheminement) scolaire de leurs enfants. Elle est alors d'une durée limitée d'avance : autrement dit, elle cessera quand l'enfant ne marchera plus sur le Trottibus ou quand il quittera l'école.

Ainsi, questionner les attachements des bénévoles soulève d'autres interrogations, notamment sur l'aspect éphémère du projet. Le bénévole est au cœur de ce qui fait bouger le Trottibus et, par ricochet, il est sa faiblesse. Le Trottibus serait-il, par nature, fragile et temporaire ? Serait-il une sorte de projet « prototype », un exemple d'une façon saine d'aller à l'école ? Autrement dit, une fois intégrée aux habitudes de vie d'une communauté, cette pratique ne serait-elle plus un prétexte nécessaire ? Ou pour reprendre Boutinet (2010), un projet qui, une fois accompli et concrétisé – donc une fois devenu objet –, cesserait d'exister ? L'importance centrale de la marche est revenue systématiquement dans les entrevues (autant chez les bénévoles que chez les membres de la SCC), comme certains enfants marchaient déjà indépendamment du Trottibus, ceux-ci n'y adhèrent pas. Cela explique aussi que dans d'autres écoles le Trottibus n'ait pas fonctionné. Alors, « pas de Trottibus » n'équivaut pas nécessairement à « pas de marche » puisque les enfants et les parents peuvent tout à fait marcher ensemble sans la « bannière » Trottibus. Du statut de projet, il se transforme alors

en « mode de vie ». Dans la mesure où il catalyse un certain nombre de liens d'attachements, le Trottribus n'est plus un nom propre, mais la définition même d'une habitude saine produisant ainsi une nouvelle relation à la marche elle-même qui devient un mode de vie.

### 3. Conclusion

L'exploration des liens qui attachent, détachent ou encore rattachent les bénévoles, les employées et les bénéficiaires au Trottribus révèle que le projet de bénévolat existe grâce à des fils multiples. Sans les sources émotionnelles, rationnelles, axiologiques ou, tout simplement, identitaires, le projet de bénévolat s'écroule, car plus rien ne le maintient. Mais les attachements ne sont pas simplement les conditions d'existence d'un projet de bénévolat, ils en sont aussi le(s) « mode(s) d'existence » dans la mesure où ils déterminent la façon dont il est défini, conçu et maintenu. Ici, avec un regard constitutif de la communication qui fait de l'organisation un espace passionnel, nous avons mis en évidence que ce sont avant tout les enfants – et non la cause – qui incitent les parents et, en grande partie, les bénévoles de la communauté à s'impliquer. Nous avons noté également l'importance de l'attachement à la communauté et au quartier. Enfin, nous avons soulevé l'attachement à la sécurité dans le quartier et aux abords de l'école. Ces attachements sont contrebalancés par la diminution progressive des liens entre les bénévoles à la SCC, alors que le Trottribus est en phase d'implantation dans l'école de même que dans son intégration comme mode de vie. Alors, tout en attachant et en faisant exister un projet de bénévolat, les attachements/détachements le déplacent et le meuvent. Autrement dit, le couple passion/raison modèle le bénévolat. L'approche CCO appuie une conception mouvante d'une organisation bénévole puisque cette dernière repose sur des relations de communication fragiles et flexibles. Une telle perspective met donc en évidence la malléabilité d'un projet de bénévolat dont le mode d'existence n'est pas fixé, mais, au contraire, est mouvant et émouvant.

## Références

- Barge, J. K., & Fairhurst, G. T. (2008). Living Leadership: A Systemic Constructionist Approach. *Leadership, 4*(3), 227–251. <http://lea.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1742715008092360>
- Boutinet, J.-P. (2010). *Grammaires des conduites à projet*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bussell, H., & Forbes, D. (2002). Understanding the Volunteer Market: the What, Where, Who and Why of Volunteering. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 7*, 244–257.
- Cooren, F. (2013). *Manières de faire parler : Interaction et ventriloquie*. Bordeaux, France: Le Bord de l'eau.
- Cooren, F. (2015). *In medias res: Communication, Existence, and Materiality. Communication Research and Practice, 1*(4), 307–321. <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/22041451.2015.1110075>
- Cooren, F., & Robichaud, D. (2010). Les approches constitutives. In *La communication organisationnelle : approches, processus et enjeux*. Montréal: Chenelière Éducation.
- Grossman, E., & Saurugger, S. (2006). Les groupes d'intérêt au secours de la démocratie. *Revue Française de Science Politique, 56*(2), 299–321.
- Hustinx, L., Handy, F., & Cnaan, R. A. (2010). Volunteering. In *Third Sector Research* (pp. 73–89). New York: Springer Science & Business Media.
- Jablin, F. M. (2001). Organizational Entry, Assimilation, and Disengagement/Exit. In *The New Handbook of Organizational Communication : Advances in Theory, Research, and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Koschmann, M. A., & McDonald, J. (2015). Organizational Rituals, Communication, and the Question of Agency. *Management Communication Quarterly, 29*(2), 229–256. <http://mcq.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0893318915572386>
- Kramer, M. W., Laurie K, L., & Lorill M, G. (2013). *Volunteering and Communication : Studies from Multiple Contexts*. Peter Lang.
- Lewis, L. K. (2013). An Introduction to Volunteers. In *Volunteering and Communication : Studies from Multiple Contexts* (pp. 1–22). New York: Peter Lang Publishing.
- Mize Smith, J., & Kramer, M. W. (2015). *Case Studies of Nonprofit Organizations and Volunteers*. Peter Lang.
- Musick, M. A., & Wilson, J. (2008). *Volunteers: A Social Profile*. Bloomington, IN: Indiana University Press.
- Neyland, D. (2008). *Organizational Ethnography*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearce, J. (1993). *Volunteers: The Organizational Behavior of Unpaid Workers*. New York: Routledge.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Thibault, A., Fortier, J., & Albertus, P. (2007). *Rendre compte du mouvement bénévole au Québec : créateur de liens autant que de biens. Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ)*. Retrieved from <http://www.rabq.ca/app/DocRepository/2/Publications/ficheresume.pdf>
- Tremblay, M. (2006). Les quatre dimensions du « contrat de participation citoyenne » pour définir, orienter et évaluer la contribution du public. In *Le système sociosanitaire au Québec : gouvernance, régulation et participation* (pp. 431–450). Montreal: Chenelière Éducation.

- Van Maanen, J. (2011). *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. The University of Chicago Press.
- Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches Qualitatives*, 3, 243–272.
- Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. New York: Random House.
- Ybemas, S., Yanow, D., Wels, H., & Kamsteeg, F. (2009). *Studying Everyday Organizational Life*. Thousand Oaks, CA: Sage.