

Faculté de santé publique

L'influence des réunions virtuelles sur l'implication et la fidélisation des volontaires dans leur organisation

Le cas de la Croix-Rouge de Belgique

Mémoire réalisé par
Lauriane Rouard

Promoteur(s)
Pr. Sophie Thunus

Année académique 2020-2021
Master en sciences de la santé publique, finalité spécialisée

Faculté de santé publique

L'influence des réunions virtuelles sur l'implication et la fidélisation des volontaires dans leur organisation

Le cas de la Croix-Rouge de Belgique

Mémoire réalisé par
Lauriane Rouard

Promoteur(s)
Pr. Sophie Thunus

Année académique 2020-2021
Master en sciences de la santé publique, finalité spécialisée

Remerciements

Merci au Professeur Sophie Thunus, promotrice de ce mémoire qui m'a accompagnée avec bienveillance. Grâce à sa science des organisations et des réunions elle m'a aidée à préciser la trajectoire de ce travail au fil du temps.

Je souhaite vivement remercier les membres de la plate-forme de coordination de la Croix-Rouge à Rhisnes et en particulier Bruno DeMeue pour m'avoir fait découvrir les enjeux qui règnent à la Croix-Rouge. Merci également à Raphaël Schmidt pour le temps consacré à m'expliquer le fonctionnement à Bruxelles.

Merci et bravo à tous les volontaires que j'ai eu l'occasion de rencontrer au cours de ce travail : ils se sont montrés ouverts et intéressés. Merci plus spécialement à Célestine et Dylan, volontaires à Bruxelles : ils m'ont aidée dans mes premiers pas sur ce territoire.

Merci également à l'ensemble des professeurs et assistants de la faculté de santé publique pour le partage de connaissances et la qualité de l'enseignement prodigué.

Merci à Sido, Célestine et Rosana qui auront permis grâce à une émulation collective, d'aller de l'avant lors des moments de doutes.

Merci à ma famille, à mes amis pour leur soutien sans faille, leurs encouragements et leur confiance inébranlable.

Le plagiat

Je déclare sur l'honneur que ce mémoire a été écrit de ma plume, sans avoir sollicité d'aide extérieure illicite, qu'il n'est pas la reprise d'un travail présenté dans une autre institution pour évaluation, et qu'il n'a jamais été publié, en tout ou en partie.

Toutes les informations (idées, phrases, graphes, cartes, tableaux, ...) empruntées ou faisant référence à des sources primaires ou secondaires sont référencées adéquatement selon la méthode universitaire en vigueur. Je déclare avoir pris connaissance et adhérer au Code de déontologie pour les étudiants en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses et savoir que le plagiat constitue une faute grave sanctionnée par l'Université catholique de Louvain.

Table des matières

Liste des tableaux	8
Liste des figures	8
Liste de abréviations.....	8
I. Introduction et problématisation	9
1. La Croix-Rouge de Belgique	10
2. Le volontariat dans une organisation	16
2.1 Etat des lieux en Belgique	16
2.2 Raisons de l'implication dans le volontariat	17
3. La fidélisation.....	18
4. Les réunions.....	19
4.1 Les rôles des réunions dans l'organisation.....	19
4.2 Les réunions virtuelles	23
5. Problématique et objectif de la recherche	24
5.1 Problématique et finalité de la recherche.....	24
5.2 Hypothèses et question de recherche	25
II. Matériel et méthodes	26
1. Analyse de la littérature.....	26
2. Méthode de collecte des données	26
2.1 Observation de réunions.....	27
2.2 Entretiens semi-dirigés	29
3. Méthode d'analyse des résultats.....	31
3.1 Analyse des entretiens semi-dirigés	31
3.2 Analyse des réunions.....	32
III. Résultats	33
1. Description des échantillons.....	33
2. Analyse des raisons d'implication.....	34

3.	Analyse des observations des réunions	36
3.1	Réunion fictive 1	36
3.2	Réunion fictive 2	40
3.3	Analyse des réunions.....	44
3.4	Réunions et convention valorielle	51
IV.	Discussion	52
1.	Synthèse des principaux résultats.....	52
2.	Mise en perspective	55
3.	Forces et limites de l'étude.....	62
4.	Perspectives et implications pratiques.....	64
V.	Conclusion.....	65
	Bibliographie.....	67
	Annexes	71
	Annexe 1	71
	Annexe 2	73

Liste des tableaux

Tableau 1. - caractéristiques de l'échantillon pour les réunions33

Tableau 2. - caractéristiques de l'échantillon pour les interviews33

Liste des figures

Figure 1. - organigramme département secours Croix-Rouge de Belgique – Région Bruxelles-Capitale..... 12

Figure 2. – modèle de la proximité perçue de O’Leary, Wilson et Metiu 61

Liste de abréviations

AG : Assemblée Générale

ASBL : Association Sans But Lucratif

APS : Action Prévention Secours

Brucap : Bruxelles-Capitale

CRB : Croix-Rouge de Belgique

DG : Direction Générale

FIT : First Intervention Team

GRH : Gestion des Ressources Humaines

MRS : Maison de Repos et de Soins

NTIC : Nouvelles Technologies de l’Information et de la Communication

PV : Procès-Verbal

ONG : Organisation Non-Gouvernementale

RH : Ressources Humaines

SPF : Service Public Fédéral

I. Introduction et problématisation

La crise du volontariat fait actuellement beaucoup parler d'elle. Au niveau international, les études se multiplient sur le turn-over du personnel volontaire, sur la diminution des heures annuelles prestées par ceux-ci, sur la difficulté d'ainsi pouvoir assurer une continuité dans l'offre d'activité. Or, pour citer l'ancien Secrétaire Général des Nations-Unies, Koffi Annan : « *Si nos espoirs de construire un monde meilleur et plus sécuritaire sont voués à devenir plus que des vœux pieux, nous aurons plus que jamais besoin de l'engagement des bénévoles* ». Nous sommes donc confortée dans l'idée que le fonctionnement des ONG constitue un enjeu sociétal de taille. Ces organisations sont confrontées à de nombreux défis parmi lesquels nous retiendrons le fait de faire concorder les missions de l'organisation avec les attentes du personnel de terrain. En effet, si ces associations attirent les bénévoles, elles semblent avoir plus de difficultés à les fidéliser.

La Croix-Rouge est, comme le stipulait un volontaire que nous avons rencontré, « *le bénévolat par excellence* » et elle n'échappe donc pas à cette problématique perçue par les autres organismes caritatifs : le recrutement de volontaires n'est pas forcément difficile, contrairement à leur rétention. La Croix-Rouge est connue au niveau belge essentiellement pour deux grandes missions : d'une part ses actions sociales et d'autre part, les secours. Ce domaine d'activité est essentiel dans l'organisation de l'offre de soins et si son importance était encore à prouver, elle a été mise en évidence aux yeux de tous durant la crise sanitaire actuelle.

Par ailleurs, lors d'un stage que nous avons eu la chance d'effectuer à la plateforme de coordination de la Croix-Rouge Région Wallonne, nous avons pu constater que les réunions sont nombreuses et occupent beaucoup de temps. Ces rencontres sont de natures multiples et font partie intégrante du fonctionnement de l'institution. Nous avons été interpellée, lors de notre recherche de littérature, par le fait que le sujet des réunions ne soit que très peu abordé dans le cadre des organisations basées sur le volontariat. Nous avons pris connaissance d'ouvrages de sociologues s'interrogeant sur l'engagement bénévole ; nous n'y avons trouvé que peu de traces du rôle des réunions même lorsqu'il était fait référence à l'importance de la coordination du travail. La tendance actuelle à la professionnalisation des organisations de bénévolat permet cependant de s'interroger sur la place que les réunions y tiennent et sur leur influence dans l'enjeu d'implication et de fidélisation des volontaires.

Nous avons relevé des similitudes entre la Croix-Rouge de Belgique (CRB) et le centre de santé mentale sur lequel Helen Schwartzman a porté son attention dans son ouvrage *The Meeting*

(Schwartzman, 1989). Les activités, bien qu'orientées vers l'organisation du travail et l'intérêt des patients, y sont bien souvent déstructurées. Les réunions de différentes natures (staffs, comités, meetings d'information, ...) y représentent également une grande partie des occupations de la journée, désorganisant parfois le reste des activités par des retards, des meetings improvisés, des annulations, ...Schwartzman y décrit l'organisation comme une « anarchie organisée ».

Nous souhaitons donc à travers ce mémoire établir un lien entre la configuration organisationnelle avec ses spécificités liées au bénévolat et les rôles d'implication et de fidélisation que pourraient revêtir les réunions dans cette structure en évolution vers une professionnalisation.

1. La Croix-Rouge de Belgique

En 1859, Henri Dunant crée la Croix-Rouge et l'articule autour de 7 piliers : humanité, impartialité, neutralité, indépendance, volontariat, unité et universalité. Ses missions officielles sont : urgence et secourisme, action sociale, santé et autonomie, formation et action internationale. A travers le monde elle compte plus de 90 millions de volontaires ; elle s'est également dotée de 4 valeurs officielles qui servent de fil conducteur dans le choix de ses actions : 1/ engagement : les volontaires respectent les valeurs à travers ses actions quotidiennes ; 2/ bienveillance ; 3/ diversité ; 4/ coopération.

La Croix-Rouge de Belgique, créée en 1864 dans le prolongement de la Conférence internationale de Genève constitue la plus ancienne société nationale ("Croix Rouge de Belgique," 2020). Au niveau de la Direction Générale (DG), les Ressources Humaines travaillent sur le recrutement mais surtout sur la façon de fidéliser les volontaires.

La Croix-Rouge de Belgique – Bruxelles capitale

La CRB est divisée en différentes sections régionales. Dans le cadre de ce travail, nous nous concentrerons sur la Région de Bruxelles-Capitale (Brucap) et plus particulièrement sur le service de secours et ambulances. Les volontaires y sont largement majoritaires et possèdent leur propre ligne hiérarchique, ce qui offre l'avantage de coopérer entre pairs en évitant les tensions entre volontaires et salariés.

Ce service est lui-même divisé en 3 secteurs :

A. Le transport : urgent, non urgent, médical et paramédical + dispatching 105 : les postes médicaux avancés (112) sont organisés avec du personnel salarié (fixe) et volontaire (flexible entre différentes antennes selon une tournante pour assurer le maintien des compétences). Le responsable secours et le coordinateur servent de relais entre les différentes antennes afin d'assurer la bonne circulation de l'information et la cohérence des décisions.

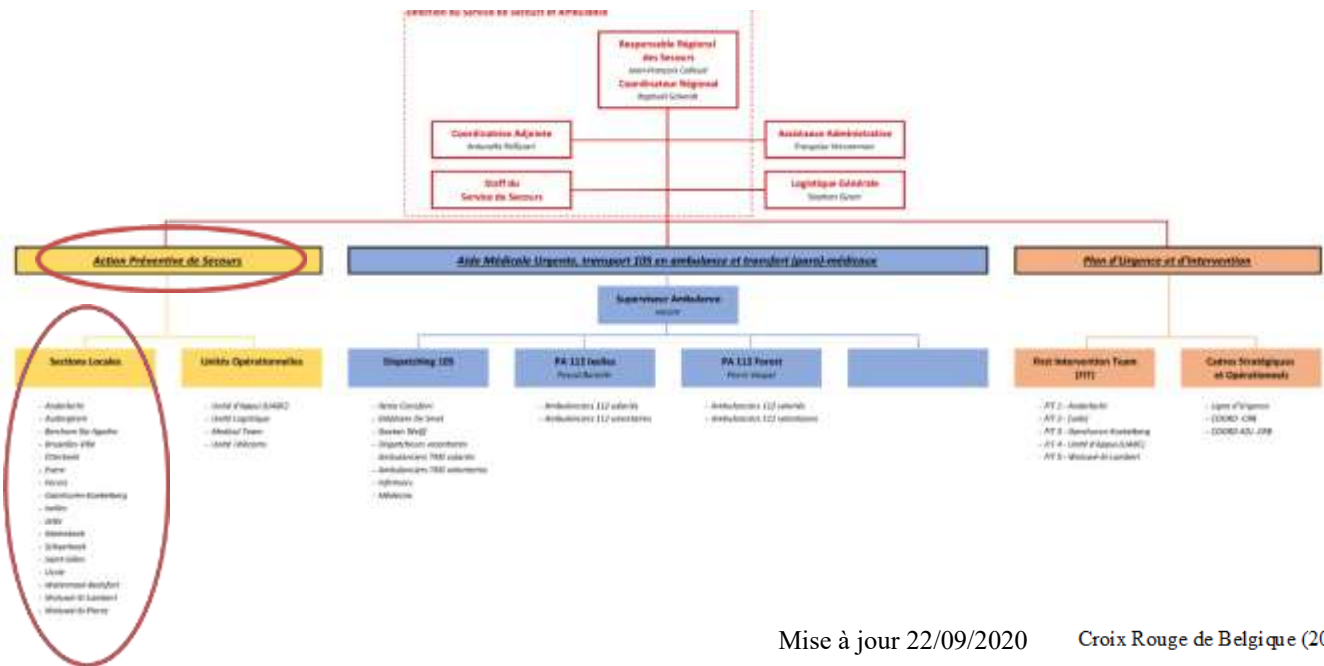
B. La planification d'urgence : elle est répartie en FIT (First Intervention Team) et soutenue en parallèle par des cadres opérationnels (permanence de la ligne d'urgence).

C. L'Action Prévention de Secours (APS) : celle-ci est répartie selon des territoires définis : les sections locales. L'APS reprend les fonctions de secours, la formation, les collectes de sang, les bars à soupe, les maraudes pour le sans-abrisme, la collecte et la distribution de colis alimentaires, l'épicerie sociale, la buanderie sociale, les vestiboutiques, le transport non-urgent, les visites à domicile ou en institution, les visites des enfants aux parents emprisonnés, une bibliothèque, un accueil de jour, l'organisation du plan hiver, la location de matériel de soins. Dans le cadre de la crise sanitaire, la gestion et la distribution du matériel sanitaire leur ont également été attribuées par le SPF Santé Publique.

Parallèlement aux sections locales agissent les unités opérationnelles : celles-ci sont rattachées à une fonction et non à un territoire. Elles viennent prêter main forte aux sections locales grâce à l'unité d'appui, à l'unité logistique, à la Medical Team (indépendants) et à l'unité Telecom. Nous pouvons donc leur attribuer un lien qui relèverait des services supports.

Nous nous concentrons ici sur les sections locales de l'APS car il y règne une « vie en section locale » qui nous semble propice à l'analyse des réunions qui s'y tiennent (outre les réunions trimestrielles regroupant l'ensemble des sections locales). Notons qu'il existe 17 sections locales et que les dynamiques peuvent y être différentes, influencées par le groupe, le responsable de section, l'interprétation des valeurs, le type de management, ...

Figure 1 : organigramme département secours Croix-Rouge de Belgique – Région Bruxelles-Capitale



Chaque section locale ne possède pas l'ensemble des activités mais bien la même structure hiérarchique avec un responsable local par activité (volontaire) qui rend compte au Comité restreint (volontaires) qui lui-même donne un feed-back au niveau régional bruxellois.

Chaque section locale est organisée avec au-moins un président, un vice-président, un secrétaire, un trésorier. Les autres membres sont responsables des différentes activités : secours, lutte contre l'isolement, vestiboutiques, social, recrutement, communication, ... avec des variantes selon les sections. Le responsable secours a traditionnellement un pouvoir important au sein de la Croix-Rouge au point même que certains l'appelaient historiquement le « chef local » en parallèle du président de section. Ceci s'explique par le fait que les secours sont « tentaculaires » pour reprendre l'expression d'un président de section : en effet ils sont impliqués, même indirectement, dans un vaste panel d'actions.

Les membres du comité (mandataires) sont élus par la section locale pour une durée de 4 ans. Les dernières élections datent de novembre 2020, les mandataires sont donc parfois nouveaux dans leurs fonctions mais leur pouvoir décisionnel et d'influence est légitimé.

Il n'existe pas de lien hiérarchique direct entre le coordinateur des secours (salaire) et le responsable de section locale. Le coordinateur rend simplement des avis par rapport aux propositions et amène des informations complémentaires (formation, innovation, défraiement, subsides, ...). Il coordonne et assure le suivi des réunions communes trimestrielles ; il

n'intervient donc pas sur le fond des débats. Le directeur des secours, quant à lui, valide les décisions. Nous voyons donc ici que le **pouvoir est décentralisé**.

Chaque section a des comptes à rendre à Brucap et à la Direction Générale, rendant certains points très formels ; nous y trouvons la nécessité de professionnalisation d'une certaine part de l'organisation. Les comptes en banque par exemple sont soumis à des règles très strictes et appartiennent en fait à la DG qui y octroie les accès aux seules personnes autorisées au sein des sections locales. Le système de facturation est également très réglementé afin d'éviter les dérives. Quant au **défraiement** des volontaires, il s'agit d'un sujet sensible : certaines actions et formations peuvent être défrayées quand d'autres ne le sont traditionnellement pas, comme les secours. Toutefois, vu la crise sanitaire, des actions de secours ont été défrayées afin d'attirer des bénévoles, entre autres, dans les centres de testing malgré des conditions anxiogènes. Ce changement de la politique de défraiement n'a pas été bien perçu par tous, un volontaire mentionnant même « *l'ouverture de la boîte de Pandore* ». Le trésorier a donc une mission importante mais les demandes de défraiement doivent également être approuvées au sein de la section locale, par un responsable. La suspension des investissements, quant à elle, pose des problèmes pratiques, pour les véhicules par exemple, alors que les secours tournent à plein régime avec la crise sanitaire.

Le secrétaire se charge des PV des réunions qui servent à rendre compte des décisions à la hiérarchie mais également à faire passer les informations sur le mode bottom-up.

Nous constatons également que les mandataires occupent souvent des postes de référents d'activité et sont très régulièrement sur le terrain à la rencontre des équipes en mettant la main à la pâte lors de diverses activités. Les activités de chacun sont donc très diversifiées et indépendantes du mandat occupé. La distribution des rôles est parfois délicate, avec certains chefs d'équipe qui, s'ils sont performants en matière opérationnelle, éprouvent plus de difficultés en matière de leadership, de distribution des tâches et de supervision. Les chefs de section supervisent l'ensemble des volontaires et ont, entre autres fonctions, celle de former et d'encadrer chacun dans les rôles qui lui sont conférés. La formation revêt donc également cet aspect de leadership.

L'atteinte des buts de la CRB est parfois rendue complexe dans la pratique du terrain, confrontée à des réalités telles que le manque de personnel, la difficulté de fidélisation, le matériel vétuste, ... contrariant leur opérationnalisation. Le contexte de crise sanitaire tel que nous le vivons actuellement contribue également à complexifier l'équation : les investissements

importants sont gelés, les APS pour ainsi dire inexistantes, **les formations** réduites à leur plus simple expression, ce qui les rend parfois inadéquates. Ces éléments sont des obstacles dans une organisation telle que la Croix-Rouge où les formations, qu'elles soient à l'entrée ou continues, constituent un des piliers pour assurer un service de qualité. Toutefois, les priorités sont revues avec en point d'honneur la protection du personnel en intervention. Chaque nouvelle recrue se voit, par exemple, formée spécifiquement pour faire face à la Covid-19 sur le terrain et ce quel que soit son domaine d'action (maraudes, distribution de colis alimentaires, secours, ...). Les formations sont bien souvent un moment très attendu par les bénévoles qui manifestent une volonté de toujours être efficaces mais également de se rencontrer lors de ces séances : les formations font partie intégrante de la vie associative à la CRB et leur absence peut être un frein à l'implication et à la fidélisation.

En ce qui concerne le **recrutement**, lors de la séance d'accueil du futur volontaire, la concordance entre ses attentes et celles de la CRB est vérifiée. De même, l'envie réelle de s'investir est évoquée : comme le stipulait un président de section : « *être à la Croix-Rouge, ce n'est pas juste distribuer 3 colis, ça tout le monde peut le faire, non, c'est plus que ça* ». Les **valeurs** de l'organisation sont présentées ainsi que les chartes y afférentes. Un responsable du recrutement mettait bien en avant l'importance de la mise en parallèle des objectifs individuels et de ceux de l'association. Une régularité est demandée aux volontaires dans leurs actions : il ne s'agit pas de s'inscrire à la Croix-Rouge et ne pas se montrer participatifs : l'implication se doit d'être réelle afin de rester informés, de collaborer, de respecter les principes de base de la Croix-Rouge. Nous voyons donc ici prendre tout son sens le souhait d'implication.

Les **départs** sont d'une part des départs volontaires : moins de temps disponible, changement de priorités, changements professionnels, de vie familiale, déménagement, ... et sont monnaie courante. Si certains bénévoles sont à la CRB depuis 20 ans en y étant engagés très jeunes, d'autres y entrent régulièrement, pour des périodes indéterminées et parfois très courtes. Les départs pour divergences d'opinion avec les valeurs et le fonctionnement de l'organisation sont rares.

Chaque section se réunit régulièrement (environ 1 fois / mois avec des variations selon les communes) en comité restreint (président, vice-président, secrétaire, trésorier, parfois responsable volontariat) et également en comité élargi (le comité restreint + chaque responsable d'activités). Par ailleurs, des réunions thématiques, des débriefings, des réunions informelles sont organisées non seulement avec les membres du comité mais également avec les

responsables d'activité et les chefs d'équipes. Plusieurs sections nous ont révélé préférer les réunions courtes mais régulières aux réunions longues, plus lourdes et plus difficiles à organiser pour des activités rassemblant des volontaires. En effet, nombre d'entre eux exercent une activité professionnelle en parallèle. Des réunions inter-sections sont également mises sur pied afin de mettre en place des collaborations pour certaines activités. Des Assemblées Générales se tiennent normalement régulièrement mais elles ont été suspendues ces derniers mois en raison de la covid-19. Enfin, parallèlement aux réunions, les volontaires utilisent quotidiennement les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) comme WhatsApp® ou les mails, pour des échanges d'informations. Afin de discuter des différents points de vue, il est essentiel de faire se rencontrer les volontaires qui ont une mission stratégique et ceux qui réalisent des tâches opérationnelles. Ces réunions d'équipe et autres groupes de travail sont également alternés avec des moments plus informels, qui peuvent contribuer à maintenir chacun impliqué dans l'organisation (VolontariAS & Volontariat, 2018). **Les réunions** peuvent donc être ici étiquetées de **mécanismes de coordination** : elles servent à la transmission d'informations sur les modes top-down et bottom-up mais également à la prise de décisions collectives.

Au-delà des contraintes importantes liées à la crise de la covid-19, nous pouvons avancer l'hypothèse qu'une plus grande solidarité est mise en avant au sein de la population et peut éventuellement amener à la naissance de certaines vocations dans le volontariat. Nous pourrions donc aussi y voir une forme d'opportunité. Toutefois, l'environnement actuel de l'organisation est pour le moins instable et les besoins plus que jamais présents.

Comme c'est le cas dans beaucoup d'ONG, ces facettes mettent en évidence une configuration organisationnelle missionnaire avec une convention valorielle même si nous relevons une tendance à la professionnalisation : nous identifions en effet une division horizontale et verticale faible du travail, une coordination du travail basée essentiellement sur la standardisation par les valeurs et les qualifications à travers les formations. Les réunions sont également un outil de coordination du travail et nous tenterons à ce titre de comprendre en quoi elles peuvent influencer l'implication et la fidélisation qui, nous l'avons vu, sont des enjeux majeurs dans ce type d'organisation travaillant avec du personnel très majoritairement volontaire.

2. Le volontariat dans une organisation

2.1 Etat des lieux en Belgique

Notons en préambule qu'en Belgique, les termes volontaires et bénévoles sont considérés comme synonymes ; le législateur et la Croix-Rouge ont opté pour le terme « volontaire » afin de s'harmoniser avec la dénomination internationale. Le volontariat est encadré par la loi relative aux droits des volontaires (SPF Sécurité Sociale, 2005) qui définit celui-ci comme « *une activité exercée : gratuitement et librement, « sans rétribution, ni obligation » ; au profit d'autrui, à une ou d'autre(s) personne(s) que soi ; dans une organisation à but non lucratif (ASBL, fondation, service public...), hors du cadre familial et privé »* (Loi relative aux droits des volontaires du 3 juillet 2005 du Ministère des Affaires Sociales. Moniteur belge, 3 juillet 2005, p 37309). Cette même loi précise qu'aucun contrat ne lie l'organisation et le volontaire, toutefois la première est tenue de préciser entre autres, ses statuts, l'identité des responsables ou encore les défraiements éventuels. Nous voyons en pratique que le comité mis en place à l'issue des élections dans les sections locales transmet les noms des mandataires à la Direction Générale afin d'entériner officiellement les coordonnées des responsables.

Le réseau bruxellois VolontariAS a publié une étude pour tenter de déterminer pourquoi il est difficile de recruter et de fidéliser les volontaires sur le territoire bruxellois (VolontariAS & Volontariat, 2018). Le profil du volontaire bruxellois varie sensiblement par rapport au profil belge : plus d'1 bénévole sur 2 a un emploi et le Bruxellois est généralement plus diplômé ; ces caractéristiques peuvent avoir une incidence sur le type de tâches confiées : opérationnelles ou stratégiques. De même, pour ce qui nous occupe dans le cadre de ce travail, nous pouvons émettre le postulat que ces personnes sont déjà habituées à assister à des réunions dans le cadre de leur emploi et ont une idée précise de ce qu'elles en attendent.

2.2 Raisons de l'implication dans le volontariat

Il existe de nombreuses définitions de l'engagement et de l'implication dans une organisation ainsi qu'une large description des éléments qui y contribuent. Dans le cadre de ce travail, nous retenons celle de S. Chevreuil qui s'applique bien au monde associatif et à une organisation avec une GRH valorielle ainsi qu'aux défis qu'elle représente :

L'implication est l'ensemble des attitudes et comportements d'un individu qui permettent l'adéquation entre les buts de cet individu et ceux de l'organisation en mobilisant des processus affectifs, cognitifs et normatifs. Contrairement à la notion d'engagement, qui décrirait une relation plutôt fondée sur un investissement physique, quotidien, l'implication repose sur une relation temporelle plus profonde, plus continue de l'individu vis-à-vis de l'organisation (Chevreuil, 2010, p 123).

En nous basant sur les études de Cousineau (Cousineau & Damart, 2017) et A.M. Dieu (Dieu, 2011) et Duclos et Nicourd (Duclos & Nicourd, 2005) nous pouvons distinguer 5 raisons-types :

1. Croyance en des **valeurs**, défense d'une idéologie permettant de donner un sens à sa vie
2. **Sentiment de devoir** : venir d'une famille où ce type d'engagement préexistait, avoir fait partie d'une association de jeunes ; ce type d'engagement serait donc perçu comme la norme
3. Volonté d'apporter des **compétences** dans la gestion de l'organisation, signe potentiel d'un besoin de reconnaissance
4. **Temps libre** à consacrer dans une association et **lutte contre la solitude** : lien social, combler un vide dans sa vie. La répartition du temps entre les vies privée, professionnelle et le volontariat fait toutefois partie de l'équilibre délicat pour la pérennisation de l'implication
5. Recherche de gratification, d'une **rétribution symbolique** : le bénéficiaire y trouve bien entendu son compte mais le volontaire reçoit également un retour : reconnaissance, statut

Ces motivations peuvent coexister et évoluer chez une même personne et ont un impact sur la force de l'implication et potentiellement sur sa durée.

L'enjeu de trouver un équilibre entre les buts individuels et organisationnels est particulièrement important dans ce type d'organisation, afin de contribuer à la pérennité de l'implication des acteurs. Friedberg met en évidence que les acteurs participent à une action en tant qu'individu ou groupe car ils y retrouvent des intérêts identiques aux leurs mais ils font

également des choix en fonction de ce qu'ils perçoivent comme opportunités et contraintes dans le contexte (Friedberg cité par (Thunus, 2019). Les sociologues Havard Duclos et Nicourd nous expliquent que la « *vocation ne se décrète pas, elle s'entretient, dans un contexte* » (Havard Duclos, Nicourd, 2005, p15). Celui-ci comprend entre autres le fait de faire travailler ensemble du personnel volontaire et salarié : selon S. Chevreuil (Chevreuil, 2010) il s'agit là d'un défi spécifique en matière de création et de maintien de l'implication. Au sein des sections locales bruxelloises, le personnel est exclusivement bénévole. Les interactions avec les niveaux supérieurs et la direction générale où travaille du personnel volontaire ne se font pas toujours dans la même temporalité ce qui semble, en effet, parfois sujet à des divergences d'opinion.

3. La fidélisation

La littérature ne nous propose pas de consensus sur la définition de fidélité ou de fidélisation. Toutefois, l'individu demeurera fidèle et son implication se perpétuera s'il y trouve de la cohérence avec son idéologie et ses attentes. La crise du volontariat n'est pas tant liée à l'individu lui-même qu'au fonctionnement de la société dans laquelle il s'inscrit (Duclos & Nicourd, 2005).

Dans sa recherche, M. Cousineau s'intéresse justement entre autres à la Croix-Rouge et cherche à comprendre les facteurs de fidélisation dans le monde associatif (Cousineau, 2013). Elle y distingue la *fidélité organisationnelle*, qui se concrétise en un *comportement individuel* au travail de la *fidélisation* qui relève du *management* de l'organisation pour travailler la fidélité de ses membres (P. Paillé cité par Cousineau 2013). Cousineau met en évidence l'importance de la convergence des attentes de l'association et de celles de l'individu mais également des comportements du volontaire lui-même à travers son implication : assiduité, durée de celle-ci, fidélité à l'organisation et à ses valeurs même en dehors des activités. S. Chevreuil (Chevreuil, 2010) distingue quant à lui les activités opérationnelles (souvent moteur de l'implication initiale) des activités fonctionnelles. Les bénévoles participant à une activité fonctionnelle (avec une formalisation organisationnelle : cadre hiérarchique) ressentent un plus grand niveau d'autonomie et une responsabilisation, ce qui augmenterait leur fidélisation grâce à la participation aux buts organisationnels. Nous pouvons donc envisager que les bénévoles élus comme mandataires seraient plus enclins à rester fidèles à l'organisation. Toutefois, nous pouvons également supposer que les volontaires qui se présentent pour l'élection sont ceux qui ressentent déjà une plus forte appartenance et l'envie de s'investir davantage.

Des paradoxes sont également relevés entre les outils du management et leur adaptation au monde du bénévolat (Smith & Lewis, 2011). Entre autres, la difficulté de faire se rencontrer les attentes des volontaires, l'atteinte d'un objectif commun et la nécessité de management dans les associations caritatives, ici à travers la participation aux réunions. En effet la professionnalisation que peuvent représenter les réunions est un passage obligé vers la codification du travail. Cette nécessité de preuve de résultats peut mettre en tension la volonté primaire d'altruisme, une des sources de l'implication et la nécessité d'expertise. Dans leur étude de 2017, Cousineau et Damart (Cousineau & Damart, 2017) explorent le vécu de l'utilisation des outils managériaux en fonction du profil des bénévoles et de leur vision des pratiques RH. Les outils de gestion sont perçus d'une part comme bénéfiques pour résoudre certaines problématiques mais également comme des contraintes plus ou moins bien acceptées selon ce que l'individu recherche en s'impliquant dans ce type d'organisation. Nous retrouvons dans les interviews effectuées par les chercheurs les termes « *contrainte* », « *lien de subordination* ». Il en ressort que la participation à l'activité associative et à ses aspects organisationnels sont acceptables s'ils ne sont pas trop invasifs et permettent de respecter les valeurs et le temps que les individus souhaitent investir dans cette activité.

Nous mettrons donc en relation le rôle des réunions qui nous sont apparues comme nombreuses dans l'organisation Croix-Rouge et le travail sur la fidélisation des volontaires.

4. Les réunions

4.1 Les rôles des réunions dans l'organisation

La réunion fait partie intégrante du système social dans les organisations ; elle mérite donc que l'on s'attarde sur la motivation des individus à s'y rendre, sur leurs comportements, sur l'environnement dans lequel elle se tient et son sujet (Thunus & Walker, 2018). Elles sont en effet coconstruites en permanence par les participants, leurs attentes, l'environnement changeant, les rapports de force,...et peuvent avoir un impact sur le bien-être des individus mais également sur le groupe (*The Cambridge Handbook of Meeting Science*, 2015). Différents types de réunions sont distingués, allant de la réunion informelle entre collègues autour d'un café à la conférence internationale regroupant des décideurs politiques.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous concentrerons sur les réunions d'équipe, au sein de la CRB ; nous retiendrons la définition proposée par Schwartzman car elle nous semble particulièrement adaptée à l'environnement dans lequel nous nous situons :

La réunion est un rassemblement de trois personnes ou plus qui sont d'accord de se rassembler autour d'un sujet ostensiblement relié au fonctionnement de l'organisation ou du groupe. L'événement est caractérisé par une discussion multipartite, de nature épisodique et chaque participant développe et utilise des conventions spécifiques pour réguler la conversation (Atkinson, Cuff, and Lee cité par Schwartzman, 1989, p. 275).

Afin de bien déterminer le rôle des réunions dans une organisation telle que la Croix-Rouge, nous nous baserons sur les métaphores que retient traditionnellement la littérature (*The Cambridge Handbook of Meeting Science*, 2015) : les réunions sont des

➤ **interventions stratégiques** (Scott, Allen, Rogelberg, & Kello, 2015) : elles revêtent des buts de **coordination**, d'amélioration, **d'information**, **prise de décision**, négociation, résolution de conflit – les auteurs leur reconnaissent un rôle instrumental (Peck, Perri, Gulliver, & Towell, 2004) : elles sont des outils dont il faudra mesurer l'efficacité pour **l'atteinte des objectifs** institutionnels. Il s'agit en effet du lieu où, par excellence, la communication se déroule dans une organisation. Afin de rendre la rencontre efficace, l'objet et le lieu de la réunion sont mentionnés avant celle-ci s'il s'agit d'une rencontre programmée. Des réunions plus courtes mais répétées valent mieux qu'une longue réunion pour l'émergence d'idées ; un juste milieu est donc à recommander, en fonction des sujets et buts. L'enjeu majeur sera de mener des réunions efficaces tant sur le plan stratégique que sur le plan humain, stimulant l'implication au lieu de la mettre en péril (Scott and al. 2015). Le leader devra s'assurer de l'évolution des sujets à l'agenda afin de faire de cette réunion un événement productif et éviter ainsi le sentiment de perte de temps. Il régulera les prises de paroles, le comportement, résumera les décisions et formulera les conclusions. Nous voyons que des rôles individuels se dessinent au sein-même d'une réunion, le leader étant bien entendu essentiel, qu'il s'agisse du leader désigné par son statut dans l'organisation ou d'un leader informel, qui influence le dialogue et les décisions. Des documents peuvent également servir de support, qu'il s'agisse de dossiers papiers ou de projections PowerPoint® par exemple.

Maybin met en évidence l'importance d'expliquer les stratégies afin de les légitimer, de donner de la confiance et du sens au travail des acteurs (Maybin, 2013).

➤ **interactions sociales:**

- le « *sensemaking* » révèle ici toute son importance grâce à la connexion entre idéologie, organisation, travail et buts individuels (Schwartzman, 1989; Weick, 1995). Il pourra être marqué par la participation active des individus, le partage d'idées, le débat, tandis qu'un silence sera signe d'approbation ou de son contraire : de soumission, de démotivation ou de manque d'intérêt pour le sujet. Durkheim défend l'hypothèse selon laquelle les réunions favorisent la solidarité entre les membres entre autres par le partage d'émotions durant la rencontre ; nous touchons au sentiment d'appartenance, à la notion d'objectifs communs et l'importance de la loyauté (Durkheim cité par Peck et al. 2004). Nous retrouvons donc le sentiment de devoir mais également l'importance de partager son idéologie, de donner un sens à sa vie, critères d'implication organisationnelle. Pour Weick, le « *sensemaking* » peut-être conduit par les croyances ou par l'action (Weick, 1995). La réunion est l'opportunité de faire concorder ces 2 moyens : d'une part, la rencontre et la discussion entre les intervenants peuvent permettre de débattre des valeurs, de ce qui pousse chacun à être présent mais également de ce qui crée le groupe, lie les individus entre eux et alimente la culture organisationnelle ; d'autre part, la prise de décision négociée avec les différentes parties-prenantes permet d'insuffler la motivation à représenter activement les valeurs sur le terrain et de renforcer l'implication.

- les *rituels* (symbolisme) liés aux réunions aident les participants à s'appropriier la culture organisationnelle et à bien cerner les valeurs qui y sont liées et que les individus présents partagent et soutiennent (Peck et al., 2004).

➤ des outils **relationnels** et de collaboration entre les participants : implique le respect de chacun quel que soit son niveau de participation, respect de la parole (moment de s'exprimer, ne pas interrompre, se moquer), communication non-verbale, ... (Svennevig, 2012). Le caractère de lien social à travers l'activité de la CRB plaide en faveur des réunions. En effet, celles-ci peuvent ainsi être perçues comme faisant partie de l'activité, ce qui serait moins le cas dans le cadre d'une tâche plus autonome (Rogelberg, Burnfield, Leach, & Warr, 2006).

➤ mais également un **facteur de stress** : nous garderons à l'esprit que les réunions sont des « parenthèses » dans l'activité habituelle, une interruption du travail en cours que la réunion soit planifiée ou improvisée, formelle ou informelle (Rogelberg et al., 2006; Schwartzman, 1989; Thunus, 2017). Une réunion, si elle peut être perçue comme stimulante grâce à la mise en commun des idées peut également être vécue comme stressante : elle consomme du temps, interromp le travail, nécessite une préparation, distribue des tâches à effectuer et, en mettant

plusieurs personnes en présence, les oblige à interagir (Odermatt, König, & Kleinmann, 2015). L'accumulation de réunions peut désorganiser le travail, engendrant une insatisfaction voire même être source de désenchantement ou d'intention de quitter l'organisation. Notons que ce n'est pas tant le temps passé en réunions que leur nombre qui est référencé comme facteur de stress (Rogelberg et al., 2006; Schwartzman, 1989).

Si une part de la littérature met en évidence un sentiment de lourdeur et de perte de temps dans les réunions, voyons comment la réunion peut servir l'organisation et le groupe. Allen et al. défendent même l'idée selon laquelle une réunion bien menée serait un « coup de boost » pour les employés, augmentant leur *empowerment* par rapport à leur fonction, ayant directement un impact sur le « sensemaking » et sur leur satisfaction au travail en augmentant leur confiance en leurs capacités et la possibilité d'avoir un impact dans l'organisation (J. A. Allen, Lehmann-Willenbrock, & Sands, 2016). Chevreuil mentionne aussi la nécessité de cohérence entre le discours et l'action ainsi que la réciprocité (Chevreuil, 2010). Il semble que les réunions, dans les rôles qui leur sont reconnus pourraient remplir ces différentes fonctions avec au-moins deux buts dans l'organisation : 1/ celui/ceux fixé(s) par l'ordre du jour : information, décision, résolution de conflit, ... 2/ coprésence le temps de la réunion, renforcement du sentiment d'appartenance au groupe par des aspects plus informels. Des rôles sont également distribués ou apparaissent spontanément selon les acteurs et les sujets abordés.

Par ailleurs, afin de nous guider dans l'observation de « l'objet réunion », nous retenons la description que Schwartzman (Schwartzman, 1989) et Mintzberg (Mintzberg cité par Schwartzman, 1989) proposent des différents moments :

- la « **pré-réunion** » : préparation de la réunion, invitation, choix du lieu (emblématique, taille et disposition), des participants, de leur nombre, de la présence d'un secrétaire, durée prévue, ordre du jour envoyé avant, accueil,... Les échanges pré-meeting sont également importants même s'ils sont informels : des alliances peuvent se créer ;
- les **arrivées et les départs** : qui arrive en premier, en dernier, qui va partir éventuellement au bout de quelques minutes, appelé vers des tâches « plus importantes »,... des jeux de pouvoir sont présents : la bonne personne, au bon endroit, au bon moment ;
- le **contenu** : officialisation du fait que la réunion débute, style de discours, interruptions, utilisation de jargon, invités, prises de décisions à l'unanimité, par consensus ou vote, respect du temps, délégation éventuelle du leader...

➤ « **post-réunion** » : les individus retournent directement vers d'autres tâches ou débattent encore du sujet de la réunion, ont l'impression d'avoir perdu du temps, blaguent ,...

4.2 Les réunions virtuelles

Notre collecte des données se déroule en pleine pandémie de SARS-CoV-2, nous nous adaptons donc à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Le monde du volontariat utilisait très peu les NTIC avant la crise non seulement à cause de la nature de leur activité mais également vu ce que les bénévoles recherchent dans leur implication. Le mode distanciel maintient des réunions alors que celles-ci auraient été suspendues et permet donc également un contact, même s'il est virtuel. Il revêt aussi d'autres avantages : gain de temps (chacun interrompt ses occupations uniquement pour le temps de la réunion : pas de perte de temps en déplacement), impression de « face à face » avec son interlocuteur, ... Mais la pratique nous amène à nuancer ce constat. Iugulescu-Lestrade étudie les NTIC dans les ONG et révèle un impact sur la perception du stress lié à un plus grand sentiment d'urgence tout en étant envahi d'un flux important d'informations (Iugulescu-Lestrade, 2016). Par ailleurs, une étude menée dans le milieu professionnel montre que si les informations passent bien via le canal audio, les interactions et les échanges basés sur le non-verbal sont nettement moins bien relayés par la caméra (Cukor et al. cités par Lowden & Hostetter, 2012, p 378). Les recherches mentionnent également que les participants estiment que, si ces réunions sont adaptées pour certains thèmes, d'autres plus sensibles, sont préférentiellement évoqués en face à face (Lowden & Hostetter, 2012).

Les réunions en distanciel ont tendance à être plus courtes et plus nombreuses ; une des hypothèses avancées pour l'expliquer serait la difficulté à atteindre les buts fixés comparativement au mode présentiel (Thunus, Schoenaers, Mahieu, & Standaert, 2020). D'après les organisateurs de réunions, il est plus facile de trouver un créneau horaire qui convienne. Une perte de temps est fréquente en début de réunion avec des problèmes de connexion, des problèmes de micros activés ou coupés, ... mais d'autres problèmes existent avec le mode présentiel : plus de retards liés aux déplacements, interruptions lorsqu'une personne entre dans le local, ...

Nous l'avons vu, les interactions sociales autour des réunions, les temps d'échanges informels avant et après les réunions sont importants ; or, ceux-ci sont amputés avec le mode distanciel. Les apartés sont également supprimés, évitant les interruptions mais ne permettant pas d'échanges d'idées ou d'argumentation à bâtons rompus. Le non-verbal est également moins perceptible pour percevoir que quelqu'un va prendre la parole, les échanges sont moins

facilement régulés par le modérateur. Celui-ci possède donc un rôle particulièrement important afin de favoriser la participation de tous. Certaines personnes éprouvent plus de difficultés à s'exprimer et se retrouvent reléguées au rang de spectateurs.

La recherche montre également que les individus ont plus tendance à vaquer à d'autres activités en parallèle, les rendant moins disponibles et que ces réunions ont tendance à être moins participatives, engendrant une transmission d'information en mode top-down, surtout lorsque le nombre de participants est élevé (Iugulescu-Lestrade, 2016).

Le responsable de section, devra tenter de maintenir une cohésion en travaillant sur deux piliers : *l'identité commune* et la *communication* (Wilson et al. ; O. Leary et al. cités par Ruiller et al., 2017) autrement dit, sur le sentiment d'appartenance au groupe. Taskin introduit ainsi la notion de « déspatialisation » (Taskin, 2006), qui impacte le style de management à cause de la mise à distance physique et psychosociologique. Il mentionne l'importance de lutter contre le risque de dégradation de l'implication organisationnelle (Bélanger, Harris, Taskin et Delobbe cités par Taskin, 2006). De même, Lowden et Hostetter nous parlent de « présence sociale » qui amène à un sentiment d'appartenance à une communauté (Lowden & Hostetter, 2012). Cette notion nous ramène à la motivation de créer un lien social qui engendre l'inscription dans une association caritative : le souhait d'appartenir à une communauté, celle des volontaires, de se conformer éventuellement à une norme sociale mais également d'être au service de la communauté.

5. Problématique et objectif de la recherche

5.1 Problématique et finalité de la recherche

Nous l'avons vu, le monde associatif vit actuellement une crise : la difficulté majeure n'étant pas tant le recrutement des volontaires que leur fidélisation. Ce constat est également une réalité à la Croix-Rouge de Belgique. À travers la littérature, nous avons établi 5 raisons-types qui engendrent l'implication dans une action de volontariat : la défense de ses valeurs et de son idéologie, le sentiment de devoir, la volonté d'apporter des compétences, la lutte contre la solitude avec la présence de temps libre à consacrer à une association et enfin la recherche de gratification à travers une rétribution symbolique. Ces caractéristiques rattachées à l'implication nous paraissent directement liées à la convention valorielle et aux pratiques GRH en vigueur, typiques de ce genre d'organisations. En effet, les valeurs défendues par l'association et par les volontaires sont au cœur de la pratique quotidienne.

Or, nous avons également mis en évidence la présence de nombreuses réunions ; nous tenterons donc de déterminer quels sont les rôles de celles-ci au-delà des pratiques stratégiques. Faisant le lien entre la convention organisationnelle et la littérature sur les réunions, nous nous demandons en quoi celles-ci peuvent venir soutenir l'implication et la fidélisation des volontaires à travers leurs rôles de lien social et surtout de sensemaking. Relevons le fait qu'une des métaphores référencées pour les réunions est un facteur de stress ; nous évaluerons donc dans quelle mesure les réunions dans les sections locales de la CRB sont vécues comme stressantes, comme une perte de temps ou au contraire, comme un « coup de boost ».

Vu notre période de collecte de données, nous prendrons en compte les spécificités liées aux réunions virtuelles ; en effet, si les réunions en présentiel constituent une rencontre, et entretiennent ainsi les relations et les échanges, le mode virtuel est privé de ces moments plus informels, du contact et du langage non-verbal. Nous tenterons donc de voir de quel côté penche la balance sachant qu'il y a des avantages et des inconvénients.

5.2 Hypothèses et question de recherche

1. À travers le lien entre le type de configuration organisationnelle missionnaire et les rôles des réunions, nous émettons l'hypothèse que le rôle de sensemaking des réunions permet de renforcer l'implication et la fidélisation des volontaires
2. Nous émettons également l'hypothèse selon laquelle le rôle de sensemaking des réunions est affaibli dans les réunions virtuelles
3. De même, nous émettons l'hypothèse selon laquelle le lien entre le rôle relationnel des réunions et la raison d'implication « lutte contre la solitude » est affaibli dans les réunions virtuelles
4. À travers la littérature, nous émettons l'hypothèse que les réunions virtuelles permettent un meilleur contrôle du temps consacré aux réunions, favorisant l'équilibre entre les vies privée, professionnelle et l'action volontaire

Question de recherche :

Comment les réunions virtuelles peuvent-elles influencer l'implication organisationnelle ainsi que la fidélisation dans une organisation travaillant principalement avec du personnel volontaire ?

II. Matériel et méthodes

1. Analyse de la littérature

Nous avons débuté par une analyse de la littérature nous permettant de cerner les différents sujets entrant en compte dans la compréhension de notre problématique. Cette recherche nous a amenée à consulter une trentaine d'articles identifiés grâce aux portails de recherche (études de cas, analyses critiques, ...) : CAIRN et Scopus.

Thèmes : rôles des réunions, implication organisationnelle et fidélité avec les volontaires

Mots clés : management des volontaires, bénévoles, fidélité, comportement organisationnel, engagement, commitment, rôles des réunions, meeting roles, meeting satisfaction, réunion virtuelle.

Par ailleurs nous avons également consulté des comptes-rendus d'organismes officiels SPF Sécurité Sociale, Croix-Rouge de Belgique, ASBL de volontariat et Fondation Roi Baudouin. Nous nous reportons également à des ouvrages traitants des réunions et du volontariat ainsi qu'à des comptes-rendus de conférences.

2. Méthode de collecte des données

Notre étape préalable a été de prendre contact avec le coordinateur régional du service secours et ambulance (salarié) comme « gatekeeper » dans l'organisation. Cet élément peut avoir une influence sur la façon dont nous sommes perçue dans les sections locales. Une fois son accord obtenu pour l'investigation, nous avons joint les différentes sections locales de la Région bruxelloise.

Il s'agit d'une recherche de type qualitatif observationnelle ; elle s'est déroulée en 2 volets :

1. **Observation de réunions en distanciel**
2. **Entretiens semi-dirigés** de volontaires issus des sections locales dans lesquelles nous avons observé les réunions.

Notre processus était itératif : nous avons analysé les données collectées au fur et à mesure afin de préciser nos orientations et de pouvoir les confirmer ou les infirmer par les données futures.

2.1 Observation de réunions

Notre collecte de données s'est déroulée entre janvier et mars 2021. Si dans un premier temps nous espérions encore pouvoir effectuer nos observations de réunions en mode présentiel, la Croix-Rouge occupant souvent de grands locaux, il a finalement été nécessaire de nous adapter au distanciel.

Nous avons obtenu 4 réponses positives pour assister à des réunions, dans 4 sections différentes. Il s'agit donc d'un échantillon de convenance, en fonction des accords reçus. Chaque section locale est identifiée à l'aide d'un code afin de la rendre non-identifiable.

Les réunions ont eu une durée moyenne de 88 minutes avec des extrêmes allant de 61 à 134 minutes.

Nous gardons à l'esprit que le responsable de section peut influencer l'implication des membres de l'équipe et le vécu des réunions en fonction de son interprétation des buts de l'organisation, des valeurs que lui-même défend et de son style de management. Ceci a été pris en compte dans notre analyse des différentes sections locales grâce au retour vers les participants à travers nos entretiens semi-dirigés qui nous ont permis de valider ou de mieux comprendre les influences en place.

Lors de chaque début de réunion, nous avons préalablement été présentée aux participants et l'objectif de l'étude a également été brièvement expliqué. Nous sommes consciente du fait que notre présence, même non participative ainsi que l'enregistrement ne sont pas neutres et peuvent avoir impacté les comportements, engendré de la retenue de la part de certains acteurs. Nous avons toutefois tenté d'être la plus discrète possible et d'assurer les préambules nécessaires afin de mettre chacun à l'aise et favoriser la plus grande spontanéité possible. Durant les réunions, quel que soit le logiciel utilisé, nous avons activé notre caméra mais désactivé le micro une fois les présentations effectuées et les objectifs de notre présence explicités.

Dans le cadre de ce travail, nous avons recours à l'observation visuelle directe puisqu'il s'agit d'étudier les comportements au moment où ils se produisent (VanCampenhoudt, Marquet, & Quivy, 2017). Après accord des participants auxquels nous avons garanti l'anonymat tant de la section locale que d'eux-mêmes, les réunions ont été enregistrées. Ces enregistrements nous permettaient de retourner vérifier certaines interactions à posteriori. Des notes brèves ont également été prises à la volée. Nos observations ont été relatées immédiatement après les réunions afin de perdre le moins d'éléments possibles et de pouvoir y retourner aisément. Il

s'agissait d'un travail itératif ; pouvoir retrouver ces notes permettait de préciser des idées et de revenir vers des participants et la littérature, de confirmer ou infirmer notre compréhension à travers des entretiens semi-structurés ultérieurs.

Sur base de la littérature et de la description des réunions proposée par Schwartzman, nous avons établi une **grille d'observation** (voir annexe 1) qui a permis de structurer le raisonnement afin de repérer les éléments essentiels au déroulement de la réunion. Nous y avons repris différentes catégories d'attitudes attendues ou potentielles. L'observation était non-participante : nous ne sommes pas intervenue dans la réunion afin d'influencer au minimum les interactions entre les participants et d'ainsi pouvoir avoir le reflet le plus fidèle possible des attitudes naturelles. Outre les échanges verbaux, nous avons été particulièrement attentive au non-verbal et à la gestuelle des participants, ...

- Nous avons observé les communications **pré-réunion** : qu'est-ce qui se dit, sur quel mode de communication ? Ces moments sont très courts lors de rencontres en distanciel mais certains échanges ont lieu en attendant que tous les participants soient connectés. Y avait-il des rappels du passé, des anecdotes qui relient les participants ? Discutaient-ils du contexte actuel : de la covid-19 et des difficultés rencontrées ? Discutaient-ils de leur perception de la réunion qui allait suivre ? Y avait-il des influences qui se mettaient en place ?
- **Le début de la réunion et l'accueil** par le responsable de section sont légèrement différés en distanciel : chacun se connectait progressivement et se saluait mais la réunion ne débutait officiellement que lorsque le président de séance lançait formellement celle-ci. Elle était entamée généralement par une présentation du contexte, du but de la réunion, de la durée attendue. Nous nous sommes intéressée à savoir si le mode de connexion est habituel et si chaque participant se sentait à l'aise avec cet outil. Nous avons observé également s'il y avait des invité(s) ? si la réunion débutait à l'heure ? si les retardataires éventuels étaient attendus, si tout le monde était présent et ponctuel ? si un support était utilisé : Powerpoint® par exemple. Si la réunion débutait par une approbation du dernier PV ? Si la distribution des rôles était clairement établie ou tacite ? Quelle était l'ambiance : détendue, tensions, non-dits, ... ?
- Par quoi la réunion commençait-elle ? Y avait-t-il un leader qui se dégageait (leadership formel et informel, influence majoritaire *versus* minoritaire) ? Y avait-t-il quelqu'un qui monopolisait la parole ? Les autres écoutaient-ils/approuvaient-ils ?
- **Contenu** : échanges ou annonces de nouvelles décisions, changements, résolution de conflit, information, consignes, négociations, changements ? communication d'équipe par rapport à des événements difficiles ? débriefing ?

- **Gestion de la communication** : comment se déroulait la modération ? les individus étaient-ils participatifs ou « subissaient-ils » un discours ? respect de la parole, distribution équitable de la parole ? temps de questions ? digressions ? les apartés ne sont pas possibles en distanciel, chacun étant seul de son côté mais le « chat » peut être utilisé ; y avait-t-il des distractions ? vaquait-on éventuellement à d'autres tâches ? des discussions étaient-elles entamées chez soi hors du cadre de la réunion ? le leader formel avait-il l'attention ? rappelait-on des valeurs de la Croix-Rouge ou transparaissaient-elles clairement ? les buts officiels étaient-ils respectés ou existait-il des buts implicites ? ceux-ci étaient-ils défendus par tous ou existait-t-il différents groupes d'opinion ?
- Des **décisions** étaient-elles prises en cours de réunion ? se prenaient-elle par vote ? à l'unanimité ? à la majorité ? par consensus ?
- **Sensemaking** : les volontaires semblaient-ils s'approprier le contenu du discours ? Existait-t-il une réciprocité entre organisation et bénévoles ? les valeurs de la Croix-Rouge et les valeurs et idéologie défendues par les participants transparaissaient-elles ? étaient-elles rappelées en cours de réunion ? les idées de chacun étaient-elles échangées ? Les volontaires laissaient-ils transparaître de la solidarité entre eux ? y avait-il un partage d'émotions durant la réunion ?
- **Aspects relationnels : non-verbal**, ajustements interpersonnels ? **verbal** : respect, discours constructifs
- Quels étaient les **rôles** tenus par les participants : leader formel et informel, influence, présence d'un « secrétaire » ?
- **Post-réunion** : des discussions étaient-elles encore prolongées de manière informelle ? chacun se déconnectait-il en même temps ?
- Existait-il des **PV** ?

Chaque réunion a été retranscrite dans son intégralité et revisualisée grâce aux enregistrements. Cela nous a permis de repérer de nouveaux éléments progressivement, avec du recul mais également grâce à des éléments repérés dans d'autres réunions. Nous avons procédé au fur et à mesure à la codification des données récoltées et adapté notre guide d'entretien selon les idées que nous voyions se dégager au travers des observations.

2.2 Entretiens semi-dirigés

Dans un second temps, des entretiens semi-dirigés d'environ 30 minutes (moyenne de 26 minutes avec des extrêmes allant de 18 à 33 minutes) ont été menés auprès de 7 volontaires dans 3 sections locales. Les personnes interviewées ont été recrutées sur base volontaire : nous avons demandé l'accord ainsi que les coordonnées de contact à la fin des réunions.

Notre échantillon est relativement hétérogène mais représente assez bien l'activité de volontariat dans le domaine de la santé et du social à Bruxelles. En effet, selon les données de la littérature en Belgique (Hustinx & Dudal, 2020) et en particulier sur les bénévoles à la Croix-Rouge de Belgique (Pirrotte & Gribomont, 2008), les tranches de population des 25 – 44 ans représentent à elles seules 48 % du volontariat contre 10 % pour les 19-24 ans et 1 % pour les personnes âgées de plus de 70 ans. De même, plus de la moitié des volontaires actifs sont diplômés de l'enseignement supérieur universitaire ou non-universitaire. Par contre, les femmes sont sous-représentées dans notre échantillon puisque la proportion homme-femme dans la population des bénévoles est d'environ 50 %-50 % ; de même la catégorie des 45-69 ans n'est pas représentée.

Le guide d'entretien (voir annexe 2) a été prétesté auprès de 3 volontaires issus de 2 sections locales, qui ne sont donc pas repris dans les entretiens retenus pour notre matériau d'analyse. Le guide d'entretien pouvait toutefois varier en cours de recherche afin de s'adapter à ce que nous percevions durant les réunions ; en effet, les entretiens servaient à vérifier notre bonne compréhension de celles-ci et à cerner l'influence de la politique propre à la section locale.

Les interviews sont menées en virtuel avec le même outil que celui habituellement utilisé dans la section locale du volontaire sauf une qui, au choix du volontaire, s'est déroulée par téléphone. Elles ont été enregistrées après obtention de l'accord de la personne interviewée et l'anonymat était garanti. L'intégralité des entretiens a été retranscrite afin de pouvoir extraire les thématiques et ainsi les classer tout en appuyant nos catégories sur des exemples à l'aide de verbatims. Les grandes thématiques abordées ont été : les attentes du volontaire dans l'organisation choisie, son activité concrète de bénévole, ses attentes par rapport aux réunions et son vécu de celles-ci. Nous avons fait le focus essentiellement sur les rôles de sensemaking et de relation sociale. Retrouvait-on la défense des valeurs, le rappel par les volontaires de ce qui motive leur implication, de la solidarité et des signes d'appartenance, les conflits d'intérêts et désaccords ont-ils été exprimés dans les réunions que nous avons pu observer ? Ou au contraire les réunions en distanciel ne permettaient-elles pas l'expression des rôles autres que purement stratégiques ?

3. Méthode d'analyse des résultats

3.1 Analyse des entretiens semi-dirigés

Les entretiens contenaient **deux volets** : nous cherchions à

- 1/ comprendre les raisons d'implication des volontaires
- 2/ valider ou corriger la compréhension issue de nos observations de réunions.

Les entretiens ayant été retranscrits intégralement, nous avons établi une première codification avant de regrouper ces catégories selon des grandes thématiques. Notre matériau a ensuite été découpé selon une grille d'analyse reprenant ces catégories thématiques.

Il s'agissait, afin de répondre à nos objectifs de recherche, de mettre en évidence pour le premier volet des entretiens, les **raisons initiales d'implication** des volontaires dans l'organisation.

Dans notre travail, les catégories thématiques étaient partiellement prédéfinies : nous avons identifié les éléments alimentant les « raisons-types » d'implication définies dans la littérature.

Si à la base nous avons retrouvé les modèles de différents auteurs : Cousineau & Damart, Dieu, Duclos & Nicourd, Allen & Meyer, Vandenberghe, nous avons pu les fusionner pour rencontrer les codes identifiés dans notre matériau et ainsi en **retirer 5 grandes catégories thématiques** :

- 1/ croyance en des valeurs, défense d'une idéologie
- 2/ envie d'apporter des compétences pour satisfaire un besoin de reconnaissance
- 3/ recherche de gratification et de rétribution symbolique
- 4/ lutte contre la solitude et sentiment d'appartenance
- 5/ sentiment de devoir

Pour le deuxième volet de nos entretiens, concernant le vécu des réunions, nous avons fait le lien entre ces thématiques et les métaphores des réunions afin de

- comprendre le **vécu des réunions** par les volontaires
- comprendre **l'expérience par rapport aux réunions en distanciel**
- identifier le **lien entre le rôle de sensemaking** des réunions virtuelles **et les raisons d'implication**
- identifier le **lien entre le rôle relationnel** des réunions à distance **et les raisons d'implication**
- vérifier une meilleure **gestion du temps** par les réunions en virtuel
- discuter notre compréhension de nos observations des réunions avec les participants afin de **valider notre analyse des observations.**

3.2 Analyse des réunions

Une première analyse de chaque réunion a été établie au regard de la grille d'observation que nous avons préétablie. Il nous est apparu que nous pouvions dégager 2 grands types de réunions en fonction des volontaires qui y participaient et des grandes caractéristiques de celles-ci. Afin de garantir l'anonymat des sections locales et des volontaires présents, nous avons rédigé **deux « réunions fictives »** créées à partir de nos observations et illustrées de verbatims issus de nos observations. Ces réunions fictives deviennent, dès lors, une part entière de notre matériau et servent notre analyse tout en étant renforcées par nos observations.

Nous avons donc étudié également le non-verbal, les artefacts, l'organisation et la façon dont la réunion était menée de même que les interactions entre les membres du groupe.

Par ailleurs, le contenu des échanges lors des réunions a également été intégralement retranscrit et une première codification réalisée avant de regrouper nos observations en catégories thématiques. En nous basant sur la littérature et les métaphores des réunions, nous avons analysé nos observations pour déterminer en quoi ces rencontres viennent soutenir l'implication et la fidélisation organisationnelle et particulièrement ces 4 points afin de pouvoir infirmer ou confirmer nos hypothèses :

- comprendre **l'expérience par rapport aux réunions en distanciel**
- identifier le **lien entre le rôle de sensemaking** des réunions virtuelles **et les raisons d'implication**
- identifier le **lien entre le rôle relationnel** des réunions à distance **et les raisons d'implication**
- vérifier une meilleure **gestion du temps** des réunions en virtuel

Enfin, nous avons fait le parallèle entre la **convention valorielle** et ses grandes caractéristiques telles qu'elles se retrouvent dans les organisations comme la Croix-Rouge et ce que nous avons pu observer en réunions :

- standardisation par les valeurs
- entrées/engagements
- départs
- rémunération
- formations

Notre analyse est donc déductive puisqu'elle émane des modèles issus du cadre théorique.

Nous avons tenté de comprendre le sens des comportements observés, des discours, des interactions pour en retirer ce qui favorise l'implication et son maintien ou ce qui la dessert.

Nous sommes retournée vers les volontaires afin de nous assurer que les relations que nous établissions correspondaient à leur vécu. Nous avons ainsi effectué le parallèle avec nos observations de réunions et déterminer si celles-ci étaient corroborées par les dires des volontaires interviewés.

La triangulation des données s'est ainsi réalisée de deux manières : d'une part par l'observation de réunions dans des sections locales différentes et leur mise en commun et d'autre part, par l'intermédiaire des entretiens semi-dirigés qui a permis un retour vers les participants.

III. Résultats

1. Description des échantillons

Les caractéristiques de nos échantillons d'observations de réunions (Tableau 1) et des volontaires interviewés (Tableau 2) sont présentées dans les tableaux ci-dessous :

Tableau 1 : caractéristiques de l'échantillon pour les réunions (n=4)

Section	Outil	Participants	Moment
M1	Zoom®	11	lundi 19h30
M2	Teams®	5	mercredi 19h
M3	Zoom®	7	samedi 19h30
M4	Skype®	5	vendredi 10h30

Tableau 2 : caractéristiques de l'échantillon pour les interviews (n=7)

Sexe	Age	Activité professionnelle	Ancienneté CRB
homme	38 ans	sciences humaines/pompier	20 ans
femme	± 70 ans	santé publique (retraitee)	4 ans
homme	38 ans	éducateur	24 ans
homme	29 ans	ingénieur	2 ans
femme	39 ans	soignante	5 ans
homme	28 ans	HORECA	± 10 ans
homme	23 ans	ingénieur	4 ans

2. Analyse des raisons d'implication

Afin de comprendre en quoi les réunions viennent soutenir ou non l'implication et la fidélisation, il nous faut tout d'abord comprendre ce que recherchent les volontaires. Nous avons donc abordé ce thème lors de nos entretiens.

Nous voyons apparaître de façon prioritaire de la part de chaque personne interviewée, la volonté de rendre un service à la société. Même si d'autres paramètres entrent en compte de façon plus ou moins prononcée chez certains, cette volonté altruiste est mise en évidence à chaque fois. Nous pouvons ainsi expliquer ce comportement de don de temps et de soi par un besoin de **sentiment d'utilité** permettant la réalisation de soi à travers le service aux bénéficiaires : I1 « *je voulais apprendre les premiers gestes pour soigner les gens : être utile à la société [...] voilà j'ai envie de pouvoir apporter ma contribution à la société, c'est comme ça que je m'épanouis* » ; I2 « *je voulais faire quelque chose pour servir les gens* » ; I5 « *c'est toujours un peu le sentiment d'aider, même si je ne suis pas médecin [...] je me suis dit que j'avais peut-être quelque chose pour pouvoir aider* » ; I7 « *apporter ton aide, être là pour ton prochain, ça correspond vraiment à ce que j'attendais* » ; I6 « *c'est difficile de trouver une motivation au-delà du plaisir d'aider les gens* » .

Mais nous voyons aussi que cette utilité tente de se situer dans un contexte défini afin d'**être en contact avec du concret**. Ainsi nous notons que même si leur activité professionnelle se situe dans le service, les volontaires se tournent vers le terrain, vers le contact direct avec la population : I1 « *[...] la plupart du temps les gens viennent à la Croix-Rouge pour être sur le terrain, pour être en contact direct avec les gens* » ; I1 « *c'est important pour moi d'avoir toujours un pied dans le volontariat de terrain, sinon je ne tiendrais pas le coup je pense* » ; I2 à propos de sa carrière : « *une sensation d'être loin de la réalité. Donc quand je suis parti à la retraite, je voulais faire quelque chose qui soit plus proche de la réalité* » ; I2 « *servir les gens pour la santé mais aussi plus large avec la lutte contre la pauvreté et l'exclusion [...] un contact avec les gens qui en ont besoin* ». Nous voyons donc que le sentiment d'utilité se situe dans le contact direct, ce qui explique probablement le choix d'une association qui œuvre dans les domaines de la santé et du social.

À travers cette action sociale, les volontaires reçoivent également de la gratification. Le volontaire, par définition ne recherche pas de rétribution sous forme financière et même si le défraiement existe, nous avons pu observer que l'aspect financier est un sujet tabou : I1 « *j'aimerais que la société soit moins orientée vers l'argent et il y a le côté volontariat qui est au*

centre des activités de la Croix-Rouge" Ce volontaire mentionne encore le « *désintéressement du côté financier* ». Nous voyons donc ici s'associer la volonté de défendre ses valeurs altruistes tout en recherchant une **rétribution symbolique** : I5 « *à la fin il y a des sourires, c'est ça qui fait le plus plaisir [...] maintenant on ne demande pas non plus d'avoir de la reconnaissance, on le sent directement au feeling de la personne à qui ça fait plaisir* ».

Nous avons également détecté le **sentiment d'appartenance** : appartenance à la communauté des volontaires et même à la section locale à laquelle ils sont attachés. Une section locale qui fonctionne bien, selon les critères recherchés est source de fierté. Cette inclusion dans le groupe se fait grâce à l'apport de ses compétences même si les bénévoles ont des formations très hétéroclites ; toutefois, chacun y trouve sa place et se **sent reconnu dans ses compétences**, en fonction du poste attribué, qu'il soit plutôt opérationnel ou stratégique : I2 « *avec mon expérience en gestion [...] très vite la machine te happe dans une série d'activités et tu peux de nouveau jouer ce rôle* » ; I4 « *c'est vraiment une chance au niveau de la Croix-Rouge c'est que tout le monde y a sa place quelles que soient les compétences et même les envies, rien n'est figé* » ; I5 « *chacun s'y retrouve et c'est ça qui est chouette : en fonction des aptitudes des gens [...] c'est ça que c'est ouvert à tout le monde* ».

Nous avons également entendu plusieurs volontaires nous dire que l'engagement initial à la Croix-Rouge était une évidence pour eux. Ils y étaient baignés depuis toujours, grâce à **l'environnement familial**. Cette implication était donc une **norme** pour eux : I7 « *c'est vraiment l'engrenage familial qui m'a poussé et motivé à m'engager à la Croix-Rouge ; ça fait quelques années que j'y suis, c'est une graine dans la famille : mon père y était, mon oncle et maintenant moi j'y suis* » ; I4 « *je suis issu d'une famille de paramédicaux, je rêvais de faire médecine mais le destin en a décidé autrement ; la Croix-Rouge me permet d'y être un peu quand même* ».

D'autres volontaires par contre y sont rentrés presque par hasard, cherchant à **combler un vide** : I6: « *je me suis dit il faut que je fasse quelque chose pour voir des gens autres que dans le travail pour m'occuper, parce que je vivais toute seule dans mon appart' et j'avais pas envie de faire boulot et rentrer à la maison toute seule* ». Dans ces cas-là, nous voyons que l'approche de la CRB s'effectue soit via une connaissance qui y est déjà engagée (**lien social**) : I1 : « *il y a aussi les rencontres, je me suis fait également de très bons amis. [...] avec qui je partage les mêmes conceptions de la vie* » ; I5 : « *j'y suis entré parce que X y était déjà, et il y a aussi des amis que j'ai connus par X* » soit, une fois prise la décision de faire du bénévolat, ils se tournent

vers la Croix-Rouge pour des raisons plutôt liées aux **valeurs** qui y sont véhiculées : I3 : « *la Croix-Rouge c'est un peu le bénévolat par excellence* ».

Nous retrouvons donc les raisons d'implication mentionnées dans la littérature : défense de valeurs, d'une idéologie, recherche de reconnaissance via l'apport de ses compétences, recherche de gratification, temps libre à consacrer et lutte contre la solitude et enfin le sentiment de devoir. Nous voyons que ce que recherchent les volontaires pourrait être rencontré dans les fonctions de sensemaking et relationnelles des réunions. Voyons si tel est le cas dans les réunions que nous avons pu observer.

3. Analyse des observations des réunions

Lors de nos observations, nous avons assisté à des réunions assez différentes selon les sections locales ; toutefois certains points communs peuvent être mis en évidence et nous pouvons extraire 2 « réunions-types ». Afin de contextualiser les échanges tout en garantissant l'anonymat, nous avons réécrit 2 réunions fictives basées sur les grandes caractéristiques de nos observations.

3.1 Réunion fictive 1

La réunion se déroule un lundi à 19h30, via Zoom®. La durée prévue est de 1h30. L'invitation avec le lien vers la réunion a été envoyée environ 2 semaines à l'avance par le président à l'ensemble des membres du comité. Il s'agit d'une réunion bimestrielle et la date a été fixée lors de la réunion précédente.

Il s'agit d'une réunion du Comité restreint reprenant 7 membres : le président, le vice-président, la secrétaire, le trésorier, le responsable des secours, la responsable du recrutement des volontaires et la responsable de la communication. Il y a donc 4 hommes et 3 femmes dont 1 couple ; tous sont professionnellement actifs ou encore aux études en parallèle de leur activité de volontariat à la Croix-Rouge et sont âgés entre 20 et 40 ans. Le président avait déjà un mandat identique dans le comité précédent, le trésorier et la responsable du recrutement des volontaires étaient également déjà mandataires mais dans une fonction différente.

Tous les participants sont attendus et tous sont présents sauf un ; le président attend avant de lancer la réunion. Seule une personne n'a pas allumé sa caméra : elle n'est pas à son domicile et suit le début de la réunion en marchant dans la rue ; ce qui posera parfois problème pour bien la comprendre à cause du bruit ambiant. Elle répondra toutefois aux questions et participe

activement à la réunion. Les micros sont allumés à la connexion mais très vite chacun désactive son micro après avoir salué les autres participants. Certains disent également bonjour via le « chat » qui est utilisé en parallèle. Zoom® est un outil entré dans les mœurs depuis le premier confinement et tous les participants semblent à l'aise avec cet outil.

En attendant le dernier membre, l'ambiance est détendue et quelques blagues sont échangées oralement : les participants se connaissent et plaisantent au sujet des activités hors Croix-Rouge de certains. Le président envoie un message Whatsapp® à la personne qui est en retard mais la connexion s'établit au même moment : la réunion débute avec 5 minutes de retard.

Le président lance officiellement la réunion et annonce d'emblée la volonté d'essayer de terminer à l'heure. Il débute par l'annonce de l'ordre du jour : finalisation de l'organigramme de la section et du tableau des responsables à envoyer à la hiérarchie, état des lieux sur les colis alimentaires, discussion autour de la collecte de fonds (« quinzaine ») et ressenti des membres du nouveau comité par rapport au fonctionnement de celui-ci : réponse aux attentes, charge de travail. Il consulte les autres membres afin de savoir s'ils veulent aborder d'autres points. Le vice-président souhaite faire le point sur les formations. Les autres membres sont d'accord avec l'ordre du jour mais la secrétaire trouve que c'est beaucoup et informe qu'elle doit absolument quitter à l'heure. Le président la rassure car certains points iront vite, il pense que la réunion sera même finie avant l'heure. Plusieurs micros sont allumés, on entend des enfants jouer – le président demande à chacun de couper son micro – le ton est autoritaire.

Une fois le calme revenu, le président partage son écran pour afficher un tableau Excel® reprenant les différents responsables. Il s'agit du tableau à transmettre à Brucap afin d'officialiser les fonctions suite aux changements survenus. Une discussion se tient au sujet des responsabilités que chacun est prêt à prendre pour tenter de combler les « cases vides ». Le tableau sera mis à disposition des volontaires sur Mobilis® afin que tous les volontaires aient accès à ces informations et sachent bien à qui s'adresser. Le président attire l'attention sur l'importance de répartir les rôles et de déléguer. Certaines activités lourdes ont des co-responsables ; une discussion autour de la fiabilité d'un volontaire provoque des échanges de points de vue divergents entre la responsable des volontaires qui trouve le bénévole peu fiable et le président. Celui-ci s'inquiète que le fait de ne pas le reprendre dans le tableau soit vécu comme un affront et veut éviter les susceptibilités alors que la responsable des volontaires souhaite ne pas mentionner son nom tant que le problème n'a pas été discuté avec le volontaire. Le président prend l'avis des autres membres du comité qui soutiennent le point de vue de la

responsable qui a une meilleure vue sur les faits et ils lui font confiance pour résoudre ce point. Il s'agit donc d'une prise de décision collégiale de ne pas reprendre ce volontaire comme responsable tant que sa fiabilité n'a pas été discutée. La discussion s'arrête sur ce point. Le président se déconnecte par inadvertance en voulant arrêter le partage d'écran. Il se reconnecte très rapidement.

La réunion reprend autour des colis alimentaires : la crise sanitaire et ses répercussions économiques ont provoqué une hausse importante des demandes. La secrétaire qui est également responsable de cette activité fait un bilan et mentionne l'agressivité de certains bénéficiaires potentiels : le président en a déjà discuté avec elle avant la réunion et une formation des chefs d'équipe à la gestion de l'agressivité va être organisée. De l'aide entre sections locales de communes voisines est organisée. Le sujet des maraudes est également abordé, une trentaine de bénéficiaires sont désormais aidés lors d'une tournée fixe. Chacun se réjouit de pouvoir aider autant de personnes tout en déplorant le fait qu'autant de personnes soient dans la rue.

La responsable communication intervient au sujet du prêt du matériel sanitaire et souhaite mettre un message sur le répondeur et réorienter les gens vers l'adresse mail de contact car elle trouve le mail moins intrusif. Le président marque son accord.

Au sujet de la quinzaine, c'est-à-dire la collecte de fonds organisée annuellement, la DG demande une quantité d'objets à commander par la section pour dans une semaine. Le non-verbal montre de l'agacement, des émoticônes « énervées » apparaissent dans le « chat ». Le président précise qu'il a déjà manifesté son mécontentement car on ne sait même pas dans quelles conditions la quinzaine pourra avoir lieu. Il fait toutefois remarquer que 2 années sans quinzaine seraient une grosse perte de fonds pour la section. Le trésorier évoque la faisabilité d'une quinzaine en ligne mais cela demande une grosse préparation et pour cela il faudrait rapidement des précisions de la DG, ce qu'ils n'ont pas. Après une longue discussion, décision est prise de commander des objets : le président : *« ok, si je vous comprends bien, on essaie quand même. Très bien, je vais transmettre ça mais je voulais que ce soit une décision de comité. En tout cas, pour l'instant c'est vrai qu'il n'y a rien qui rentre mais rien qui sort non plus de la section. Heureusement que nous sommes de formidables gestionnaires »*.

La discussion s'enchaîne au sujet des investissements en projet mais le président fait remarquer : *« pour l'instant tous les gros investissements sont gelés. J'espérais avoir des validations d'en haut pour pouvoir aller de l'avant mais pour l'instant ce serait un peu hasardeux de se lancer là-dedans. Je pensais avoir des infos, des stratégies de leur part mais »*

je n'en sais pas plus ». Un débat autour des valeurs liées à la gestion de l'aspect pécunier entre la section et la DG s'en suit.

Le responsable des secours mange devant la caméra, cela ne dérange pas et le président lui souhaite même un bon appétit.

Le vice-président enchaîne avec le sujet des formations qui pour l'instant, vu les restrictions liées à la covid-19, sont très limitées et il est difficile de se motiver pour les donner dans ces conditions. Le président comprend cette situation mais insiste toutefois sur le rôle des formations : *« oui, je comprends ; mais là, comme ça reprend, c'est important de stimuler vos équipes à s'inscrire, ça leur permet d'encore se sentir impliqués, d'avoir encore un pied dedans, de ne pas se sentir oubliés »*. Le responsable des secours quant à lui met en évidence qu'il existe une forte demande de la part des volontaires et note les dates des prochaines formations dans le « chat ».

Alors que la responsable communication disparaît hors du champ de la caméra, le président en arrive au point sur le ressenti par rapport au nouveau comité : *« alors, je vais commencer : moi en tout cas je suis très très content de la façon dont ça tourne, [...] Je sais que la cohésion a été un peu difficile au départ mais je pense qu'on commence à trouver une bonne voie et je pense que quand on pourra se voir en visuel, ça marchera encore mieux autour d'une bonne bière. Je trouve que ... tout le monde a l'air de travailler, ça me motive à travailler aussi. Je crois qu'il y a une bonne répartition mais bon voilà, je voulais justement vous entendre pour savoir si vous étiez bien avec la façon dont on tourne actuellement et voir ce qu'on peut adapter pour la suite. Voilà mais moi vraiment je suis euh... c'est un comité comme ça que je voulais, donc je suis content. Président content »*

La secrétaire signale qu'elle a actuellement beaucoup de travail en dehors de la Croix-Rouge mais que ça devrait bientôt aller mieux et qu'elle aura donc plus de temps pour la section. Le président semble amusé car la secrétaire est très investie et il n'était pas notable qu'elle avait moins de temps à consacrer à la CRB. Lorsque le président veut donner la parole à la responsable communication, il n'y a d'abord pas de réponse : *« oui oui, pardon, je n'ai pas entendu la question, je prépare le souper. Pour l'instant je suis dans une phase avec moins de temps mais je pense que ça ira mieux la semaine prochaine et que je pourrai finaliser quelques points que je veux absolument finir [blanc] c'est difficile des fois, on planifie et je me dis je vais faire ça tel jour ou tel jour... et au final, y a un truc au travail ou je ne sais pas quoi qui ne marche pas et c'est vrai que c'est difficile de tout gérer et que tout fonctionne mais bon »*

- Président : *« ben ça reste du volontariat hein, moi je suis toujours perfectionniste et j'ai toujours l'impression qu'on n'est pas au point pour plein de choses mais bon, au dire d'autres,*

on se débrouille quand même bien. Parfois faut faire le deuil que ce soit fait au moment où tu veux. Surtout parfois quand tu vois les exigences que peuvent avoir les instances alors qu'on est quand même volontaires, ils veulent des trucs pour hier ». Le vice-président surenchérit : *« ben oui, moi ils voulaient me rencontrer pendant l'après-midi, mais alors je dois prendre congé, ils doivent pouvoir s'adapter, pour travailler avec des volontaires il faut pouvoir faire des réunions le soir ».*

Le responsable des secours quant à lui affirme être très content, il suggère un point d'amélioration pour les réunions, pour être encore plus efficaces : il propose l'utilisation d'action-logs pour un meilleur suivi des points. Personne ne semble savoir comment faire concrètement et le responsable des secours reviendra avec une proposition concrète.

Le trésorier et la responsable du recrutement des volontaires n'ajoutent pas de point de vue différent. Pour clôturer la réunion, le président propose de faire un « petit tour d'écran » mais personne n'ajoute de point complémentaire par rapport à ce qui a été abordé en cours de réunion. Une demande émane de pouvoir obtenir le lien d'invitation le jour-même afin de ne pas devoir le rechercher dans ses mails.

Le président s'assure que tout soit clair pour le PV ainsi que la communication de la date de la prochaine réunion, dans 2 mois. Chacun se salue et se déconnecte simultanément. La réunion est terminée à 20h50.

3.2 Réunion fictive 2

La réunion se déroule un jeudi à 10h00, via Skype®. La durée prévue est de 2h. Un lien permanent existe pour les réunions du Comité restreint. Les réunions de ce comité se tiennent 2 à 3 fois par mois. Des dates sont fixées à l'avance mais d'autres sont ajoutées au fur et à mesure en fonction des besoins.

Le Comité restreint reprend 5 membres : le président, la vice-présidente, la secrétaire, le trésorier et le responsable du recrutement des volontaires. Il y a donc 3 hommes et 2 femmes ; tous sont retraités sauf le responsable du recrutement qui est encore aux études en parallèle de son activité de volontariat à la Croix-Rouge. Le président et la vice-présidente avaient déjà un mandat identique dans le comité précédent, les autres membres faisaient déjà partie du comité élargi ; les différents participants se connaissent donc assez bien.

Tous les participants sont attendus et tous sont présents sauf la secrétaire ; le président attend avant de lancer la réunion. La vice-présidente explique que la secrétaire a souvent des difficultés

à se connecter. Seuls les président et vice-présidente ont allumé leur caméra. Les micros sont allumés par intermittence. Le président et la vice-présidente laissent leur micro allumé pendant quasiment toute la réunion. Chez la vice-présidente, une horloge sonne toutes les demi-heures, rythmant par la même occasion la réunion, ce que fera remarquer le président.

En attendant la secrétaire, l'ambiance est à la fois sérieuse mais détendue, les échanges, rares, sont bienveillants en patientant. Au bout de 10 minutes d'attente, la vice-présidente a la secrétaire au téléphone car elle ne retrouve pas le lien pour se connecter ; la vice-présidente le lui renvoie par mail. Le président mentionne que pourtant l'ensemble des liens pour les différentes réunions a été récapitulé dans un document « *mais comme on a plusieurs liens, elle s'emmêle peut-être les pinceaux* ». La secrétaire expliquera une fois connectée qu'elle a les liens par écrit mais que cela ne fonctionnait pas.

La réunion débute finalement juste avant que la secrétaire se connecte ; la réunion précédente du Comité restreint a eu lieu il y a environ 10 jours, des réunions thématiques ont eu lieu entretemps, notamment un briefing de préparation d'une nouvelle activité le mardi de cette semaine et une réunion est prévue le lendemain avec l'ensemble des volontaires d'une activité.

Le président débute la réunion par un rappel de l'ordre du jour qui a été envoyé préalablement à l'ensemble des membres : seront abordés l'activité colis alimentaires de la veille, la lutte contre l'isolement, les maraudes, les formations, le recrutement et la préparation du prochain comité élargi. Un temps sera également imparti pour des éventuels divers.

Le président cède la parole à la vice-présidente pour le compte-rendu de l'activité de la veille ; celle-ci s'est avérée difficile, « *chaotique* » même, avec des volontaires qui ne se sont pas présentés, une absence de briefing de l'équipe, de prise en charge du volet administratif, ... La gestion par le chef d'équipe présent sur place est remise en cause et il est décidé d'organiser un débriefing le mardi suivant après avoir vérifié la disponibilité de chacun des membres du Comité restreint. Le président avait eu le chef d'équipe au téléphone le matin-même et son vécu est totalement différent ; il faudra donc en discuter avec lui et revoir ses rôles : « *je pense qu'il est très bien au niveau opérationnel mais, au niveau gestion, il y a des choses à faire* ». La bonne connaissance de l'outil informatique de mobilisation des volontaires Mobilis® est également remise en cause et une formation de rappel est également demandée. Le président marque son accord tout en précisant qu'il ne s'agit-là que d'une partie de la solution. Il insiste pour préparer la réunion de débriefing du mardi suivant pour « *corriger le tir ; que ce soit une bonne réunion ; pas comme le débriefing de mardi passé, c'était un peu mutique, on n'a pas dit* ».

grand-chose, c'était une réunion avec peu d'enseignements. Enfin, c'est mon ressenti ». Il faudra aussi voir le chef d'équipe en tête à tête afin de discuter avec lui et qu'il ne se sente pas acculé lors du débriefing. Une discussion s'ensuit pour savoir qui va mener cet échange, la vice-présidente étant jugée la plus légitime par les autres membres vu sa connaissance de la situation mais elle ne se sent pas à l'aise et craint de commettre des impairs dans sa gestion du dialogue, elle se sent maladroite dans ces situations ; elle accepte finalement et sera aidée dans la préparation de l'entretien. Le président quant à lui fait trop figure d'autorité et est perçu comme « *un intouchable* » mais il aidera à la préparation et synthétise les points à aborder avec le chef d'équipe et les points d'amélioration pour le débriefing fixé à mardi.

Un téléphone sonne très fort, à plusieurs reprises et le président demande de le couper et de pouvoir avancer. Toujours concernant l'activité de la veille, les membres se demandent s'il faut faire des colis plus petits pour aider plus de gens ; un projet est en cours d'élaboration et le président remercie pour le travail effectué. La bonne collaboration avec les autres associations œuvrant au niveau de la commune est également mentionnée. Un incident est relevé : « *quelqu'un de l'équipe a mentionné tout haut que la viande n'était pas hallal, du coup ça met une pression sociale, personne n'aurait osé demander de la viande devant lui* ». Chacun marque en effet son désaccord avec ce type de comportement que le président juge « *borderline avec les valeurs de la Croix-Rouge* ».

Le trésorier n'a pas encore interagi et semble s'ennuyer derrière sa caméra – peut-être même a-t-il par moments les yeux fermés ? La vice-présidente coupe ponctuellement sa caméra : pour d'autres activités en parallèle ?

Le tour des différentes activités débute par la lutte contre l'isolement et le rappel de la politique de la CRB qui est de construire des contacts pour éviter l'isolement, aussi en maisons de repos, pas uniquement à domicile. Un débat s'en suit car tout le monde n'est pas d'accord autour de la clarté de cette stratégie au niveau de Bruicap mais le président argumente : « *ça a été annoncé à l'AG, ce n'est pas une discussion de café du commerce* ».

Pour le point sur les maraudes, l'activité est décrite comme fluctuante. Pour les formations : celles-ci reprennent et la demande est importante. Un malentendu était né autour de la suspension des formations : certains volontaires ont eu le sentiment d'être abandonnés alors qu'il n'y avait simplement plus de formations à cause de la covid-19. Demande a été faite au chef d'équipe de bien faire circuler les informations vers les volontaires.

Le responsable du recrutement insiste : « *du coup, la dernière réunion avec cette équipe s'est très mal passée, c'est la pire réunion que j'aie eue depuis que je suis à la Croix-Rouge et je ne*

suis probablement pas le seul. Il ne suffit pas de faire remonter les informations vers le Comité, il faut aussi faire redescendre les infos vers les volontaires. Enfin, on a de nouveau une réunion demain, j'espère qu'on va pouvoir remettre un peu de meilleure ambiance là-dedans ». Le non-verbal des autres membres de la section qui ont assisté à la première réunion et qui assisteront à celle du lendemain montre de l'inquiétude et peut-être un manque de motivation : yeux au ciel, souffle. Le président complète avec son vécu : *« je pense que tu as bien résumé. Pour compléter en employant une image, je pense qu'il s'est comporté comme un délégué syndical ou un avocat. C'est-à-dire qu'il épousait la cause de ce qu'il pensait être la base. Et cette réunion, moi je me suis senti un peu piégé. On a reconnu qu'on avait mal évalué ça. J'ai reconnu cette erreur. Pour nous à l'avenir, c'est quand même de vérifier ce qu'on raconte et d'en tirer des conclusions opérationnelles »*

Concernant le recrutement, le président remercie le responsable d'activité pour la qualité de sa note et demande s'il a des questions en suspens. Le bilan des recrutements depuis le début d'année montre qu'ils sont nombreux mais certains candidats hésitent à s'inscrire réellement car peu d'APS sont prévues en ce moment, il n'y a donc pas de dates précises à fournir, ce qui en fait hésiter certains. Par ailleurs certains bénéficiaires ont marqué leur intérêt pour entrer comme volontaire. Les membres du comité s'en inquiètent : il pourrait y avoir un conflit d'intérêt : peut-être veulent-ils juste être certains de rester sur les listes de bénéficiaires. Un consensus est trouvé pour attendre qu'ils réitérent leur demande d'enrôlement. Le président exprime ouvertement son point de vue : *« On ne devrait pas encourager trop les engagements un peu spontanés et avec une durabilité improbable ou réduite parce que ça nous demande beaucoup d'efforts. Et puis, mais ça, c'est la vie, il y a beaucoup de volontaires qui font 2 petits tours et puis après ils s'en vont et ça c'est pas facile à faire et il faut avoir le maximum de garantie sur un engagement durable. C'est ma position, enfin c'est la position de notre section, j'invente rien. On a vu aussi que l'intégration ne va pas de soi, donc il faut qu'on gère cette croissance. Notre rôle c'est d'aider, de former les responsables d'équipes. Donc moi, mon message serait de dire de tenir compte des problèmes de gestion de la croissance, d'information que ça représente, de formation aussi. Je pense qu'on a mis en place une bonne procédure maintenant, tout le monde a l'air content et essayons de faire un filtre un peu le plus fin possible pour s'assurer que les gens qui veulent s'engager dans la Croix-Rouge sachent ce que c'est qu'être dans la Croix-Rouge et que ce n'est pas uniquement distribuer 3 colis parce que ça effectivement tout le monde peut le faire, c'est séduisant mais ce n'est pas ça être membre de*

la Croix-Rouge... pas uniquement ». Le responsable du recrutement voudrait ajouter un point mais le président le ramène vers les divers en fin de réunion.

La date du prochain comité élargi sera définie via un Doodle après proposition de 3 dates qui arrangent tous les membres présents. La secrétaire n'a jamais fait de Doodle et quelqu'un d'autre s'en chargera.

Il est 12h30 et le président demande encore quelques minutes pour les divers. Il laisse la parole au responsable du recrutement qui avait annoncé avoir un divers. Le président fait également mention de visites qu'il a effectuées auprès d'autres associations et se dit impressionné par ce qu'il a vu. Il mentionne également des éléments récents dans la vie d'autres sections, comme le fait qu'un volontaire soit exclu de la Croix-Rouge « *c'est rare mais bon, c'était devenu incompatible avec notre façon de fonctionner à la Croix-Rouge* ».

Le trésorier s'exprime pour signaler le décès d'un volontaire. Le micro se coupe et pendant quelques secondes, il continue à parler avant de s'en rendre compte.

La réunion prend fin : le président : « *bon, ben c'était une bonne réunion je pense. Dense, comme d'habitude. Enfin, c'est pas à moi de faire les conclusions mais je donne mon avis* »

Il s'inquiète de savoir si tout est clair pour le PV. La réunion se termine vers 12h45, chacun remercie et se salue. Les déconnexions se font en même temps chez tout le monde.

3.3 Analyse des réunions

Nous voyons à travers nos données empiriques et ces deux réunions fictives que la **gestion du temps** est variable. Si la limitation de la durée et la redondance des réunions est importante dans la première, elle semble l'être moins dans la seconde où les volontaires, retraités, se rencontrent très régulièrement, donnant parfois l'impression de consacrer énormément de temps à la Croix-Rouge et multipliant les opportunités de rencontres. Nous notons chez les volontaires exerçant une activité professionnelle en parallèle que de nombreuses réunions sont déjà présentes dans ce cadre et celles de la CRB doivent du coup être particulièrement efficaces afin de rencontrer les attentes et d'assurer un équilibre entre ces différentes activités. La demande est d'avoir des réunions courtes et à la fois régulières, mais pas trop rapprochées, afin d'avoir un suivi régulier, des réponses à ses questions, de pouvoir avancer sur ses tâches, tout en n'ayant pas l'**impression de perdre du temps** : Il « *on doit de temps en temps pouvoir réunir tout le monde, c'est vraiment très compliqué, avec de longues réunions. [...] il faudrait pouvoir se*

réunir plus souvent mais en même temps c'est du volontariat, on a autre chose à faire que des réunions, on est un peu tirillé. Quand on finit par faire des réunions [...] tous les mois pour essayer que la réunion soit la plus courte possible » ; I3 « moi je vis assez mal les réunions, je trouve qu'on pourrait être beaucoup plus efficace » ; I2 « les réunions doivent être courtes, je ne suis pas en train de brûler sur ma chaise mais ça doit être efficace, oui, to the point » ; I6 « ce qu'il faudrait c'est donner un timing à la réunion : je me suis rendu compte que, soit on a fini avant et ça ne sert à rien, soit c'est fini et on a encore des choses à dire et donc c'est très frustrant » ; I2 au sujet des débordements des réunions au-delà du temps prévu : « oui je pense que c'est un obstacle, enfin c'est une contrainte pour tout le monde ». En cette matière, nous observons que les réunions en **mode virtuel rencontrent assez bien les attentes** : I4 « je suis très content que zoom se soit mis en place, ça permet que tout le monde soit beaucoup plus à l'aise dès lors que tu peux commencer une réunion juste pile à l'heure » ; I2 « il y a l'avantage de permettre de gagner du temps, on ne doit pas se déplacer; il faudrait une alternance entre les modes [...] de temps en temps, il y a des choses à régler, comme ça un soir, on prend 1 heure, voilà faudrait pas que tout le monde se déplace; je crois que ça peut être un complément aux réunions en présence » ; I4 « sinon il faut aller jusque là-bas, je devais préparer les tables un peu bien quoi et quand ça finit, le temps qu'on papote; je trouve ça un peu lourd l'organisation, la mise en place ». Nous observons toutefois, comme dans nos réunions fictives, que des problèmes de connexion viennent retarder le début effectif de la réunion. De même, d'autres tâches sont parfois exercées en parallèle : préparation d'un repas, repas, téléphone, ... Les volontaires attendent d'avoir des **prises de décisions** lors des réunions : ces décisions doivent soit émaner de la hiérarchie et leur permettre d'avancer avec une idée de la stratégie de la CRB, soit être prises en réunion de section locale. La prise de décision se fait préférentiellement par **consensus**, dans le cadre d'une décision collégiale lors de la réunion : I3 « c'est de la pratique stratégique, ça fait avancer les dossiers [...] ça permet de prendre des décisions sur beaucoup de choses » ; I3 « on n'a pas encore dû voter et j'espère ne pas y arriver, en général c'est plutôt consensuel, on trouve un accord et c'est comme ça. Je suis basiquement contre le fait de voter et je ferai ce qui est en mon pouvoir pour que ça ne se mette pas en place parce que ça risque de créer plus de dissensions qu'autre chose » ; I3 « un échange d'informations mais aussi de prise de décision collégiale sur certains points » ; réunion fictive 1 « je vais transmettre ça mais je voulais que ce soit une décision de comité ». Des décisions sont parfois reportées par manque d'informations et de stratégie claire de la part de la hiérarchie ; nous avons, dans ces cas, décelé de la frustration, comme nous l'avons vu décrit dans notre réunion fictive 1 et un sentiment de perte de temps y est lié.

L'**échange d'informations** apparaît donc comme un point essentiel : les membres du comité doivent prendre des décisions qui doivent s'appuyer sur du concret et la transmission d'informations en mode top-down comme bottom-up est abordée dans chaque réunion comme un élément essentiel. Les lacunes sont pointées comme des éléments perturbateurs du bon fonctionnement et comme des obstacles dans l'atteinte des objectifs : I1 « *c'est plutôt des mises au point, faire remonter les informations, plutôt se tenir au courant puisqu'on chapeaute, [...] il faut qu'on soit un maximum au courant de ce qui se passe* » ; I3 « *je ne toucherais pas aux PV c'est super important et actuellement ils sont bien faits* » ; I4 « *je veux sortir avec les réponses aux questions, je ressorts avec un bagage, une information. J'y ai passé du temps mais j'ai mes réponses* » ; I3 « *ce qui est frustrant c'est qu'on n'a pas toujours toutes les informations entre nos mains et donc on est obligé de reporter la chose mais comme on fait des réunions tous les mois, on reporte directement d'un mois et c'est un point qui reste ouvert et comme on n'a pas de méthodologie de suivi des points c'est embêtant* ». Les réunions en distanciel permettent cette transmission d'informations mais les échanges sont rendus très bilatéraux plutôt que d'assister à une mise en commun des informations. L'obtention d'informations pertinentes est une des attentes majeures des volontaires dans les réunions et joue un rôle essentiel pour que la réunion fasse sens. Nous avons vu dans notre deuxième réunion fictive qu'un manque d'information, lié à une mauvaise circulation de celle-ci, peut provoquer un sentiment d'abandon de la part des équipes.

La recherche d'**atteinte des objectifs** a été relevée dans toutes les réunions que nous avons pu observer. Cela engendre parfois des tensions avec la Direction Générale pour l'absence de stratégie et de vision claire, dénoncées dans différentes réunions. Il s'agit d'un facteur négatif pour la pérennité de l'implication : I3 « *il faudrait mettre en place des techniques de réunion, comme un kanbanboard ou ce genre de choses pour faire un suivi des points efficace à reprendre au début des réunions [...] Faire un ordre du jour systématique, [...] pour être sûr de ne rien oublier et présenter les choses à présenter* » ; nous y détectons donc des souhaits de professionnalisation des réunions. Mais également des attentes de stratégie : M3P2 « *il faut utiliser les volontaires expérimentés avec du concret : on va voir leurs besoins et on proposera quelque chose de réaliste* » ; M2P1 « *je pensais avoir des infos, des stratégies de leur part et là je n'en ai pas plus* ». Nous voyons donc ici le rôle essentiel de **leadership et de gestion de la communication** et des interactions durant la réunion : la distribution de la parole, la possibilité pour chacun d'exprimer ses idées, la gestion de l'ordre du jour sont importants car ils ont un impact sur les autres aspects évoqués ci-dessus. Nous avons vu à travers nos réunions que les discussions sont le plus souvent détendues même si elles sont sérieuses ; des blagues

fusent également, surtout dans les équipes constituées de volontaires plus jeunes. Les interactions sont moins nombreuses entre membres de générations très différentes mais elles sont toujours très respectueuses : I1 « *j'essaie que ce soit l'égalité mais il faut un chef d'orchestre quand même ; je perçois la fonction comme un chef d'orchestre, pas comme un dictateur mais il faut bien que quelqu'un soit sur le pupitre devant avec la baguette* » ; M4P2 « *on a 2 responsables d'activité, il faut les laisser faire leur boulot de responsable d'activité. Ce n'est pas à nous de nous substituer à eux [...] il faut laisser les responsables le faire ; sinon ça ne servait à rien de nommer des responsables* » ; M4 P1 : « *il faut aider les chefs d'équipe, c'est notre rôle* » I4 « *ici j'avais l'impression d'aller un peu TGV mais c'est par pour bâcler, c'était pour rassembler toutes les idées mais on communique tout le temps entre les réunions* ». Les communications se déroulent également à travers les chats ou via d'autres outils en parallèle ou en dehors des réunions, comme l'utilisation de WhatsApp®. Certains artefacts sont à relever, liés au mode virtuel : oubli d'allumer le micro, bruit ambiant, ... ce qui serait moins le cas en présentiel.

Si la communication n'est pas fluide et ne permet pas l'atteinte des objectifs, les réunions se transforment rapidement en **facteur de stress**. Ainsi, plusieurs volontaires ont fait référence à des réunions vécues comme très difficiles et peu constructives. Nous avons vu dans notre réunion fictive 2 une appréhension apparaître par rapport à une réunion à venir avec une équipe avec laquelle la rencontre précédente s'était très mal déroulée. Mais également évoquer d'autres expériences : I3 « *ces réunions-là c'était parfois houleux, parce que c'est long, qu'il n'y a pas d'ordre du jour. Elles ne sont pas récurrentes, donc les gens ont beaucoup de choses à dire, il n'y a pas d'objectif fixé à l'avance parce qu'il n'y a pas de suivi des points* » ; I3 « *les réunions à 25 ou chacun a son mot à dire sur des choses débiles c'est parfois plus un obstacle qu'autre chose [...] Il y a ceux qui sont à la Croix-Rouge depuis 35 ans et qui disent que c'était mieux avant ; ils arrivent à la réunion en partant du principe que ce sera mauvais. Donc ce n'est pas toujours constructif ce genre de réunions et c'est pas forcément la faute de la coordination, parfois certains arrivent avec l'ambition de nuire à la réunion* » ; I4 « *les réunions c'est pas une corvée, c'est une contrainte* ».

Ne perdons pas non plus de vue que comme toute organisation, les sections locales de la CRB ont également des comptes à rendre, ce qui nous ramène à la professionnalisation de l'organisation. Le rôle de **coordination** que revêtent les réunions n'est donc pas non plus à négliger : I4 « *c'est pour formaliser : on nous demande d'avoir des PV un peu concrets. Il y a un côté formel parce qu'il faut rendre des comptes à la DG et à Bruicap* ». Le président répartit le plus souvent clairement les rôles et synthétise chaque point avant de passer au suivant. Nous

voyons dans la réunion fictive 2 que le président résume les débats et établit une répartition des tâches après chaque point. La gestion de la réunion par le leader, majoritairement le président de section est donc importante ; en effet, nous avons vu qu'il existe un paradoxe entre l'utilisation des outils de management et le bénévolat. Certains volontaires sont demandeurs d'une professionnalisation des réunions pour assurer un meilleur suivi des points et ainsi mieux répondre à leurs attentes. Nous en avons vu l'illustration à travers la demande d'utilisation de kanbanboard par exemple.

Les différents points relevés jusqu'ici peuvent être regroupés sous la métaphore « **rôles stratégiques** » des réunions. Certains éléments sont à la croisée des chemins avec d'autres métaphores, en fonction de ce que les volontaires attendent des réunions. En effet, si certains volontaires sont partisans d'une professionnalisation de celles-ci, d'autres y attendent une opportunité de rencontres et d'échange. Ces différences ne sont pas liées à l'âge des volontaires ni à leur activité professionnelle en dehors de la Croix-Rouge. Nous pouvons donc imaginer que cette attente de « sociabilité » qu'engendreraient les réunions serait plutôt à mettre en relation avec la raison de l'implication initiale.

À ce titre, nous avons pu relever en quoi les réunions sont attendues par certains comme des **moments relationnels** : I2 « *je pense que les réunions sont indispensables pour un peu de cohésion, assurer le fait qu'on sache qu'on fait partie d'une équipe* » ; I2 « *il faut générer de la cohésion, on doit se connaître quand même un peu* » ; I2 « *pour permettre le travail il faut fluidifier les relations humaines* » ; I4 « *la réunion elle-même, on est une bande de potes et on rigole* » ; I6 « *en fait, je trouve ça chouette de se réunir une fois par mois avec tous ces gens; il y en a qu'on ne voit que là d'ailleurs. Il y a toujours une partie où tout le monde raconte un peu ce qui se passe [...] il y a une petite pause au milieu et les gens se rassemblent par affinités* » ; I7 « *on est tous des copains si je peux dire entre guillemets, on a vraiment cette ardeur et cet esprit d'équipe qui est plus important entre nous* » ; I2 « *il y a des réunions plus conviviales qui existaient avant et qui maintenant ont complètement disparu. Oui ces réunions ça apporte un moment de convivialité* ». Nous pouvons mettre en évidence que la **cohésion** facilite l'implication, les relations humaines sont recherchées et une sorte d'émulation collective et de sentiment d'appartenance sont mis en avant. Voyons dans quelle mesure les réunions virtuelles permettent de remplir ce rôle : I7 « *pour moi personnellement ça ne change rien par écrans interposés ou en physique ça ne change rien dans le sens où on a la même manière d'interagir comme ça c'est comme en présentiel on va attendre que la personne ait fini de parler avant d'interagir* » ; I1 « *[...] pouvoir aussi faire les réunions autour d'une bonne bière, d'un bon verre, se retrouver aussi. Le tête à tête derrière l'écran c'est pratique, c'est*

*rapide mais on a envie de vivre notre volontariat et de rencontrer des gens aussi à travers les réunions » ; I1 « le problème c'est que beaucoup de gens en ont ras-le-bol d'être derrière leur écran » ; I2 « il y a des pous et des contres évidemment : le contact, même le contact physique et le fait de vous retrouver dans une salle, de voir le langage du corps et le langage du visage en plus du discours; éventuellement aussi se toucher parce que quand même on s'embrasse, ça change par rapport à maintenant ce système de vidéoconférence » ; I2 « il y a plus de blagues, d'humour, des choses à côté et qui sont moins facile à faire en distanciel [...] c'est pas tellement agréable pour l'instant que c'est seulement en vidéo » ; I5 « il y a une personne plus âgée qui est moins adepte du numérique donc c'est un peu triste de voir qu'il ne sait pas participer aux réunions, on perd un peu des gens » ; I5 « souvent on prenait un petit sandwich ensemble et on parlait aussi de la pluie et du beau temps, il y avait aussi un côté plus informel sur le côté, ça on perd pour le moment » ; I6 « on a une petite tradition, avec un couple, on va se manger un Quick après la réunion et on débrieife entre nous. Mais du coup on ne mange plus de Quick maintenant ». Nous voyons donc que l'avis est quasiment unanime et même ceux qui mettaient en avant l'avantage de gain de temps et de facilité des **réunions virtuelles regrettent les contacts humains**. Nous avons entendu des volontaires qui étaient rentrés à la CRB dans un but avoué tout-à-fait altruiste qui s'y sont fait des amis, partageant les activités et les idées et étant finalement devenus une « famille ». Les **réunions virtuelles** seraient donc un **facteur influençant négativement** l'épanouissement dans la réalisation de soi au travers de son activité de bénévolat et donc la **fidélisation**. En effet, le sentiment d'appartenance au groupe est mis à mal par la prolongation du mode virtuel.*

La **participation** est plus ou moins active selon les membres. Ici aussi, les réunions virtuelles peuvent impacter la communication mais attardons-nous également sur ce que les bénévoles souhaitent transmettre lors de leurs interventions. Nous avons assisté à des débats, des **échanges d'idées** : I7 « dans les réunions avec mon équipe, j'essaie de leur faire comprendre que je suis là : on est aussi là pour ça, pour les écouter, pour pouvoir faire en sorte que leurs souhaits, leurs vœux s'exaucent et qu'on puisse aller de l'avant et évoluer » ; I7 « [...] des objectifs plus grands et surtout des améliorations apportées par les volontaires pour améliorer et agrandir le service qu'il puisse vraiment évoluer de jour en jour. Ce que je cherche moi ce sont les idées des volontaires » ; I2 « je me suis toujours placée dans la logique où les réunions peuvent toujours t'apprendre quelque chose » ; I6 « voir l'évolution des choses, voir ce qu'on peut encore faire mieux la prochaine fois, clairement sinon ça sert à rien » ; I1 « ça a l'air de leur plaire, ils étaient un peu aussi les acteurs et les décisionnaires du fait de travailler comme ça » ; I7 « quand on fait une réunion ça reste toujours dans un cadre plus ou moins amical, ça va

jamais être du strict, du sévère "je parle et tu te tais, c'est moi qui décide", non chacun a son mot à dire et c'est très agréable de suivre des réunions, peu importe laquelle » ; M3 P2 « nous avons le potentiel d'expérience et de compétence mais maintenant il faut les utiliser » ; un président regrette que des décisions importantes soient prises sans consulter les présidents de section. Nous identifions donc ici l'opportunité de faire valoir son point de vue, et ses attentes par rapport au fonctionnement de la CRB et de la section locale. L'écoute et la prise en compte de celles-ci dans les prises de décisions sont des facteurs identifiés comme renforçant l'implication et la pérennisant.

Les échanges d'idées ramènent toujours à un moment donné, quelle que soit la réunion à la **défense de ses propres valeurs ou au rappel de celles de la Croix-Rouge** sur lesquelles les décisions doivent se baser. Le lien est ici clairement établi avec la raison d'implication « défense des valeurs ». Parfois, il s'agit également de se démarquer par rapport à certaines décisions ou comportements, y compris de la hiérarchie par rapport à laquelle certains désaccords ont été mis en évidence. Sur ce point, une différence peut être notée entre les différentes sections, selon le président par exemple ou selon l'historique de la section : jeune, antécédents de « dysfonctionnements », ... Certains volontaires mettent même cela en évidence, ce positionnement est donc conscient : *« ce côté bienveillant, c'est l'ADN de la section » ; M3P2 : « c'est aussi ça la Croix-Rouge, ce côté bienveillant » ; I2 « [...] c'est des réunions qui ont des buts au-delà du fait d'être ensemble. Certains types d'activités sont une responsabilité » ; M4P1 : « quelqu'un de l'équipe a mentionné tout haut que la viande n'était pas halal, du coup ça met une pression sociale, personne n'aurait osé demander de la viande devant lui ; je trouve qu'on est borderline avec les valeurs de la Croix-Rouge ».* Des critiques émanent également autour du défraiement dans des circonstances nouvelles M3P2 *« ils ont ouvert la boîte de Pandore » « si vous voulez mon avis, c'est pour faire du fric ».*

La fiabilité des volontaires est également discutée dans plusieurs réunions et les membres du comité discutent ouvertement des valeurs et raisons d'implication de ceux-ci, en particulier pour des chefs d'équipe qui ont un rôle d'encadrement. Nous voyons que la GRH est abordée régulièrement et constitue un point très important pour cette organisation et se positionne en lien direct avec les valeurs. Or, nous avons vu que la cohérence entre ce que revendique l'organisation et sa concordance avec l'idéologie et les attentes des personnes favorise la fidélisation.

Nous avons mentionné la recherche d'une rétribution symbolique, de **gratification** de même qu'un besoin de **reconnaissance** à travers ses compétences comme raison d'implication.

Celles-ci peuvent se trouver renforcées à travers les réunions, selon le mode de **communication du leader** : M3P2 « *félicitations pour ta belle année, pour tes scores, incroyable* » ; M4 : remerciements pour le travail réalisé ; M2P1 : « *heureusement qu'on est des formidables gestionnaires* » qui nourrit le sentiment d'appartenance ; dans notre réunion fictive 1, nous voyons que le président demande à chacun comment il se sent dans le comité. Nous voyons très clairement à travers ces différentes expériences **le rôle de sensemaking des réunions**. L'échange de certaines informations comme dans les réunions virtuelles amène également du sens comme lors de la mention d'une tournée fixe permettant d'aider 30 sans-abris. Ce type d'information permet de rencontrer les attentes de sentiment d'utilité et d'être en contact avec du concret, sur le terrain.

Nous avons donc illustré à travers notre matériau essentiellement **4 métaphores des réunions** issues de la littérature : les rôles stratégiques, relationnels, de sensemaking mais également un facteur de stress.

3.4 Réunions et convention valorielle

La convention valorielle se retrouve de façon limpide dans les différents discours et comportements. **Les engagements** sont gérés de différents points de vue : la motivation des futurs volontaires est évaluée ainsi que la mesure avec laquelle leurs attentes et celles de l'organisation peuvent se rencontrer. Les conflits d'intérêts sont pointés afin de pouvoir les éviter et les valeurs de la CRB sont clairement exposées de même que ce que représente l'implication au sein de celle-ci. Un responsable de l'engagement des volontaires est désigné dans chaque section, cette tâche s'avérant être une activité à part entière vu l'importance qui y est accordée. **Les départs** sont également abordés en réunion et si ceux-ci se passent la plupart du temps sur base volontaire, avec de nouvelles priorités dans la vie privée ou professionnelle, avec donc moins de temps à consacrer à la vie associative, ceux-ci sont parfois abordés dès l'engagement afin de comprendre quelle est la vue à moyen ou long terme du candidat bénévole. Enfin, même s'il s'agit d'un élément rare, nous devons relever que durant notre période d'observation, la collaboration entre la Croix-Rouge et un volontaire a été interrompue pour divergence de point de vue et de comportement dans la défense des valeurs.

Nous avons également assisté à des discussions au sujet du défraiement, nous voyons que le sujet de **la rémunération** des volontaires est un sujet assez tabou dans les sections, un bénévole parlant même de « *boîte de Pandore* ».

Quant aux **formations**, elles sont abordées lors de chaque réunion : elles constituent un élément essentiel pour chaque membre afin d'apporter des connaissances soit au départ soit au fil du

temps : compétences générales ou spécifiques comme en ces temps de covid. Elles se révèlent également être souvent le point d'entrée dans l'organisation via la formation secours de base. Mais en parallèle, elle est un point d'ancrage qui permet de renforcer le **sentiment d'appartenance** des volontaires qui y voient une occasion de se rencontrer, surtout en ces temps où les APS se font rares : cela rappelle qu'ils font partie de la grande famille de la CRB et que même si certains sont actuellement moins sollicités pour des actions, ils ne sont pas oubliés.

IV. Discussion

1. Synthèse des principaux résultats

Comment les réunions peuvent venir jouer un rôle de soutien à l'implication et surtout à sa pérennisation dans une organisation avec une configuration missionnaire et une convention valorielle ? Pour y répondre, la première étape était de **comprendre ce qui poussait les individus à s'impliquer** dans ce type d'organisation.

Avec la Croix-Rouge, nous nous situons dans le domaine de la santé et du social mais nous recensons des raisons générales, liées essentiellement à l'individu, à son histoire et à son environnement. Nous identifions ainsi la recherche d'un sentiment d'utilité pour la société à travers la possibilité d'aider son prochain. Nous pouvons également mettre en avant le fait que la majorité des volontaires à la Croix-Rouge souhaitent être ou rester en contact avec du concret ; les tâches opérationnelles sont donc importantes pour l'épanouissement de l'individu dans son action de volontariat, plus que les tâches stratégiques.

À travers son implication, le bénévole recherche également une gratification, une satisfaction engendrée par l'aide apportée ou plus simplement par ce que nous pourrions qualifier de sentiment du devoir accompli ; mais également la reconnaissance, par l'intermédiaire de ses compétences.

Nous avons également pu mettre en évidence que les raisons initiales peuvent parfois être fort diverses : pour certains l'engagement bénévole fait partie d'une norme dans leur environnement, pour d'autres il s'agit de combler un vide, de la recherche de liens sociaux. Mais assurément, pour chacun, les valeurs mises en exergue à la Croix-Rouge sont également des valeurs qu'ils souhaitent défendre et prendre à leur compte. La convention valorielle et la standardisation par les valeurs transparaissent clairement dans notre analyse.

La seconde étape est de s'interroger sur **les réunions et leurs liens avec l'organisation** : nous avons vu dans la littérature qu'elles pouvaient remplir différentes fonctions. Parmi celles-ci, nous avons retenu la fonction stratégique, indispensable pour la professionnalisation et la coordination dans l'organisation, et les rôles de sensemaking et relationnels afin de comprendre comment les réunions peuvent venir soutenir l'implication et sa pérennisation.

Les réunions que nous avons eu l'occasion d'observer étaient toutes menées en distanciel vu les circonstances sanitaires. Nous avons néanmoins choisi de les examiner au prisme des fonctions identifiées dans la littérature relative aux réunions en face-à face. Nous y avons repéré des fonctions stratégiques dont la transmission d'informations et la prise de décisions sont les principales. Un grand nombre d'informations y sont en effet échangées, que ce soit en mode top-down ou bottom-up. La transmission des informations est essentielle d'une part pour faire percoler les décisions du sommet vers la base mais également pour prendre des décisions de façon éclairée. Ces prises de décisions justement ont régulièrement lieu de manière consensuelle en réunion : le président, à l'issue d'un débat, stimule une décision collégiale. Nous avons également assisté à des réunions durant lesquelles peu de décisions étaient prises, avec des reports à des réunions ultérieures, faute de stratégie communiquée de la part de la hiérarchie. De l'avis des volontaires, cela provoque un sentiment de frustration car la réunion perd dès lors une grande partie de son sens et constitue une perte de temps tout en constituant un obstacle pour l'avancement de leurs projets. Or nous avons mis en avant l'importance de la gestion du temps dans l'activité de volontariat et nous avons vu dans la littérature que les réunions constituent des parenthèses dans le travail des volontaires pour qui l'autonomie et le contact avec le concret qu'ils trouvent dans les activités opérationnelles revêt une importance majeure. Nous pouvons lier ce constat au type de configuration missionnaire dans lequel nous nous situons et insister sur l'importance de permettre aux membres de se sentir parties-prenantes de l'avancement des décisions et projets afin de stimuler le sentiment d'efficacité et ainsi l'implication. La littérature mentionne également l'importance de mener des réunions efficaces sur le plan stratégique et humain, permettant de tendre vers l'atteinte des objectifs institutionnels (Scott et al., 2015). Nous voyons donc ici apparaître l'importance des réunions pour faciliter l'atteinte des objectifs. Dans la configuration organisationnelle, la réunion apparaît comme un lieu d'échange d'informations privilégié et constitue un mécanisme de coordination. La gestion de la communication de la part du leader y revêt donc également un caractère stratégique majeur.

L'avantage clair du mode distancié est le gain de temps et la facilité d'organisation : avant une réunion bloquait toute une soirée, avec le mode virtuel, la connexion se fait à l'heure pile et une fois la réunion terminée, chacun est chez soi et peut vaquer à ses occupations. La **gestion du temps** est un élément important : même si les réunions sont vécues comme une opportunité de rencontre, elles sont souhaitées efficaces pour éviter le sentiment de perte de temps. Dans les sections regroupant un grand nombre de personnes retraitées, les réunions nous sont apparues comme plus nombreuses et elles étaient également plus longues. Nous pourrions envisager comme réponse à cette constatation que ces volontaires ont plus de temps à octroyer à leur activité de bénévole.

Outre ces fonctions stratégiques rencontrées couramment dans toute réunion, celles tenues à la Croix-Rouge remplissent également d'autres fonctions importantes pour rencontrer les attentes des volontaires. Il s'agit ainsi d'un moment **relationnel** important : pour les réunions en face à face, de nombreux volontaires mettent en avant l'importance des échanges, l'opportunité de se rencontrer, de croiser des personnes que l'on ne voit parfois qu'à ces occasions, mais aussi de renforcer la cohésion du groupe. Dans ce cadre, les réunions virtuelles sont à une large majorité présentées comme des obstacles : les bénévoles mentionnent le manque de contact physique ou visuel direct, la perte des informations transmises par le non-verbal, l'impossibilité même pour certains, plus âgés de participer aux réunions. Le ras-le-bol des gens à être derrière leur ordinateur est également énoncé ; la plupart des volontaires exerçant une activité professionnelle en dehors, ils sont en effet déjà confrontés au télétravail ou à d'autres nombreuses réunions virtuelles. Même ceux qui y trouvent une facilité trouvent que le retour en présentiel sera également important, quitte à alterner les deux modes.

La GRH valorielle de la Croix-Rouge repose sur la défense de ses **valeurs** et sur l'adéquation entre celles-ci et celles défendues pour l'organisation à laquelle la personne adhère. Nous avons assisté à des débats, les valeurs sont rappelées très régulièrement en réunion, que ce soient celles de la CRB et ses grandes politiques, celles des sections ou encore des individus. Nous avons toutefois remarqué que la participation aux échanges n'était pas égale pour tous : certains individus participent aux échanges et font valoir leur point de vue quand d'autres restent plus en retrait. Nous ne pouvons toutefois pas affirmer que ces comportements sont liés au mode distancié et que les individus se montrent plus actifs en présentiel. Vu la période durant laquelle ce travail a été réalisé, nous n'avons pu obtenir de comparaison. Le **rôle de sensemaking** s'est avéré très important dans les réunions que nous avons pu observer. Ce rôle, en fonction des attentes des volontaires par rapport à une réunion présente plusieurs facettes : la réunion oblige

les individus à partager leurs idées et leurs principes, à les expliciter et à observer les réactions des autres, amenant parfois à une adaptation de son point de vue. Ce mécanisme permet de « faire sens » à travers son engagement.

2. Mise en perspective

Le volontariat offre une certaine liberté, que l'individu ne retrouve pas dans son contexte professionnel mais représente également un engagement et nécessite non seulement une certaine assiduité sur le terrain mais également la défense et la représentation en tout temps des valeurs auxquelles le bénévole adhère en s'impliquant dans l'association. Or, comme toute organisation, les ONG rencontrent également des écueils, présentent de plus en plus une nécessité de professionnalisation, ce qui représente une contrainte plus ou moins importante pour ses volontaires. Cette professionnalisation sert à montrer des résultats précis pour augmenter la légitimité. Or, nous l'avons vu, il existe une tension entre l'utilisation d'outils de management stratégique et l'action bénévole. Dans leur étude, Cousineau et Damart concluaient que la participation à l'activité associative et à ses aspects organisationnels sont acceptables s'ils ne sont pas trop invasifs et permettent de respecter les valeurs et le temps que les individus souhaitent investir dans cette activité (Cousineau & Damart, 2017). Nous voyons donc dans ces descriptions le parallèle que nous pouvons établir avec notre matériau empirique : correspondance des valeurs, contact avec du concret, à travers des activités opérationnelles, bonne gestion de la répartition du temps.

Comme le font remarquer les auteurs d'un ouvrage nous expliquant l'origine et les facteurs de maintien de l'engagement dans une association bénévole, « *la vocation ne se décrète pas, elle s'entretient dans un contexte* » (Duclos & Nicourd, 2005, p 15). Se trouve donc ici abordée notre problématique de comprendre comment pérenniser l'implication. La fidélisation est fonction du contexte individuel certes mais également de l'organisation, de l'environnement et de la période. Lorsque nous reprenons les facteurs majeurs de la définition de l'implication selon Chevreuil (Chevreuil, 2010, p 123), il s'agit tout d'abord d'un « *ensemble d'attitudes et de comportements* ». Nous avons en effet perçu dans nos données empiriques que l'implication possède bien souvent des sources multiples. Chaque individu est à la recherche de divers éléments pouvant rencontrer ses attentes à travers l'activité dans laquelle il s'inscrit. Chevreuil nous parle également de la rencontre des buts du volontaire et de ceux de l'organisation. Voyons dès lors le rôle des réunions dans ce type d'association : les réunions comportent au moins deux buts dans l'organisation : celui/ceux fixé(s) par l'ordre du jour : information, décision, résolution de conflit, ... et le but de rencontre et de coprésence le temps de la réunion

et au-delà, renforcement du sentiment d'appartenance au groupe ; autrement dit les rôles stratégiques et les rôles relationnels et de sensemaking pour reprendre les métaphores issues de la littérature. Nous pouvons ainsi faire le parallèle avec les caractéristiques de la configuration organisationnelle et parler de buts de mission qui correspondraient à ce qui fait sens pour les volontaires dans leur action sur le terrain et d'autre part les buts de système, qui visent la survie de l'organisation et, pour ce qui nous occupe, nécessitent une professionnalisation au-moins partielle. Or, nous l'avons relevé dans nos observations et entretiens, les bénévoles sont à la recherche de contact avec du concret et donc les tâches opérationnelles revêtent pour eux une grande importance. Leur maintien dans des actions de terrain, même pour les mandataires dont les fonctions comprennent des activités stratégiques est pointé comme essentiel.

Notre **première hypothèse** était qu'à travers le **lien entre le type de configuration organisationnelle missionnaire et les rôles des réunions, le rôle de sensemaking des réunions permet de renforcer l'implication et la fidélisation des volontaires.**

Nous voyons que les volontaires de la Croix-Rouge de Belgique, s'ils ont ciblé leur action dans le domaine de la santé et du social, ne font pas exception dans leurs attentes par rapport à ce que nous retrouvons dans la littérature. En effet, comme le mentionne le sociologue Ferrand-Bechmann, même si la motivation est altruiste et que nous nous situons dans l'univers du don (Malinowsky 1963, cité par Ferrand-Bechmann, 2000), le bénévolat fait entrer dans un système d'échange : il est porteur d'un sentiment d'utilité, de sens, de lien social, de correspondance par rapport à une norme sociale, de rétribution sous forme de valeurs non monétaires (Ferrand-Bechmann, 2000). Ces différentes catégories de motivations ne s'excluent pas l'une l'autre, bien au contraire : nous les avons rencontrées couplées chez la plupart des volontaires avec qui nous avons eu la chance de pouvoir échanger. Nous voyons donc bien l'importance d'une part bien entendu de l'engagement altruiste, de la défense des valeurs souhaitées et d'autre part, de cette nécessaire gratification à travers la rétribution symbolique.

Retenons encore un élément important dans la définition de l'implication : le fait qu'elle « *repose sur une relation profonde et continue de l'individu vis-à-vis de l'organisation* » (Chevreuil, 2010, p 123). Cette définition est à mettre en lien direct avec le type de convention valorielle et le rôle de sensemaking des réunions : la défense des valeurs importantes pour la CRB et les individus qui la composent est omniprésente lors des réunions. De nombreux débats ont eu lieu, centrés sur cette problématique de mise en adéquation des valeurs et normes des individus et de l'organisation et le fonctionnement pratique, au quotidien. Par ailleurs, le

sensemaking est également identifié à travers les interactions entre les volontaires en réunion afin d'exprimer et expliciter leurs points de vue, argumenter mais également écouter, débattre et éventuellement s'adapter en fonction des autres. Weick nous éclaire sur ce point essentiel de l'expression publique de ses idées : « *comment puis-je savoir ce que je pense avant de voir ce que j'en dis* », invitant ainsi à l'expression de ses pensées pour y faire transparaître le sens réel de ses valeurs (Weick, 1995). La transmission d'informations également relève du rôle stratégique et a été mentionnée par l'ensemble des volontaires comme une attente clé par rapport aux réunions.

Dans notre analyse des réunions, nous avons vu apparaître les éléments qui font sens dans ce type de convention : les engagements sont discutés sur base des raisons profondes du souhait d'adhésion des nouveaux membres. Outre le fait qu'un responsable soit nommé dans chaque section pour remplir cette fonction d'accompagnement des engagements, les demandes nécessitant une décision plus délicate, pour éviter les conflits d'intérêts par exemple, sont discutées en réunion. Les départs sont également évoqués, les formations et leur rôle sur le sentiment d'appartenance sont mis en évidence dans chaque réunion même si les circonstances sanitaires rendent justement cet aspect particulièrement délicat actuellement. Nous voyons donc, tant pour les engagements que pour les départs non seulement une fonction de décision stratégique, en lien avec le type de GRH mais également une opportunité de discuter des valeurs et donc un rôle de sensemaking. Nous percevons donc bien le lien entre le type de configuration et de convention et l'implication dans celles-ci de même que l'importance de la cohérence entre l'idéologie de l'organisation et les attentes des volontaires, vecteur de fidélisation.

Les réunions peuvent également permettre d'établir le diagnostic de problèmes organisationnels comme des tensions vis-à-vis du point de vue de la ligne hiérarchique par exemple : à de nombreuses reprises au cours de nos interviews et de nos observations, la DG et Brucap ont été cités. L'expression de ces différents permettent de débattre des valeurs et de travailler ainsi sur le sensemaking. Afin de favoriser ce rôle des réunions, mettons encore en évidence le rôle du leader local, ici le responsable de section : il a un rôle majeur à jouer en exposant une stratégie claire, une bonne communication, de la reconnaissance, un rappel constant des valeurs et, nous l'avons entendu à de nombreuses reprises lors de nos rencontres, de la bienveillance. Cette fonction de sensemaking au niveau local peut influencer la lutte contre le désenchantement.

Pour l'objet réunion proprement-dit, Schwartzman insiste sur l'importance du contexte de la tenue de celle-ci : la durée, l'attention octroyée, l'ordre du jour, l'enthousiasme ressenti par

rapport à la réunion, grâce à des possibilités de choisir, aux opportunités d'apprentissage qui sont selon elle des éléments permettant de faire des réunions un moment profitable. Nous constatons que ces facteurs ont été relevés par les volontaires rencontrés et lors de nos observations. Elle mentionne également qu'au niveau anthropologique, les réunions sont des événements de communication (Schwartzman, 1989). Ici aussi, nous l'avons vu mentionné dans tous nos entretiens, de même que dans les réunions auxquelles nous avons assisté : l'échange d'informations est primordial et fait figure de priorité dans ce que viennent chercher les individus lors des rencontres. Mais la communication a également lieu sous forme de débat, d'opposition d'idées, de rappel des valeurs, caractéristique de ce type d'organisation dont ces grands principes sont les piliers. Nous sommes dans un environnement où les réunions sont porteuses de sens, contrairement parfois à certaines réunions dans un cadre professionnel comme l'ont stipulé certains bénévoles.

Mintzberg attire l'attention sur la prévention de la réunion inefficace et ennuyeuse. Selon lui, la solution passerait par une bonne préparation de la structure, des buts clairement définis mais également par la dynamique de groupe. Il s'agirait d'une opportunité de développer la confiance, de partager des responsabilités et surtout d'augmentation de la motivation des individus à appliquer les décisions (Mintzberg cité par Schwartzman, 1989). Ces éléments sont apparus dans nos observations. Des réunions assez différentes ont eu lieu, certaines plus structurées que d'autres ; le partage des tâches a régulièrement été discuté, les dynamiques de groupes étaient différentes avec, dans certaines sections locales une réunion menée par le président, ne laissant que peu l'opportunité d'intervenir et dans d'autres, les responsables d'activité coconstruisaient la réunion. Les volontaires interviewés à l'issue de ces différents types de réunions n'étaient pas plus ou moins satisfaits les uns que les autres. Ce que nous retrouvons comme élément important est la clarté pour les individus de ce qu'ils viennent faire en réunion et de ce qu'elle va pouvoir leur apporter. Une réunion vide de sens engendre de la frustration, de l'incertitude et ainsi une usure de l'implication ; nous voyons donc une fois de plus l'importance de l'efficacité perçue.

Nous pouvons donc confirmer notre hypothèse : si les réunions offrent une place au sensemaking, ce qui est le cas dans le type de configuration organisationnelle étudié, les réunions jouent un rôle dans le renforcement de l'implication et sa pérennisation.

Toutefois, les réunions auxquelles nous avons assisté étaient des réunions en distanciel. Notre **deuxième hypothèse** était la suivante : **le rôle de sensemaking des réunions est affaibli dans**

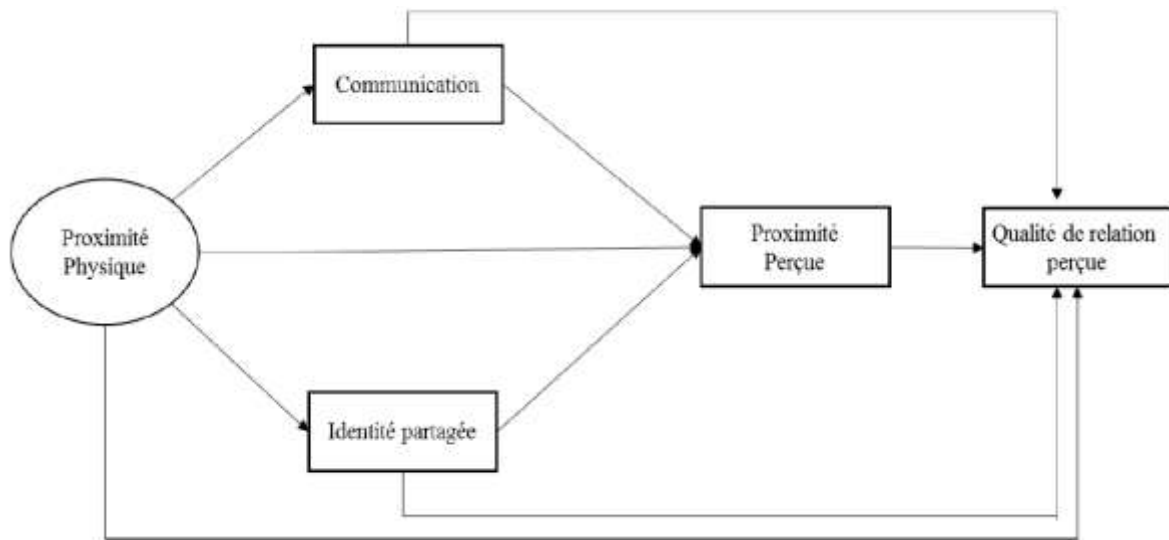
les réunions virtuelles. Nous avons vu que les volontaires venaient tous y rechercher des réponses à leurs questions, que des débats se créaient sur l'adéquation de certains comportements ou décisions par rapport aux valeurs de l'organisation. Un « tour d'écran » était quasiment toujours organisé de manière à donner à chacun l'opportunité de s'exprimer. Nous avons malgré tout constaté que certaines personnes s'exprimaient peu ; toutefois nous ne sommes pas en mesure d'affirmer qu'il s'agit-là d'un impact des écrans interposés. Nous relevons certains obstacles à l'expression : au moment de son tour lors des échanges dans le cadre du ressenti par rapport au fonctionnement du nouveau comité, un volontaire était déconnecté et nous n'avons pas su s'il s'agissait d'un incident technique ou autre. À plusieurs reprises, les micros n'étaient pas allumés pour les prises de parole, obligeant les personnes à se répéter ce qui n'est pas toujours facile surtout lorsqu'il s'agit de sujets délicats. Toutefois, les débats d'idées étaient présents, comme cela pourrait être le cas en présentiel. Les valeurs sont apparues lors de chacune de nos observations comme un point central autour duquel les échanges venaient se structurer. Malgré les difficultés mentionnées par rapport au distanciel, nous n'avons pas obtenu suffisamment d'éléments pour affirmer que le rôle de sensemaking soit affaibli par les réunions virtuelles. La période de réalisation de ce travail ne nous a en effet pas offert l'opportunité d'une comparaison. Il s'agit-là d'une des limites de cette recherche.

En **troisième** lieu, nous avons émis l'**hypothèse** selon laquelle le lien entre le **rôle relationnel des réunions** et la **raison d'implication « lutte contre la solitude »** est affaibli dans les réunions virtuelles. De façon flagrante, le rôle relationnel des réunions, particulièrement exacerbé dans ce type d'organisation, n'est pas rencontré de la même façon à travers le mode distanciel. En effet, si elles permettent de ne pas se déplacer, elles ne donnent pas accès à la coprésence physique ni à la même lecture du langage non-verbal des autres et tous les volontaires ont mentionné ce point comme un désavantage. De même, les moments informels en pré et post-réunions sont quasiment absents des réunions virtuelles or c'est le moment privilégié pour renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance à travers l'aspect relationnel des réunions. Nous voyons que des appels téléphoniques sont passés et les NTIC utilisées, comme WhatsApp® ou les chats mais la proximité physique crée une autre dimension relationnelle. Ces moments informels se créent habituellement spontanément et de nombreux volontaires ont mentionné ceux-ci autour d'un sandwich, un Quick®, une bière, ... Dans leur papier, Garsten et Sörbom mettent également ces aspects en lumière : des discussions débutent bien avant la réunion, préparant celle-ci et permettant aux participants de mieux se connaître, échangeant leurs attentes par rapport à la réunion à venir, de créer une connexion sociale. De

même, les rencontres se prolongeant au-delà du temps officiel de réunion permettent de créer ou de renforcer des liens. Elles vont même jusqu'à intituler certaines de ces « prolongations » des « *party meetings* » ; elles prennent donc l'aspect de fêtes, de soupers, ... qui font parties des réunions, comme leur prolongement à travers un autre mode de communication permettant d'ouvrir d'autres perspectives (Garsten & Sörbom, 2016). La littérature corrobore ainsi ce que nous avons identifié comme attente de bons moments partagés autour des réunions par des volontaires.

Même les plus adeptes du nouveau fonctionnement mettaient un bémol pour cette perte de convivialité, rendant la cohésion plus difficile. Ce sujet est abordé dans la littérature à travers un questionnement : le mode virtuel est-il utilisable sans dénaturer la réunion qu'il est censé faciliter ? (Salamon, 2002 cité par Iugulescu-Lestrade, 2016). L'auteure mentionne la « *perte du côté humain* » possible à travers les ouvertures de réunions, le café, les aspects informels... et le fait que les échanges soient rendus moins riches (Iugulescu-Lestrade, 2016, p 10). Cette problématique a été étudiée également dans le monde des entreprises où le télétravail est prôné pour diverses raisons, notamment dans le cadre du bien-être au travail, avec un meilleur équilibre vie privée – vie professionnelle. En effet, le constat a été posé que le maintien du sentiment de proximité était désormais un défi. Cette proximité psychologique étant nécessaire pour venir nourrir le sentiment d'appartenance à une équipe ou une organisation (Ruiller, Dumas, & Chédotel, 2017). Or, nous avons vu que ce sentiment d'appartenance fait partie des raisons d'implication dans l'action volontaire ; celle-ci est-elle mise en péril par le mode distanciel ? Afin d'illustrer les liens entre la proximité perçue, la qualité de la communication et des relations, qui sont au cœur de notre questionnement, reprenons le modèle de la proximité perçue de O'Leary, Wislon et Metiu (O'Leary, Wislon et Metiu, 2014, cités par Ruiller, Dumas & Chédotel, 2017, p 9)

Figure 2 : Modèle de la proximité perçue. Reproduit de O’Leary, Wislon et Metiu, 2014 cités par Ruiller, Dumas & Chédotel, 2017, p9)



Nous y voyons toute l’importance de rencontres en présentiel, permettant une proximité physique pour l’entretien de l’esprit de groupe et d’une meilleure communication, plus fluide. Cette contiguïté réelle améliore le sentiment de proximité de la part des membres de l’équipe, renforçant la qualité perçue des relations. Or nous avons relevé dans le cadre de notre travail l’importance de l’aspect relationnel des réunions. Des réunions sur le seul mode distanciel ne semblent donc pas pouvoir être une solution satisfaisante dans le cas d’une organisation telle que la CRB dont les membres attendent bien plus des réunions que leur seul rôle stratégique. Notre troisième hypothèse est donc validée dans la mesure où cette difficulté à rencontrer le rôle relationnel des réunions constitue un obstacle à l’implication et surtout à la fidélisation puisque la cohérence entre les attentes des individus et ce que propose l’organisation s’en trouve fragilisée. Nous pouvons même la relier à notre deuxième hypothèse traitant du sensemaking à travers la participation active puisque nous avons ici relevé des obstacles à la contribution, liés au virtuel.

Enfin, à travers la littérature, nous émettons une **quatrième hypothèse** selon laquelle les **réunions virtuelles permettent un meilleur contrôle du temps** consacré aux réunions, favorisant l’équilibre entre les vies privée, professionnelle et l’action volontaire.

Chacun relevait que ce mode distanciel possède des avantages et des inconvénients : il permet aux individus d’être à l’aise chez eux, de devoir consacrer moins de temps et d’ainsi conserver un meilleur équilibre entre son activité de volontariat et sa vie privée. Avant, la soirée était

consacrée aux réunions, à présent chacun bénéficie de plus de temps libre. Les apartés et autres moments informels sont retranchés du temps de réunion, celle-ci vise à l'atteinte plus directe des objectifs et elles sont plus courtes.

Les individus en recherche d'une plus grande professionnalisation des réunions à travers des outils de gestion, de suivi des points, y trouvaient assez bien leur compte puisque l'ordre du jour était généralement mieux suivi, rendant les réunions plus structurées.

Les études réalisées lors du premier confinement, alors que le passage du mode face-à-face au mode virtuel était nouveau, montraient une augmentation du nombre de réunions et une diminution de leur durée (Thunus et al., 2020). Nous n'avons pas constaté ce phénomène dans notre recherche : les réunions y sont effectivement plus courtes mais pas plus nombreuses. Elles sont donc globalement perçues comme positives de ce point de vue et elles permettent de remplir les fonctions stratégiques de la réunion et même de maintenir un contact de manière sécurisée alors que ce ne serait pas actuellement possible en présentiel.

Notre quatrième hypothèse se trouve donc confirmée avec une satisfaction assez généralisée du point de vue de la gestion du temps : durée des réunions mieux régulée mais également gain des temps de déplacement et de l'organisation du local. Ces différents aspects permettent donc un meilleur équilibre entre les activités de la vie associative, la vie privée et la vie professionnelle.

3. Forces et limites de l'étude

Notre travail s'est ancré au cœur de l'activité de volontariat de la Croix-Rouge de Belgique, au sein des sections locales, ne regroupant que du personnel bénévole. Nous avons ainsi pu y comprendre ce que représente à leurs yeux leur implication dans une configuration organisationnelle de type missionnaire et GRH valorielle. La Croix-Rouge est, comme l'a mentionné un de ses volontaires « *le volontariat par excellence* ». Notre analyse du rôle des réunions dans cette structure pourrait donc être transférable à d'autres ONG. Or nous avons vu qu'actuellement de nombreuses organisations caritatives traversent une crise du volontariat et se voient parallèlement confrontées à une nécessaire professionnalisation, le cas de la CRB n'est donc pas isolé.

L'intérêt de cette étude est d'avoir exploré un domaine encore peu mis en évidence dans la littérature : les rôles des réunions dans ce type d'organisations. En effet, si chacun s'accorde à relever l'ambiguïté existante entre la pratique bénévole et la professionnalisation des

organisations l'adoptant, étrangement, peu d'auteurs se sont attardés sur une mise en parallèle de ces pratiques. Nous avons relevé d'une part de nombreux articles sur le volontariat, une littérature abondante sur les réunions dont Schwartzman s'est révélée être une ressource essentielle pour la description des réunions dans le contexte des soins et également la mention du paradoxe entre les outils de management classiques et le volontariat. Nous avons donc voulu, à travers ce travail, apporter notre contribution à la compréhension de ce domaine complexe.

Notons toutefois également des limites à notre recherche : nous avons analysé les réunions en pleine épidémie de covid-19 : les activités des sections locales de la Croix-Rouge sont bouleversées, avec certaines d'entre elles en augmentation et d'autres en nette diminution. D'autre part, l'organisation d'une manière générale est chamboulée : les volontaires se croisent moins physiquement et ont moins d'opportunité de rencontres informelles. Nous ne pouvons donc pas affirmer avoir étudié les réunions au cœur du volontariat mais bien les rôles des réunions virtuelles dans ce contexte. Or, ce type de réunion, même si chacun s'y habitue progressivement, constitue un nouveau mode de fonctionnement. Vu la période de recherche, nous n'avons pas eu la possibilité de faire une comparaison entre les réunions menées en face-à-face et celles en distanciel.

Notons également qu'il est possible que les sections locales qui ont marqué leur accord pour notre participation sont celles qui se sentent le plus à l'aise avec les réunions d'une manière générale et avec le mode virtuel en particulier.

Nous avons mis en évidence que les attentes varient en fonction du profil des volontaires or, nous avons eu l'occasion d'interviewer très peu de personnes retraitées par exemple. De même, notre échantillon, de convenance, reprenait une grande proportion de personnes âgées de moins de 45 ans, nous pouvons émettre l'hypothèse que celles-ci se sentent plus à l'aise avec les NTIC, ce qui peut avoir un impact sur leur vécu des réunions en distanciel.

Enfin, les bénévoles que nous avons pu observer en réunion et interviewer démontrent déjà un degré d'implication important dans l'organisation puisqu'ils sont investis dans les comités de section : compte-tenu des circonstances sanitaires nous n'avons en effet pas eu l'occasion d'assister à une assemblée générale puisque celles-ci sont suspendues. Le contact avec des volontaires sans responsabilité stratégique nous aurait peut-être amené d'autres résultats.

4. Perspectives et implications pratiques

Les réunions virtuelles sont actuellement généralisées étant donné le contexte sanitaire. Il sera donc intéressant d'explorer, dans l'avenir l'adéquation que pourrait représenter un mode mixte voire bimodal avec ce type d'organisation. Il faudra dans ce cas premièrement réaliser une étude comparative entre les réunions en présentiel et virtuelles dans une configuration missionnaire. Ensuite, il serait profitable de reprendre les avantages de chacune des deux situations et d'explorer dans quelle mesure les deux types de réunions peuvent se montrer complémentaires et déterminer, s'il y a lieu comment fixer cette complémentarité : au libre choix du volontaire ou de la section ou, plus probablement selon le contenu de l'ordre du jour. Une alternance, telle que proposée par un des volontaires rencontrés semble être une bonne recommandation. Nous avons vu que la fréquence des rencontres est variable selon les sections, sans doute cela devrait-il être pris en compte pour déterminer si la méthode mixte est appropriée à la section. Nous avons également vu que certains volontaires éprouaient des difficultés de connexion ; afin de ne pas perdre ces bénévoles, le retour en présentiel sera préféré dans les sections concernées. Les choix devraient donc être posés en fonction des profils des volontaires et mis en parallèle avec ce qu'ils recherchent dans les réunions et dans leur implication au cœur du volontariat.

Le rôle de sensemaking essentiellement revêt un rôle primordial dans les réunions, particulièrement dans le contexte dans lequel nous avons placé la recherche. Nous n'avons pas pu, dans le cadre de notre étude, confirmer ou infirmer notre hypothèse d'affaiblissement du sensemaking par le mode distanciel. Il serait très intéressant de continuer à explorer cette piste afin de rendre l'outil managérial « réunion » plus performant. Le profil des volontaires (âge, sexe, activité professionnelle) et ce qui est recherché dans l'implication initiale devraient être insérés dans le modèle. Une étude ultérieure, prenant en compte cette stratification permettrait sans doute d'apporter de nouveaux éléments de compréhension.

Il sera également essentiel de suivre de près l'évolution des ONG d'une manière générale : jusqu'où iront leur nécessité de professionnalisation ? Le management humain est certes recherché dans les organisations d'une manière générale, mais celles fonctionnant majoritairement avec des volontaires se doivent d'envisager leur gestion des ressources humaines en gardant à l'esprit la convention valorielle qui les caractérise. Une gestionnaire RH rencontrée lors de notre stage à la plateforme de coordination de la Croix-Rouge en Région wallonne mettait en avant que devant l'actuelle crise du volontariat, plutôt que de continuer dans le même paradigme, il serait utile de penser plutôt à « *adapter nos ambitions aux moyens* ». De même, un bénévole interviewé mettait en avant le fait que chacun voit sa vie évoluer et qu'il

est normal que l'implication ne soit pas de longue durée chez tous. Nous voulions toutefois, à travers cette recherche, apporter notre pierre à l'édifice pour mener une réflexion qui favorise l'épanouissement des volontaires à travers leur activité. Les éléments de vie extérieur à la vie associative sont en effet à prendre en compte mais il est du devoir du management de comprendre quels sont les facteurs internes qui influencent l'implication et la fidélisation. Celle-ci est en effet un processus à mettre en place par l'organisation et vu le nombre de réunions qui parsèment le temps d'occupation des bénévoles, elles ne peuvent être négligées.

V. Conclusion

Les réunions semblent être un outil managérial qui fait sens dans ce contexte. Nous avons en effet pu établir des liens entre les fonctions des réunions reprises dans la littérature et les raisons d'implication des volontaires. Or nous avons vu que la fidélisation constitue un processus que doit servir l'organisation afin de veiller à faire se rencontrer les attentes des buts individuels et ceux de l'institution.

Les rôles stratégiques des réunions sont rencontrés : essentiellement de la transmission d'informations, des prises de décisions, de façon consensuelle. Le sentiment d'efficacité des réunions doit permettre à chacun de se sentir partie-prenante et d'éviter le sentiment de perte de temps, critère essentiel dans ce type de configuration. Nous avons en effet vu que les réunions figurent comme mécanisme de coordination du travail et de professionnalisation de l'organisation à travers leurs rôles stratégiques. Mais les activités opérationnelles (réalisation du travail) renforcent l'implication en rencontrant les raisons initiales de celle-ci : « contact avec du concret » et « sentiment d'utilité ». S'agissant de volontariat, la gestion du temps est un élément essentiel d'une part pour l'équilibre entre les aspects stratégiques et les aspects opérationnels mais également afin de respecter la balance entre l'activité bénévole et les vies privée et professionnelle.

Le rôle de sensemaking des réunions est à mettre en lien direct avec le type de convention valorielle : les valeurs y sont discutées et débattues en groupe de même que le rappel de ses fondements : raisons de l'engagement, des départs, du rôle des formations, de la GRH. De plus, la pérennisation de l'implication repose sur le maintien de la correspondance entre les valeurs individuelles et celles de l'organisation et leur mise en pratique sur le terrain. Même si elle est souvent couplée à d'autres, la défense des valeurs a été mentionnée par chacun des volontaires comme une des raisons initiales d'engagement. La couverture de cette fonction par les réunions dépend donc d'une part de leur contenu qui donne un accès perpétuel au rappel de l'idéologie

sur laquelle reposent les décisions mais également sur la gestion de la communication qui doit permettre l'échange d'idées à travers de la bienveillance. Ces circonstances de réciprocité représentées par les réunions sont dans ce cas un outil permettant de contrecarrer le désenchantement par une augmentation du sensemaking. Dans le contexte des réunions virtuelles qui nous occupe, nous retenons donc le rôle essentiel du leader dans la modération de la réunion afin de permettre de rencontrer ces critères.

Enfin, une des raisons d'implication évoquée de façon récurrente est le sentiment d'appartenance, la création de liens sociaux. Nous avons vu qu'une des métaphores des réunions est leur aspect relationnel. Celles-ci peuvent donc jouer un rôle essentiel de fidélisation si elles permettent de rencontrer régulièrement cette attente. En effet, elles figurent comme l'opportunité d'une coprésence physique, engendrant une proximité, renforçant le sentiment d'appartenance et de cohésion du groupe. Ces aspects sont également en grande partie rencontrés grâce à ce qui se déroule avant et après la réunion à travers les échanges informels. Malheureusement, ces moments informels de même qu'une grande partie du langage non-verbal sont retranchés lors des réunions en distanciel, affaiblissant ce rôle pourtant essentiel dans ce type de configuration et de GRH. De plus certaines difficultés techniques sont parfois rencontrées complexifiant la communication.

Enfin, nous avons identifié différents profils de volontaires et les contenus des réunions peuvent également varier. Afin d'utiliser cet outil managérial comme « coup de boost » pour renforcer l'implication et la pérenniser, le leader et l'organisation devront se montrer flexibles et garder en point de mire les aspects relationnels et de sensemaking essentiels dans ce type de configuration et convention.

Bibliographie

- *The Cambridge Handbook of Meeting Science*. (2015). (J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock, & S. G. Rogelberg Eds. Cambridge University Press ed.).
- Chevreuil, S. (2010). Manager l'implication du volontaire Le cas des sapeurs pompiers. *Revue internationale de psychologie*, 2010/40 Vol. XVI, 119-141.
- Cousineau, M. (2013). ÊTRE UN BÉNÉVOLE FIDÈLE AU SEIN DU « NO-PROFIT SYSTEM » Vers une redéfinition des dimensions de la fidélité et de ses frontières. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2013/48 Vol XIX 171-190. doi:<https://doi.org/10.3917/rips1.048.0171>
- Cousineau, M., & Damart, S. (2017). LE MANAGEMENT DES BÉNÉVOLES, ENTRE OUTILS ET VALEURS Une approche par les paradoxes. *Revue française de gestion*, 262(2017/1), 19-36. doi:<https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00100>
- Croix Rouge de Belgique. (2020). Retrieved from <https://www.croix-rouge.be/a-propos/>
- Dieu, A.-M. (2011). Le processus de l'engagement volontaire et citoyen : des valeurs, des individus et des associations, 28. Retrieved from https://www.cesep.be/PDF/ETUDES/ENJEUX/processus_engagement_volontaire.pdf
- Duclos, B. H., & Nicourd, S. (2005). *Pourquoi s'engager? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité* (Payot et Rivages ed.). Paris.
- Ferrand-Bechmann, D. (2000). *Le métier de bénévole* (Economica Ed.). Paris: Anthropos.
- Garsten, C., & Sörbom, A. (2016). *Small places, big stakes : "Meetings" as moments of ethnographic momentum*. Paper presented at the 32nd EGOS (European Group for Organizational Studies) Colloquium, Naples, Italy.
<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:su:diva-136769>

- Hustinx, L., & Dudal, P. (2020). *Le volontariat en Belgique en 2019 Chiffres-clés*. Retrieved from Gand: https://www.kbs-frb.be/fr/~/_/media/Files/Documents/Press/2020_VolontariatBelgique?F2O057
- Iugulescu-Lestrade, R. (2016). TÉLÉCONFÉRENCE ET VISIOCONFÉRENCE OU LES PARADOXES DES OUTILS DE SIMPLIFICATION DES RÉUNIONS. *Revue française d'administration publique*, 2016/1 N° 157, 105 - 116. doi:81.164.153.20
- Lowden, R. J., & Hostetter, C. (2012). Access, utility, imperfection: The impact of videoconferencing on perceptions of social presence. *Computers in Human Behaviour*, 28, 377-383. doi:10.1016/j.chb.2011.10.007
- Maybin, J. (2013). Policy Analysis and Policy Know-how: A Case Study of Civil Servants in England's Department of Health. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 17(3), 286-304.
- Odermatt, I., König, C. J., & Kleinmann, M. (2015). Meeting Preparation and Design Characteristics. *The Cambridge Handbook of Meeting Science*, 49-68. doi:<https://doi.org/10.1017/CBO9781107589735.004>
- Peck, E., Perri, A., Gulliver, P., & Towell, D. (2004). Why do we keep on meeting like this? The board as ritual in health and social care. *Health Services Management Research*, 17, 100-109.
- Pirotte, G., & Gribomont, S. (2008). *La gestion des ressources humaines de la Croix Rouge de Belgique-Communauté francophone : Interactions et relations entre Volontaires et Permanents Rapport final*. Retrieved from Liège: <https://www.levolontariat.be/sites/default/files/2019-09/2008%20Relations%20Volontaires%20Permanents.pdf>

- Rogelberg, S. G., Burnfield, J. L., Leach, D. J., & Warr, P. B. (2006). "Not Another Meeting!" Are Meeting Time Demands Related to Employee Well-Being? *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 86-96. doi:10.1037/0021-9010.91.1.83
- Ruiller, C., Dumas, M., & Chédotel, F. (2017). COMMENT MAINTENIR LE SENTIMENT DE PROXIMITÉ À DISTANCE ? LE CAS DES ÉQUIPES DISPERSÉES PAR LE TÉLÉTRAVAIL. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2017/3 N° 27, 3-28.
- Schwartzman, H. B. (1989). *The Meeting Gatherings in Organizations and Communities*. New York: Plenum Press.
- Scott, C., Allen, J. A., Rogelberg, S., & Kello, A. (2015). Five Theoretical Lenses for Conceptualizing the Role of Meetings in Organizational Life. *The Cambridge Handbook of Meeting Science, Cambridge Handbooks in Psychology*.
doi:<https://doi.org/10.1017/CBO9781107589735.003>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox : a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
doi:10.5465/AMR.2011.59330958
- SPF Sécurité Sociale - Loi relative aux droits des volontaires, 2005022674 C.F.R. (2005).
- Svennevig, J. (2012). Interaction in workplace meetings. *Discourse Studies*, 14(1), 3-10.
doi:DOI: 10.1177/1461445611427203
- Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Revue Interventions économiques*, 34.
doi:<https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>
- Thunus, S. (2017). *Meeting in Brackets*. Paper presented at the 1st Meeting Science Symposium, Gothenburg, Sweden. <http://hdl.handle.net/2078.1/231491>

- Thunus, S. (2019). *Introduction aux théories des organisations*. Faculté de santé Publique UCLouvain.
- Thunus, S., Schoenaers, F., Mahieu, C., & Standaert, W. (2020, 29/04/20). Que penser des réunions virtuelles qui se généralisent? *L'Echo*.
- Thunus, S., & Walker, C. (2018, 25-29 juin 2018). *Meeting for Change in the Belgian Mental Healthcare System : Reflections of Focus Groups on Mental Health Policy Evaluation*. Paper presented at the Congress of the International Institute of Administrative Sciences (IIAS), Tunis, Tunisia.
- VanCampenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (Dunod Ed. 5e édition ed.). France.
- VolontariAS, R. b., & Volontariat, P. f. d. (2018). *Volontaires en Action sociale - un engagement pas si simple*. Retrieved from Bruxelles:
<http://www.levolontariat.be/volontarias>
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. *Sage Publications*, 231.

Annexes

Annexe 1

Tableau 1 : grille d'observation des réunions

Grille d'observation		
Lieu	➤ Mode virtuel : outil habituel ?	
Nombre de participants	➤ Volontaires ➤ Salariés ➤ Invité(s) ➤ Rôles (leader, président, vice-président, influence, secrétaire, vote)	
Temporalité	➤ Jour, heure de la réunion ➤ Empêchement signalé par certains membres ➤ Programmé, exceptionnel, déplacé, récurrence	
Pré-réunion	➤ Sujets de discussion en lien avec la réunion ➤ Sujets hors réunion, anecdotes ➤ Atmosphère détendue vs stress, revendications	
Accueil	➤ Ordre de connexion ➤ Tout le monde présent ou retard ? attente ? problèmes de connexion ? ➤ Débute à l'heure ? ➤ Présentation de la durée de la réunion ➤ Approbation d'un PV ? ➤ Y a-t-il un « secrétaire » ? ➤ Présentation des buts	
Contenu	➤ Support éventuel ➤ Décision(s) ➤ Changement(s) ➤ Information(s)	

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formation ➤ Vote : type de vote ➤ Négociation ➤ Debriefing ➤ Durée conforme annoncé 	
Gestion de la communication	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participation active ➤ Respect de la parole ➤ Temps de questions ➤ Digressions ➤ Leader (in)formel ➤ Rappel des valeurs de la CRB ou transparaissent clairement ➤ Des problèmes de connexion ou de matériel provoquent des artéfacts ? ➤ Buts officiels respectés ? ➤ Buts implicites ? 	
Prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Oui / non ➤ Consensus ➤ Vote ➤ Unanimité ➤ Majorité 	
Sensemaking	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe-t-il différents groupes d'opinion ? ➤ Y a-t-il une réciprocité entre attentes volontaires et CRB ? ➤ Les valeurs et idéologie sont-elles répétées ? ➤ Y a-t-il des partages d'idées ? ➤ Solidarité se dégage ? ➤ Y a-t-il un partage d'émotions ? 	
Aspects relationnels	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Non-verbal ➤ Ajustements interpersonnels 	
Post-réunion	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Discussions informelles : tout le monde se déconnecte en même temps ? 	

Annexe 2

Guide d'entretien

Merci pour le temps que vous acceptez de m'accorder pour cette interview. Cela prendra environ 30 minutes. Comme vous le savez, je suis étudiante en santé publique à l'UCLouvain et cet entretien tient une place importante dans le cadre de mon mémoire. Je souhaite en effet comprendre la place que les réunions occupent pour les volontaires à la Croix-Rouge. J'ai déjà observé des réunions mais il est important pour moi maintenant de revenir vers vous afin d'obtenir plus d'informations.

Accepteriez-vous que cet échange soit enregistré afin que je puisse le réécouter ensuite ? Je vous garantis l'anonymat et je serai la seule à avoir accès à vos données.

- Pouvez-vous commencer par vous présenter ?
Question de relance : exercez-vous une profession en dehors du volontariat ?
- Qu'est-ce qui vous a poussé à vous engager comme volontaire à la Croix-Rouge ?
Questions de relance : Depuis combien de temps êtes-vous volontaire ? Quelle est votre fonction ?
- Ce que vous rencontrez dans vos actions de volontariat correspond-il à l'image que vous en aviez au moment de vous engager ?
Question de relance : Cette perception évolue-t-elle au cours du temps ? Quel est votre rôle ?
- Qu'est-ce qui vous donne envie de vous impliquer régulièrement dans cette activité ?
- Lorsque vous pensez à votre avenir à la Croix-Rouge, comment l'imaginez-vous ?
- Comment vivez-vous les réunions au sein de votre section locale ?
Question de relance : Qu'est-ce que vous trouvez de stimulant ou au contraire qu'est-ce qui constitue un obstacle pour vous y rendre ?
- Comment vivez-vous les réunions en distanciel ? Trouvez-vous ce moyen de communication pratique ?
- Lorsque vous assistez à une réunion, qu'est-ce que vous en attendez ?
- ***Si la personne exerce une activité professionnelle en dehors*** : Comment compareriez-vous les réunions de la Croix-Rouge et celles que vous vivez dans le cadre de votre vie professionnelle ?
- Si vous deviez organiser les réunions vous-mêmes, apporteriez-vous des changements dans leur organisation ?

➤ Y a-t-il un sujet que je n'aurais pas abordé et qui vous semble important à mentionner ?

Je vous remercie pour le temps que vous avez consacré à notre entretien. S'il y a des éléments qui vous viennent en tête et que vous souhaitez partager, n'hésitez pas à me recontacter. Je reste disponible pour répondre à vos questionnements par rapport à ce travail.

