

MEM
616

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

BIBLIOTHÈQUE
ENAP
QUÉBEC

**Le rôle du gestionnaire dans la mobilisation
des bénévoles : une recherche exploratoire**

par

ERIC LALANDE
MAP-B

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À L'ÉNAP EN VUE DE
L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE EN
ADMINISTRATION PUBLIQUE

Montréal

Novembre - 1997

- Sommaire -

Cette recherche avait pour objectif de définir le rôle du gestionnaire dans la mobilisation des bénévoles. En raison de l'absence de liens économiques entre le bénévole et l'organisation, nous avons cru bon de tenir compte du contexte de bénévolat en plus des pratiques de mobilisation. Notre attention s'est portée sur le leadership du gestionnaire, plus spécifiquement ses caractéristiques. Notre cadre conceptuel fut donc constitué premièrement de la typologie de St-Onge (1994) qui regroupe diverses pratiques de reconnaissance des performances. Deuxièmement, nous avons employé le modèle des systèmes de gestion développé par Likert (1976) et qui est constitué de quatre profils types de leadership.

Pour réaliser cette recherche, les services de bénévolat de deux hôpitaux de la région montréalaise furent étudiés. Les deux chefs de services ainsi que trente bénévoles répartis entre les deux organisations constituèrent notre échantillon. Les outils de cueillette de données employés furent une entrevue semi-structurée et deux questionnaires. L'analyse quant à elle fut faite de manière qualitative pour les entrevues, principalement par catégorisation. Une approche quantitative fut employée afin de compiler les questionnaires.

Les résultats obtenus ont permis de faire émerger un modèle où la mobilisation et les caractéristiques du leadership pratiqué par le gestionnaire sont prises en compte. La principale conclusion de notre recherche est que la mobilisation des bénévoles serait influencée par l'adéquation entre les caractéristiques du leadership manifesté par le gestionnaire et celles que les bénévoles estiment être mobilisantes. En présence d'une convergence, le leadership serait l'agent principal de mobilisation. En présence d'une divergence, la nature de la tâche et son contenu seraient les facteurs déterminants de la mobilisation des bénévoles.

- Remerciements -

La présente recherche a bénéficié de l'aide précieuse de plusieurs personnes et je désire les en remercier:

Tout d'abord, M. Yves-Chantal Gagnon, professeur à l'ENAP et directeur de cette recherche. Par sa rigueur, sa patience, son soutien, il a su favoriser les conditions nécessaires à la réalisation de ce travail.

Ensuite, je remercie spécialement les deux gestionnaires qui ont accepté de collaborer sans hésitations à cette recherche, qui a grandement profité de l'expertise qu'ils ont su développer au cours des années.

Je dois aussi remercier sincèrement les trente bénévoles qui ont bien voulu me faire part de leurs expériences. Tous les jours, ces personnes rendent la vie plus facile à de nombreux bénéficiaires et ce, avec un grand professionnalisme.

Également, je tiens à souligner la participation de l'Association des chefs de services bénévoles du Québec - secteur santé, son président M. Bernard Cyr, ainsi que les membres de l'association que j'ai eu le plaisir de rencontrer, de même que les gestionnaires de plusieurs OSBL avec lesquels j'ai eu des entretiens forts enrichissants lors de la phase exploratoire.

Messieurs Gérard Hamon et Jacques Desbiens, pour leurs judicieux conseils et leur soutien dans la poursuite de mes projets. Et enfin, tout le personnel de la bibliothèque de l'ENAP-Montréal pour leur collaboration.

L'apport de toutes ces personnes a fait de cette recherche une expérience stimulante...

Merci !

- Table des matières -

Sommaire	I
Remerciements	II
Table des matières	III
Liste des figures et tableaux	V
Introduction - Pourquoi s'intéresser à la mobilisation des bénévoles ?	p.1
Ch.1 - Revue de la littérature	p.6
1.1- La mobilisation des ressources humaines.....	p.8
1.1.1 - La motivation.....	p.9
1.1.2 - La mobilisation.....	p.12
1.2 - Le leadership.....	p.15
1.3 - Un portrait des bénévoles québécois.....	p.18
1.3.1 - Quels sont les principaux motifs incitant à faire du bénévolat?	p.21
1.3.2 - Pourquoi les bénévoles cessent-ils leurs activités?.....	p.24
1.4 - Pertinence de la recherche en rapport avec la littérature recensée.....	p.26
Ch.2 - La cadre conceptuel de la recherche	p.29
2.1 - Le choix d'un modèle de mobilisation.....	p.31
2.1.1 - Présentation du modèle de mobilisation retenu	p.33
2.2 - Le choix d'un modèle de leadership.....	p.35
2.2.1 - Présentation du modèle de leadership retenu.....	p.41
2.2.1.1 - Le leadership selon Likert.....	p.42
Ch.3 - Stratégie de recherche et méthodologie	p.46
3.1 - L'exploration.....	p.48
3.2 - Les sites.....	p.48
3.3 - L'échantillonnage.....	p.50
3.4 - Les méthodes de collecte de données.....	p.51
3.4.1 - L'entrevue.....	p.52
3.4.2 - Les questionnaires.....	p.54

3.5 - Validité.....	p.55
3.6 - Entrevues et questionnaires rejetés.....	p.56
Ch.4 - Analyse comparative des informations recueillies	p.58
4.1 - Les résultats des entrevues.....	p.59
4.1.1 - Les entrevues des bénévoles.....	p.60
4.1.1.1 - L'hôpital A.....	p.60
4.1.1.2 - L'hôpital B.....	p.66
4.1.2 - Les entrevues des gestionnaires.....	p.72
4.1.2.1 - Le questionnaire de l'hôpital A.....	p.72
4.1.2.2 - Le questionnaire de l'hôpital B.....	p.75
4.2 - Les questionnaires.....	p.78
4.2.1 - Les questionnaires des bénévoles.....	p.79
4.2.1.1 - La reconnaissance des performances.....	p.79
4.2.1.2 - Les caractéristiques perçues du leadership exercé.....	p.81
4.2.2 - Les questionnaires des gestionnaires.....	p.83
4.2.2.1 - La reconnaissance des performances.....	p.84
4.2.2.2 - Les caractéristiques perçues du leadership exercé.....	p.85
4.3 - Les convergences et divergences (intra et inter hôpitaux).....	p.87
4.3.1 - La reconnaissance des performances.....	p.87
4.3.2 - Les caractéristiques du leadership qui mobilisent les bénévoles.	p.90
4.3.3 - L'élément déterminant de la mobilisation des bénévoles.....	p.92
Ch.5 - Discussion	p.94
5.1 - Les conclusions à tirer des résultats.....	p.95
5.2 - Les liens avec le cadre conceptuel.....	p.98
Ch.6 - Conclusion	p.100
6.1 - Un modèle de mobilisation des bénévoles.....	p.101
6.2 - Les limites de l'étude.....	p.103
6.3 - Prospectives de recherches.....	p.103
6.4 - Des pistes d'action - <i>Recommandations et réflexions</i>	p.104
Bibliographie	p.107
Annexes	p.113

- Liste des figures et tableaux -

Figures

A.	La mobilisation	p. 14
B.	Typologie des leviers de mobilisation	p. 31
C.	Le système stratégique de mobilisation des ressources humaines	p. 32
D.	Les pratiques de reconnaissance des performances: tendances majeures	p. 95
E.	Les caractéristiques recherchées du leadership: tendances majeures	p. 96
F.	L'élément déterminant de la mobilisation selon les bénévoles: tendances majeures	p. 97
G.	Les distinctions entre St-Onge (1994) et les pratiques de mobilisation auprès des bénévoles selon Lalande (1997)	p. 98
H.	Les éléments de la mobilisation des bénévoles	p. 102

Tableaux

1.	Nombre d'heures travaillées par les bénévoles du Québec en 1987	p. 19
2.	Où oeuvrent les bénévoles ?	p. 20
3.	La probabilité la plus élevée de faire du bénévolat au Québec en 1987	p. 21
4.	Répartition entre les hommes et les femmes bénévoles du Québec en 1987	p. 21
5.	Les trois types de motifs selon Jenner-Reynolds pour la pratique du bénévolat	p. 22
6.	Deux types de bénéfices recherchés par les bénévoles selon Carpentier et Vaillancourt (1990)	p. 23
7.	Comparaison entre l'étude de Statistique Canada et celle de Carpentier et Vaillancourt (Québec)	p. 25
8.	L'approche de reconnaissance des performances en contexte bénévole	p. 34
9.	Les quatre systèmes de management de Likert et leur type de leadership respectif	p. 43
10.	Les bénévoles de l'hôpital A - Tendances générales (entrevues)	p. 60
11.	Les bénévoles de l'hôpital B - Tendances générales (entrevues)	p. 66
12.	Le gestionnaire de l'hôpital A - Entrevue	p. 73
13.	Le gestionnaire de l'hôpital B - Entrevue	p. 75
14.	Quelques recommandations et réflexions	p. 105

Introduction

- Pourquoi s'intéresser à la mobilisation des bénévoles ? -

Introduction

- Pourquoi s'intéresser à la mobilisation des bénévoles ? -

La mobilisation constitue une facette importante de la gestion des ressources humaines. Bon nombre d'organisations ont compris son caractère hautement stratégique et mettent en branle une foule de démarches visant à en appliquer les principes ou à optimiser diverses pratiques déjà développées.

En raison des tumultes actuels et à prévoir dans le monde économique, les entreprises veulent s'assurer de pouvoir compter sur leurs salariés. L'intérêt qui leur est manifesté porte autant sur leurs caractéristiques en tant que collectivité qu'en tant que membres individuels de l'organisation. L'implication de tous ces acteurs est perçue comme étant un élément décisif de survie.

Nous croyons que cette démarche qu'est la mobilisation, une fois en action, peut être la source de gains importants pour l'organisation. Elle peut également apporter des bénéfices majeurs aux divers membres qui la composent. Par son caractère participatif, la mobilisation cherche à développer et à maximiser tous les potentiels des personnes. Au niveau individuel, une telle démarche peut offrir une variété de défis, d'opportunités d'apprentissages, ainsi que diverses possibilités de développement, autant professionnel que personnel.

En faisant un survol des multiples champs d'intérêts propres au domaine de la gestion, et plus spécifiquement des thèmes liés aux organismes bénévoles, on est surpris par la rareté des études ou d'essais traitant de mobilisation. Il nous semble donc plus que pertinent de s'attarder à cette facette du management, car la place occupée par les bénévoles est importante dans la société québécoise. Que ce soit au niveau associatif ou

même dans certains champs de l'administration publique (on peut penser au secteur de la santé, par exemple), le bénévolat est une activité clé dans l'allocation de divers services aux citoyens. On peut mentionner à titre d'exemple les multiples groupes d'entraide, les associations sportives, les services d'accompagnement aux malades, les groupes de développement culturel etc.

Avec la conjoncture économique que nous connaissons, il est à prévoir qu'une plus grande implication des citoyens sera nécessaire afin de compenser pour certains nouveaux besoins ou des services que l'État ne semble plus pouvoir dispenser : *"Voluntary organizations are an effective vehicle for pooling resources to make available goods and services that would not otherwise be supplied"* (Hodgkinson et al. 1989, p.125).

Un phénomène important s'observe aux États-Unis depuis une bonne quinzaine d'années, soit le désengagement de l'État dans divers domaines sociaux (Brudney, 1990). Avec les objectifs financiers que se sont fixé le gouvernement fédéral et le gouvernement du Québec, cette situation qui se manifeste actuellement dans certains domaines prendra probablement de l'ampleur. Dans ce cas, pour faciliter le passage à une responsabilisation accrue des citoyens, pourquoi ne pas tenter d'optimiser les différentes pratiques de gestion qui devront servir d'encadrement à ces personnes? La mobilisation des bénévoles, tout comme celle des employés salariés des organisations publiques, est selon nous un élément essentiel des pratiques de gestion d'aujourd'hui. La participation et l'implication des citoyens requièrent que les gestionnaires, dans leur interaction avec les volontaires, s'assurent de mettre en place des conditions assurant la continuité des services qu'ils dispensent.

Cependant, cela soulève aussi des questions plus problématiques. Par exemple, est-ce que les bénévoles devraient devenir pour l'État un substitut à des salariés ou à des services jugés trop coûteux? Ce problème potentiel est dénoncé par plusieurs auteurs,

tant en Angleterre, aux États-Unis, au Canada, ainsi qu'au Québec (The Vancouver Voluntary Center, 1990: Darvill, Munday, 1984: Laforest, Redjeb, 1989).

"... Fine judgments are often needed to decide whether the involvement of volunteers embodies a new philosophy of enabling or is a harmful withdrawal of statutory services".

- Darvill G., Munday B., 1984, p.158

"... La reconversion de l'État québécois aux bienfaits du bénévolat est liée au retrait qu'il effectue de façon plus ou moins prononcée du champ de l'assistance sociale [...] Dans une pareille conjoncture, le recours à l'assistance "gratuite" apparaît pour le politique comme une solution de rechange, voire une panacée".

- Laforest, Redjeb, 1989, p.18

"... Mais l'accroissement de cet incitant étatique comme tel révèle l'intérêt grandissant que l'État accorde à l'initiative bénévole, surtout dans le champ de l'assistance, depuis qu'il a entrepris de comprimer les dépenses de son propre réseau d'assistance".

- Laforest, Redjeb, 1989, p.21

Nous croyons que la thématique du bénévolat peut s'avérer une excellente piste de réflexion sur la mobilisation en général. Les personnes avec lesquelles ces administrateurs doivent interagir partagent une dimension particulièrement intéressante; en effet, on note l'absence de quelque lien que ce soit à composante financière qui, d'une certaine façon, les maintiendrait "captifs" de l'organisation. Cette situation est loin d'être typique si on considère les études et diverses situations de gestion traditionnelles reliées aux organisations publiques. Elle impose une réflexion nouvelle ainsi que des modifications dans notre conception des rapports entre les supérieurs et les "employés". Les modèles et approches en mobilisation ont généralement des composantes touchant à la communication (tant verticale qu'horizontale au sein de l'organisation), à la responsabilisation, et à d'autres facettes. Jusqu'à maintenant, ces modèles ont également fait une place importante aux incitatifs financiers. Aussi, le rôle du gestionnaire dans une relation où on note l'absence de ce dernier levier devient très intéressant. On ne peut compter sur une approche qui favorise le salaire et diverses primes pour inciter des bénévoles à s'investir dans la poursuite d'objectifs qu'ils se sont fixés eux-mêmes ou qu'ils endossent pour une organisation donnée. Il faut donc développer et pousser à leur maximum de potentialité toutes les autres avenues s'offrant

à nous. Ces incitatifs devront être composés à partir d'éléments à teneur non économique ou matérielle.

Nous croyons que ce qui différenciera les organisations performantes sera entre autre l'habileté qu'auront leurs gestionnaires à solliciter tous les potentiels de leurs membres. Ce sont leurs actions directes qui auront un impact décisif sur la participation des ressources humaines. Le rôle essentiel qu'ils doivent jouer ne peut qu'inciter les administrateurs à développer de nouvelles habiletés relationnelles ou encore à optimiser celles qu'ils posséderaient déjà. Et, dans un contexte de travail bénévole, ce rôle clé du gestionnaire est, selon nous, encore plus marqué. Nous croyons également que, dans la lignée des processus de mobilisation que les organisations emploient, la réflexion sur une approche qui saurait tenir compte du rôle particulier du gestionnaire face à ces ressources bénévoles serait une chose sûrement très instructive. La recherche effectuée dans le cadre de ce mémoire visait à définir ce rôle. En empruntant à la tradition ethnométhodologique, nous avons pu décrire le contexte selon le point de vue des acteurs. En comparant divers organismes, en rencontrant des gestionnaires et des bénévoles, nous croyons avoir été en mesure de faire la lumière sur ce phénomène important de gestion qu'est la mobilisation des volontaires.

Le présent document est divisé en six chapitres. Dans les deux premiers, nous faisons un survol de la littérature et nous sélectionnons les différents modèles qui seront employés pour notre recherche. Le chapitre trois est consacré à notre stratégie de recherche et à la méthodologie employée. Le chapitre quatre est quant à lui constitué de l'analyse des informations et des données recueillies. Dans le cinquième chapitre nous discutons de nos résultats et les comparons au cadre conceptuel retenu au second chapitre. Au sixième chapitre, nous concluons cette étude en présentant ce qui composerait un modèle de mobilisation en milieu bénévole et proposons des pistes de recherche qui pourraient assurer la continuité de la voie que nous avons suivie.

Chapitre 1 - Revue de la littérature.

Chapitre 1 - Revue de la littérature.

Dans ce chapitre nous faisons un survol des deux thèmes abordés dans notre recherche. Nous abordons d'abord la mobilisation des ressources humaines; nous la définissons et présentons quelques modèles s'y rattachant. Par la suite, nous proposons une revue des grands courants de recherche en matière de leadership.

Nous tenons compte de ce dernier aspect, car plusieurs questions peuvent se poser en ce qui concerne les liens que peuvent entretenir un modèle de mobilisation et les caractéristiques manifestées par un gestionnaire au niveau du leadership. Par exemple, est-ce que la mise en place de moyens structurés de mobilisation peuvent, à eux seuls, avoir un impact positif sur l'implication et la participation des bénévoles ? Est-ce que l'application systématique d'une approche quelconque de mobilisation est suffisante pour atteindre cet objectif ? On peut aussi se demander, par exemple, si un profil de leadership donné possède des pratiques de mobilisation qui lui seraient spécifiques. Ou encore, est-ce que les bénévoles préfèrent certaines facettes du leadership à un système déterminé de mobilisation ? Voilà le genre de questions qui nous a incité à joindre à notre recherche la prise en compte du leadership. Comme le mentionne Likert, ce rôle est central dans tout contexte de gestion des ressources humaines: "*Of all the tasks of management, managing the human component is the central and most important task, because all else depends upon how well it is done*" (Likert, 1967,p.1).

L'importance du rôle du gestionnaire fut d'ailleurs mentionnée dans l'étude de Payette (1988) où les observations du chercheur l'ont conduit à suggérer de tenir compte de ce facteur dans l'étude du phénomène volontaire et de son management.

"Les gestionnaires des organismes bénévoles sont les premiers responsables de la saine utilisation des ressources humaines de leur organisation. Ils ont avantage à être informés avec précision des besoins de chacun des bénévoles de l'organisme; cette

connaissance des besoins les conduit à être plus attentifs à ce que vivent les personnes qui travaillent volontairement auprès des bénéficiaires de l'organisme; ils sont davantage en mesure de gérer l'organisme de façon que non seulement les besoins des bénéficiaires soient comblés, mais aussi ceux des bénévoles". - Payette, 1988, p.22

Cela introduit la notion d'échange entre l'investissement que fait le bénévole dans son activité et les bénéfices qu'il peut en retirer, comme il fut souligné par le Vanconver Volunteer Center (1990).

" But for the volunteer program to fonction successfully, those who manage the volunteer program must be sure that each volunteer is gaining from the relationship as well ." - The Vanconver Volunteer Center, 1990, p.16

Enfin, nous concluerons ce chapitre par la présentation d'un portrait des bénévoles au Québec selon diverses statistiques.

1.1- La mobilisation des ressources humaines.

Depuis de nombreuses années, administrateurs et chercheurs tentent de mieux cerner les pratiques de gestion favorisant des performances optimales de la part des employés. Une orientation récente, la mobilisation, préconise d'étudier les pratiques organisationnelles rencontrées dans les entreprises et ayant comme objectif d'accroître la participation et l'implication des employés. *La mobilisation, sous forme d'intervention ciblée ou encore de programmes institutionnalisés, est cet ensemble de pratiques visant à accentuer l'adhésion des employés aux buts de l'organisation* . Les auteurs dans le domaine considèrent que l'impact positif de ces pratiques devrait s'observer, entre autres, dans l'accroissement de la productivité et de la qualité en général (Rondeau et al. 1993, p.2).

1.1.1- La motivation

Une recherche sur la mobilisation rejoint toujours d'une certaine façon, en filigrane, le concept de motivation des employés. Comme le font remarquer Vallerand et Thill (1993), celle-ci peut être définie de plusieurs façons selon l'approche théorique favorisée, le sujet d'étude, le champ d'investigation ou encore le niveau d'analyse (Vallerand et Thill, 1993, p.17). Selon ces auteurs, d'un point de vue théorique, une bonne définition de la motivation doit tenir compte du déclenchement du comportement, de sa direction, de son intensité, de même que sa persistance.

“Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.”

- Vallerand et Thill, 1993, p.18

Ces constituantes peuvent se manifester selon des intensités variables et elles pourront même agir en synergie. De plus, Vallerand et Thill considèrent que d'autres éléments, comme les émotions, doivent être pris en compte dans l'étude de la motivation en raison de leur impact sur celle-ci. Ils ne manqueront pas de mentionner les profondes divergences qui peuvent s'observer entre les différents courants de recherche en motivation.

“Par ailleurs, bien que l'on s'entende pour dire que la dimension “déclenchement” du comportement est essentielle dans l'étude de la motivation, les auteurs ne sont pas tous d'accord sur les autres composantes de la “vraie” nature de la motivation. [...] Ce qui existe, c'est la manifestation comportementale de ce construit, manifestation observable à partir de laquelle on infère l'état de motivation de la personne” . - Vallerand et Thill, 1993, p.17-20

Parmi les auteurs classiques dans le domaine de la motivation, il y eut Carl Rogers. Selon lui, ce qui motive les individus, c'est la recherche de l'autonomie face à l'environnement et le désir de développer leur image de soi (Vallerand et Thill, 1993, p.236). Abraham Maslow, quant à lui, considérait que la motivation humaine,

influencée par un ensemble de besoins plus précis (et la typologie est représentée par la “pyramide de Maslow”), vise l’actualisation de soi, la réalisation de son plein potentiel (Vallerand et Thill, 1993, p.240).

D’autres chercheurs ont voulu tenir compte du rôle actif de l’individu face à sa propre motivation. Robert White suggéra que les organismes étaient motivés par un besoin de compétence (qui résulte en “*effectance*”), cela afin de maîtriser l’environnement (Deci et Ryan, 1985, p.5, p.19, p.27). Une boucle s’enclencherait alors où l’organisme, animé d’un sentiment d’efficacité, tenterait de maintenir cette relation face à l’environnement. La satisfaction résultante de l’efficacité procurerait un plaisir incitant à la poursuite d’une activité (Vallerand et Thill, 1993, p.247). D’autres chercheurs dans la même lignée (dont McClelland et Atkinson) ont étudié l’expectation qu’un individu aurait face aux résultats qui seront obtenus suite à un comportement (Vallerand et Thill, 1993, p.376; Morre, 1985, p.7; Newson, 1990, p.51). Également, des auteurs se sont concentrés sur l’individu comme cause de ses propres actions. Richard deCharms proposa de tenir compte de l’origine de l’action et non pas seulement des buts qu’elle vise ou les besoins auxquels elle répond (Vallerand, Thill, 1993, p.250; Rosenbaum, 1982, p.22).

Pour Deci et Ryan, la motivation est composée de deux éléments, tous deux devant être pris en considération: l’énergie (provenant de besoins) et la direction de l’action vers la satisfaction des besoins (Deci et Ryan, 1985, p.3). Les théories traitant de ces deux facteurs simultanément seraient, selon eux, de véritables théories motivationnelles. Celle qu’ils ont proposé est articulée autour du concept d’autodétermination du comportement, ce qui se présente lorsqu’un individu se trouve en position de faire des choix. Cela s’oppose au contrôle, de multiple natures, qui brime la liberté perçue à la suite d’une action de l’individu autodéterminé. La motivation intrinsèque est donc fortement liée à ces concepts (Deci et Ryan, 1985; Vallerand et Thill, 1993, p.252).

Parmi les différents besoins que manifestent les individus, celui de compétence est de première importance pour ces auteurs.

“Deci (1975) suggested that the need for competence leads people to seek and conquer challenges that are optimal for their capacities, and that competence acquisition results from interacting with stimuli that are challenging. [...] In short, the needs for competence and self-determination keep people involved in ongoing cycles of seeking and conquering optimal challenges ”

- Deci et Ryan, 1985, p.28-p.33

Des agents externes, les motivations extrinsèques, pourront avoir un impact sur la régulation du comportement. Par exemple, des recherches portant sur l'effet des récompenses sur la motivation intrinsèque ont fait la découverte qu'elles réduisaient cette dernière, car elles sont perçues d'une certaine manière comme des contraintes (Vallerand et Thill, 1993, p.264; Deci et Ryan, 1985): *“To be truly intrinsically motivated, a person must feel free from pressures, such as rewards or contingencies.”* (Deci et Ryan, 1985, p.29). Kohn, dans le même ordre d'idée, en discutant de la place des récompenses dans la gestion des employés déclarera que *“[...] la première victime des récompenses, c'est la créativité. [...] Les récompenses motivent-elles les employés ? certainement: elles les motivent... à obtenir des récompenses! [...] Promettre une récompense à quelqu'un qui paraît peu motivé revient un peu à offrir de l'eau salée à quelqu'un qui a soif ...”* (Kohn, 1993, p.10-11-12).

Pour conclure cette partie sur les théories de la motivation, Vallerand et Thill (1993, p.280) considèrent que les études futures devraient porter sur le continuum de l'autodétermination-nonautodétermination. Ce dernier continuum devrait remplacer celui plus traditionnel opposant les motivations intrinsèques et extrinsèques.

1.1.2- La mobilisation

Cette orientation qu'est la mobilisation émane entre autres des limites qui furent observées concernant certaines approches mentionnées précédemment et qui étaient favorisées par le passé. Rondeau et al.(1993), en présentant les origines de la mobilisation, précisent que la motivation ne peut être considérée comme une explication unique de la performance au travail des employés (Rondeau et al., 1993, p.3).

“Qui plus est, on se rend de plus en plus compte que la motivation, en soi, est non seulement faiblement reliée à la performance organisationnelle mais aussi explique peu de la performance individuelle et que d'autres aspects du fonctionnement humain doivent être pris en compte si l'on veut comprendre adéquatement le succès que connaît une personne au travail “

- Rondeau et al. 1993, p.3

L'attention est portée sur l'étude des pratiques de gestion collectives plutôt que des facteurs psychologiques individuels. La mobilisation est d'une certaine façon l'approche permettant de traiter de la motivation d'une façon plus adaptée aux réalités des gestionnaires dans l'exercice de leurs fonctions.

“ Comme les chercheurs ont des intérêts différents et qu'ils ont reçu des formations différentes, ils étudient la motivation à partir de perspectives différentes, en mettant ainsi l'accent sur différents niveaux d'analyse du concept de motivation” .

- Vallerand et Thill, 1993, p. 34

“ Si l'on peut dire que la motivation réfère aux attentes et aux besoins d'une personne, la mobilisation consiste quant à elle à canaliser les énergies de cette personne (ou de son groupe) vers des actions de l'organisation.”

- Gadbois, 1995, p.15

Les recherches, concepts et modèles ayant pour but de décrire les multiples manifestations de la mobilisation ont généralement été développés d'après des observations faites in vivo. Nous croyons qu'on peut regrouper celles-ci en deux grandes catégories. La première touche aux recherches ayant tenté de définir une

typologie des pratiques, une sorte de cartographie des démarches rencontrées dans les entreprises. Pour un bon exemple, le lecteur pourra se référer aux études de Rondeau et al. (1991¹, 1993) qui ont porté spécifiquement sur des organisations québécoises. Ils ont défini une “*typologie des activités favorisant l’implication au travail et l’engagement organisationnel*” (Rondeau, Lemelin, Lauzon, 1993) . Pour ces auteurs, quatre aspects essentiels caractérisent ces pratiques mobilisatrices. Tout d’abord, l’accent est mis sur la diffusion d’information. Ensuite, on cherche à accroître l’implication de tous les acteurs de l’organisation par divers moyens d’intéressement (parmi ceux-ci on compte l’appréciation des efforts des employés et le partage des bénéfices). Également, des stratégies sont mises en place afin d’accroître l’influence et l’imputabilité. Enfin, on tente de favoriser l’attachement à l’organisation et le partage de valeurs communes.

“ Au sein de ces organisations, on semble croire que la véritable mobilisation ne s’obtient qu’en associant le plus intimement possible l’intérêt de tous aux résultats de l’organisation ”
- Rondeau et al., 1993, p.6

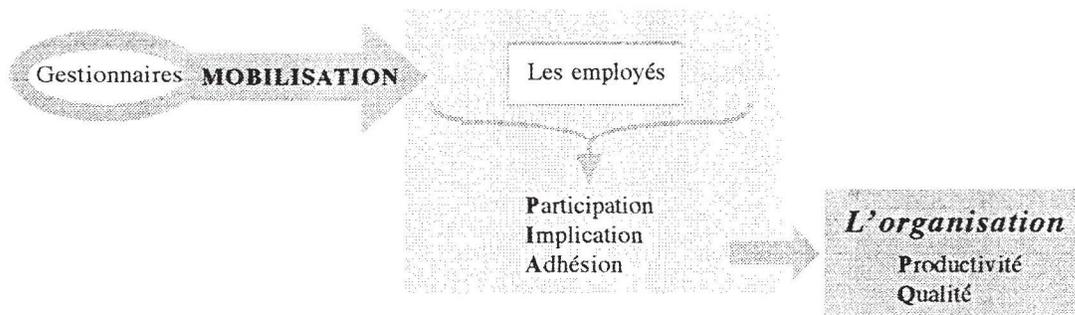
La deuxième catégorie de conceptions de la mobilisation regroupe celles la considérant comme un projet construit collectivement. Dans cette perspective, l’organisation choisit de considérer les personnes y oeuvrant comme ayant une foule de potentiels qu’il faut favoriser (Archier et al., 1989).

Un point commun, selon nous, aux diverses conceptions de la mobilisation que nous avons recensées est que l’initiation de toutes les démarches provient des gestionnaires, de la haute direction des organisations (Rondeau et Lemelin, 1991). Par une approche structurée visant à intervenir au niveau des ressources humaines, ils cherchent d’une manière proactive à toucher à la participation et, incidemment, au niveau d’implication (Archier et al., 1989). C’est un mouvement qui origine des managers et qui est dirigé

¹ - L’article que nous avons consulté fait partie d’un recueil de la revue Gestion “ Racines du savoir” (HEC) paru en 1995. Il fut publié à l’origine en février 1991.

vers les piliers de l'organisation: les employés. Nous résumons dans la figure ci-dessous la place de la mobilisation au niveau organisationnel.

Figure A. La mobilisation



Un second point de similitude entre les modèles de mobilisation que nous avons répertoriés est l'importance accordée aux incitatifs financiers (St-Onge, 1993; St-Onge et al., 1992 ; Rondeau et Lemelin, 1991). Cet aspect du rapport entre employé et employeur ne peut être négligé dans le contexte des organisations à *salariés*, justement. Depuis des décennies, des facteurs liés au bien-être économique de ces derniers ont une influence non négligeable sur leur adhésion aux objectifs que se fixent les organisations.

Un troisième point commun est le fait qu'ils visent, comme le mentionne Archier et al. (1989), le "[...] *ralliement du personnel*" de même que le développement de l'autonomie des individus.

En tenant compte des trois points précédemment mentionnés, soit l'instigation des démarches par les gestionnaires, l'importance des facteurs économiques et la place de l'adhésion du personnel, on peut se demander à quoi ressemblerait une démarche de mobilisation envers des bénévoles ? Le rôle qu'elle peut jouer auprès des organisations concernées n'est pas, selon nous, moindre que chez des salariés. Les facteurs d'influence peuvent être différents, mais il demeure que les gestionnaires doivent y

porter une attention toute spéciale. Nous croyons que la mobilisation est d'une importance toute aussi capitale pour les organisations dont les ressources humaines sont constituées de volontaires que pour celles évoluant grâce au support de salariés.

Pour résumer cette partie, rappelons que la mobilisation constitue un ensemble de pratiques visant à influencer positivement les employés au niveau de leur implication, de leur participation, et de leur engagement aux buts organisationnels et qu'elle est principalement mise en oeuvre par les gestionnaires. Dans la section suivante nous abordons plus en détail le rôle de ces derniers dans la relation entretenue avec les ressources humaines.

1.2 - Le leadership

Thévenet (1992) présente trois thèmes rencontrés dans la littérature sur ce qu'il appelle le "style de direction" (p.495): le style de direction en tant que tel, le style de leadership, et enfin le style de management. Le premier étant associé à la fonction de direction, le second touchant à la gestion des personnes, et le troisième étant la somme des deux thèmes précédents. Dans le cadre de notre recherche, le style de gestion sera surtout axé sur la facette "leadership" des gestionnaires de bénévoles.

"Leadership is just one aspect of what a manager does, certainly not all of it".

- Stueart et Moran, 1993, p.211

Pour Johnston et Bonoma (1979)², le management est la formalisation du leadership au sein d'une organisation. Sans cette dernière, on retrouve tout de même des leaders mais ceux-ci n'ont pas de positions officielles (dans les groupes informels, par exemple). Ils précisent également qu'un titre ne garantit pas le leadership. Pour eux, le phénomène se résume en la capacité d'avoir une influence sociale positive sur un groupe. On peut donc dire que c'est moins une question de titre (management) que

² voir Zaltman, collation, p.+1

d'impact social (leadership).

D'une manière plus globale, le leadership est un sujet qui suscite un grand intérêt depuis de multiples années. On peut remonter jusqu'à Platon pour des réflexions sur sa nature (Johnston, Bonoma, 1979)³. En tant que phénomène, il reste cependant difficile à cerner objectivement (Lynch, 1988, p.1).

"There are almost as many different definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept"
- Stogdill, 1974, p.7.

Les recherches portant sur le leadership peuvent être classées selon l'objet étudié, la période historique d'où elle proviennent, ou encore selon des facettes plus spécifiques des activités des managers qu'elles tentent de mieux comprendre. Stogdill propose une classification de onze champs d'intérêts différents ayant attiré l'attention des chercheurs: entre autres, le leadership comme un processus de groupe, comme une forme d'influence, comme une structure de personnalité, comme un ensemble de rôles divers (Stogdill, 1974, p.17). Il considère que globalement, les théories tentent de définir soit les facteurs impliqués dans le développement du leadership, soit ceux permettant d'en définir la nature.

Pour Aktouf, un moment important dans l'étude du leadership serait l'arrivée de Mintzberg au début des années 1970 (Aktouf, 1994, p.170). Il décrira les auteurs précédant ce dernier comme étant des "prescripteurs", ces derniers cherchant à définir ce que sont les bons leaders, quels sont leurs savoirs et leurs habiletés. Mintzberg quant à lui aurait été le point de départ du mouvement des "descripteurs", ceux qui s'intéressent à répertorier toutes les facettes manifestées dans l'exercice quotidien des fonctions des managers.

³ voir Zaltman, collation, 1979, p.40.

Dans l'ensemble, pour recentrer notre propos, la définition qu'on peut retenir est celle-ci: *Le leadership est le pouvoir, la capacité pour une personne d'influencer les comportements d'autrui* (Stueart, Moran,1993: Johnston, Bonoma, 1979⁴: Gortner, 1993,p.378). C'est un phénomène social qui ne peut exister sans la présence d'un groupe qui "suit" le leader (Johnston, Bonoma, 1979⁵: Gortner, 1993, p.382).

"Diriger consiste à pouvoir exercer sur les autres une influence qui leur fera prendre une orientation donnée, et leur fera réaliser, dans le cadre de cette orientation, un certain nombre d'activités en vue d'atteindre, collectivement, un résultat précis." - Aktouf, 1994, p.166

Un leadership de qualité est une nécessité dans les organisations afin d'assurer leur succès (Thévenet,1992,p.495). Les meilleures entreprises ressortent du lot à ce niveau; *"elles ont bénéficié d'un leadership exceptionnel"*, selon Peters & Waterman (1983,p.99). Le leadership permet de maintenir l'efficacité et l'efficience organisationnelle en étant ouvert, entre autres, aux remises en question provenant de l'intérieur tout comme celles provenant de l'extérieur, le but ultime étant d'améliorer les performances (Fisher, Cole, 1993, p.25). Déjà en 1967, Likert observait un lien étroit entre les caractéristiques organisationnelles et l'influence du leadership sur celles-ci (Likert, 1967,p.116).

" In short, the prevailing notion that leadership consists of having a vision and aligning people with that vision is bankrupt because it continues to treat adaptive situations as if they were technical: the authority figure is supposed to divine where the company is going, and people are supposed to follow. Leadership is reduced to a combination of grand knowing and salesmanship." - Heifets, Laurie, 1997, p.134

Pour conclure cette section sur le leadership, rappelons qu'il est un facteur important dans l'efficacité des organisations et il est défini comme étant une influence positive d'un membre sur un groupe. Dans la prochaine partie, nous dressons un portrait des bénévoles québécois. Cette section sert à mieux comprendre le contexte dans lequel

⁴ voir Zaltman, collation, 1976, p.40.

⁵ voir Zaltman, collation, 1979, p.39.

s'exerce le leadership propre aux organisations où oeuvrent des volontaires.

1.3 - Un portrait des bénévoles québécois

C'est pour mieux poursuivre notre réflexion que nous proposons cette présentation démographique des bénévoles. Cette connaissance nous permettra ultérieurement de mieux définir les moyens d'actions qui seront appropriés en terme de mobilisation et, incidemment de leadership.

Plusieurs idées sont souvent véhiculées à propos des bénévoles et de leur gestion. Parmi les plus importantes, deux méritent d'être mentionnées. Tout d'abord, nous retrouvons la facette altruiste du bénévolat. Bien que le don généreux de soi reste une chose admirable et bien présente dans le cas de certains volontaires, plusieurs auteurs considèrent que ce n'est pas suffisant cependant pour circonscrire toutes les réalités de ce milieu complexe (Carpentier et Vaillancourt, 1990: Payette, 1988 : Schram, 1985; voir Moore, 1985: Carter, 1975 : Payette, Vaillancourt, 1983).

“Comme Anderson et Moore (1974) le font remarquer, l'altruisme a été traditionnellement considéré comme la principale motivation du bénévole. Ces auteurs ont émis des doutes à ce sujet et croient qu'il existe plusieurs motifs de bénévolat et, ainsi, des profils types pour chacun de ces motifs.”

- Carpentier et Vaillancourt, 1990, p.8

“Les recherche ont démontré que les profits personnels que les bénévoles retirent de leur action jouent un rôle plus important dans le maintien de l'engagement que l'altruisme.”

- Payette, 1988, p.6

Ensuite, la perception qui veut que la défense de certaines causes soit un motif partagé par tous les bénévoles est également insuffisante pour expliquer les raisons de leurs actions. Elle aussi présente un portrait incomplet de la situation si on n'y joint pas d'autres facteurs. De nombreux éléments doivent être pris en considération pour comprendre l'ensemble des besoins et attentes des bénévoles.

Afin de pouvoir entamer une réflexion plus approfondie sur le bénévolat québécois, les auteurs Carpentier et Vaillancourt (1990) ont distingué deux grandes formes de volontariat: le bénévolat formel et le bénévolat informel. Il s'agit dans les deux cas d'activités non rémunérées, mais le second type serait cependant "effectué hors de l'entremise d'un organisme bénévole" (Carpentier et Vaillancourt, 1990, p.15).

Cette distinction fut à l'origine définie par Statistique Canada lors de l'étude de 1987 sur la population active et le bénévolat. Au cours de cette enquête où il y eut plus de trente mille répondants, on cherchait entre autres à "rassembler de l'information sur le bénévolat informel et l'absence de travail bénévole et d'identifier les individus ayant pratiqué du bénévolat formel" (Carpentier et Vaillancourt, 1990, p.15). On poursuivit l'enquête par une seconde phase où un questionnaire fut envoyé afin d'obtenir des renseignements plus spécifiques au bénévolat formel. En tout, il y eut plus de 19 000 répondants au niveau canadien. Les répondants québécois étaient au nombre de 5046, dont 2275 effectuaient du bénévolat formel (Carpentier et Vaillancourt, 1990, p.16).

Quelques données additionnelles permettent une meilleure appréciation des multiples caractéristiques de ce bénévolat formel au Québec. Premièrement, la participation globale des volontaires peut s'estimer par le nombre d'heures travaillées. Pour l'année 1987, au niveau provincial, il s'est fait approximativement 186 millions d'heures de bénévolat. Cela représente environ 184 heures de travail pour chaque bénévole durant cette année (que nous avons estimé à plus ou moins 3hr 1/2 par semaine à raison de 52 semaines par années). Il est intéressant de constater que tout cet effort volontaire fut fait par un peu plus d'un million de personnes.

Tableau 1. Nombre d'heures travaillées par les bénévoles du Québec en 1987

Source: Carpentier et Vaillancourt, 1990 (p.61)

Moyenne heures/bénévole	183.7
Total des heures faites au Qc	186M

Deuxièmement, la liste des organismes dont a tenu compte Statistique Canada dans son étude a été divisée par Carpentier et Vaillancourt en 13 catégories pour le Québec. Le tableau ci-dessous présente cette typologie avec le nombre d'heures de bénévolat pratiquées dans chaque secteur. La plupart de ces activités sont d'ailleurs étroitement liées à des services que dispense l'État (Carpentier, Vaillancourt, 1990, p.101,102,103,126). Des secteurs importants comptent déjà sur la participation des bénévoles: services sociaux, éducation, économie, etc. Par exemple, dans le domaine de la santé, c'est approximativement 16 millions d'heures qui furent travaillées bénévolement en 1987.

Tableau 2. Où oeuvrent les bénévoles ? - analyse descriptive

Catégories	#Hrs de travail bénévole (en M)	Catégories	#Hrs de travail bénévole (en M)
1- Sports	29.60M	8- Multidomaines	12.50M
2- Éducation	25.30M	9- Arts	10.30M
3- Religion	24.30M	10- Justice, environnement, et international	8.99M
4- Loisirs	18.80M	11- Communauté	7.57M
5- Services sociaux	18.60M		
6- Santé	15.50M		
7- Économie	12.50M		

Source: Carpentier et Vaillancourt, 1990 (p.104)

Troisièmement, au Québec, les personnes bénévoles oeuvrant dans les secteurs précédemment mentionnés s'impliquent dans de nombreuses activités. Parmi les quelques vingt catégories définies dans l'étude de Carpentier et Vaillancourt, on retrouve le financement, l'enseignement, l'organisation, l'administration, etc (Carpentier, Vaillancourt, 1990, p.126).

Quatrièmement, le portrait type de la personne qui serait la plus susceptible de faire du bénévolat est intéressant (voir le tableau ci-dessous). Comme on peut le constater, des différences s'observent entre les hommes et les femmes (âge, emploi). Le niveau de scolarisation jouerait également un rôle important, de même que la religion et le lieu de résidence. Cependant ce profil ne tient pas compte de différences potentielles entre les types d'organisations.

Tableau 3. La probabilité la plus élevée de faire du bénévolat au Québec en 1987.

- analyse descriptive -

	Hommes	Femmes
Age	15-16 / 65-69	35-69
Scolarité	universitaire	universitaire
Statut	non célibataire	célibataire
Emploi	cadres/ professionnels	cadres/profes (temps-partiel)
Salaire	+ 60 000\$/an	-
Enfants	avec, 6 à 15 ans	avec, 6 à 15 ans (sans de - 2 ans)
Résidence	ville - 30 000 h.	ville - 30 000 h.
Religion	protestant	-

Source: Carpentier et Vaillancourt, 1990 (p.55)

Enfin, cinquièmement, au niveau de la représentation, la proportion d'hommes et de femmes est identique. On notera toutefois une participation globale plus élevée des femmes (elles sont plus nombreuses dans la population).

Tableau 4. Répartition entre les hommes et les femmes bénévoles du Québec en 1987.

		%
H	19.2 % (487 000)	48.5%
F	19.2 % (517 000)	51.5%

Source: Carpentier et Vaillancourt, 1990 (p.38)

Comme on peut le voir, le phénomène social qu'est le bénévolat, pris dans son ensemble, est au centre d'une multitude d'activités ayant un impact direct sur la société québécoise en général. Loin d'être un "passe-temps" marginal, l'ensemble des efforts des bénévoles constitue la toile de fond de préoccupations sociales variées. Mais lorsqu'on observe ces données, on ne peut s'empêcher de se demander ce qui incite ces personnes à faire du bénévolat.

1.3.1 - Quels sont les principaux motifs incitant à faire du bénévolat ?

En tentant de cerner les attentes et motivations des bénévoles, on peut certainement mieux comprendre les moyens possibles de les mobiliser. En l'absence de

rémunération ou de gains matériels de quelconque nature, les gestionnaires doivent pouvoir répondre aux besoins manifestés et ce, d'une manière appropriée.

"Volunteering is seen more as a job that pays off in non-monetary compensation. Selfish motives are more likely to prevail." - Burke, Lindsay, 1985 (voir Moore, 1985, p.101)

Les motifs personnels pour la pratique du bénévolat peuvent être extrêmement nombreux. Jenner-Reynolds (1981) considèrent qu'on peut en déterminer trois grandes catégories (voir Carpentier, Vaillancourt, 1990, p.10). Ceux-ci sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5. Les trois types de motifs selon Jenner-Reynolds pour la pratique du bénévolat.

- Carrière (rôle primaire).
- Supplément de carrière (rôle supplémentaire).
- Moyen de développement de carrière (rôle instrumental).

Source: Carpentier et Vaillancourt, 1990 (p.10)

Le premier est celui regroupant toutes les personnes qui font une carrière de leur volontariat. Le second est celui où le bénévolat représente pour certains salariés un à côté à une carrière professionnelle. Enfin, le troisième est celui des personnes pour qui le travail bénévole est un moyen d'acquérir une expérience professionnelle.

Pour leur part, King et Gillespie (1985 : voir Carpentier et Vaillancourt, 1990, p.10) ont tenté d'identifier plus spécifiquement les motifs des bénévoles de la Croix-Rouge américaine. Selon les divers regroupements que l'on peut faire des données recueillies, on observe des motivations très variées. Par exemple, selon l'âge, les personnes de 18 à 32 ans chercheraient principalement à acquérir de l'expérience de travail. Aussi, si on distingue les attentes des hommes et des femmes, l'acquisition d'expérience est importante pour 30% des hommes contre seulement 14% chez les femmes.

Au niveau du bénévolat québécois, Carpentier et Vaillancourt présentent le cadre conceptuel qui a guidé leur étude: la théorie économique de l'allocation du temps.

“L'activité bénévole est une utilisation, parmi d'autres, du temps hors du marché du travail de l'individu. Différentes activités s'offrent alors à l'individu et différents motifs peuvent être à la base de son choix d'activités: la valorisation personnelle, les besoins de services, le gain d'expérience et de compétence, l'amélioration du bien-être général de la société, etc.”

- Carpentier et Vaillancourt, 1990, p.28

Selon eux, deux types de bénéfices sont retirés du bénévolat: des gains à court terme et des gains à long terme (Carpentier et Vaillancourt, 1990, p.29). Comme le présente le tableau ci-dessous, les personnes désirant oeuvrer pour une courte période de temps au sein d'un service de bénévolat chercheraient surtout à obtenir un soutien psychologique. De leur côté, les personnes choisissant de s'investir pour de plus longues périodes dans une activité volontaire désireraient acquérir ou mettre à jour certaines habiletés et connaissances. La recherche d'une expérience de travail significative et le développement d'un réseau de contacts sont deux facettes importantes de ce dernier type de bénévolat.

Tableau 6. Deux types de bénéfices recherchés par les bénévoles selon Carpentier et Vaillancourt (1990).

<u>Court terme</u>	<u>Long terme</u>
Pour obtenir un support psychologique. (Bénévolat de "consommation")	Pour acquérir ou maintenir des connaissances, habiletés, expériences de travail. (Bénévolat "d'investissement")

Source: Carpentier et Vaillancourt, 1990 (p.29)

Comme nous venons de le présenter, le portrait type du bénévole contemporain est extrêmement diversifié et soumis à de multiples influences. Une foule de motifs peuvent expliquer l'activité volontaire. Ils peuvent être liés à des valeurs, des préoccupations à caractère social, ou des besoins plus spécifiques des individus. Il devient alors primordial que les gestionnaires en tiennent compte. L'importance d'un bon appariement entre les attentes d'un bénévole, ses besoins, et les possibilités de

développement tant personnel que professionnel grâce à l'activité pratiquée doit être un souci constant de la part du gestionnaire.

“ The leader must get to know each of the people and understand their attitudes and interests. To fall into the trap of assuming what motivates one motivates all will defeat the purpose of your group”. - Pell, 1972, p.61

Maintenant que nous savons un peu plus qui sont les bénévoles (leur profil démographique), et que nous avons une meilleure idée de certains des motifs les conduisant à pratiquer leur activité, on peut se questionner sur les raisons qui font que des bénévoles “démissionnent”.

1.3.2- Pourquoi les bénévoles cessent-ils leurs activités ?

Lorsqu'un bénévole cesse ses activités, cela peut être (entre autres) le symptôme d'un mauvais ajustement entre ces attentes et les conditions de bénévolat offertes. Il est important que les gestionnaires soient au fait des insatisfactions des bénévoles. En sachant cela, ils pourront revoir leurs pratiques et optimiser celles liées à la mobilisation. Dans le cadre de notre étude, nous avons cru bon de faire un bref survol de ce que présentent Carpentier et Vaillancourt (1990) sur cette question.

Au niveau canadien, les chercheurs de Statistique Canada ont défini dans leur questionnaire douzes “raisons” pouvant être invoquées par les bénévoles pour expliquer l'arrêt de leurs activités (Carpentier, Vaillancourt, 1990, p.19). Les résultats furent regroupées par Carpentier et Vaillancourt, pour leur analyse des données québécoises, selon trois grandes catégories à partir des données de Statistique Canada (Carpentier et Vaillancourt, 1990, p.148). Le tableau suivant présente les parallèles entre les deux études mentionnées. Les motifs pris en considération, comme on peut le voir, sont très variés.

Tableau 7. Comparaison entre l'étude de Statistique Canada et celle de Carpentier et Vaillancourt (Québec).

Motifs (Stat.Can.)	Regroupements (Carpentier, Vaillancourt)
- Fin de projet	- Fin de projet
- Incapacité	- Incapacité
- Coûts (\$) - Transport - Nouveaux besoins - "a fait sa part"	- Déçu de l'organisation - Déçu des salariés - Déçu d'autres bénévoles - Épuisement - Perte d'intérêt
	- Autres raisons

Source: Carpentier et Vaillancourt, 1990 (p.19)

Au niveau québécois, on retrouve en premier lieu les raisons liées à l'incapacité [56.7%]. Celle-ci contient les éléments suivant: manque de temps, trop de responsabilités, problèmes de santé, etc. En second lieu, ce sont les raisons de la catégorie "autre" [24.1%]: coûts, problèmes de transport, déception face à l'organisation et/ou de son personnel, déception face à d'autres bénévoles, perte d'intérêt, "a fait sa part", etc. En troisième lieu, on retrouve la catégorie fin de projet [19%]: la participation du bénévole n'est plus sollicitée (Carpentier et Vaillancourt, 1990, p.148).

Les liens qui unissent les bénévoles à une organisation et ses divers acteurs sont certainement très riches. Mais habituellement, l'activité qu'ils font n'a que peu d'impacts directs sur leur bien-être matériel ou leur carrière professionnelle (si on fait abstraction des personnes désireuses d'acquérir une expérience de travail). Ils sont donc très sensibles aux diverses influences du milieu sur leur bénévolat.

Comme on a pu le voir, la rétention des volontaires nécessite de bien comprendre l'impact que peuvent avoir diverses influences provenant de l'organisation, de ses membres, de conditions environnementales ou encore des bénévoles eux-mêmes. C'est au gestionnaire que revient la tâche de favoriser au maximum des conditions

adéquates pour l'exercice du bénévolat, d'où l'importance des caractéristiques manifestées du leadership et des pratiques de mobilisation employées. La recherche que nous avons entreprise devient donc très pertinente dans ce contexte.

1.4- Pertinence de la recherche en rapport avec la littérature recensée.

Après avoir brossé un portrait de la mobilisation et son impact sur les ressources humaines, après avoir présenté une définition générale du leadership, et après avoir dressé un portrait des bénévoles québécois, il est approprié d'expliquer plus spécifiquement en quoi notre recherche peut être pertinente à l'avancement des connaissances en management.

Nous croyons pouvoir apporter un éclairage nouveau en ce qui concerne la gestion des bénévoles pour les organismes à buts non lucratifs (OSBL) et plusieurs institutions publiques (et principalement parapubliques). Avec la tendance actuelle de compressions des dépenses, la gestion des bénévoles deviendra prochainement un aspect non négligeable des services dispensés aux citoyens dans plusieurs secteurs d'activités.

Aux États-Unis, déjà, la présence des volontaires est importante dans bon nombre d'organisations et services étatiques.

"U.S. government agencies operate as many as 20 to 30 percent of all organized volunteer programs and perhaps another 20 to 30 percent of these programs are associated with the public sector" ⁶ - Rydberg et Peterson, 1980 (voir Brudney, 1990)

"In 1985, just over one in five volunteers contributed time to government (Gallup Organization, 1986, p.5). In that year, 13.2 percent of the American populace - about 23 million people - volunteered to a public agency at the local, state, or federal level" ⁷

- Sundeen, 1989 (voir Brudney, 1990)

⁶ Données américaines.

⁷ Données américaines

©Eric Lalonde 1997

Nous pensons qu'une recherche sur la mobilisation permettrait aux gestionnaires de mieux apprécier le potentiel de diverses pratiques à teneur non monétaire leur étant accessibles. Ceci revêt un caractère très pertinent si on considère que certains auteurs ont observé que des incitatifs de ce type auraient, dans certaines circonstances, des effets similaires ou supérieurs en terme de productivité que ceux de nature financière (Rondeau, Lemelin 1991: St-Onge, 1993 : Kohn, 1993: Peters, Waterman, 1983: McCoy, 1992: Deci, Ryan, 1985).

"Whereas intrinsically motivated behavior has an internal perceived locus of causality: the person does it for internal rewards such as interest and mastery; extrinsically motivated behavior has an external perceived locus of causality: the person does it to get an extrinsic reward or to comply with an external constraint. With an external reward or constraint, an instrumentality develops such that the activity becomes a means to an end rather than an end in itself. The behavior is no longer something that is done because it is interesting; it is something that is done to get external reward or to comply with an external constraint"

- Deci, Ryan, 1985 (p.49)

Nous croyons qu'un modèle de pratiques de mobilisation adapté aux responsabilités des gestionnaires coordonnant les activités de bénévoles serait donc très utile. Il s'agirait d'une approche où ces derniers pourraient à la fois maintenir des relations mobilisatrices directes avec chaque bénévole tout en ayant certains éléments plus globaux, touchant les bénévoles en tant que groupe.

"Tout le problème du dirigeant, à cet égard, est de concilier le développement des initiatives individuelles et de l'autonomie, tout en préservant l'indispensable cohésion nécessaire aux réalisations efficaces."

- Vermot-Gaud, 1993

Les pratiques qui nous intéressent sont celles mises de l'avant par le gestionnaire. Nous cherchons à en cerner la pertinence et la perception qu'en ont les bénévoles.

"[...] organizations which want to keep their volunteers will have to work harder to make the volunteer experience personally more empowering and visibly impactful on problems"

- Ivan H. Scheier (voir Brudney, 1990)

Nous croyons aussi que dans ce contexte, il est également fort pertinent de porter une attention particulière aux caractéristiques du leadership de l'administrateur. La mise en place de certains moyens de mobilisation dans ce type de relation, ne peut être faite sans tenir compte de cette variable. Toute l'architecture mobilisatrice est, à la base, soutenue par un ou des gestionnaires. Ces pratiques peuvent donc avoir un effet important sur une éventuelle approche de mobilisation des volontaires.

Nous sommes convaincu que notre recherche permettra de comprendre un peu plus le phénomène de la mobilisation dans ce contexte particulier. De plus, nous avons tenté de définir certaines pratiques qui devraient assurer le succès de la relation qui s'établit entre les volontaires et le gestionnaire.

" [...] il faut se défaire de l'idée que le leadership exige un charisme inné. Ces aptitudes se développent, ces habiletés s'apprennent [...]" - Boisvert, 1987

Chapitre 2 - Le cadre conceptuel de la recherche.

Chapitre 2 - Le cadre conceptuel de la recherche.

“How best to organize the efforts of individuals to achieve desired objectives has long been one of the world’s most important, difficult, and controversial problems”
- Likert, 1961, p.5

Dans une recherche, le cadre conceptuel sert de base à la compréhension du phénomène à l’étude. Ce cadre doit pouvoir nous permettre de mieux cerner la réalité en nous donnant un point de référence. Comme nous l’avons précédemment mentionné, la mobilisation des bénévoles, si on la compare à des démarches auprès de salariés, possède deux caractéristiques principales qui la distinguent. Premièrement, comme le précise Brudney (1990), cette mobilisation doit se faire sans que les gestionnaires puissent compter sur des leviers économiques.

“In contrast to employees, “volunteers may work according to their personal preferences because they have little to fear if they do not” (Pearce, 1982, p.391). As a result, with these actors, public administrators cannot rely on the conventional administrative tools to influence and regulate behavior”. - Brudney, 1990, p.81

Deuxièmement, le gestionnaire, par son style de leadership, peut avoir une influence encore plus importante sur ce type de ressources humaines. En l’absence d’incitatifs monétaires, cet impact se manifeste grandement (Likert, 1961, p.140.). Cela est aussi influencé par le pouvoir unique dont disposent les volontaires: ils peuvent choisir où ils vont donner de leur temps.

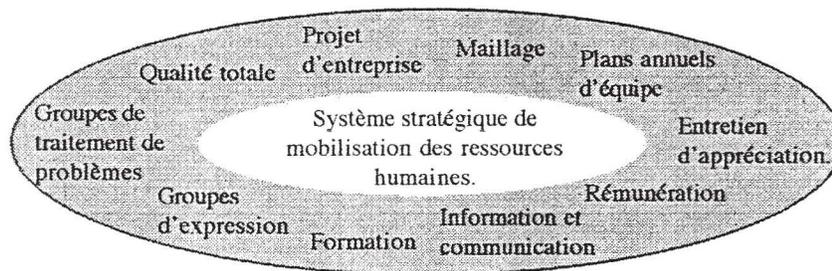
“In the employing organizations, the employers had the authority, which they could grant top down to the leaders in the organization. Leaders in the voluntary organizations depended much more on their subordinates than did the leaders in the employing organizations”
- Bass, 1990, p.575

Comme le mentionne cyniquement Lynch (1988, p.18): *“In fact, volunteers are very reliable. If they are not given a job they want to do, they can be relied upon to quit”.*

étroitement interreliés incluant, entre autres, la formation, la rémunération, les plans annuels d'équipes et autres.

“La stratégie de mobilisation des ressources humaines poursuit trois objectifs: le développement de la personne, la qualité, la profitabilité” - Archier et al, 1989, p.12

Figure C. Le système stratégique de mobilisation des ressources humaines.



Source: Adapté de Archier, Elissalt et Setton, (1989).

Ces auteurs définissent un peu plus le rôle que peut jouer le gestionnaire dans la mobilisation des ressources humaines. Il doit principalement être un communicateur. Tout comme dans le modèle précédent, celui de Archier et al. se situe à un niveau plus général de l'entreprise. Un seul levier est individualisé, soit l'entretien d'évaluation annuel.

Comme troisième modèle nous retrouvons l'approche de reconnaissance des performances de St-Onge (1994). Dans cette conception, cette approche à la mobilisation, le gestionnaire utilise divers moyens lui permettant d'apprécier les contributions des personnes sous sa supervision. Parmi ceux-ci mentionnons la communication, les comportements, les symboles, les modifications au contenu des tâches, etc. (St-Onge, 1994).

Comme nous l'avons vu, les trois modèles présentés sont autant de visions de la

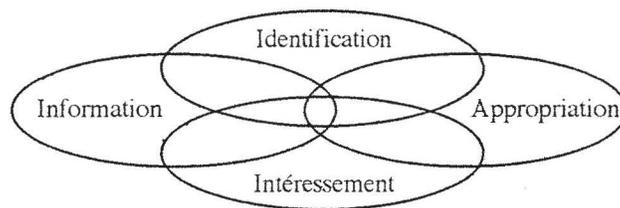
Le cadre conceptuel de notre recherche devra donc intégrer ces deux facettes. Nous devons sélectionner une approche mobilisatrice qui laisse une grande place aux incitatifs autres qu'économiques. Il sera aussi essentiel que nous retenions un modèle cernant des caractéristiques du leadership qui puissent être pertinentes au contexte bénévole. Ce dernier devra faire une place de choix aux pratiques que manifeste le gestionnaire envers les volontaires.

2.1- Le choix d'un modèle de mobilisation

La revue de littérature ne nous a pas permis de trouver un modèle de mobilisation spécifiquement développé pour les bénévoles. Il nous faut donc évaluer ceux ayant été développés pour des salariés. Nous proposons au lecteur un bref survol de quelques-uns de ceux-ci.

Tout d'abord, il y a la typologie de Rondeau, Lemelin et Lauzon (1993). Nous avons déjà brièvement présenté cette vision synthétique des démarches de mobilisation au chapitre 1. Ces auteurs ont défini quatre catégories de pratiques rencontrées dans les entreprises québécoises. Il s'agit de démarches à grande échelle dans les organisations.

Figure B. Typologie des leviers de mobilisation



Source: Adapté de Rondeau, Lemelin, Lauzon (1993).

Un second modèle est celui de Archier, Elissalt et Setton (1989): le système stratégique de mobilisation des ressources humaines. Ce dernier est constitué de dix leviers

mobilisation appliquées aux conditions modernes de gestion. Dans le cadre de notre recherche, nous devons retenir celui permettant le mieux de définir comment le gestionnaire peut mobiliser les bénévoles. Nous croyons que la principale caractéristique pouvant nous permettre de mieux définir ce rôle est sa nature proactive. Comme le requiert une démarche de mobilisation organisationnelle, c'est le gestionnaire qui met en place une multitude de moyens afin de satisfaire les attentes qu'ont les bénévoles. Il va au devant de ces derniers pour mettre en place des conditions favorables qui susciteront leur implication, leur participation, ainsi que leur engagement.

2.1.1- Présentation du modèle de mobilisation retenu

Lors de la sélection du modèle que nous allons utiliser nous devons tenir compte de plusieurs facteurs liés au contexte particulier des organismes de bénévoles. Il y avait entre autres choses le fait que nous voulions nous centrer sur des pratiques concrètes. Le modèle de Rondeau et al. (1993), bien que fort pertinent, ne se situe pas à ce niveau. Il est une typologie plus macrosystémique de l'ensemble des pratiques organisationnelles rencontrées dans une foule d'entreprises. Ensuite, le modèle de Archier et al. (1989) demande un investissement en ressource que nous ne croyons pas disponible dans le milieu des OSBL. Également, il ne définit pas des pratiques en tant que telles qui seraient près de ce qui pourrait s'observer sur le terrain. Ici encore, c'est une typologie où les organismes bénévoles peuvent s'inscrire mais tout en demeurant à un niveau macro. Il faut aussi tenir compte du fait que les ressources tant affectées à la gestion et à l'encadrement que celles de nature budgétaires sont très limitées dans ces organisations.

Pour les motifs précédemment mentionnés, nous avons sélectionné l'*Approche de reconnaissance des performances de St-Onge (1994)*. Parmi les raisons de notre

choix on retrouve la simplicité de ce modèle, son côté opérationnel, de même que le peu de ressources nécessaires à sa mise en place.

“Les diverses formes de reconnaissance énumérées [...] montrent qu’il est possible de reconnaître les performances des employés même si les ressources financières et la marge de manoeuvre des dirigeants et des cadres sont très limitées”.

- St-Onge, 1994: voir Gestion, 1995, p.143

Également, on y retrouve des pratiques qui sont déjà présentes dans le milieu du bénévolat, dans des proportions et intensités variées. Cependant, nous croyons qu’elles n’ont pas été évaluées d’une manière aussi systématique.

Selon le modèle, il y a deux types de reconnaissances: des formelles (certains moyens officialisés par des pratiques de gestion) et des informelles (plus près de la gestion in vivo). Parmi les sept formes que peut prendre la reconnaissance, l’auteur en distingue deux catégories. Les cinq premières sont des signes intangibles. Elles sont directement applicables à la situation de gestion propre au bénévolat, car elles ne comportent pas de rétribution monétaire ou matérielle. Ces moyens n’auront peu ou pas d’impact direct sur le niveau socio-économique du bénévole. Les deux dernières, quant à elles, sont ce que l’auteur appelle des récompenses tangibles. Globalement, par cette approche, le gestionnaire fait le choix de reconnaître les contributions (St-Onge, p.143). Le tableau suivant décrit en détail le modèle que nous avons choisi.

Tableau 8. L’approche de reconnaissance des performances en contexte bénévole

	<u>Types de moyens de reconnaissance</u>	<u>Composante mobilisatrice</u>
Reconnaissances	1- Communiquer la reconnaissance. 2- Montrer la reconnaissance. 3- Rendre visibles les performances 4- Symboliser la reconnaissance. 5- Changer le contenu et les conditions de travail.	-communication directe -comportements -reconnaissance sociale -symboles -organisation du travail

Source: Adapté de St-Onge, “Reconnaître les performances”, Revue Gestion, 1994.

Pour notre recherche, nous avons décidé de ne retenir que les cinq premiers items de la typologie. St-Onge ne spécifie pas que les formes tangibles doivent absolument être présentes pour maximiser l'efficacité des intangibles. Elle suppose une certaine synergie possible, mais non pas l'exclusivité des formes tangibles. Dans notre cas, il s'agit donc d'un modèle "converti" afin de s'adapter un peu mieux au contexte bénévole.

Pour tirer profit au maximum de cette typologie, le gestionnaire devra définir certaines des performances attendues des volontaires. Ces exigences pourront varier selon les besoins. D'après ce que nous avons observé dans les pratiques actuelles de divers services de bénévolat, elles pourront être la participation à des séances de formation, des exigences minimales de travail hebdomadaire, l'acceptation de normes éthiques (par exemple, le secret professionnel), une évaluation de la qualité du service dispensé aux bénéficiaires ou à leur famille, et autres.

Maintenant que ce modèle est sélectionné, abordons la deuxième facette de la thématique de notre recherche: le modèle de leadership.

2.2- Le choix d'un modèle de leadership

Comme nous l'avons fait précédemment pour le modèle de mobilisation, nous devons déterminer quel modèle de leadership peut nous être le plus utile dans le cadre de notre recherche. Nous ferons donc un bref survol de quelques-uns de ceux-ci. Il est à noter que tout comme la mobilisation, les études portant sur le leadership des gestionnaires d'organisations bénévoles sont peu nombreuses. C'est au tournant des années 1960 que certains auteurs ont commencé à s'y intéresser (Fisher, Cole, 1993).

"Since the 1960s this position has established itself as a profession requiring particular management skills; nevertheless, widespread disparity still exists. [...] In

other cases, organizations may fail to consider the manager of volunteer programs as being on the same level as other program managers". - Fisher, Cole, 1993, p.4

Plusieurs approches peuvent être répertoriées dans la littérature en ce qui concerne les études sur le leadership. Elles représentent plus ou moins une suite chronologique de courants de pensée. Nous en présenterons brièvement cinq catégories que nous avons déterminées après la consultation des écrits de divers auteurs. Ces groupements nous semblent assez représentatifs de l'évolution des diverses conceptions du phénomène.

Il y a, comme première approche, celle des traits. Cette école de pensée se serait échelonnée principalement de 1910 à 1940 selon Chemers (1984)¹. Les chercheurs tentaient de déterminer les caractéristiques personnelles des leaders (Johnston, Bonoma, 1979)². La théorie ou l'étude des "Grands Hommes" fait partie de cette orientation. Parmi les traits ayant suscité l'intérêt des chercheurs, mentionnons l'agressivité, l'énergie, la persistance, l'initiative de même que l'apparence et la taille (Stueart, Moran , 1993: Stogdill, 1974).

Une seconde approche apparait au tournant des années 1940: l'étude des comportements ou styles de leadership.

"Leadership includes clusters of managerial behaviors that we conventionally call "leadership styles""

- Eden, 1990, p.122

"[...] the alternative ways that leaders pattern their interactive behavior to fulfill their roles as leaders [...]"

- Bass, 1990, p.27

L'*Ohio State Studies* permet de faire ressortir deux dimensions principales des comportements des leaders: soit la considération (la relation entretenue avec les subordonnés) et l'instigation d'une structure (le développement de l'organisation et de

¹ voir Kellerman, coll., 1984, p. 93.

² voir Zaltman, collation, 1979, p.38.

ses buts) (Stueart, Moran, 1993). Les *University of Michigan Studies* définirent pour leur part trois types de manager: ceux centrés sur la production, ceux centrés sur les employés et ceux ayant un profil mixte (Stueart, Moran, 1993).

En parallèle à ces recherches, un courant de pensée prenait de l'importance suite aux travaux de Mayo à l'usine Hawthorne: les théories humanistes ou "des relations humaines". Pour ces théoriciens, il était important de concilier le développement individuel avec celui d'une organisation efficace. On retrouverait dans celle-ci une forte cohésion entre les membres (Bass, 1990, p.43). Parmi les auteurs de cette école ayant étudié plus spécifiquement le style de leadership, mentionnons Kurt Lewin et Rensis Likert (Johnston, Bonoma, 1979)³. Le premier a étudié l'autorité et les groupes de même que les "champs psychologiques". Ces derniers constituèrent la fondation des études subséquentes sur l'influence réciproque entre le milieu et les acteurs (Aktouf, 1994, p.206). Le second, quant à lui, a surtout étudié le rôle que doit jouer le leader dans un groupe (Aktouf, 1994, p.207). Cette approche de l'école des relations humaines se serait principalement poursuivie jusqu'au début des années 1960 (Chemers, 1984)⁴. Un des auteurs important de cette période est McGregor (Thévenet, 1992, p.501: Aktouf, 1994, p.207). Il mit de l'avant la théorie X et la théorie Y, les deux étant des profils de leadership diamétralement opposés dans leurs caractéristiques. Le premier définit un style autoritaire (pessimiste/coercitif), le second un style participatif (satisfaction dans le travail, auto-contrôle, créativité, mobilisation de tous les potentiels, etc.) (McGregor, 1974).

La troisième approche apparut au milieu des années 1960 et poursuivait les études comportementales entamées précédemment. C'est ce que Stueart et Moran nomment la période des "Leadership grid". Elle est surtout centrée autour des travaux de Blake

³ voir Zaltman, collation, p.43.

⁴ voir Kellerman, collation, 1984, p. 94.

et Mouton. Ces auteurs ont développé une grille regroupant cinq styles de leadership où les deux critères d'analyse sont la prise en compte des personnes et la production (Stueart, Moran , 1993,p. 215).

La quatrième approche est celle des modèles de contingence. Ceux-ci cherchent à faire le pont entre le style de leadership et des situations particulières au niveau organisationnel. Il s'agit d'une approche plus dynamique (Bass, 1990, p.53). Ces différents modèles situationnels trouvent leurs origines dans les travaux de Fiedler (1964,1967⁵) (Leadership Contingency Model), Vroom et Yelton (1964) (Chemers, 1984⁶). Ils préconisent un ajustement constant du leader et de son style à la situation (Stueart, Moran, 1993, p.217: Johnston, Bonoma, 1979⁷). Les grilles de Hersey et Blanchard sont aussi un bon exemple de cette approche (Thévenet, 1992, p.506), tout comme la spirale de Homans (Thévenet, 1992, p.509). Les dix rôles des cadres d'après Mintzberg s'insèrent également dans cette vision, selon nous. Il s'agit des rôles que seront amenés à jouer les managers selon diverses modulations influencées par le niveau hiérarchique, le poste occupé, la culture organisationnelle et autres modalités (Mintzberg, 1973: Gortner, 1993, p.406). Ces rôles sont regroupés en trois classes: interpersonnels, informationnels, et décisionnels (Bass, 1990, p.33). Dans le même ordre d'idée, certains auteurs ont déjà défini un des rôles clés du gestionnaire face à des bénévoles et qui s'inscrit dans la logique de Mintzberg: "*Another role is to be an advocate for policies and procedures that provide satisfying benefits and appropriate recognition to volunteers*" [...] "*A good leader of volunteers is able to encourage them to perform without getting in their way and to provide the necessary tools and support*". (Fisher, Cole, 1993, p.9-11).

⁵ voir Gortner, 1993, p.414

⁶ voir Kellerman, 1984, p.95

⁷ voir Zaltman, collation, p.-46.

La cinquième approche regroupe toutes les études récentes qui cherchent à développer de nouvelles orientations en recherche sur le leadership. Kets de Vries et Miller, par exemple, ont porté leur attention sur l'analyse psychodynamique des leaders, un peu comme l'a fait Zaleznick au début des années 1960 (Thévenet, 1992). Ils ont défini cinq types de pathologies organisationnelles liées à autant de leaders dysfonctionnels. Ces auteurs ont également cerné trois styles liés au développement narcissique des dirigeants d'entreprises: narcissique réactif, narcissique constructif, et narcissique intermédiaire (Kets de Vries et Miller, 1985, 1988).

Certains auteurs complètent ce bref survol des différents courants d'études sur le leadership en prenant en compte les développements récents en management d'une manière plus globale. Ceux-ci représentent des contextes nouveaux d'exercice du leadership. Ils caractérisent les entreprises et influencent certainement leurs performances. Parmi ceux-ci, mentionnons le management participatif, la gestion à la japonaise (la Théorie Z de Ouchi, (1982)), les cercles de qualité, le management de la qualité totale de Demming (Stueart, Moran, 1993, p.219) et autres. Cependant, ces divers outils modernes du management, tel que la planification stratégique, ne pourront jamais compenser ou remplacer le leadership (Bryson 1995,p.9).

Plus globalement, au niveau des recherches actuelles en matière de leadership, on assiste depuis le milieu des années quatre-vingt à un changement important dans sa conception. Introduit par Burns à la fin des années soixante-dix (Gortner et al., 1993, p.395), le concept hybride de leadership *transformationnel* vient chapeauter en quelques sortes les divers courants de recherches. Dans cette vision, le leadership manifesté vise à amener les individus à réaliser leurs aspirations tout en poursuivant des objectifs plus grands dans l'intérêt de l'organisation. Cela diffère du leadership défini par le passé où on favorisait surtout une approche contrôlante et impliquant nécessairement un échange, ce type de leadership étant défini comme étant

transactionnel. Dans la poursuite de cette piste transformationnelle, Bass joint les deux facettes proposées par Burns en démontrant qu'elles sont complémentaires (Bass, 1990, p.53 - 220, 1985, p.22).

“ Burns conceived leaders to be either transformational or transactional, but the paradigm was modified by Bass (1985a, 1985b), who proposed that transformational leadership augments the effects of transactional leadership on the efforts, satisfaction, and effectiveness of subordinates”.

- Bass, 1990, p.53

“It should be kept in mind that transformational leadership does not replace transactional leadership; it adds to it (Waldman, Bass, & Yammarino, 1989). [...] While transactional leadership can provide for structure and consideration, transformational leadership adds to it by helping the followers transcend their own immediate self-interests, increase their awareness of the larger issues, and shift the goals away from personal safety and security toward achievement and self-actualization.”

- Bass, 1990, p.652

Ce leadership transformationnel s'articule autour de trois composantes principales qui se joignent au modèle transactionnel traditionnel⁸ (Bass, 1985, p.32): le leadership charismatique (incluant un leadership suscitant l'inspiration), la considération individualisée, et la stimulation intellectuelle. Cette dernière cherchant à amener les subordonnés à aborder et traiter différemment les problèmes de l'organisation et leur résolution, par exemple (Bass, 1985, p.99). Mais ces éléments, en synergie, peuvent être présents en intensité différentes sans pour autant compromettre le processus transformationnel (Bass, 1985, p.31).

“ To be transactional is the easy way out; to be transformational is the more difficult path to pursue.”

- Bass, 1985, p.26

Maintenant que nous avons présenté un ensemble de modèles, il nous faut sélectionner celui qui sera le mieux adapté aux objectifs que nous poursuivons dans cette recherche.

⁸ Qui est défini plus en détail par Bass comme étant lui-même composé de récompenses contingentes ainsi que du management-d'exception, du “feed-back” négatif et du renforcement aversif contingent (Bass, 1985, p.119 à 149). Les trois derniers éléments étant employés seulement lorsque le manager intervient, car quelque chose achoppe dans l'organisation (Bass, 1985, p.135).

2.2.1- Présentation du modèle de leadership retenu

Comme nous l'avons déjà mentionné, nous croyons que les caractéristiques que manifeste le gestionnaire peuvent compléter, au niveau des rapports humains directs, les divers moyens de mobilisations pratiqués. Dans cette perspective, nous avons retenu un modèle qui nous semble approprié au management des volontaires. Il s'agit de celui de Likert: *les systèmes de gestion*. Avant d'aborder en détail ce modèle, nous allons préciser les raisons ayant motivé notre choix.

Premièrement, nous savons que cet auteur a développé divers questionnaires permettant d'évaluer d'une manière systémique les pratiques de gestion. Il a aussi employé les divers outils et concepts auprès d'organisations volontaires par le passé, et cela fut un élément important dans notre choix (Likert, 1961,p.140 ; 1976, p.103). Il fit la démonstration que ces divers outils étaient applicables à ce type de contexte. Pour cette raison, nous croyons qu'ils sont encore fort pertinents dans le cadre de recherche sur le leadership.

"A balance is needed. On the one hand, researchers need to avoid inventing new measures of the same attributes when old ones with satisfactory reliability and validity are available. On the other hand, concentrated efforts with measures other than the most popular ones are needed, particularly if they can be joined in a nomothetic network with the well-used instruments"

- Bass, 1990, p.886.

Deuxièmement, nous croyons que le sujet qui nous intéresse nous oblige à favoriser un modèle permettant d'évaluer le style du gestionnaire sous plusieurs angles. C'est ce que les grilles de Likert permettent de faire en intégrant des considérations touchant autant à la participation qu'à la prise de décision, la relation entre gestionnaire et subordonné, et d'autres facteurs pertinents d'un point de vue opérationnel de gestion des effectifs.

Troisièmement, l'ensemble des outils qu'il propose furent amplement validés et sont également simples à employer. Cette facilité, tant dans l'administration des questionnaires que leur analyse, fut un élément que nous ne pouvions négliger. Les ressources limitées à notre disposition nous ont donc grandement influencé dans cet aspect du choix. Likert, pour prévoir de telles situations probablement, avait développé des versions courtes (aussi validées) de ses outils, afin d'en faciliter l'emploi là où des moyens seraient plus réduits.

Après avoir expliqué notre choix, abordons maintenant plus en détail la vision de Likert en ce qui concerne le leadership.

2.2.1.1- Le leadership selon Likert

Une des caractéristiques de la relation entre le gestionnaire et les subordonnés est qu'elle doit favoriser l'atteinte des plus hauts standards. Ceux-ci s'atteindraient en accroissant la participation des membres de l'organisation: "*This orientation by leaders stimulates not only outstanding performance but the growth and developement of the members*" (Likert, 1976, p. 122). Des auteurs, dont Stueart et Moran (1993), ayant repris les travaux et les conclusions de Likert, nous rappellent l'importance qu'il accordait autant à la performance qu'au caractère humain des organisations.

" Likert recognized that management's primary is to assume the best use of the organization's resources"
- Stueart, Moran, 1993, p. 214

Pour Likert, en se fondant sur des études empiriques, les bons managers partageraient un ensemble de "principes" qui, malgré des milieux de gestion fort différents, seraient sensiblement les mêmes. Ces principes sont intégrés dans ce qu'il appelle le système 4 (Likert, 1976, p.16).

“ These principles are applied in what might well be called a culturally relative manner (Likert, 1961, chap.7). Able managers apply the basic principles by using methods which are appropriate to that particular industry, job, and personnel and which are consistent with the traditions of the individual firm” - Likert (1976), p.16

Dans les organisations où on retrouve une application de ces principes, le groupe social est caractérisé par une grande coopération, une implication de tous (par exemple dans la résolution de problèmes), et une grande motivation de la part des membres (Likert, 1976, p.16).

“The leader builds group cohesiveness and motivation for productivity by providing freedom for responsible decision making and exercise of initiative”. - Stogdill, 1974, p.22.

“Likert (1961a, 1961b, 1967) suggested that leadership is a relative process in that leaders must take into account the expectations, values, and interpersonal skills of those with whom they are interacting. Leaders must present behaviors and organizational processes that the followers perceive to be supportive of their efforts and of their sense of personal worth. Leaders will involve followers in making decisions that affect their welfare and work”. - Bass, 1990, p.43.

Likert a défini quatre types de situation organisationnelle qu’il appelle des “systèmes sociaux” (dont le Système 4 précédemment mentionné). Ils furent définis suite à diverses études et ils ont des caractéristiques bien différentes, en interaction avec le type de leadership manifesté.

Tableau 9. Les quatres systèmes de management de Likert et leur type de leadership respectif.

Système 1	Système 2	Système 3	Système 4
Autoritaire exploiteur	Autoritaire paternaliste	Consultatif	Participatif

Source: Adapté de Rinchart et al. “Le gouvernement participatif de l’entreprise” (1974, p.13) et de Likert & Likert “New ways of managing conflict” (1976,p.17).

Il considère que pour chaque système, ou comme il le mentionne chaque type de

leadership (Likert, 1961,p.103; 1967,p.47; 1976, p.107), on retrouve des moyens de motivation bien différents. Dans le Système 4, on cherche à susciter l'implication et on supporte les membres activement: "*The full strength of all economic, ego, and other motives is generated and put to use*" (Likert, 1961,p.100). Dans le Système 1, au contraire, les forces employées sont surtout punitives. De plus, dans ce dernier, on fait un usage intensif de motivations économiques: "*The basic motivational assumption of Systems 1 and 2 is that when an organization buys a person's time it obtains control over that individual's behavior*" (Likert, 1976,p.208). On peut comprendre qu'en contexte bénévole, le choix ou la manifestation d'un type de leadership peut avoir des impacts importants en raison des forces qui y sont favorisées pour susciter la participation des membres.

Parmi les systèmes définis, celui qui semble donner les meilleurs résultats, tant en terme de production que d'implication, serait le Système 4: "*When an organization shifts to System 4 from a traditional organizational theory, performance improves, costs are reduced, and improvement occurs in the satisfaction and health of the members of the organization. [...] More and more research findings support the view that System 4 is applicable to every kind of organization, such as schools, hospitals, and governmental agencies.*" (Likert,1976, p.17). Poussant les recherches et analyses plus loin, Likert croyait même à l'existence d'un Système 5 qui serait très ressemblant aux organisations "organiques" qui furent introduites dans le jargon du développement organisationnel quelques années plus tard.

"This is intended to suggest that social science research will help create, in the next decade or two, an even more effective, complex, and socially evolved management and social system. Some experiments already are providing a glimmering of what System 5 may be like. It appears that it will have the structure and interaction process of System 4 but will lack the authority of hierarchy. the authority of supervisors will be derived from their linking-pin roles, from the influence exerted by the groups of which they are members, and from the larger organizational entities that they help link". - Likert, 1976, p.33

En ce qui concerne le management de volontaires, en l'absence de motivations économiques, des études ont démontré l'impact positif d'un management du type rencontré dans un Système 4 (Likert, 1976,p.105). Le mécanisme par lequel ce style influence la performance des bénévoles serait très ressemblant à celui qu'on peut trouver auprès des salariés.

"The superiority of System 4 is significant for conflict management since such intervening variables as the capacity to communicate, to motivate, to coordinate, and to influence are very important in resolving conflicts constructively". - Likert, 1976, p.99

" When participative leadership is practiced in a group, R.Likert (1961a,1961b) found that each member has the opportunity to gain recognition and a sense of self-worth"

- Bass, 1990, p.451

Dans les deux cas, la bonne performance d'un Système 4 (ou de type participatif) est principalement due au fait qu'on y retrouve une plus grande utilisation des motivations autres qu'économiques: *"As a consequence, the relationships between leadership behavior, on the one hand, and the intervening and end-results variables, on the other, are appreciably more marked when the masking influence of economic motivation is removed". (Likert, 1976, p.105).*

Parmi les éléments de base d'un leadership de type Système 4, il y a ce que Likert appelle le principe de "Supportive Relationships". Le leadership manifesté devrait permettre d'offrir un support aux employés (ou bénévoles selon le cas). On maintiendrait ainsi chez eux un sentiment de valeur et d'importance auprès de l'organisation (Likert, 1961, p.103; 1976, p.108; Johnston, Bonoma, 1979).

Pour conclure, nous croyons que le modèle de Likert devrait adéquatement répondre aux situations particulières qui nous intéressent. Dans le chapitre 3, le lecteur pourra trouver une présentation du questionnaire que nous avons retenu parmi ceux que propose Likert, de même qu'une présentation détaillée de notre démarche de recherche.

Chapitre 3 - Stratégie de recherche et méthodologie.

Chapitre 3

- Stratégie de recherche et méthodologie -

Lorsque nous avons planifié notre stratégie de recherche, nous devons tenir compte du contexte théorique de même que du milieu organisationnel où nous serions plongé. En l'absence de modèle tant de mobilisation que de leadership propre aux bénévoles, nous avons décidé d'opter pour une approche de nature exploratoire. Les conclusions tirées pourront donc ensuite servir d'appuis pour des travaux subséquents.

Notre recherche vise à circonscrire la complexité de certains groupes sociaux. Dans cette optique, nous nous inspirons de l'ethnométhodologie; il s'agit d'un type particulier d'étude de cas où on cherche à décrire le système social dans toute sa richesse (Marshall, 1995, p.40). Nous désirons comprendre les comportements des acteurs en les plaçant dans le contexte qui leur est propre. Nous croyons qu'une approche qualitative, riche en information provenant des membres des organisations, serait des plus appropriées. De cette façon, nous pourrions plus aisément comprendre les processus présents (Maxwell, 1996, p.17): *"Often, qualitative research can deal better with the art and craft in leadership [...] That is, there is much art in leadership that is difficult or impossible to put into a test tube"* (Bass, 1990, p.887).

Pour ces raisons, notre recherche fut construite autour de l'étude de deux organisations (étude de cas multiples) (Marshall, 1995, p.40: Stake, 1995, p. 3). Comme le précise Stake (1995,p.2) une étude de ce type est "instrumentale": nous cherchons à comprendre les deux sites choisis pour expliquer un phénomène qui les dépasse, qui englobe un ensemble plus grand.

En ce qui concerne notre stratégie globale, Marshall (1995,p.42) considère que deux

questions doivent guider l'évaluation de celle-ci. Premièrement, est-ce qu'elle est adéquate pour les fins visées? Nous croyons que oui. Les informations qui seront recueillies, par leur richesse, permettront de bien cerner la problématique étudiée. Deuxièmement, est-ce que la stratégie sera efficace? Là encore nous croyons que oui. Par la combinaison de divers échantillons et par l'emploi de plusieurs méthodes de cueillette de données, nous sommes certains que l'efficacité de la stratégie favorisée sera très grande. Dans les prochaines sections de ce chapitre, nous élaborons davantage sur les composantes de la recherche.

3.1- L'exploration

Après avoir pris connaissance de la littérature concernant le management des organisations bénévoles, nous avons décidé de précéder notre recherche par une phase exploratoire. Les études ayant traité de ce type de management étant surtout en provenance des États-Unis, nous voulions vérifier si la situation de gestion dans les organisations québécoises était assez ressemblante pour pouvoir intégrer ces études à notre propre recherche. Après avoir rencontré les gestionnaires de plus d'une vingtaine d'organisations tant du secteur parapublic que des OSBL, nous sommes arrivés à la conclusion que, mis à part le contexte législatif et politique, les fonctionnements et procédures étaient assez similaires. Que ce soit en terme de gestion des bénévoles (recrutement, sélection, évaluation, etc.), de gestion des opérations (supervision des activités, par exemple) ou de développement organisationnel (constitution de comités divers et modification à la structure "hiérarchique"), les pratiques sont sensiblement identiques.

3.2- Les sites

Nous avons retenu deux centres hospitaliers, plus précisément leur service de bénévolat

respectif. Ceux-ci furent sélectionnés parmi ceux que nous avons visités lors de la phase exploratoire. Ces sites se trouvent dans la région montréalaise, et furent choisis principalement pour le potentiel d'informations pouvant être recueillies, comme le recommande Stake (1995, p.4). Nous croyons qu'en se penchant sur la situation de deux organisations, nous pourrions mieux comprendre le phénomène de la mobilisation des bénévoles en bénéficiant de deux perspectives, ou contextes différents. Une évaluation sommaire des pratiques fut faite lors des entretiens avec les divers gestionnaires. Nous avons pu obtenir assez d'informations pour identifier plusieurs organisations qu'il serait des plus intéressants d'étudier. La coopération des chefs de services, leur disponibilité et la facilité avec laquelle nous pouvions rencontrer les bénévoles furent également des facteurs importants lors du choix.

Deux critères nous ont permis de sélectionner les deux établissements finalement retenus. Premièrement, nous avons observé que les services de bénévolat ayant un gestionnaire à plein temps étaient ceux où la structure était la plus développée (soit en terme d'activités, de nombre de bénévoles, de programmes d'interventions, d'activités de formation etc.). Pour notre recherche, il était primordial de rencontrer des gestionnaires étant le plus possible en relation constante avec des bénévoles. Ceci constitua notre premier critère - *On devait retrouver un gestionnaire à temps plein affecté à la gestion du service de bénévolat.*

Deuxièmement, nous voulions analyser des organisations représentatives des différentes clientèles du milieu de la santé. Nous avons observé que les hôpitaux spécialisés avaient, au niveau des services de bénévolat, des activités plus spécifiques ou des critères "d'embauche" particuliers. Pour cette raison, nous avons retenu des centres où les clientèles sont variées. Ceci constitua notre deuxième critère - *Les hôpitaux ne devaient pas être des centres spécialisés (par exemple en pédiatrie, en psychiatrie ou en réhabilitation).*

Après avoir identifié les services de bénévolat répondant à ces critères, obtenu la collaboration des gestionnaires, ainsi que débuté la préparation de notre arrivée sur les lieux, nous avons appris qu'un des chefs de service verrait son poste aboli au cours de l'année suivante. Bien que cela ne changeait en rien la gestion courante et la supervision des tâches, nous devons tout de même tenir compte de ce facteur lors des rencontres avec cet administrateur et les bénévoles de son unité. Cette précaution nous a permis d'obtenir des indices suffisants pour dénoter une continuité dans les pratiques du gestionnaire et des bénévoles, malgré le contexte décrit précédemment.

↳ Oblige à l'analyse de poste.

Pour identifier les deux groupes, nous avons employé une codification. Les organisations sont identifiées par les lettres A et B. Les gestionnaires sont quant à eux identifiés respectivement par Agest et Bgest.

3.3- L'échantillonnage

Les volontaires constituant nos deux groupes furent sélectionnés au hasard parmi les listes de chaque service de bénévolat. Une liste de vingt noms fut dressée dans chaque établissement. Parmi ceux-ci, en respectant l'ordre de sélection, nous avons convoqué les quinze premières personnes disponibles. Finalement, pour les fins de la recherche, le groupe de bénévoles de l'hôpital A fut constitué de 16 personnes et celui de l'hôpital B de 14.

Les deux gestionnaires ont également été rencontrés. Nous avons cru bon de les interviewer après avoir terminé les entrevues avec les bénévoles. Nous estimons que la perception qu'ils ont de leurs propres pratiques peut être un atout majeur lors de notre analyse. Nous avons ainsi pu obtenir leurs perceptions quant aux caractéristiques du leadership qu'ils manifestent, de même que l'usage fait des pratiques de reconnaissance des performances.

3.4- Les méthodes de collecte de données

Pour la collecte des données, nous avons utilisé une combinaison de méthodes. Notre choix s'est arrêté sur une entrevue semi-dirigée (avec un guide de questions et de thèmes connexes) ainsi que deux questionnaires (un pour la mobilisation et un pour les caractéristiques perçues du leadership). Les entrevues nous ont servi à déterminer les caractéristiques souhaitées par les bénévoles au niveau du leadership. Également, elles ont permis l'identification des pratiques de mobilisation qu'ils perçoivent comme ayant une influence sur leur participation et leur implication. Les questionnaires, quant à eux, en nous décrivant les caractéristiques qu'ils croient requises en terme de leadership et les pratiques de reconnaissance nécessaires, nous permettront d'effectuer des comparaisons avec celles déterminées par les bénévoles. Cela nous informera sur les perceptions communes et les divergences entre les questionnaires et les bénévoles. Quant aux questionnaires, ils ont fourni une information plus standardisée sur les perceptions des pratiques réelles. Nous avons personnellement administré les questionnaires et fait passer les entrevues à tous les participants (32 personnes en tout). Les deux méthodes se complètent très bien, chacune ayant des forces (profondeur versus standardisation) compensant les faiblesses de l'autre (subjectivité versus limites dans l'étendue des thèmes abordés) (Maxwell, 1996, p.4; Marshall, 1995, p.100). Une troisième méthode, soit la prise de notes succinctes, fut intégrée aux précédentes. Ces outils nous ont permis de recueillir une information riche, qui cerne bien la situation des deux organisations.

En raison des délais très courts auxquels nous étions confrontés, nous n'avons pu faire une retranscription complète des entrevues. Étant enregistrées sur cassettes audio, nous avons pu les réécouter afin de faire ressortir les informations les plus pertinentes, principalement des tendances générales, et en faire une retranscription partielle. Les questionnaires, par contre, furent entièrement compilés afin de procéder à l'étude des

résultats.

3.4.1- L'entrevue

En annexe se trouve le schéma de l'entrevue individuelle semi-dirigée que nous avons employée. Il est constitué de trois thèmes ayant été abordés systématiquement par le chercheur, comme le recommandent certains auteurs (Marshall, 1995, p.80). Il est à noter que les thèmes (ou sections) sont identiques pour les bénévoles et pour les gestionnaires, seule la formulation peut varier ainsi que l'orientation de la discussion. Les thèmes touchent aux trois grandes facettes de la recherche: la mobilisation (reconnaissance des performances), les caractéristiques du leadership qui mobiliseraient les bénévoles, et finalement, l'élément déterminant sur la participation et l'implication des bénévoles entre les pratiques mobilisatrices et les caractéristiques du leadership.

Les informations recueillies par les entrevues ont permis de dresser un portrait d'ensemble détaillé des pratiques et caractéristiques souhaitées, et ce pour les trois sections de l'entrevue tant pour les bénévoles que les gestionnaires.

Les catégories d'analyse- Comme le suggèrent nombreux auteurs, notre principale stratégie d'analyse fut de développer des catégories à partir des informations recueillies (Marshall, 1995, p.111; Stake, 1995, p.80; Maxwell, 1996, p.78). Celles-ci ont permis de comparer uniformément les deux hôpitaux. Les questions des entrevues étant regroupées autour de trois thèmes, ceux-ci ont servi de base à la classification des informations. Cette classification fut constituée après une première lecture de tous les entretiens. Le contenu des définitions fut révisé lorsque toutes les entrevues furent décodées une première fois. Nous avons ensuite vérifié chacune de celles-ci avec les codes définitifs, afin d'assurer la cohérence et l'exactitude de l'analyse qui fut faite ultérieurement entre les hôpitaux. Dans le cas du leadership, ces catégories représentent

des regroupements faits à partir de caractéristiques mentionnées lors des entrevues. Pour la reconnaissance des performances, les catégories représentent les pratiques du modèle de St-Onge. Nous y avons cependant ajouté certaines catégories qui nous semblaient justifiées en raison des commentaires que nous avons recueillis.

En détail, en ce qui concerne la reconnaissance des performances (mobilisation), nous en avons conçu sept catégories (ou “définitions”) distinctes, alors que pour le leadership, nous avons développé douze. Pour la troisième phase des entrevues traitant de l’élément déterminant entre les pratiques de reconnaissances des performances et le leadership, nous avons employé six catégories. Les noms de ces différents codes furent d’ailleurs souvent inspirés directement des propos des bénévoles. En tout, chaque entrevue pouvait être décodée selon vingt-cinq catégories distinctes. On peut trouver les définitions complètes de celles-ci en annexe. Le contenu des rencontres avec les différentes personnes n’est cependant pas fourni afin, évidemment, de respecter leur caractère confidentiel.

Il faut également noter que le contenu de l’entrevue de chaque bénévole est analysé selon trois niveaux, et ce pour chacune des trois sections (reconnaissance des performances, leadership, facteur déterminant). D’abord, lors des rencontres, nous avons demandé aux personnes de spécifier pour chaque section l’élément qu’elles considéraient le plus important. C’est ce que nous appelons la catégorie principale. De cette façon, nous avons évité de reproduire une des lacunes rapportées par certains auteurs à l’effet que les répondants donnaient une foule de réponses, sans que les chercheurs puissent identifier un “noyau” principal parmi celles-ci, et ce entre les personnes. Ce fut le cas entre autres dans l’étude de Statistique Canada de 1987, où on rapporte une multitude de réponses différentes, sans pouvoir déterminer laquelle ou lesquelles sont les plus fréquentes. Pour ce qui est des autres éléments d’une section, ils sont regroupés et forment la catégorie secondaire. Nous pouvons ainsi déterminer

individuellement l'élément le plus important (catégorie principale) en ce qui concerne la mobilisation, le leadership et l'élément déterminant. Nous pouvons aussi identifier les catégories qui sont le plus souvent mentionnées comme étant principales collectivement (et incidemment celles qui sont secondaires).

Le troisième niveau est une combinaison des niveaux principaux et secondaires pour chacune des trois sections; il s'agit donc d'un portrait global. Cela permet de représenter tous les éléments mentionnés par les bénévoles et d'obtenir le "poids" relatif d'une catégorie, peu importe son niveau d'importance (qui fut précédemment déterminé). L'entrevue de chaque chef de service est pour sa part analysée en utilisant seulement les niveaux principaux et secondaires. Le niveau global n'étant pertinent que pour les bénévoles en raison de leur nombre.

3.4.2- Les questionnaires

Pour la reconnaissance des performances, nous avons développé un questionnaire en prenant la typologie de pratiques définies par St-Onge (1994) et en y joignant une échelle de réponse. L'outil se trouve à l'annexe 5.

Pour les caractéristiques perçues du leadership, le questionnaire employé est celui de Likert (1976). Bien qu'il fut utilisé par le passé auprès de volontaires, nous avons cru bon de l'adapter quelque peu. La traduction de ce dernier avait été faite précédemment par Rinchart et al. (1974); nous nous sommes inspirés de leur version pour développer un "Likert" adapté spécifiquement au contexte de notre recherche. Certains termes furent modifiés afin que les personnes rencontrées puissent plus facilement y répondre. Par exemple, nous avons changé le terme "employé" par "bénévole" dans tout le questionnaire. A l'annexe 4, le lecteur pourra prendre connaissance de cet outil.

Grâce aux informations recueillies par les questionnaires standardisés, nous avons pu faire plus facilement des comparaisons entre les hôpitaux quant à la fréquence des différentes pratiques de mobilisation de même qu'avec les caractéristiques perçues du leadership.

3.5- Validité

Pour maximiser la validité de notre recherche nous avons, tel que mentionné précédemment, combiné trois méthodes de collecte d'informations (entrevues, questionnaires, notes).

Également, nous avons procédé à un pré-test auprès de deux bénévoles. Celui-ci visait trois types de vérifications, autant pour l'entrevue que pour les questionnaires. Premièrement, comme le suggère Warwick et Lininger (1975, p.161), nous avons vérifié si les bénévoles comprenaient sur quoi portait chaque outil (soit la perception des pratiques de reconnaissance et les caractéristiques du leadership). Deuxièmement, nous avons vérifié le niveau de compréhension lexicale. Enfin, troisièmement, nous avons tenté de savoir si des questions étaient plus difficiles à répondre que d'autres. Ces trois vérifications ont permis d'apporter des modifications mineures au questionnaire sur le leadership (en particulier au niveau de la question #17 sur les organisations informelles, qui fut plus amplement définie).

La validité, globalement, est donc assurée à l'aide des moyens recommandés par Maxwell (1996,p.92): l'étude de tendances pour les entrevues catégorisées, par des moyennes obtenues de tableaux croisés pour les questionnaires, par des comparaisons multi-sites (deux hôpitaux), et par la triangulation. Cette dernière sera faite par la comparaison entre les entrevues et les questionnaires sur les facettes qui leurs sont communes, de même qu'avec nos notes, comme le recommande Marshall (1995,

p.81). Il s'agit surtout d'une triangulation de type méthodologique. Elle vise à réduire l'influence de biais, propre à chaque méthode de cueillette de données employée (Stake, 1995, p.114; Maxwell, 1996, p.75; Warwick, Lininger, 1975).

“Every method of data collection, including the survey, is only an approximation to knowledge. Each provides a different glimpse of reality, and all have limitations when used alone.”

- Warwick, Lininger, 1975, p.6

3.6- Entrevues et questionnaires rejetés

Certaines difficultés furent rencontrées lors de la collecte des données. Bien que les outils aient été validés précédemment, quelques questionnaires et certaines parties d'entrevues ne purent être conservés à des fins d'analyse et ce pour diverses raisons.

À l'hôpital A, en ce qui concerne les questionnaires de reconnaissance des performances remplis par les volontaires, deux de ceux-ci n'ont pas été conservés. Une personne étant sous la supervision d'un professionnel autre que le gestionnaire, ses réponses se révélaient donc invalides. Ensuite, un deuxième bénévole a laissé de nombreux blancs sur son questionnaire. Pour ce qui est du questionnaire sur les caractéristiques perçues du leadership, ici aussi, deux de ceux-ci ne purent être considérés dans l'analyse: une des personnes n'étant pas supervisée directement par le gestionnaire de ce groupe et l'autre ayant laissé elle aussi de nombreux blancs. Il est à noter que pour deux volontaires, au niveau de l'entrevue, la partie portant sur le leadership ne fut pas concluante. Ces personnes n'ont pu déterminer de caractéristiques particulières souhaitées concernant le leadership du chef de service. Finalement, à l'hôpital A, nous avons eu pour les fins de l'analyse seize entrevues (dont deux partielles), quatorze questionnaires de reconnaissance des performances et quatorze questionnaires sur le leadership. Le gestionnaire, quant à lui, a répondu aux deux questionnaires et n'a pas éprouvé de difficultés lors de l'entrevue.

À l'hôpital B, le questionnaire de reconnaissance des performances fut complété par treize bénévoles. Une personne avait la responsabilité d'un service spécialisé auprès des bénéficiaires depuis de nombreuses années. Donc, bien qu'elle fasse officiellement partie du service (et qu'elle figurait sur la liste que nous avons employée pour faire la sélection aléatoire), elle n'est pas sous la supervision directe du gestionnaire. Elle s'est donc révélée peu touchée par certaines des pratiques décrites dans le questionnaire. Pour cette raison, celui-ci ne fut pas conservé pour fins d'analyse. En ce qui concerne le questionnaire sur le leadership, treize bénévoles y ont répondu. Un bénévole a éprouvé de la difficulté à répondre à ce dernier et en raison des blancs laissés, nous ne l'avons pas conservé. Donc, à l'hôpital B, nous avons pour les fins de l'analyse quatorze entrevues de bénévoles et treize questionnaires de chacun des deux types. Le gestionnaire, pour sa part, a passé l'entrevue sans problèmes et a répondu à tous les questionnaires.

Dans le prochain chapitre nous présentons l'analyse des informations recueillies.

**Chapitre 4 - Analyse comparative
des informations recueillies.**

Chapitre 4

- Analyse comparative des informations recueillies -

Dans le présent chapitre, nous analyserons les informations obtenues par les entrevues, de même que les données provenant des questionnaires. Nous débuterons par les entrevues; celles des bénévoles précédant celles des gestionnaires. Ensuite, nous analyserons les questionnaires selon le même ordre. Cette procédure nous permettra dans un troisième temps d'étudier plus en détail les convergences et divergences entre les volontaires et les gestionnaires.

Nous rappelons au lecteur que pour cette recherche, nous avons sélectionné deux hôpitaux. Cela avait pour but d'avoir des perspectives provenant de contextes différents où se manifesterait la mobilisation des bénévoles. Nous avons ainsi pu observer des interactions dynamiques et intéressantes à chaque endroit. Également, comme nous l'avons mentionné au chapitre précédent, au niveau des outils de cueillette de données, l'entrevue a pour objectif de faire ressortir les pratiques que les bénévoles considèrent les plus importantes; les questionnaires permettent quant à eux d'avoir un portrait plus standardisé des pratiques telles qu'elles sont perçues.

4.1- Les résultats des entrevues

Avant d'aborder l'analyse en détail des données recueillies, nous voudrions faire un rappel de notre démarche pour le bénéfice du lecteur. D'abord, les entrevues que nous avons faites avec les personnes des deux hôpitaux contiennent trois sections; une portant sur les pratiques de reconnaissance des performances, une autre sur les caractéristiques du leadership (regroupées par catégories afin d'en faciliter l'analyse), et une dernière consacrée à l'élément déterminant de la mobilisation des bénévoles. Ensuite, pour chacune de ces trois sections, les informations sont analysées selon trois

niveaux. Nous avons demandé à chaque personne rencontrée de nous indiquer l'élément le plus important parmi ce qu'elle avait mentionné: cela constitue le niveau principal. Les autres catégories d'une même section sont regroupées et forment le niveau secondaire. Ensuite, nous retrouvons au niveau global toutes les catégories mentionnées sans distinction de leur niveau principal ou secondaire. Ceci résume notre démarche. Nous débuterons notre présentation par les résultats issus des entrevues des bénévoles et ensuite nous présenterons ceux des gestionnaires.

4.1.1 - Les entrevues des bénévoles

4.1.1.1 - L'hôpital A

En ce qui concerne les pratiques de reconnaissance des performances et les caractéristiques du leadership que les bénévoles considèrent les plus importantes, c'est-à-dire qui les mobilisent le plus, nous présentons dans les sections qui suivent celles qui sont les plus significatives pour le groupe de l'hôpital A. Dans le tableau ci-dessous, le lecteur peut trouver notre résumé synthétique de ces informations. Précisons que les colonnes représentent les trois sections des entrevues, alors que les rangées identifient les items les plus significatifs aux trois niveaux de l'analyse.

Tableau 10
Les bénévoles de l'hôpital A - Tendances générales (entrevues)

	Reconnaissance des performances	Caractéristiques du Leadership	Facteur déterminant
Principal	Tâche	Encadrement	Tâche
Secondaire	Symboles et Autres	Gestion	<i>tendance non significative</i>
Global	Tâche (Symboles et Autres)	Encadrement (Gestion)	Tâche

Premièrement, pour la reconnaissance des performances, les bénévoles favorisent majoritairement la tâche au niveau principal. Au niveau secondaire, ce sont les symboles et les formes autres (à égalité) qui semblent être les tendances importantes. Enfin, globalement, la tendance la plus significative est la tâche, mais les symboles et les formes autres de reconnaissance seraient également importants.

Deuxièmement, au niveau du leadership, l'encadrement est la catégorie principale, et la gestion se retrouve au niveau secondaire. Globalement, il ressort que l'encadrement et la gestion sont les caractéristiques qui se démarquent le plus, la première étant la plus importante.

Quatrièmement, pour le facteur déterminant, tant au niveau principal que global, la tâche est l'élément le plus important. Au niveau secondaire, aucune tendance significative n'est apparue (une seule personne a mentionné le leadership). Dans les sections ci-dessous, nous présentons les informations précédentes d'une manière plus détaillée.

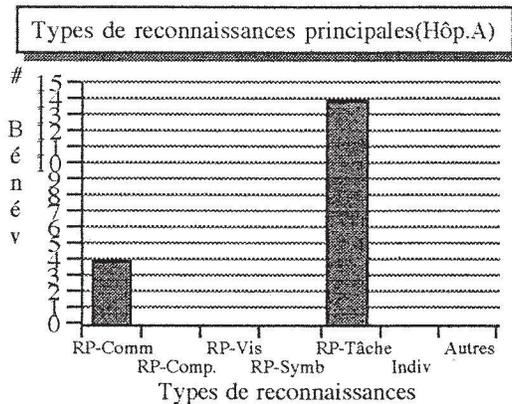
La reconnaissance des performances- Au niveau principal des pratiques de reconnaissance, les bénévoles en ont mentionné deux: la tâche [87.50%]¹ et la communication [25%]. Voici quelques-uns des commentaires à propos de la reconnaissance par la tâche ainsi que le graphique correspondant au nombre de bénévoles l'ayant mentionné. Nous présentons aussi la définition de la reconnaissance par la tâche.

- *“Je sens que je suis appréciée. Que je suis importante pour [le gestionnaire]”* .(A3/C6)²
- *“De me dire “On a quelque chose à mettre sur pied et on a pensé à toi”* .(A6/C30)
- *“Si on peut ajouter quelque chose de personnel. Qu'on sente plus une appartenance”* .(A10/C8)
- *“Si on m'appelait pas pour travailler pis qu'on m'appelait pour dîner je viendrais pas”* .(A11/C4)
- *“J'aime les responsabilités”* .(A12/C11)

¹ Le pourcentage représente le nombre de bénévoles ayant mentionné la catégorie.

² La première lettre et le premier chiffre servent à identifier le bénévole ayant fait ces commentaires.

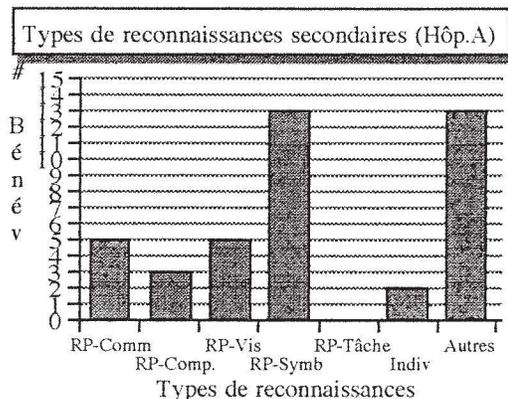
- "Me laisser plus libre dans ma tâche" (A13/C8)



Reconnaissance des performances par la tâche (RP5)

- Reconnaissance des performances par le contenu/type de tâche(s)
- Inclus: Donner un défi, une responsabilité
- Exclu: Tâche donnée lors de l'orientation d'un nouveau bénévole

Au niveau secondaire par contre, les catégories sont beaucoup plus nombreuses, six ayant été mentionnées. À ce niveau les symboles [81.25%] et les formes "autres" [81.25%] furent le plus souvent cités. Le graphique suivant décrit ces observations et nous avons joint les définitions des catégories les plus importantes.



Reconnaissance des performances par des symboles (RP4)

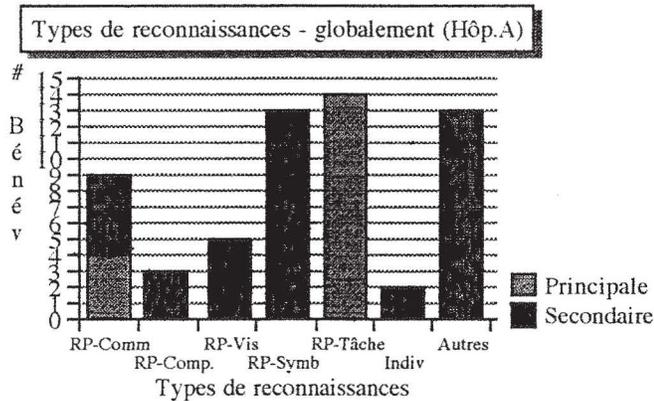
- Reconnaissance des performances par des symboles
- Inclus: Repas/fêtes de reconnaissance / activités de reconnaissance

Autres pratiques de reconnaissance (RPX)

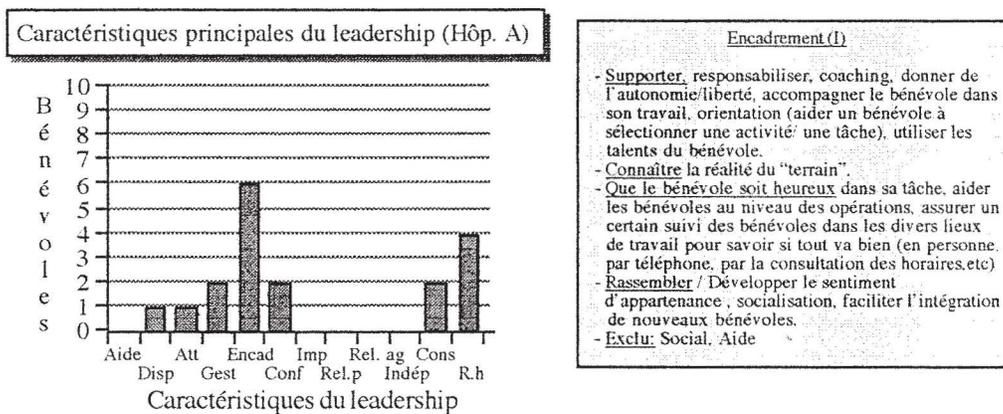
- Diverses reconnaissances n'étant pas incluses dans le modèle théorique (et pouvant être manifestée ou qui serait à manifester éventuellement)
- Reconnaissance par des personnes autres que le gestionnaire (ex: bénéficiaires, membres du personnel, etc.)

Un phénomène intéressant s'observe au niveau global (graphique suivant). La tâche reste la pratique la plus fréquemment mentionnée. Cependant les symboles et certaines formes autres de reconnaissance prennent beaucoup d'importance dans le "portrait" global des pratiques souhaitées par les bénévoles. Parmi ces dernières, la

reconnaissance provenant des patients est probablement un des thèmes les plus fréquemment mentionné.



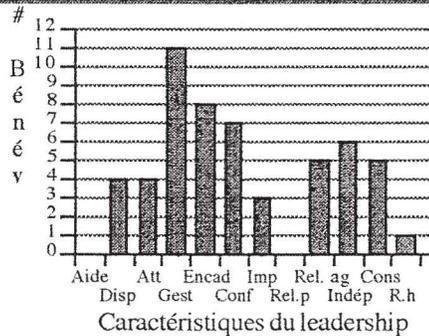
Les caractéristiques du leadership qui mobilisent les bénévoles - Relativement à cet élément, au niveau principal, les caractéristiques les plus significatives se retrouvent dans les catégories encadrement [37.50%] et habileté dans les relations humaines [25%]. Le graphique ci-dessous représente ces catégories, accompagnées de la définition de l'encadrement.



Les catégories secondaires présentent un portrait différent des caractéristiques du leadership recherché. Ici nous retrouvons la gestion [68.75%] et l'encadrement [50%].

Le graphique ci-dessous présente ces résultats et il est accompagné de la définition de la catégorie gestion, celle qui se démarque le plus à ce niveau.

Caractéristiques secondaires du leadership (Hôp.A)

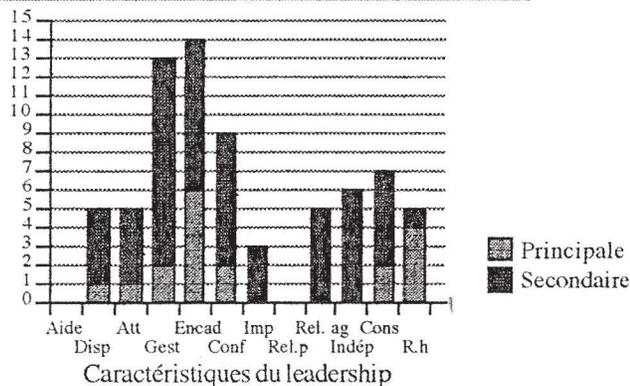


Gestion (H)

- Tâche de direction / guider les opérations du service.
- Développement d'une structure organisationnelle, superviser les tâches (qualité, statistiques, procédures, normes...), gestion des bénévoles (recrutement, sélection, évaluation) etc.
- Donner du feed-back sur le travail d'un bénévole
- Exclu: reconnaissance des performances (les 5 types)

Globalement, il ressort que la catégorie la plus importante est l'encadrement [87.50%]; cependant, elle est suivie de près par la gestion [81.25%].

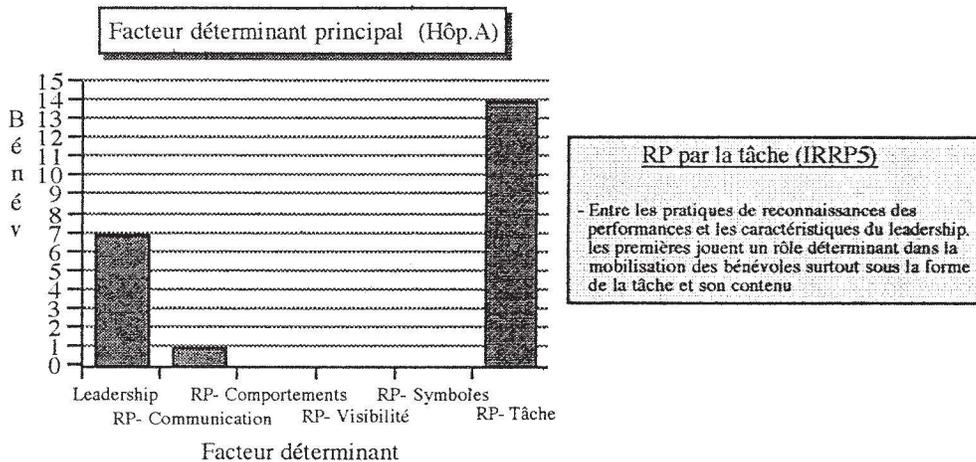
Caractéristiques du leadership - globalement (Hôp.A)



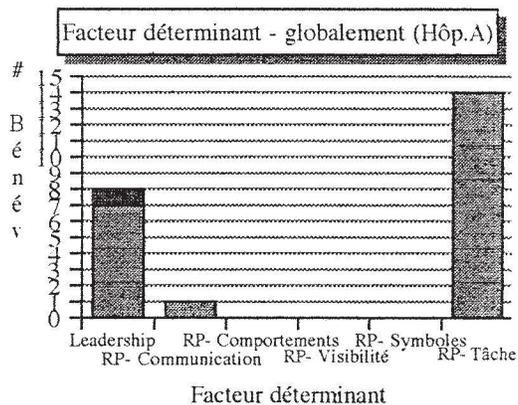
Le facteur déterminant de la mobilisation des bénévoles - C'est probablement, avec ce groupe de bénévoles, la partie la plus claire, comme le lecteur peut le constater dans les deux graphiques suivants. Les catégories principales les plus significatives sont la tâche [87.50%] et le leadership [43.75%]. Les citations suivantes concernent la tâche

comme facteur déterminant.

- "M'impliquer dans quelque chose de plus près de mon potentiel" (A10/D2).
- "[Il] peut me diriger dans quelque chose qui me permette d'apprendre quelque chose" (A18/D2).
- "Utiliser ce que j'ai de mieux à offrir" (A4/D4).
- "Si je trouve pas à faire se que j'aime ici, je vais aller ailleurs" (A8/D3).



Au niveau secondaire, un seul bénévole a mentionné le leadership [6.25%] (nous ne présentons pas le graphique correspondant pour simplifier les choses). On retrouve ainsi au niveau global une légère progression de cette catégorie [à 50%].



4.1.1.2 - L'hôpital B

Comme nous l'avons fait pour les bénévoles de l'hôpital précédent, le tableau suivant résume les tendances générales des entrevues effectuées auprès des bénévoles de l'hôpital B. Nous les présentons en détail par la suite.

Tableau 11
Les bénévoles de l'hôpital B - Tendances générales (entrevues)

	Reconnaissance des performances	Caractéristiques du leadership	Facteur déterminant
Principal	Tâche	Encadrement	Leadership
Secondaire	Communication	Impact	<i>tendance non significative</i>
Global	Tâche	Encadrement (Impact)	Leadership

Premièrement, en ce qui concerne la reconnaissance des performances, les bénévoles ont mentionné, au niveau principal, la tâche. Au niveau secondaire, la communication ressort du lot. Enfin, globalement, la tâche est la tendance la plus significative.

Deuxièmement, pour le leadership, la catégorie la plus significative au niveau principal est l'encadrement. Au niveau secondaire, on retrouve l'impact. Enfin, globalement, l'encadrement se démarque, suivi de l'impact.

Troisièmement, pour le facteur déterminant, le leadership représente la tendance la plus forte au niveau principal, de même que globalement. Cependant au niveau secondaire, aucune tendance significative n'émerge de notre analyse.

La reconnaissance des performances - En ce qui concerne ces pratiques, les volontaires de ce groupe sont unanimes: pour onze personnes [78.57%], au niveau principal, la mobilisation passe par la tâche et son contenu: responsabilités, autonomie, démarrer des projets, etc (voir le graphique suivant). Les citations ci-dessous concernent cette catégorie.

- "C'est important qu'on me donne des tâches pour savoir qu'est-ce que je peux faire et qu'est-ce que je suis pas capable de faire". (B4/C8)

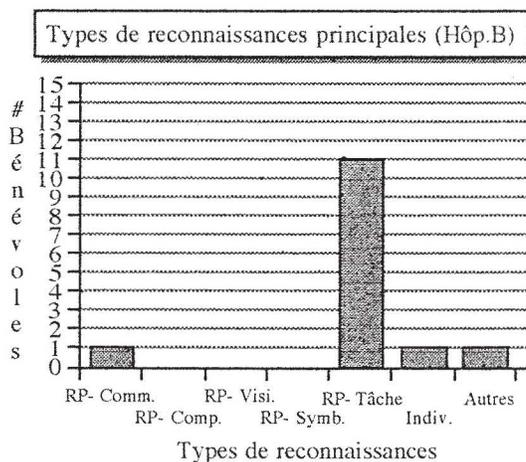
- "Sentir l'appréciation par une implication plus profonde, une petite responsabilité". (B13/C6)

- "Juste le simple fait de faire ce que je fais, de sentir que je suis celle qui s'occupe de...". (B15/C3)

- "Ils jugeraient que cette chose là je peux la faire bien, ça donnerait un sens qui rapporterait. [...] Si je peux donner plus, c'est plus important qu'une médaille [...] Une tâche qui aurait de l'importance [...] qui rapporterait quelque chose. [...] Qui aurait plus de valeur". (B2/C11,C12,C15)

- "En me donnant quelque chose de revalorisant à faire [...] Qu'on me donne quelque chose de plus challenging à faire". (B9/C2,C3)

- "J'ai pas besoin qu'on me dise s'ils sont contents quand j'ai fini de travailler. J'ai pas besoin qu'on me valorise d'aucune façon parce que quand je reviens à la maison le soir je le sais si j'ai fait une bonne journée ou pas. [...] C'est là que je vois ma reconnaissance quand on me dit par exemple "Il y a tel ou tel projet et j'aimerais ça que tu le mettes en effet". (B8/C2,C3)



Reconnaissance des performances par la tâche (RP5)

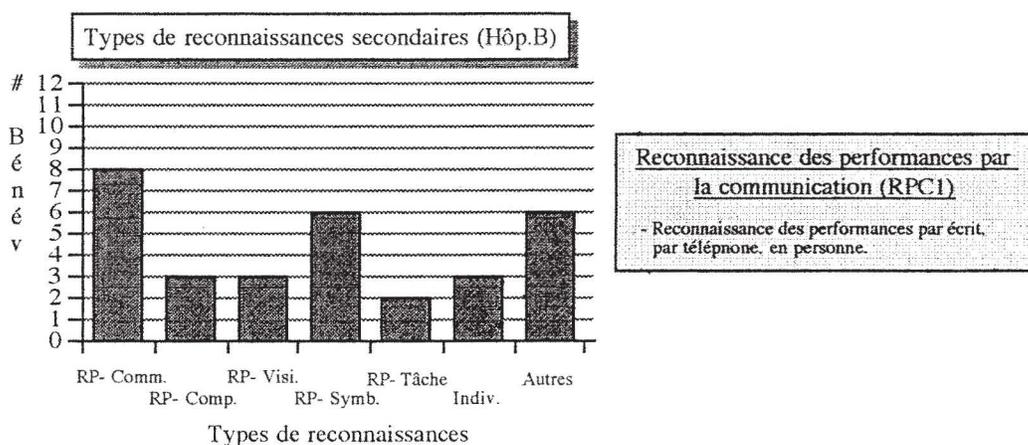
- Reconnaissance des performances par le contenu / type de tâche(s)
- Inclus: Donner un défi, une responsabilité
- Exclu: Tâche donnée lors de l'orientation d'un nouveau bénévole

Les catégories secondaires les plus significatives sont quant à elles la communication [57.14%], les symboles et les formes autres [toutes deux à 42.86%] (voir le graphique ci-dessous). Les citations suivantes concernent la communication.

- "Quand qu'on te le dis "Tu fais un bon travail, lâche pas!" ". (B3/C2)

- "Pour moi je suis contente de le faire. Dis-le moi ou dis moi-le pas je vais le faire pareil. Mais c'est arrivé souvent, [le gestionnaire] va me dire "C'est beau [...] ". Ça encourage encore plus, t'es contente de toi." (B4/C2)

- "C'est comme un stimulant à continuer". (B7/C4)



On peut observer que les formes "autres" sont d'une certaine importance à ce niveau pour plusieurs bénévoles, de même que les symboles. Leurs définitions se retrouvent ci-dessous, accompagnées des commentaires d'un bénévole sur les formes "autres".

"On travaille pas pour des remerciements puis de la gratitude, définitivement pas. Par contre quand le patient nous dit que ce qu'on lui a apporté c'était très important, ça lui a fait beaucoup de bien, ça c'est essentiel. Parce que là on se remet toujours en question. Qu'on le veuille ou non, que ça fasse 15 ans que je ferais ça ou 20 ans, je me dirais toujours "Je lui ai-tu apporté assez?" " (B6/C2)

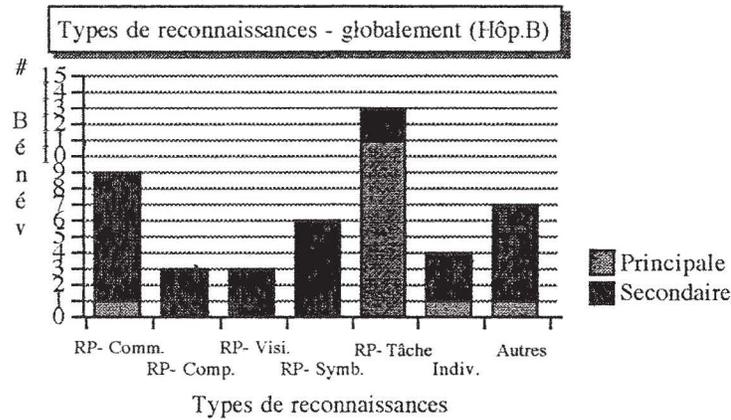
Autres pratiques de reconnaissance (RPX)

- Diverses reconnaissances n'étant pas incluses dans le modèle théorique (et pouvant être manifestées ou qui seraient à manifester éventuellement)
- Reconnaissance par des personnes autres que le gestionnaire (ex: bénéficiaires, membres du personnel etc.)

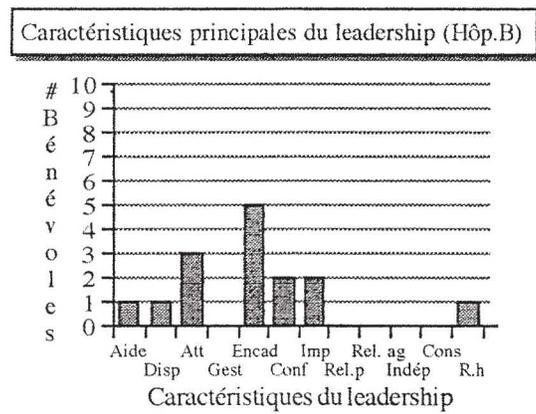
Reconnaissance des performances par des symboles (RP4)

- Reconnaissance des performances par des symboles
- Inclus: Repas/fêtes de reconnaissance / activités de reconnaissance

La reconnaissance principale, la tâche, se retrouve aussi comme étant la plus significative au niveau global [92.86%] comme le démontre le graphique suivant.



Les caractéristiques du leadership qui mobilisent les bénévoles- La catégorie principale que les bénévoles ont fait ressortir à propos du leadership est constituée de caractéristiques liées à l'encadrement [35.71%]. Le graphique suivant résume ces résultats. Nous présentons aussi quelques commentaires concernant l'encadrement.



- "J'ai quand même besoin de quelqu'un pour m'aligner dans le doute". (B15/B3)

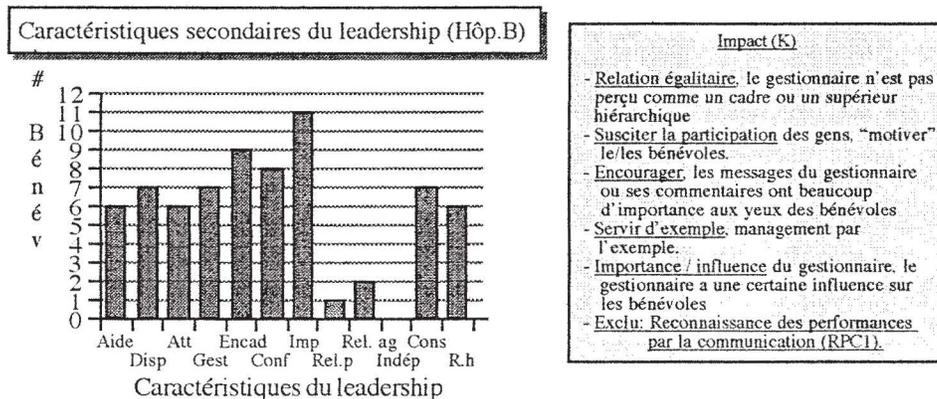
- "[le gestionnaire] a senti plus que moi-même ce que je pourrais donner". (B2/B2)

- "[le gestionnaire] s'occupe de nous et en même temps [le gestionnaire] nous laisse libre de faire ce qu'on veut. [...] [le gestionnaire] prend beaucoup de temps pour s'assurer que le bénévole soit heureux dans ce qu'il fait". (B9/B19,B22)

- "[le gestionnaire] a su deviner tout de suite ce dont j'étais capable. [le gestionnaire] a su me donner les responsabilités qui allaient avec mon savoir". (B8/B3)

- "[le gestionnaire] nous regroupe". (B7/B16)

Pour ce qui est de la catégorie secondaire la plus significative, les caractéristiques de la catégorie impact se démarquent le plus [78.57%]. Le graphique suivant présente ces résultats et nous y avons joint la définition de la catégorie impact, qui n'a pas été présentée jusqu'à maintenant.



Au niveau global, l'encadrement est encore l'item premier [100%], suivi de l'impact [92.86%]. On peut observer dans le graphique suivant qu'au niveau principal ou au niveau secondaire, treize bénévoles auront mentionné l'impact alors que l'encadrement fut mentionné par tous. Les citations suivantes concernent la catégorie impact.

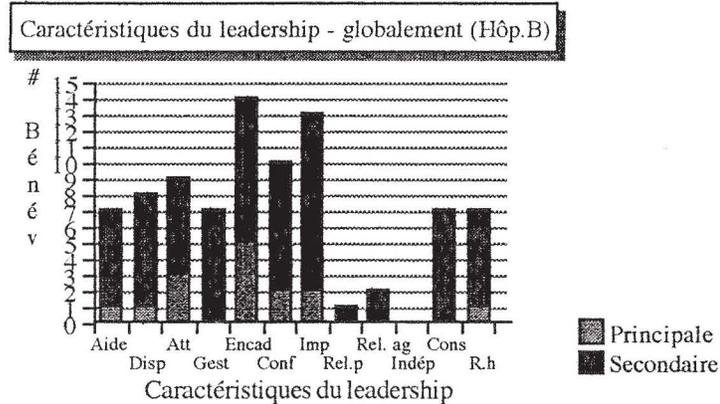
- "[le gestionnaire] m'a donné une approche, une vision du bénévolat...". (B10/B2)

- "[le gestionnaire] a le tour d'embarquer tout le monde sans demander rien". (B13/B7)

- "[le gestionnaire] nous a toujours fait sentir comment on pouvait être utile". (B11/B11)

- "[le gestionnaire] du département [...] avec toutes les personnes à qui je parle, ils disent toujours qu'[il] a beaucoup d'influence sur leur désir de travailler. [...] Sa qualité de leader fait que tout le monde veut en faire plus". (B9/B2,B3)

- "Nous autres on avait le goût d'embarquer dans ses affaires". (B6/B11)



Le facteur déterminant de la mobilisation des bénévoles- Au niveau de ce facteur, les bénévoles de l'hôpital B ont retenu majoritairement le leadership au niveau principal [78.57%]. Voici quelques citations à ce sujet :

- "Quand tu travailles tu choisis pas ton boss. Mais moi, ma paye, c'est mon boss". (B12/D3)

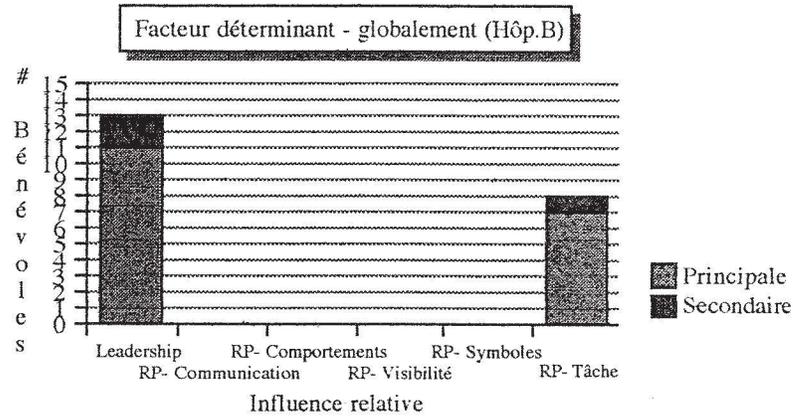
- "Dans mon cas ça m'a aidé à m'impliquer. [...] Je peux pas foncer toute seule au départ". (B2/D4)

La tâche est ensuite mentionnée par sept personnes [50%].

- "Il faut que je sois heureuse dans ce que je fais". (B11/D4)

- "Pour moi ma priorité c'est d'aimer ce que je fais". (B15/D3)

Pour ce qui est des catégories secondaires, le leadership a connu une légère progression (+2) et la tâche a gagné 1 point comparativement à leurs niveaux principaux respectifs. On peut remarquer que globalement, le leadership est toujours le plus important [92.86%], suivi de la tâche [57.14%]. Nous présentons ci-dessous seulement le graphique global, afin de simplifier les choses.



Facteur déterminant: Les caractéristiques du leadership (IRL)

- Entre les pratiques de reconnaissance des performances et les caractéristiques du leadership, ce dernier joue un rôle déterminant dans la mobilisation des bénévoles.

4.1.2- Les entretiens des gestionnaires

Nous avons cru bon, dans le cadre de cette recherche, de tenir compte du point de vue des gestionnaires sur les pratiques de reconnaissance des performances et les caractéristiques du leadership qui mobiliseraient les bénévoles. En recontrant ces acteurs, nous espérons pouvoir mieux comprendre la situation, le contexte de la mobilisation dans les deux hôpitaux. Le lecteur pourra constater que comme pour les bénévoles, les trois sections de l'entrevue sont identiques, la distinction principale étant que nous n'avons utilisé que les deux premiers niveaux pour l'analyse.

4.1.2.1 - Le gestionnaire de l'hôpital A

Nous présentons à la page suivante un résumé synthétique des informations recueillies auprès du gestionnaire A. Elles sont décrites plus en détail par la suite.

Tableau 12
Le gestionnaire de l'hôpital A - Entrevue

	Reconnaissance des performances	Caractéristiques du leadership	Facteur déterminant
Principal	Communication	Gestion	Leadership
Secondaire	Visibilité, symboles, tâche, autres (milieu)	Aide, encadrement, confiance, impact, relation professionnelle	Communication, symboles

La reconnaissance des performances - Pour ce gestionnaire, le moyen principal de reconnaissance est la communication. Elle permet l'appréciation directe du travail fait, de la contribution d'un bénévole. Nous présentons ci-dessous la définition de cette pratique.

Reconnaissance des performances par la communication (RPC1)

- Reconnaissance des performances par écrit, par téléphone, en personne...

Les moyens secondaires seraient la visibilité (par le journal de l'hôpital et celui des bénévoles), les symboles (certificats, médailles, cartes personnalisées), et enfin la tâche et son contenu: "*Ça peut passer par le travail pour bien des gens*". Parmi les commentaires faits sur ces moyens, le gestionnaire nous a indiqué l'importance d'un traitement adapté à chaque personne: "*La meilleure façon c'est celle qui est appropriée à chacun*". Également, les sources des diverses pratiques de mobilisation ne seraient pas limitées à lui seul. Elles peuvent provenir des patients et du personnel de l'hôpital.

Les caractéristiques du leadership qui mobilisent les bénévoles - Le trait ou la caractéristique principale qui devrait teinter le leadership selon ce gestionnaire se retrouve dans la catégorie que nous avons nommé "gestion" soit le développement organisationnel; "*Arriver à étendre des tentacules pour rejoindre divers secteurs*".

Gestion (H)

- Tâche de direction / guider les opérations du service.
- Développement d'une structure organisationnelle ; superviser les tâches (qualité, statistiques, procédures, normes...); gestion des bénévoles (recrutement, sélection, évaluation) etc.
- Donner du feed-back sur le travail d'un bénévole
- Exclut: reconnaissance des performances (les 5 types)

Cela faciliterait l'encadrement des bénévoles, ce qui à son tour agirait sur leur rétention, sur leur sentiment d'appartenance.

Cinq catégories secondaires furent décrites. Parmi celles-ci, il y a l'aide personnelle et l'encadrement.

- *“ Si y a pas d'encadrement, y a pas de bénévoles.”*
- *“ De leur faire savoir que si y a un problème, qu'ils m'appellent [...] Si y a quelque chose qui ressort, je riposte vite. Ça, ça les encourage à me le dire si y a quelque chose qui va pas ”.*

Ceci implique qu'un certain suivi soit nécessaire: *“Si je ne m'en occupe pas je les perds”*. Aussi, les bénévoles comptent sur une confiance réciproque avec le gestionnaire: *“À une relation de confiance. À une relation claire. Moi c'est ce que je leur mets sur la table en partant.”* De plus, ce que nous avons appelé l'impact serait un facteur important, ce dernier se manifestant surtout dans les messages que le gestionnaire transmet aux volontaires: *“Il faut que les gens aient le goût de travailler pour toi”*. Enfin, il considère que la relation entretenue avec les bénévoles est dans certains cas de nature professionnelle, sans d'implication plus personnelle dans les rapports.

Le facteur déterminant de la mobilisation des bénévoles - Ce gestionnaire considère que l'élément le plus influent dans la mobilisation des bénévoles serait les caractéristiques du leadership.

Facteur déterminant: Les caractéristiques du leadership (IRL)

- Entre les pratiques de reconnaissances des performances et les caractéristiques du leadership, ce dernier joue un rôle déterminant dans la mobilisation des bénévoles.

Par contre, certains facteurs d'influence secondaire devraient être pris en considération, soit la communication et les symboles de reconnaissance.

4.1.2.2 - Le gestionnaire de l'hôpital B

Comme nous l'avons fait pour le gestionnaire précédent, nous proposons au lecteur un résumé synthétique des informations obtenues auprès du chef de service B.

Tableau 13
Le gestionnaire de l'hôpital B - Entrevue

	Reconnaissance des performances	Caractéristiques du leadership	Facteur déterminant
Principal	<i>La relation entretenue avec les bénévoles</i>	Attention	
Secondaire	Autre (milieu), communication, comportements, visibilité (collective), symboles (collectifs), tâche	Aide, disponibilité, gestion, encadrement, confiance, consultation, collaboration.	<i>Intégration</i>

La reconnaissance des performances - Pour ce qui est des pratiques de reconnaissance des performances, le chef de service en a présenté de multiples formes. Comme le lecteur peut le constater en annexe dans notre compilation des entrevues, tous les sujets de notre grille d'analyse furent mentionnés par ce gestionnaire: "Il y en a 100 000 façons de le faire. [...] T'as toujours des occasions de reconnaître du monde. Tout le temps."

Ce qui fut intéressant dans le présent cas est que cette personne n'a retenu aucun des éléments du modèle de St-Onge (1994) au niveau principal. Pour ce gestionnaire, la meilleure pratique de reconnaissance se trouve dans la relation personnelle qui s'établit avec le bénévole. Cela dépasse la reconnaissance de type "comportement" : *"Je favoriserai toujours la relation [...]. Des détails de la vie quotidienne"*.

Parmi les moyens secondaires, il y aurait la communication, les comportements, la visibilité (sous une forme collective où c'est l'ensemble du groupe de bénévoles qui est reconnu), les symboles (ayant un caractère social eux aussi, comme par exemple deux fêtes annuelles et d'autres activités) et enfin les tâches et leur contenu:

" En permettant à l'individu de s'accomplir encore plus. Ça peut être de changer de tâche comme ça peut être de ne pas changer de tâche. [...] C'est comme toute une boucle [...]. Quand les gens sont vraiment dans leur élément, puis qu'ils sont contents, puis sont heureux, puis qu'ils en mangent, puis qu'ils se sentent adéquats, puis qu'ils font des bons gestes, bien ça ça augmente la confiance, ça augmente la reconnaissance".

Ce chef de service met également l'emphase sur l'adaptation des moyens aux besoins et caractéristiques de chaque bénévole:

"Ils le font pas pour ça. Il y a personne qui fait du bénévolat pour être reconnu. Sauf que le fait d'être reconnu puis d'être valorisé ça augmente la confiance en soi, ça augmente l'estime de soi. Conséquemment ça augmente leur engagement. [...] La reconnaissance des gens dans qui ils sont"

Également, une autre forme majeure de reconnaissance proviendrait du milieu:

"Quand y a réussi à soulager un patient. Quand y a réussi à faire une écoute puis qu'ils ont senti vraiment qu'il s'était passé quelque chose! "

Les caractéristiques du leadership qui mobilisent les bénévoles - Pour ce gestionnaire, la catégorie principale est l'attention. Tout dans la relation avec les bénévoles se

résumerait à ce point: “*Ça englobe tout le reste*”.

Attention (G2)

- Le gestionnaire est “présent”, il écoute, il accorde toute son attention à un ou des bénévoles, il fait preuve d’ouverture d’esprit.

Au niveau secondaire, parmi les catégories de notre grille d’analyse, six furent mentionnées. Premièrement nous retrouvons l’aide personnelle; ce pourra être un peu de support, un accompagnement privilégié lors de moments difficiles dans la vie du bénévole, par exemple. Deuxièmement, la disponibilité serait un facteur important : “*Ils s’attendent à ce que je sois là*”. Troisièmement, la facette touchant à la gestion serait un facteur non négligeable. On retrouve ici l’évaluation des services aux clients (faite surtout d’une manière informelle), l’évaluation des programmes (à laquelle participent les bénévoles) et tout ce qui touche à la gestion des ressources bénévoles (GRB) selon une conception typique en gestion des ressources humaines salariées (GRH) soit le recrutement, la sélection, la formation et l’évaluation, pour ne nommer que ces aspects.

“C’est un processus continu. Toujours pour être capable de réinvestir ce qu’on a fait puis le rendre plus adéquat dans un projet, dans une autre activité. [...] Le processus d’évaluation est continu, c’est un peu comme un processus de formation. La formation est continue ici”.

Quatrièmement, on retrouve l’encadrement; cette facette se résume aisément par ces propos: “*J’avais voulu un service de bénévolat où il y avait un sentiment d’appartenance, où les gens se sentaient accueillis, où les gens sentaient qu’ils faisaient une différence dans la vie. [...] C’est pas un besoin que tout le monde soit la grande oreille, la grande écoute, la grande compassion. Je vais orienter cette personne-là vers son talent. Ça ça va être [...] le défi que moi je me lance quand je rencontre les gens en entrevue, quand je les oriente, quand je les évalue*”.

Cinquièmement la confiance est un élément important dans la relation s’établissant avec

les bénévoles, ceci se répercutant sur l'autonomie qui leur est accordée en général. Sixièmement la consultation et la collaboration prennent une teinte intéressante ici. Elles visent à améliorer, entre autres choses, l'ajustement du bénévole à son travail volontaire: *“Je vais lui demander ça: “Comment je peux t'aider moi à être mieux dans ce que tu fais ? ””* .

Le facteur déterminant de la mobilisation des bénévoles - Ce chef de service n'a pu retenir un seul facteur plus important entre les pratiques de reconnaissance et les caractéristiques du leadership. La relation entre le gestionnaire et les bénévoles qui est importante comme pratique de reconnaissance dans ce cas-ci le serait aussi comme trait général de leadership. Aussi, l'influence semble être double; le leadership “déborde” dans la mobilisation et inversement :

“Même quand t'es salarié [...] qu'est-ce qui fait qu'on est fier d'aller travailler ? C'est qu'on a de l'écoute, y en a du coaching, y en a de la valorisation. [...] C'est des relations humaines le bénévolat. C'est que ça. C'est juste être avec le monde. [...] C'est vraiment de la gestion pure . [...] Ya jamais un rapport qui va passer avant quelqu'un qui a besoin d'aide [...] Je peux pas développer de structure si j'ai pas de monde, c'est impossible. Moi j'organise pour que mon monde soit bien, que mon monde soit stimulé, qu'il soit heureux, qu'il ait envie de participer dans des projets. [...] J'ai aucun problème à partir des projets si j'ai du monde qui sont en forme, qui sont en vie, qui sont créatifs”

4.2 - Les questionnaires

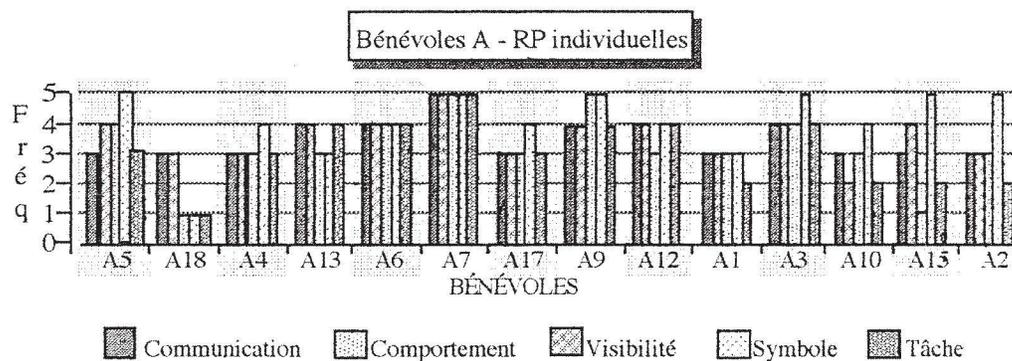
Nous avons complété la cueillette de données par entrevues en employant un outil plus standardisé. La première visait surtout à cerner les pratiques idéales en matière de reconnaissance des performances et de leadership du point de vue des acteurs. Pour la compléter, nous avons opté pour deux questionnaires, afin de cerner les perceptions d'une manière plus formelle. Le premier, conçu à l'aide de la typologie de St-Onge (1994), nous a informé des perceptions des différents acteurs quant à la fréquence des diverses pratiques de reconnaissance des performances. Le second a servi à déterminer

les caractéristiques perçues du leadership, selon le cadre conceptuel de Likert, ce dernier étant constitué de quatre profils types (ou “systèmes”).

4.2.1 - Les questionnaires des bénévoles

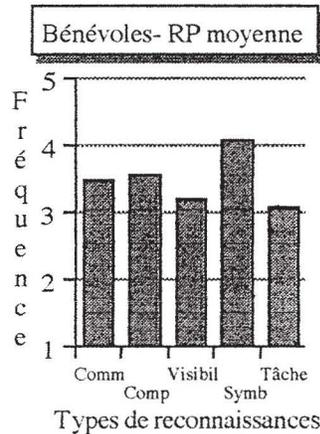
4.2.1.1 - La reconnaissance des performances

Les bénévoles de l’hôpital A - Les personnes de ce groupe ont une perception très variable des pratiques de reconnaissance des performances qui sont présentes dans leur milieu. Les graphiques suivants représentent la compilation des réponses individuelles du groupe A.



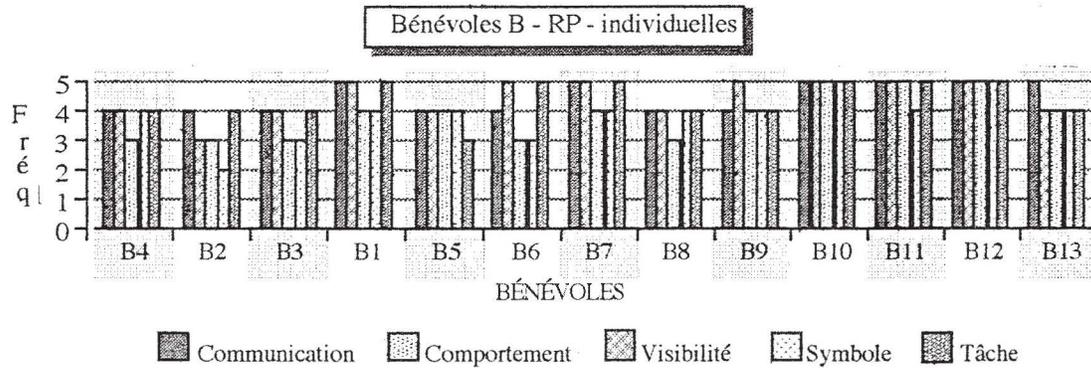
La reconnaissance par les symboles est celle qui serait la plus fréquente. Pour sept bénévoles, c’est le moyen le plus souvent rencontré, alors que pour cinq autres c’est un moyen qui, accompagné d’une autre forme, est parmi les plus fréquents. Deux bénévoles ont cependant indiqué une fréquence plus élevée à deux autres pratiques. Pour ces volontaires (A18,A13) on peut observer la prédominance de la communication et des comportements. Une des raisons pouvant expliquer cette situation est le fait que ces personnes ont une expérience plus limitée à ce service en termes d’années. Elles ont ainsi pu être en présence des moyens que nous venons de mentionner mais non des autres.

Nous avons extrait du tableau précédent celui qui suit. Il représente la moyenne des fréquences pour chaque type de reconnaissance et pour tous les bénévoles de l'hôpital A. Comme on peut le voir, c'est la reconnaissance par les symboles qui serait la plus fréquente, suivie par les comportements, la communication, la visibilité et la tâche. Ce profil où les pratiques liées aux symboles sont les plus fréquentes et celles liées à la tâche les moins fréquentes est présent tel quel chez quatre bénévoles (A5,A10,A15,A2). Les pratiques touchant à la tâche sont perçues comme moins fréquentes que les symboles en général pour cinq autres personnes (A4, A17, A9, A1, A3).



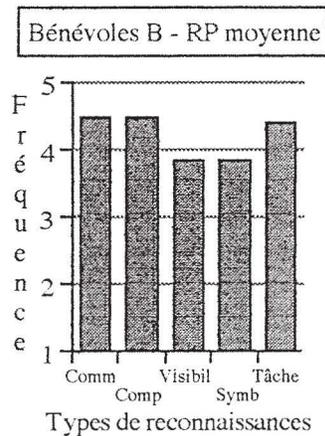
Donc sur les quatorze questionnaires analysés, on retrouve dans neuf cas une fréquence moindre de la tâche par rapport aux symboles (soit chez 64.29% des bénévoles).

Les bénévoles de l'hôpital B - À la page suivante, le lecteur peut voir qu'individuellement, les bénévoles de ce groupe ont indiqué des fréquences assez élevées pour la plupart des pratiques de reconnaissance des performances; la communication, les comportements et la tâche étant celles qui seraient les plus fréquentes.



Aucune de ces personnes n'a évalué la visibilité et les symboles comme étant plus souvent manifestés que les trois autres types de pratiques précédentes.

Si on regroupe les données précédentes dans un tableau des moyennes pour chaque type de pratiques de reconnaissance (voir le tableau ci-dessous), on observe la prédominance, globalement, de la communication, des comportements et de la tâche; ensuite viendraient la visibilité et les symboles.

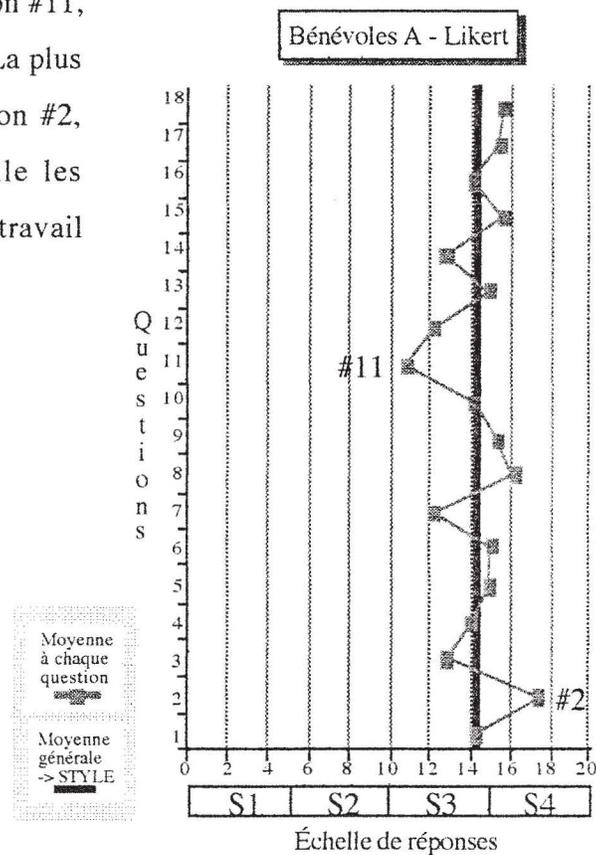


4.2.1.2 - Les caractéristiques perçues du leadership exercé

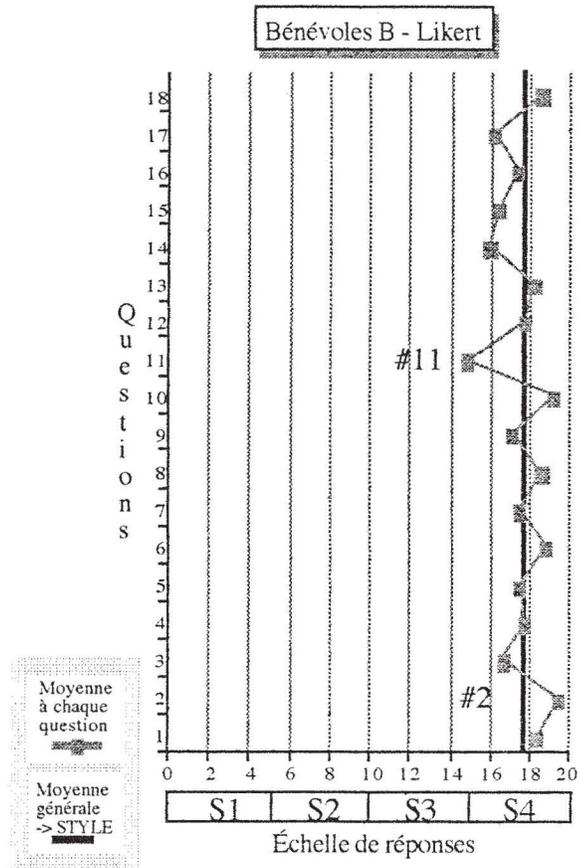
Pour identifier les caractéristiques du leadership qui seraient perçues, nous avons

employé un des questionnaires développés par R.Likert (1976). Il permet de situer un ensemble de pratiques du leader selon quatre profils types (ou “systèmes”): autoritaire (S1), bienveillant(S2), consultatif (S3), et participatif (S4). Ces quatre profils se distinguent principalement par l’usage qui est fait par le gestionnaire de diverses forces motivationnelles. Plus un profil se déplace d’un type autoritaire (S1) vers un type participatif (S4), moins on emploierait la coercition et des incitatifs économiques comme principaux agents de motivation.

Les bénévoles de l’hôpital A - Les réponses des bénévoles de ce groupe sont présentées dans le graphique à la page suivante. Avec ce profil, nous pouvons situer la moyenne générale à 14.22, ce qui signifie que les caractéristiques perçues du leadership sont typiques d’un style plus général que Likert appelle consultatif (ou du système 3). Douze répondants sur les quatorze [87.71%] présentent ce profil de réponses. La réponse la plus basse est à la question #11, qui porte sur la prise de décision. La plus élevée étant quant à elle la question #2, traitant de la facilité avec laquelle les personnes peuvent parler de leur travail bénévole avec le gestionnaire.



Les bénévoles du groupe B - Le graphique suivant présente la compilation des données pour les bénévoles de l'hôpital B. La moyenne des réponses est de 17.52, ce qui définit un ensemble de caractéristiques perçues que Likert associe à un style de leadership participatif (ou du système 4). La question la plus faible (#11) étant celle touchant à la prise de décision, alors que la plus forte (#2) traite de la facilité avec laquelle les personnes peuvent parler de leur bénévolat avec le gestionnaire.

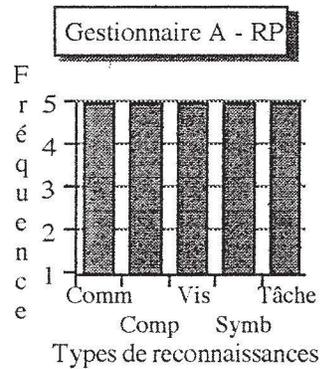


4.2.2 - Les questionnaires des gestionnaires

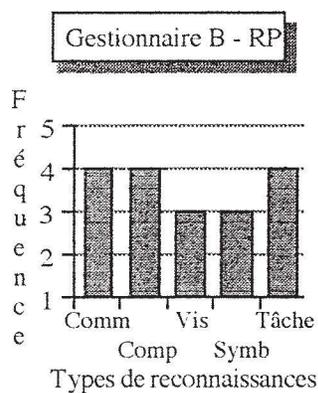
Toujours dans le but de mieux comprendre le contexte particulier de chaque hôpital, nous avons administré les questionnaires aux chefs de services afin de cerner leurs propres perceptions des pratiques qu'ils manifestent en terme de reconnaissance des performances et de leadership. Cela nous permettra de comparer celles-ci avec ce que perçoivent les bénévoles.

4.2.2.1 - La reconnaissance des performances

Le gestionnaire A considère qu'il met en pratique l'ensemble des diverses formes de reconnaissance des performances. Comme on peut le voir ci-dessous, selon ces perceptions, les cinq types seraient toujours manifestés (une fréquence de 5).

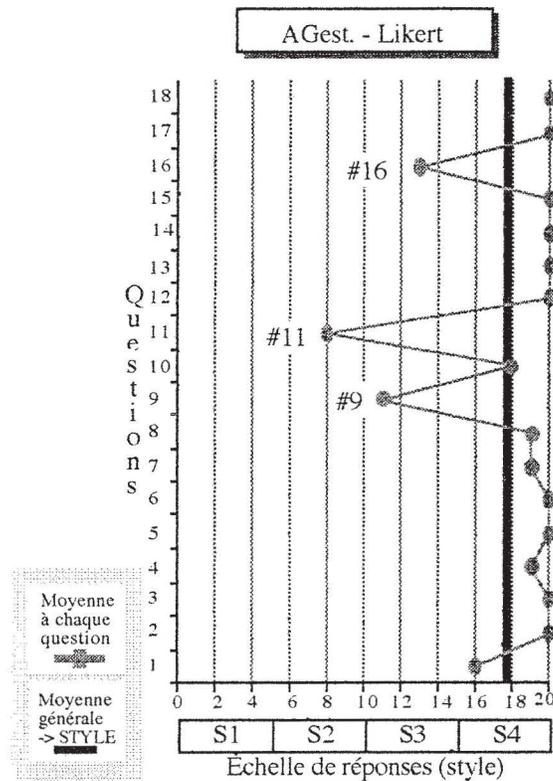


Le gestionnaire B, par contre, perçoit dans les pratiques qu'il manifeste une fréquence moindre pour ce qui touche à la visibilité et aux symboles. Les trois autres (soit la communication, les comportements et la tâche) étant, semble-t-il, plus fréquentes et ce d'une manière assez similaire.

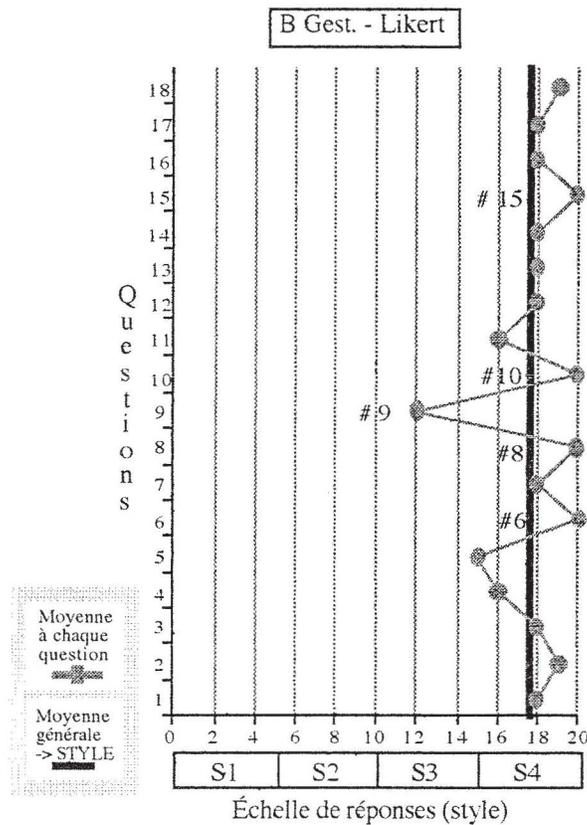


4.2.2.2- Les caractéristiques perçues du leadership exercé

Au questionnaire Likert, le gestionnaire A s'est positionné en moyenne à la valeur 17.94 (voir le graphique ci-dessous). Ceci signifierait qu'il perçoit globalement les caractéristiques de son leadership comme étant d'un type participatif (ou du système 4). Les scores les plus bas sont aux questions #9 (sur la transmission d'information), #11 (sur la prise de décision), et #16 (sur la centralisation du contrôle). Toutes trois, si on en fait la moyenne (10.66), positionnent ce gestionnaire dans la catégorie "consultatif". Dix autres questions ont par ailleurs été cotées à 20 sur l'échelle (soit la note maximale: #2, 3, 5, 6, 12, 13, 14, 15, 17, 18).



Le gestionnaire B, pour sa part, a évalué les caractéristiques de son leadership avec une moyenne de 17.83; cela correspondrait à un style participatif (ou du système 4). On peut noter une certaine variation dans les réponses, la question au score le plus bas portant sur la qualité de la transmission de l'information vers le gestionnaire (#9). À cette dernière, le gestionnaire se percevrait comme manifestant un trait plutôt consultatif (S3). Les réponses les plus fortes (ayant toutes obtenu un score de 20) concernent l'esprit d'équipe et la coopération (#6), la perception des communications provenant du gestionnaire (#8), la connaissance des difficultés rencontrées par les bénévoles (#10) et la faible résistance aux objectifs du service de bénévolat (#15).



4.3 - Les convergences et divergences (intra et inter hôpitaux)

Nous proposons au lecteur de comparer les deux hôpitaux en regard aux trois parties des entrevues. Les questionnaires seront quant à eux incorporés aux sections correspondantes. Nous aborderons, dans l'ordre, les pratiques de reconnaissance des performances, les caractéristiques du leadership, et finalement le facteur déterminant sur la participation et l'implication des bénévoles.

Pour chacune de ces trois sections, nous débiterons l'analyse des convergences et divergences par les données obtenues auprès des bénévoles des deux hôpitaux. Ensuite nous présenterons celles entre les deux gestionnaires. Enfin, nous ferons ressortir les grandes convergences et divergences entre les hôpitaux.

4.3.1- La reconnaissance des performances

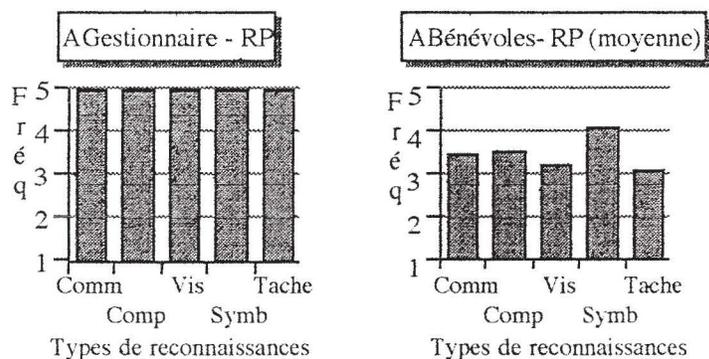
Pour les bénévoles, au niveau principal, la reconnaissance par la tâche est la tendance la plus importante dans les deux hôpitaux. Au niveau secondaire, les tendances significatives pour le groupe A sont les symboles et les formes autres, alors qu'à l'hôpital B c'est la communication. Au niveau global, pour les deux groupes de bénévoles, la tâche est la tendance la plus significative [A: 87.50%/ B: 92.86%]. Cependant, pour le groupe A, les symboles et les formes autres se démarquent aussi à ce niveau [81.25%]. Le groupe B est par ailleurs plus concentré que le précédent autour de la tâche en général, ce qui explique que globalement, il n'y ait pas d'autres tendances significatives.

Pour les gestionnaires, au niveau principal, celui de l'hôpital A retient la communication alors que celui de l'hôpital B, la relation entretenue avec le bénévole est l'élément le plus important. Dans ce dernier cas, celle-ci ferait office de reconnaissance des

performances. Au niveau secondaire on observe une plus grande concordance entre les gestionnaires, les deux ayant retenu la plupart des pratiques du modèle de mobilisation n'ayant pas été mentionnées précédemment.

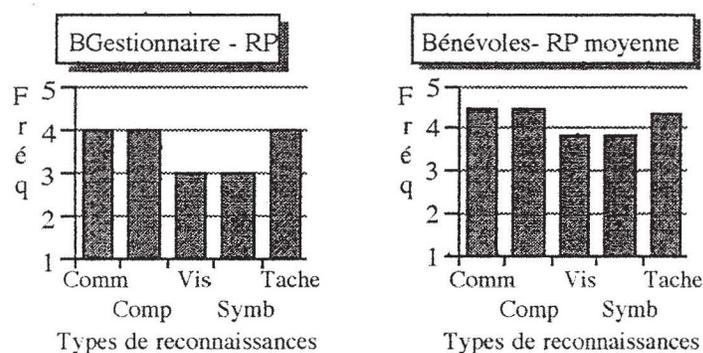
On peut donc dire qu'en ce qui concerne les entrevues, les divergences se trouvent surtout au niveau principal puisque les gestionnaires et les bénévoles ont déterminé des tendances différentes. Par contre, au niveau secondaire, la tâche et les symboles furent retenus par tous et constituent les principales convergences.

Est-ce que les questionnaires qui mesureraient les pratiques courantes de reconnaissance peuvent apporter un éclairage différent sur cette situation? Pour l'hôpital A, on observe une divergence importante entre les bénévoles et le gestionnaire dans leurs perceptions respectives des fréquences des pratiques (voir les deux graphiques ci-dessous).



Dans cet hôpital, les réponses des volontaires indiquent qu'on y perçoit surtout l'emploi des symboles comme façon concrète de reconnaître les performances. Selon leurs commentaires en entrevue, ils considèrent que la mobilisation passant par la tâche aurait plus d'influence sur leur participation et leur implication. Comme on peut le voir, c'est celle étant la moins employée.

La situation est bien différente à l'hôpital B (voir les graphiques suivants). Les fréquences perçues présentent un profil similaire tant pour les bénévoles que le gestionnaire. Les volontaires décrivent même des fréquences plus fortes que le gestionnaire en général. Les bénévoles considèrent qu'on reconnaît leur performances par la tâche, les comportements et la communication, cela étant très convergent avec ce qu'ils décrivent en entrevue comme ayant le plus d'impact sur leur participation et leur implication. On voit donc une relation étroite ici entre les pratiques de mobilisation favorisées par le gestionnaire et celles considérées comme ayant une réelle influence aux yeux des bénévoles.



Ce qui ressort des précédentes observations est donc une situation paradoxale. Si on se fie aux volontaires des deux groupes lors des entrevues, la reconnaissance des performances devrait se faire par la tâche. Les résultats des entrevues dans chaque hôpital en faveur de cette pratique étant, au niveau principal, de 87.50% (A) et 78.57% (B) et globalement de 87.50% (A) et 92.86% (B). Par contre, il faut distinguer les deux groupes face au contenu spécifique de ce dernier niveau. Les bénévoles de l'hôpital A sont un peu plus de quatre-vingt pour cent [81.25%] à avoir déclaré être sensibles aux pratiques reliées aux symboles et aux formes autres en complément à la tâche. Dans le groupe B cependant, la communication permettrait de rejoindre plus de soixante pour cent des bénévoles [64.29%] après la tâche. Dans ce que nous venons de

décrire, nous avons vu que la première pratique de reconnaissance des performances est la même pour les deux groupes: la tâche et son contenu. Par contre le moyen qui accompagne celle-ci est différent dans chaque groupe: les symboles et les formes autres d'un côté (A) par opposition à la communication de l'autre (B). Nous croyons que c'est à ce stade-ci de la discussion qu'il faut s'interroger sur les caractéristiques du leadership manifesté.

4.3.2- Les caractéristiques du leadership qui mobilisent les bénévoles

En entrevue, les bénévoles des deux groupes ont retenu comme catégorie principale l'encadrement comme facette mobilisante du leadership. Au niveau secondaire, ils ont fait des choix forts différents. En effet, ceux de l'hôpital A ont retenu la gestion alors que ceux de l'hôpital B ont retenu l'impact. Au niveau global, une tendance est identique pour les deux groupes: l'encadrement (A: 100% / B: 100%). Une seconde tendance se démarque aussi dans chaque groupe soit la gestion pour les bénévoles de l'hôpital A [92.86 %] et l'impact pour ceux de l'hôpital B [92.86 %].

Pour ce qui est des gestionnaires, ils ont des conceptions diamétralement opposées quant à la catégorie principale du leadership à manifester. Pour l'un (A), l'emphase est mise sur la gestion alors que pour l'autre (B), c'est l'attention qui prime. Dans les deux cas, ils considèrent que ces catégories (tout en étant différentes) permettent d'effectuer l'encadrement des volontaires d'une manière directe ou indirecte.

Pour les convergences qui ressortent des entrevues, on peut observer qu'au niveau principal le gestionnaire B se rapproche davantage des bénévoles que celui de l'autre institution. La catégorie identifiée, l'attention, est étroitement liée à celle que les bénévoles ont retenue, soit l'encadrement. Le gestionnaire A, de son côté, a indiqué comme catégorie importante la gestion, ce qui constitue une divergence prononcée avec

ce que les bénévoles de cet hôpital ont sélectionné, soit l'encadrement. À cet hôpital, on observe une sorte d'inversement dans les caractéristiques du leadership qui devraient être favorisées pour mobiliser les bénévoles. Respectivement nous avons la gestion, qui a préséance sur la catégorie encadrement pour le chef de service, alors que pour les bénévoles c'est l'encadrement qui devrait être priorisé face à la gestion.

Dans l'ensemble, on peut dire que les bénévoles des deux hôpitaux ont décrit un portrait où le gestionnaire, par certaines caractéristiques de son leadership, leur offre un soutien direct, la catégorie qu'ils tendent à favoriser étant l'encadrement. Les gestionnaires, pour leur part, ont des conceptions différentes des caractéristiques du leadership qui peut mobiliser les volontaires, celui de l'hôpital B se rapprochant le plus de ce que les bénévoles ont décrit.

Encore une fois, est-ce que les questionnaires permettent de jeter un éclairage différent sur cette situation? Trois observations générales peuvent être faites à partir de ceux-ci: premièrement, entre les gestionnaires, il y a convergence: tous deux perçoivent généralement les caractéristiques de leur leadership comme étant associée au type participatif [Agest.= 17.94 / 20] [BGest.= 17.83 / 20]. Deuxièmement, à l'hôpital B, il y a également convergence entre le chef de service et les bénévoles. Eux aussi perçoivent les caractéristiques du leadership manifesté comme faisant partie d'un profil participatif [Bénévoles B = 17.52 / 20]. Troisièmement, la plus grande divergence au niveau des questionnaires se retrouve entre le gestionnaire et les bénévoles de l'hôpital A: ces derniers ont évalué le leadership manifesté comme présentant les traits d'un type consultatif [Bénévoles A = 14.22 / 20]. Ici, la divergence au niveau des entrevues, à savoir des choix divergents entre le gestionnaire et les bénévoles (la catégorie gestion pour le premier par opposition à la catégorie encadrement pour les seconds) est accompagnée par une divergence dans les questionnaires au niveau des caractéristiques perçues du type de leadership pratiqué (qui serait participatif selon le gestionnaire et consultatif

selon les bénévoles).

Devant cet état de fait, il devient important d'identifier le facteur le plus influent sur la participation et l'implication des bénévoles. Entre les pratiques de reconnaissance des performances et certaines caractéristiques du leadership manifesté, quel est le facteur déterminant de la mobilisation des bénévoles? Dans la section suivante nous présentons les résultats de notre analyse sur cette question.

4.3.3- L'élément déterminant de la mobilisation des bénévoles

Pour les bénévoles des deux hôpitaux, les déterminants de la mobilisation sont inversés. Le groupe A, au niveau principal, considère que la mobilisation qui prend la forme de pratiques reliées à la tâche et son contenu prime [87.50%]. Le groupe B, par contre, favorise le leadership [78.57%] comme déterminant de leur mobilisation. Pour le niveau secondaire maintenant, peu de bénévoles ont mentionné des catégories additionnelles à celles qui se trouvent déjà au niveau principal (seulement quatre bénévoles sur les trente que nous avons rencontrés, soit 13.33%). Ces résultats nous indiquent que pour les bénévoles, globalement, on observe une tendance marquée vers un élément déterminant différent. À l'hôpital A la tâche est le déterminant [87.50%], alors qu'à l'hôpital B c'est le leadership [92.86%].

La situation décrite par chaque gestionnaire est elle aussi bien différente. Celui de l'hôpital A a retenu le leadership comme déterminant principal et au niveau secondaire la communication et les symboles. Le gestionnaire B, quant à lui, présente plutôt une *intégration* des pratiques de reconnaissance des performances aux caractéristiques du leadership. On se souviendra que pour ce dernier, la relation entretenue avec un bénévole peut être une forme de reconnaissance des performances. Elle peut également être intégrée au leadership manifesté et devenir une de ses caractéristiques.

Pour conclure, les observations que nous venons de faire nous montrent l'existence d'une divergence profonde quant à l'élément déterminant sur la participation et l'implication des bénévoles. Trois conclusions peuvent être tirées: premièrement, les gestionnaires ont la perception que le leadership manifesté joue un rôle de premier plan dans la mobilisation des bénévoles. Deuxièmement, pour celui de l'hôpital B, il y a une tendance à l'intégration des caractéristiques du leadership aux pratiques de mobilisation plutôt qu'une priorisation d'un de ces éléments. Troisièmement, il faut noter la divergence au sein de l'hôpital A entre le gestionnaire et les bénévoles. Ceux-ci, comme nous l'avons mentionné, ayant favorisé la reconnaissance par la tâche aux caractéristiques du leadership comme déterminant de leur mobilisation.

Dans le prochain chapitre, nous tenterons de synthétiser les convergences et divergences précédemment décrites afin de pouvoir les intégrer dans un modèle permettant de circonscrire la mobilisation des bénévoles, ce dernier se retrouvant au chapitre 6.

Chapitre 5 - Discussion

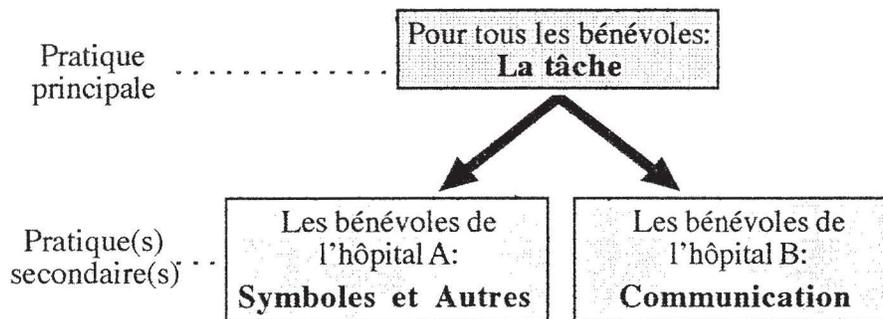
Chapitre 5 - Discussion

Dans ce chapitre, nous présentons les grandes conclusions que nous pouvons tirer de l'analyse que nous avons fait précédemment. Nous allons reprendre chacune des trois sections de notre recherche, c'est-à-dire les pratiques de reconnaissance des performances, les caractéristiques recherchées du leadership, ainsi que l'élément déterminant sur la mobilisation des bénévoles. Ensuite, nous comparerons ces résultats au cadre conceptuel présenté au chapitre 2.

5.1 - Les conclusions à tirer des résultats

Les pratiques de reconnaissance des performances - Nous présentons dans la figure ci-dessous ce qui est, selon nous, le plus représentatif de la situation des deux hôpitaux en matière de reconnaissance des performances. Au niveau principal, pour les deux groupes, la tâche se démarque comme pratique favorisée par les bénévoles.

Figure D. Les pratiques de reconnaissance des performances: tendances majeures

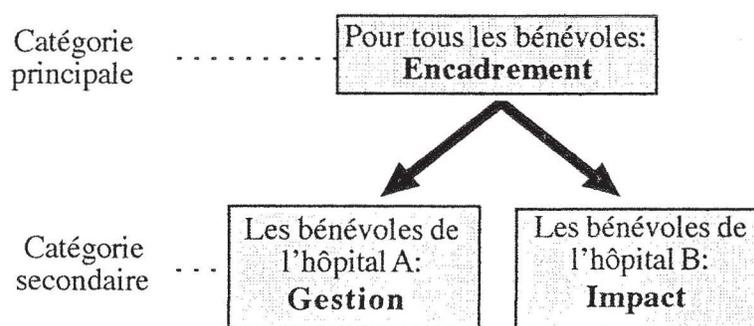


Comme on peut le constater, nous avons conservé les distinctions entre les deux groupes, et qui se retrouvent au niveau secondaire. Pour le groupe A, les symboles et les formes autres de reconnaissance accompagnent la tâche. Le groupe B, quant à lui,

favorise plutôt la communication comme pratique secondaire.

Les caractéristiques du leadership qui mobilisent les bénévoles - Tant à l'hôpital A que B, les bénévoles préconisent l'encadrement comme aspect essentiel du leadership. Les catégories secondaires sont par contre très différentes. Les bénévoles du groupe A accordent de l'importance à la gestion alors que le groupe B favorise l'impact.

Figure E. Les caractéristiques recherchées du leadership: tendances majeures



À l'hôpital B, où on observe le plus de convergences entre ces préférences et les caractéristiques mentionnées par le gestionnaire, le leadership fut décrit par toutes les personnes, selon le questionnaire Likert, comme étant du type participatif (S4). Cependant, où il y a le plus de divergences entre les bénévoles et les caractéristiques retenues par le gestionnaire, soit l'hôpital A, le leadership décrit par les volontaires aurait un profil consultatif (S3); le gestionnaire se percevant, pour sa part, comme manifestant les caractéristiques associées à un leadership participatif (S4). Ces différences en terme de leadership manifesté, tant au niveau des réponses au questionnaire Likert que dans les caractéristiques décrites en entrevues, peuvent-elle se répercuter sur l'élément déterminant de la mobilisation des bénévoles ? Abordons cette question dans la section suivante.

L'élément déterminant de la mobilisation des bénévoles- Selon Likert, un leadership de type participatif, présent à l'hôpital B, est caractérisé par un emploi maximal de toutes les formes possibles de forces motivationnelles; cela devrait permettre d'obtenir des attitudes de coopération et une coordination efficace (Likert, 1976, p.207). Comme nous l'avons précédemment mentionné, les perceptions des bénévoles sont très similaires à ce que le gestionnaire a lui-même déterminé au niveau des caractéristiques importantes de son leadership. Cette adéquation que manifeste ce chef de service se retrouve également dans les pratiques de reconnaissance des performances qu'il favorise. Les résultats des questionnaires des bénévoles nous démontrent que la tâche se retrouve parmi les pratiques principales employées à cet endroit, et c'est justement celle qu'ils décrivent lors des entrevues comme étant la plus importante parmi les pratiques pouvant les mobiliser.

A l'autre l'hôpital (A), on compte de nombreuses divergences entre le gestionnaire et les bénévoles. Par exemple, les caractéristiques du leadership selon le questionnaire et les catégories significatives provenant des entrevues sont différentes. Selon les bénévoles, le leadership manifesté serait consultatif (S3) et il devrait être accompagné de la catégorie encadrement. Le gestionnaire pour sa part se perçoit comme manifestant un profil participatif (S4) et considère important de l'accompagner de la catégorie gestion. À cet endroit, les bénévoles ont retenu les pratiques de reconnaissance des performances comme déterminants de leur participation et de leur implication et ce, de façon plus marquée que les caractéristiques du leadership manifesté.

Figure F. L'élément déterminant de la mobilisation selon les bénévoles: tendances majeures

Les bénévoles de l'hôpital A

Pratiques de reconnaissance liées à la tâche

Les bénévoles de l'hôpital B

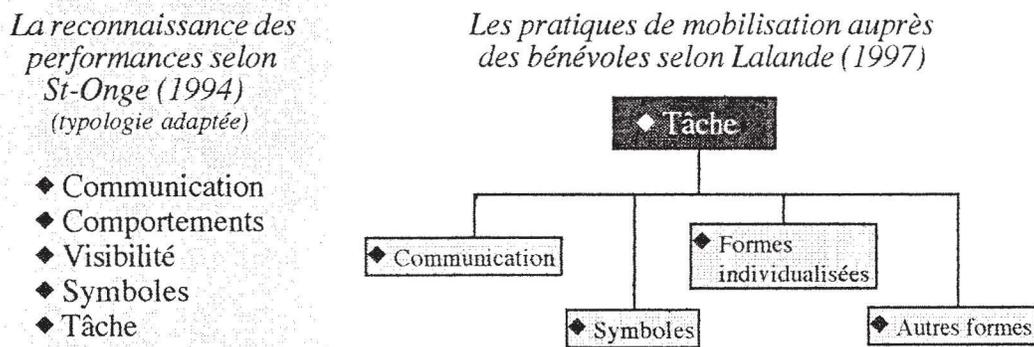
Caractéristiques du leadership

Pour conclure, on voit qu'en présence d'un leadership aux caractéristiques appropriées (un type participatif où de l'encadrement est manifesté), cet élément devient le principal déterminant de la mobilisation des bénévoles. À l'inverse, des caractéristiques inadéquates (un type consultatif, l'emphase étant mise sur la gestion dans ce cas-ci) placent les pratiques de reconnaissance des performances (principalement la tâche) au premier plan comme déterminant de la mobilisation.

5.2 - Les liens avec le cadre conceptuel

Les pratiques proposées par St-Onge (1994) permettent généralement de cerner certaines de celles qui sont fréquemment rencontrées dans les organisations où on retrouve des bénévoles. Cependant, nous avons relevé des différences qui caractériseraient le milieu spécifique du bénévolat. Ci-dessous, nous résumons ces distinctions entre la typologie de St-Onge et celle qui a émergé de notre analyse.

Figure G. Les distinctions entre St-Onge (1994) et les pratiques de mobilisation auprès des bénévoles selon Lalande (1997)



Nous retrouvons dans notre cas les pratiques suivantes: la tâche et son contenu, la communication, les symboles, les formes individualisées (par exemple la formation), ainsi que des formes autres comme, par exemple, la reconnaissance des performances

pouvant provenir des bénéficiaires lors des activités effectuées sur le terrain. Ces deux dernières catégories furent ajoutées au modèle théorique de départ. Les pratiques de type “comportements” et “visibilité” du modèle de St-Onge sont celles ayant été le moins souvent retenues par les bénévoles; elles ne représentent donc pas des tendances significatives.

Aussi, pour St-Onge, les pratiques sont présentées sans une priorisation parmi celles-ci, elles seraient toutes intégrées les unes aux autres, ce qui n'est pas le cas pour notre typologie. La tâche fut déterminée comme la pratique la plus importante par les bénévoles. Elle peut s'intégrer aux autres, mais sa prépondérance demeure clairement établie.

Autre différence importante, le rôle majeur dans la mobilisation des bénévoles que peuvent jouer les caractéristiques du leadership manifesté par le gestionnaire. Cet aspect vient en quelque sorte situer la problématique à un autre niveau. Il deviendrait alors important de tenir compte de ce dernier, puisqu'il y aurait un lien étroit entre le leadership manifesté (certaines de ses caractéristiques) et la mise en place des pratiques de reconnaissance des performances.

Toujours à propos des caractéristiques du leadership, la plus forte convergence que nous avons remarqué au niveau de l'hôpital B correspond à ce que Likert suggère à propos du style participatif (S4), surtout en ce qui concerne l'utilisation plus “performante” des forces motivationnelles. Nous croyons que nos résultats sont représentatifs des conceptions de Likert et démontrent bien la pertinence de ce modèle auprès des bénévoles.

Dans le chapitre suivant nous présentons les éléments de notre modèle de mobilisation des bénévoles.

Chapitre 6 - Conclusion

Chapitre 6 - Conclusion

Ce chapitre est divisé en trois parties. Premièrement, nous proposons une ébauche de ce que pourrait être un modèle de mobilisation des bénévoles. Il agit en quelque sorte comme un résumé de notre recherche. Il demeure cependant au stade exploratoire, et il s'agit d'un modèle de travail en développement. Ensuite, en seconde partie, nous présentons les limites de notre recherche. Ces dernières, nous croyons, nous donnent des indications sur certaines pistes à suivre pour des développement futurs; ceci constituera la troisième partie de ce chapitre.

6.1- Un modèle de la mobilisation des bénévoles

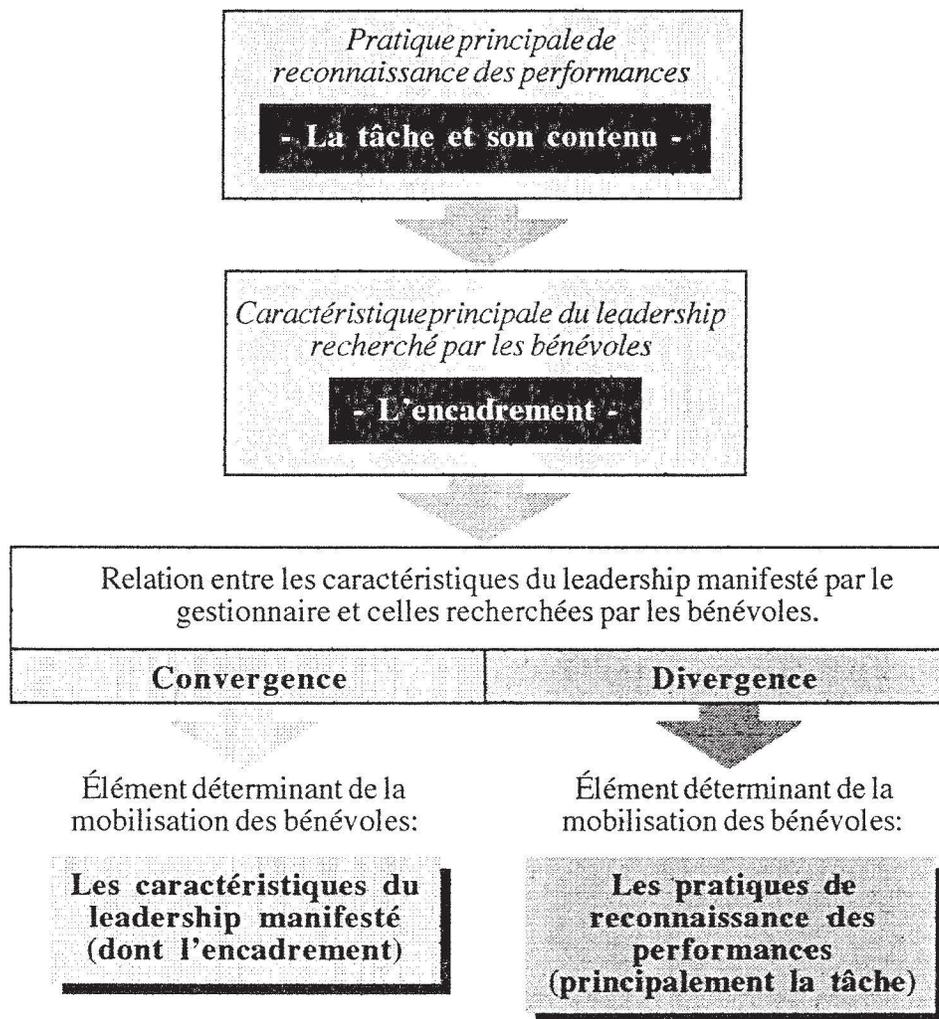
En observant les sections présentées précédemment, on voit que les deux groupes de bénévoles manifestent des préférences similaires ainsi que de grandes divergences en matière de reconnaissance des performances et de caractéristiques du leadership manifestées par le gestionnaire. Nous avons intégré ces éléments dans le modèle présenté à la page suivante, en respectant les particularités respectives de chaque hôpital¹. Il s'agirait d'un modèle qu'on pourrait qualifier d'hybride, si on se fie à Bass (1990,p.52), puisqu'il joint à la mobilisation un second plan d'analyse, soit les caractéristiques du leadership.

Comme le lecteur peut le voir, ces éléments forment la fondation sur laquelle doit reposer la mobilisation de ces personnes, la principale pratique étant liée à la tâche et son contenu, alors que le leadership devrait manifester les caractéristiques liées à l'encadrement. Pour ce qui est de l'élément déterminant de la mobilisation des bénévoles, on voit que tout se joue autour de la convergence entre les caractéristiques

¹ Le lecteur peut trouver en annexe les définitions des catégories mentionnées dans le modèle.

du leadership manifestées par le gestionnaire et celles recherchées par les bénévoles. Dans une situation où on retrouverait une grande convergence, le leadership serait l'élément déterminant de l'implication et de la participation des bénévoles. Par contre, où on retrouverait une grande divergence, la mobilisation par la tâche serait alors l'élément déterminant. Dans ce cas, de nombreux bénévoles estiment que leur implication et leur participation pourraient être affectées négativement si cet unique facteur ne répondait pas à leurs besoins.

Figure H. Les éléments de la mobilisation des bénévoles



Nous croyons que c'est au niveau de cet ajustement que peut jouer le type de leadership manifesté. Un profil participatif, d'après le modèle de Likert, par la place qu'il fait à diverses forces motivationnelles, semblerait permettre une meilleure adéquation avec les besoins des bénévoles.

6.2- Les limites de l'étude

Parmi les limites que nous avons identifiées dans notre recherche, il y a tout d'abord le type d'organisation choisi (des services de bénévolat hospitaliers). La généralisation de nos résultats à d'autres milieux reste à démontrer. Aussi, au niveau de notre méthode, notre échantillon fut limité en raison des moyens de cueillette restreints employés; des recherches quantitatives à grande échelle seraient intéressantes pour la validation de notre modèle. Également, celles-ci permettraient des estimations plus précises des tendances que nous avons relevées tant au niveau de la mobilisation que du leadership. Aussi, nous n'avons pas mesuré la mobilisation en tant que telle. Les informations employées étant surtout basées sur les perceptions des acteurs, il est difficile d'évaluer précisément le "niveau" de mobilisation des bénévoles rencontrés. Enfin, nous n'avons pas tenu compte de critères de performance. Nous ne pouvons donc pas tirer de conclusions *objectives* quant à l'influence que pourraient avoir le leadership et la mobilisation s'ils devaient présenter les caractéristiques et pratiques que nous avons mis de l'avant. Nous savons que les bénévoles ont certaines préférences mais nos résultats sont basés, comme nous l'avons déjà mentionné, sur leur perception et non pas sur des critères organisationnels comme un quelconque taux de production, par exemple.

6.3- Prospectives de recherches

Les précédentes limites peuvent servir à développer des voies de recherches futures sur

la gestion des bénévoles. Nous avons relevé trois pistes à explorer. Premièrement, au niveau global de la mobilisation et du leadership, on pourrait employer d'autres modèles que ceux que nous avons retenus. Aussi, grâce à ceux-ci, différentes organisations pourraient être étudiées. Deuxièmement, au niveau des rapports entre les bénévoles et les gestionnaires, on pourrait chercher à mieux cerner l'influence réciproque de ces acteurs. Comme question que cela soulève, on peut penser au rôle de la sélection des bénévoles comme influence sur les moyens de mobilisation qui seront ultérieurement favorisés. Enfin, troisièmement, les organisations où se trouvent les services de bénévolat pourraient faire l'objet de recherches plus approfondies. On pourrait tenter de cerner ce que devrait être leur rôle face aux besoins des gestionnaires dans leurs démarches de mobilisation des bénévoles. Il serait intéressant de se pencher sur la nature des ressources nécessaires aux responsables de la gestion des bénévoles, de manière à leur permettre de pratiquer une mobilisation optimale et un leadership de qualité. Toutes ces questions, si on devait s'y attarder, permettraient sans doute d'accroître les connaissances sur la gestion des bénévoles tant dans les organisations publiques et parapubliques que dans les OSBL.

6.4- Des pistes d'action

Nous croyons que nos résultats permettent de mieux cerner le rôle que peuvent jouer les caractéristiques du leadership des gestionnaires dans la mobilisation des bénévoles. Pour assurer le bon ajustement de ces pratiques aux réalités rencontrées dans les organisations, il nous semble important que divers modes de support soient offerts aux gestionnaires pour que leurs démarches actuelles et futures soient efficaces. Ce soutien doit toucher autant aux facettes administratives qu'à celles des rapports humains. Nous proposons ci-dessous quelques recommandations et pistes de réflexions qui nous semblent des plus pertinentes. Elles furent élaborées suite à notre analyse, ainsi qu'à partir des nombreuses rencontres que nous avons effectuées lors de

la phase exploratoire. Elles ne constituent pas un ensemble exhaustif de tout ce qui peut être fait pour favoriser une saine gestion des bénévoles; ce sont plutôt quelques pistes pouvant guider la réflexion tant des gestionnaires des services de bénévolat que des directions des organisations où ils se trouvent:

Tableau 14 - Quelques recommandations et réflexions

- Au niveau des gestionnaires:

- ◆ *Participer au développement de programmes de formation adaptés à leur cadre de gestion spécifique*
- ◆ *Assister plus activement les bénévoles dans l'identification de leurs besoins.*
- ◆ *Considérer ce que peuvent obtenir les bénévoles de leur activité. Offre-t-on la possibilité à chaque personne de satisfaire ses attentes et motivations?*
- ◆ *Joindre aux pratiques collectives de gestion certains éléments individualisés (comme par exemple la formation facultative ou variable).*

- Au niveau des organisations:

- ◆ *Soutenir le(s) gestionnaire(s) en fournissant les ressources nécessaires à une saine gestion des bénévoles: offrir un personnel de soutien administratif en permanence, des ressources financières suffisantes, des ressources organisationnelles variées, ainsi que de la visibilité au sein de l'organisation.*
- ◆ *Favoriser des postes à temps plein pour le(s) gestionnaire(s) affecté(s) aux bénévoles. Créer un véritable "service" de bénévolat ayant une permanence, des locaux, des ressources.*
- ◆ *Revaloriser dans l'organisation le ou les gestionnaires affectés aux bénévoles.*
- ◆ *Déterminer les buts visés par le développement du bénévolat dans l'organisation: Est-ce par tradition? Est-ce pour responsabiliser les citoyens? Est-ce pour répondre à des normes liées au statut de l'organisation? Est-ce simplement pour réduire les coûts d'opération? Croit-on à la place des bénévoles dans l'organisation?*
- ◆ *S'assurer de l'absence de conflit entre les tâches des bénévoles et celles déjà assumées par les salariés.*

Si on se réfère à l'exemple américain, la place que les bénévoles peuvent occuper dans l'administration et la rédition de services de l'État peut être assez impressionnante. Il est donc primordial de commencer une réflexion sur ce phénomène. Une telle démarche ne doit pas, selon nous, viser simplement à réduire la taille des organisations. Les bénévoles peuvent certainement assister les salariés afin que ces derniers puissent se consacrer à des tâches qui relèvent plus spécifiquement de leurs compétences, comme le suggère Brudney (1990). Cependant, les volontaires ne sont pas là pour remplacer les employés. Nous croyons que l'implication bénévole des citoyens doit surtout permettre à ces derniers de jouer un rôle actif dans l'allocation de certains services à la collectivité. Nous sommes convaincu que la responsabilisation des membres d'une communauté ne peut que constituer un atout majeur pour toute la société et être un réel outil de changement social.

"Citizens can vote with their time"

- Brudney, 1990 -

- Références bibliographiques -

1. Aktouf O., Le management entre tradition et renouvellement, 3e ed., Gaëtan Morin, Montréal, 1994, (710p.).
2. Archier G., Elissalt O., Setton A., Mobiliser pour réussir, Seuil, Paris, 1989.
3. Bass, M.B., Leadership and performance beyond expectations, The Free Press, NY, 1985, (256p.).
4. Bass, M.B., Bass & Stogdill's handbook of leadership, The Free Press, NY, 1990, (1182p.).
5. Boisvert G., Conférence au colloque de l'AHQ, 4 février 1987: Le directeur général: un mobilisateur, ENAP, Montréal, (9p.).
6. Brudney, J.L., Fostering volunteer programs in the public sector, Jossey-Bass, San Francisco, 1990.
7. Bryson J.M., Strategic planning for public and nonprofit organization, Jossey-Bass, San-Francisco, 1995, (325p.).
8. Capentier J., Vaillancourt F., L'activité bénévole au Québec, Publications du Québec, 1990, (227p.).
9. Carter N., Le bénévolat: Potentiel inexploité, Conseil canadien de développement social, Ottawa, 1975, (105p.).
10. Darvill G., Munday B., Volunteers in the personal social services, Tavistock, Londre, 1984, (210p.).
11. Deci E.L., Ryan R.M., Intrinsic motivation and self-determination in human behavior, Plenum, NY, 1985, (371p.).
12. Eden, D., Pygmalion in management: productivity as a self-fulfilling prophecy, Lexington, Toronto, 1990, (228p.).
13. Fisher J.C., Cole K.M., Leadership and management of volunteer programs, Jossey-Bass, San Francisco, 1993, (208p.).
14. Gadbois G., La mobilisation des les organisations publiques, Rapport d'intervention, ENAP, Janvier 1995, (105p.).
15. Gortner H.F., Malher J., Nicholson J.B., La gestion des organisations publiques, PUQ, Québec, 1993, (587p.).
16. Heifets R.A., Laurie D.L., "The work of leadership", Harvard Business review, Jan-Fev 1997, p. 124-134.
17. Hodgkinson V.A., Lyman R.W. et al., The future of the nonprofit sector, Jossey-Bass, San Francisco, 1989, (507p.).
18. Johnston W.J., Bonoma T.V., "Leaders and followers", dans Zaltman, G., Management principles for non profit agencies and organizations, AMACOM, NY, 1979, (584p.).
19. Kellerman B., Leadership: Multidisciplinary perspectives, Prentice-Hall, New Jersey, 1984, (288p.).
20. Kets de Vries M.F.R., Miller D., "Narcissisme et leadership: une perspective de relations d'objets", Gestion, novembre 1988, p.41-50.
21. Kets de Vries M.F.R., Miller D., L'entreprise névrosée, McGraw-Hill, Paris, 1985.
22. Kohn A., "Pourquoi la "carotte" des primes ne marche pas", Harvard-L'Expansion, hiver 1993, p. 6-12.
23. Laforest M., Redjeb B., L'intervention sociale non salariée, Université Laval, 1989, (181p.).
24. Likert R., New patterns of management, McGraw-Hill, NY, 1961, (279p.).

25. Likert R., The human organization, McGraw-Hill, NY, 1967, (258p.).
26. Likert et Likert, New ways of managing conflict, McGraw-Hill, NY, 1976, (375p.).
27. Lynch, R., Developing your leadership potential, Volunteer Management Series, Seattle, 1988, (25 p.).
28. Marshall C., Rossman G.B., Designing qualitative research, 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, California, 1995, (178p.).
29. Maxwell J.A., Qualitative research design, Sage, Thousand Oaks, 1996, (153p.).
30. McCoy T.J., Compensation and motivation: maximazing employee performance with behavior-based incentive plans, AMACOM, New York, 1992, (260p.).
- X 31. McGregor D., La dimension huamine dans l'entreprise, Gauthier-Villars, 1974, (XXp.).
- Y 32. Mintzberg H., Le manager au quotidien, Éditions d'organisation, Paris, 1973, (220p.).
33. Moore L.F. (coll.), Motivating volunteers: How the rewards of unpaid work can meet people's needs, Vancouver Volunteer Center, Vancouver, 1985, (265p.).
34. Newsom W.B., "Motivate, Now !", Personnel Journal, février 1990, p.51-55.
35. Ouchi W., Théorie Z - Faire face au défi japonais, InterÉditions, Paris, 1982, (252p.).
- X 36. Payette M., Gérer la motivation dans les organismes bénévoles, Rapport de recherche et d'intervention, Université de Sherbrooke, 1988, (26p.).
- Y 37. Payette M., Vaillancourt F., Le portrait des bénévoles québécois, Centre de recherche en développement économique, Université de Montréal, Montréal, 1983, (182p.).
38. Pell A.R., Recruiting, training and motivating volunteer workers, Pilot, NY, 1972, (63p.).
- Y 39. Peters T., Waterman R., Le prix de l'Excellence, InterEditions, Paris, 1983, (359p.).
40. Rinchart E., de Diesbach E., Bochet E., Le gouvernement participatif de l'entreprise, Gauthier-Villars, Paris, 1974, (264p.).
- Y 41. Rondeau A., Lemelin M., Lauzon N., Les pratiques de mobilisation: vers une typologie d'activités favorisant l'implication au travail et l'engagement organisationnel, HEC, Montréal, 1993, (11p.).
- X 42. Rondeau A, Lemelin M, "Pratiques de gestion mobilisatrices", dans La gestion stratégique des ressources Humaines, Gestion, collection Racines du savoir, Montréal, 1995, p.161-167 (article publié originellement dans Gestion, fév.-91, p.26-32).
43. Rosenbaum B.L., How to motivate today's workers, McGraw-Hill, NY, 1982, (201p.).
- X 44. St-Onge S, La rémunération des performances: perspectives mobilisatrices, stratégique et symbolique, cahier de recherche, HEC, Montréal, juillet 1993, (10p).
45. St-Onge S, "Reconnaître les performances", dans La gestion stratégique des ressources Humaines, Gestion, collection Racines du savoir, Montréal, 1995, p.140-150 (article publié originellement dans Gestion, sept.-94, p.88-98).

46. St-Onge S., Tremblay M., Toulouse J-M, La perception du lien entre le rendement et différentes formes d'incitation: une étude comparative auprès de cadres du secteur privé et du secteur public, cahier de recherche, HEC, Montréal, avril 1992, (14p.).
47. Stake R.E., The art of case study research, Sage, Thousand Oaks, California, 1995, (175p.).
48. Stogdill R.M., Handbook of leadership, Free Press, NY, 1974, (613p.).
49. Stueart R.D., Moran B.B., Library and information center management (4e éd.), Libraries Unlimited, Englewood, 1993, (402p.).
- ⓧ 50. Thévenet M., "Style de direction", dans L'encyclopédie du management, tome 1, Vuibert, Paris, 1992, (p.495-514).
- ⓧ 51. Vallerand R.J., Thill E.E., Coll., Introduction à la psychologie de la motivation, Études vivantes, Laval, 1993, (674p.).
52. The Vancouver Volunter Center, Volunteers: How to find them, how to keep them, Vancouver, 1990, (94p.).
- ⓧ 53. Vermot-Gaud C., Mobiliser pour gagner: Comment motiver les salariés autrement que par le salaire, Ed. Liaisons, Paris, 1993, (192p.).
54. Warwick D.P., Lininger C.A., The sample survey: theory and practice, McGraw-Hill, New York, 1975, (344p.).
55. Zaltman, G., Management principles for non profit agencies and organizations, AMACOM, NY, 1979, (584p.).

- Bibliographie -

1. Aktouf O., "La méthode de l'observation participante", dans Chanlat A., Dufour M., La rupture entre l'entreprise et les hommes (coll.), Québec/Amérique, Montréal, 1985, (437p.).
2. Allen K.K., Worker volunteering, AMACOM, NY, 1980, (31p.).
3. Anastasi A., Introduction à la psychométrie, Guérin Universitaire, Montréal, 1994, (278p.).
4. Association of Volunteers Centres, Volunteer connections: Starting a volunteer centre in your community, Vancouver, 1993, (106p.).
- ⓧ 5. Beaulieu P. (collation), La gestion des ressources humaines sur la scène stratégique, PUQ en collab. APRHQ, Québec, 1992, (166p.).
6. Borst D., Montana P.J. (coll.), Managing nonprofit organizations, AMACOM, NY, 1977, (328p.).
7. Boyd C., Individual commitment and organizational change, Quorum, NY, 1992, (233p.).
8. Broterick O., "Public organizations that perform well", The Public Manager, été 92, p.53-56.
- ⓧ 9. Cardinal L., Les effets pervers de la mobilisation vers l'excellence, CRG, document de travail 11-93, UQAM, Août 1993, (19p.).
- ⓧ 10. Centre d'Action Bénévole de Québec Inc, Comment former et développer un organisme à but non lucratif, Québec, 1994, (95p.).

11. Chanlat J-F., Séguin F., L'analyse des organisations - Tome II : Les composantes de l'organisation, Gaëtan Morin, Boucherville, 1987, (508p.).
12. Cotton J.L., Employee involvement, Sage, Newbury Park (Calif.), 1993, (310p.).
- ✓ 13. Coulombe P.E., "La mobilisation des ressources humaines dans le secteur public", Administration Publique du Canada, vol. 30, no. 2, été 1987, p.191-207.
- ✓ 14. Cuendet G, Emery Y, Nankobogo F, Motiver aujourd'hui, Edition d'organisation, Paris, 1986, (204p.).
15. Daley D.M., "Productivity tools and employee incentives: Availability and associations among North Carolina municipalities", Public Productivity & Management Review, vol. XVII, no 2, hiver 1993, p.161-171.
- ✓ 16. Deschênes J-C., "Un leadership est-il possible dans la fonction publique?", Avenir, sept-oct 1992, p.27-29.
- ✓ 17. DesRoberts, G., "Mobiliser ses ressources: une affaire de petits gestes", Les affaires, samedi, 18 sept 1993, p.22.
- ✎ 18. Dionne M-F, Impacts des projets de service sur la mobilisation des individus travaillant dans les municipalités: Blainville, Loretteville et St-Hilaire, Mémoire de maîtrise (soutenu 10/11/1994), ENAP, Québec, 1995, (118p.).
19. Dobbs J.H., "The empowerment environnement", Training & Development, février 1993, p.55-57.
20. Dolan K.A., "When money isn't enough", Forbes, Nov-18, 1996, p.164-170.
21. Drucker P.F., "Managing the public service institution" dans Managing nonprofit organizations (coll.), AMACOM, NY, 1977, (p.16-31).
22. Drucker P, Les nouvelles réalités, InterÉdition, Paris, 1989, (319p.).
23. Eisenberg E.F., Ingraham P.W., "Analyzing the comparative pay-for-performance experience: Are there common lessons?", Public Productivity & Management Review, vo. XVII, no.2, Hiver 1993, p.117-128.
- ✎ 24. Enrègle Y., "La motivation", dans L'encyclopédie du management, Tome 1, Vuibert, Paris, 1992, (p.96-105).
25. Fallon, K.P. Jr., "Participatory Management: An alternative in Human Service Delivery Systems" dans Managing nonprofit organizations, AMACOM, NY, 1977, (p.244-251).
26. Foxman L.D., Polsky W.L., "Communication motivates employees", Personnal Journal, Mars 1990, p.23-24.
27. Gagnon Y-C, Toulouse J-M, "The behavior of business managers when adopting new technologies", Technological forecasting and social change, no.52, 1996, p.59-74.
28. Garfinkel H., "Studies in ethnomethodology", Polity Press, Cambridge, 1967, (288p.).
29. Haines M., R.S.W., Strategies for starting a community volunteer centre, Voluntary Action Resource Centre, Vancouver, (21p.).
30. International Association for Volunteer Effort, Déclaration universelle sur le volontariat, Paris, 1990.
31. Katz R.L., "Skills of an effective administrator", Coll., Harvard business review, p. 45-57.
32. Khojasteh M., "Motivating the private vs. public sector managers", Public Personnel Management, vol.22, no.3, aut-93, p.391-401.

33. Kinicki A.J., Carson K.P., Bohlander G.W., "Relationship between an organization's actual human resource efforts and employee attitudes", Group & Organization Management, vol.17, no.2, juin 1992, p.135-152.
34. Lachance B., Guide de formation de politiques, Centre d'Action Bénévole du Québec inc., 1989, (27p.).
35. Lawler E.E., The ultimate advantage, Jossey-Bass, San Francisco, 1992, (371p.).
36. McGregor D., Leadership and motivation, M.I.T Press, 1966, (286p.).
- ✓ 37. Mintzberg H., Mintzberg on management, FreePress, NY, 1989, (418p.).
38. Mook D.G., Motivation - The organization of action, W.W. Norton & Company, NY, 1987, (586p.).
39. Muchielli A., Les méthodes qualitatives, Que sais-je ?, PUF, Paris, 1991, (127p.).
40. Parnell J.A., Bell E.D., "The propensity for participative decision making scale", Administration & Society, Vol. 25, No.4, février 1994, p.518-530.
41. Pelley R., "La mythologie du management participatif", Avenir, mars-avril 1993, p.21-22.
42. Pépin R., "Motivation au travail: des approches globales", Gestion, novembre 1993, p.29-37.
43. Peters T., Thriving on chaos, Harper Perennial, NY, 1987, (708p.).
44. Plante N., Thériault M., Organiser, FCABQ, 1985, (88p.).
45. Plunkett L.C., Fournier R., Participative management: Implementing empowerment, John Wiley & Sons, NY, 1991, (273p.).
46. Pold H., "Donner son temps", Perspectives, Volume 2, numéro 2, été 1990, p.45-53.
- ✗ 47. Québec, Le bénévolat, pourquoi pas?, Ministère de l'Éducation, Direction générale de la formation à distance, 1992, (36p.).
48. Québec, L'engagement social du secteur public, Office des ressources humaines, 1988, (14p.).
49. Quivy,R., Campenhoudt, L.V., Manuel de recherche en sciences sociales, coll. Dunod, Bordas, Paris, 1988, (270p.).
50. Raelin J.A., Boston College, "An anatomy of autonomy: Managing professionals", The academy of management EXECUTIVE, 1989, V.III, No.3, p.216-228.
51. Rapaport R., "L'entraîneur, le sportif et le manager", Harvard-l'expansion, été 1993, p.65-71.
- (+) 52. Robert M., Recherche scientifique en psychologie, 3e ed, Edisem, St-Hyacinthe, 1988, (420p.).
53. Robson C., Real world research, Blackwell, UK, 1993, (510p.).
54. Ross D.P., Shillington R.E., Le profil du volontaire canadien, Organisations nationales volontaires, Ottawa, 1989, (30p.).
- ✓ 55. Ross D.P., Les aspects économiques du bénévolat, Secrétariat d'État du Canada, Ottawa, 1990, (40p.).
56. Sanzotta D., Motvational theories and applications for managers, AMACOM, NY, 1977, (184p.).

57. St-Onge S, "L'efficacité des régimes de participation aux bénéfices: une question de foi, de volonté et de moyens", dans La gestion stratégique des ressources Humaines, Gestion, collection Racines du savoir, Montréal, 1995, p.151-160 (article publié originellement dans Gestion, fév.-94, p.22-31).
58. St-Onge S, La rémunération comme levier de gestion stratégique: revue de la documentation, cahier de recherche, HEC, Montréal, septembre 1996, (14p.).
59. Serieyz H., Le zéro mépris, InterÉditions, Paris, 1989, (233p.).
60. Silverman D., Interpreting qualitative data, Sage, London, 1993, (224p.).
61. Turcotte P.R., "L'écologie du travail chez Communications Tie", dans La gestion stratégique des ressources Humaines, Gestion, collection Racines du savoir, Montréal, 1995, p.168-175 (article publié originellement dans Gestion, mai-90, p.52-59).
62. Vineyard S., Evaluating volunteers, programs and events, Heritage Arts Publishing, Downers Grove, 1994, (26p.).
63. Vineyard S., Beyond banquets, plaques & pins, Heritage Arts Publishing, Downers Grove, 1988, (24p.).
64. Vineyard S., Secrets of motivation - How to get and keep volunteers and paid staff, Heritage Arts Publishing, Downers Grove, 1991, (35p.).
65. Wils T., Le Louarn J-Y., Guérin G., Planification stratégique des ressources humaines, PUM, Montréal, 1991, (315p.).
66. Zaleznik A., "Travailler vraiment", Coll. "Garder les meilleurs", Groupe Expansion, Harvard L'Expansion, p.37-45.
67. Zaleznik A., "The human dilemmas of leadership", Numéro spécial, Harvard business review, p. 77-83.

- Annexes -

Annexe 1 -Fiche d'identification

Eric Lalande, 1997
ENAP

Date:
Hr:
Hôp: A - B
#bénévole:

- Fiche d'identification du bénévole -

*Toutes ces informations sont confidentielles, elles serviront à des fins statistiques.
Des extraits des entrevues pourront cependant être utilisés dans la recherche, des
mesures seront prises pour s'assurer qu'on ne puisse vous identifier.*

1-Nom: _____	2-Prénom: _____
3- Sexe: H <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	
4- Adresse (complète): _____ _____	
5-Tél: () _____ - _____	
6-Âge: _____	
7-État civil: Célibataire <input type="checkbox"/> Marié-e <input type="checkbox"/> Séparé-e <input type="checkbox"/> Divorcé-e <input type="checkbox"/> Veuf-ve <input type="checkbox"/>	
8- Occupation (autre que bénévolat): Salarié-e <input type="checkbox"/> Étudiant-e <input type="checkbox"/> Retraité-e <input type="checkbox"/> Sans-emploi <input type="checkbox"/> autre <input type="checkbox"/>	

9-Scolarité:
9.1-Précisez (1 choix): Études en cours <input type="checkbox"/> Études terminées <input type="checkbox"/>
9.2-Niveau (1 choix): Primaire <input type="checkbox"/> , Secondaire <input type="checkbox"/> , Collégiale <input type="checkbox"/> , Bacc ou certificat <input type="checkbox"/> , Maîtrise <input type="checkbox"/> , Ph.D. <input type="checkbox"/> , [Stagiaire en médecine <input type="checkbox"/>].

10- Combien de mois ou d'années de bénévolat comptez-vous à cet hôpital ?: Année(s) _____ Mois _____
11-Combien d'heures de bénévolat faites-vous approximativement à cet hôpital ?: #hr/semaine _____ ou #hr/mois _____ ou # hr/année _____
12-Faites-vous du bénévolat dans une autre organisation ou association? oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> Si oui, laquelle/lesquelles?: _____

Je vous remercie à l'avance pour votre collaboration.

- Annexe 2 -

Eric Lalande - Schéma d'entrevue semi-directive

Procédure

- 1- Remplir la feuille d'identification.
- 2- Faire l'entrevue avec le bénévole / le gestionnaire [enregistrement continu sur cassette audio].
- 3- Faire remplir les questionnaires par le bénévole/ le gestionnaire (1er reconnaissances/ 2e Likert lead).

Contenu d'entrevue (séquence des thèmes)				
Thèmes	Objectifs	Questions de départ possible	Questions secondaires	Sujets connexes
A- Reconnaissance des performances	Déterminer le(s) type(s) de reconnaissance(s) favorisant l'implication et la participation - selon le bénévole - selon le gestionnaire	Bén: "Est-ce que la reconnaissance de votre travail bénévole par le gestionnaire peut vous inciter à participer et/ou à vous impliquer ?" Gest: "Est-ce que votre reconnaissance du travail des bénévoles peut les inciter à participer et / ou à s'impliquer ?"	"Vous attendez-vous à quelque chose lorsque vous faites un travail comme bénévole?"	- Communication - Comportement - Visibilité - Symboles - Tâches et contenu * <u>Les 5 catégories de St-Onge (1994)</u>
B- Leadership	Déterminer les caractéristiques du leadership favorisant la participation et l'implication - selon le bénévole - selon le gestionnaire	Bén: "Dans le cadre de votre bénévolat, est-ce que la relation qu'entretient avec vous (le gestionnaire) peut avoir un effet sur votre participation et/ou votre implication ?" Gest: "Dans votre supervision des bénévoles, croyez-vous que la relation que vous entretenez avec eux peut avoir un effet sur leur participation et/ou leur implication ?"	"Qu'attendez-vous de la relation entretenue avec le gestionnaire ?" "Qu'est-ce que peut faire le gestionnaire si il veut favoriser votre implication / participation ?"	- Supervision - Autonomie - Participation / Coop. - Communication - Motivation - Disponibilité - Prise de décision - autres
C- Élément déterminant	Déterminer l'importance relative entre le style de gestion et la reconnaissance - selon le bénévole - selon le gestionnaire	(Question selon les circonstances)	"Dans tout ce dont on vient de discuter, qu'est-ce qui a le plus d'impact sur votre participation et votre implication ?"	- Commentaires exprimés sur la reconnaissance des performances. - Commentaires exprimés sur le style de gestion.

Annexe 3 - Codification, catégories d'analyse

Catégories d'analyse	Définition / Description	Code
Section A: Reconnaissance des performances (Mobilisation)		
- Reconnaissance des performances: COMMUNICATION	- Reconnaissance des performances par la communication.	RPC1
- Reconnaissance des performances: COMPORTEMENT	- Reconnaissance des performances par des comportements.	RPC2
- Reconnaissance des performances: VISIBILITÉ	- Reconnaissance des performances par la visibilité.	RP3
- Reconnaissance des performances: SYMBOLES	- Reconnaissance des performances par des symboles. - Inclus: Repas/fêtes de reconnaissance / activités de reconnaissance.	RP4
- Reconnaissance des performances: TÂCHES	- Reconnaissance des performances par le contenu/type de tâche(s). - Inclus: Donner un défi, une responsabilité. - Exclu: Tâche donnée lors de l'orientation d'un nouveau bénévole.	RP5
- Reconnaissance individualisée	- Reconnaissance de manière individualisée, selon les caractéristiques de chaque bénévole. - Adapter les pratiques de reconnaissance aux besoins / caractéristiques de chaque personne.	RPi
- Autres formes de reconnaissances des performances	- Diverses formes de reconnaissance n'étant pas incluses dans le modèle théorique (et pouvant être manifestées ou qui seraient à manifester éventuellement). - Reconnaissance par des personnes autres que le gestionnaire (ex: bénéficiaires, membres du personnel , etc.).	RPX
Section B: Leadership		
- Aide	- Obtenir une aide personnelle, un soutien. - Qu'on nous offre du soutien psychologique, se faire aider par quelqu'un d'autre (ex: par le gestionnaire), relation d'aide. - Exclu: Développement personnel par L'ACTIVITÉ BÉNÉVOLE	E
- Disponibilité	- Le gestionnaire est disponible (en temps) pour rencontrer les bénévoles au besoins.	G1
- Attention	- Le gestionnaire est "présent", il écoute, il accorde toute son attention à un ou des bénévoles, il fait preuve d'ouverture d'esprit.	G2
- Gestion	- Tâche de direction / guider les opérations du service. - Développement d'une structure organisationnelle, superviser les tâches (qualité, statistiques, procédures, normes...), gestion des bénévoles (recrutement, sélection, évaluation) etc. - Donner du feed-back sur le travail d'un bénévole. - Exclu: reconnaissance des performances (les 5 types).	H

- Encadrement	<ul style="list-style-type: none"> - Supporter, responsabiliser, coaching, donner de l'autonomie / liberté, accompagner le bénévole dans son travail, orienter (aider un bénévole à sélectionner une activité/ une tâche), utiliser les talents du bénévole. - Connaître la réalité du "terrain" . - Que le bénévole soit heureux dans sa tâche, aider les bénévoles au niveau des opérations, assurer un certain suivi des bénévoles dans les divers lieux de travail pour savoir si tout va bien (en personne, par téléphone, par la consultation des horaires etc.) - Rassembler / Développer le sentiment d'appartenance, socialisation, faciliter l'intégration de nouveaux bénévoles. - Exclu: Social - Exclu: AIDE 	I
- Confiance	<ul style="list-style-type: none"> - Franchise, honnêteté, respect. - Établir une relation de confiance entre le gestionnaire et le/les bénévoles, avoir confiance dans le gestionnaire, avoir confiance dans les bénévoles. - Climat de confiance. 	J
- Impact	<ul style="list-style-type: none"> - Le gestionnaire n'est pas perçu comme étant un cadre/supérieur hiérarchique, relation égalitaire. - Susciter la participation des gens, "motiver" le/les bénévoles. - Encourager, les messages du gestionnaires ou ses commentaires ont beaucoup d'importance aux yeux des bénévoles. - Servir d'exemple, management par l'exemple. - Importance / influence du gestionnaire, le gestionnaire a une certaine influence sur les bénévoles. - Exclu: Reconnaissance des performances par la COMMUNICATION (RPCI) 	K
- Relation professionnelle (ou "Rapport professionnel")	<ul style="list-style-type: none"> - Le bénévole ou le gestionnaire veut un rapport sans relation "personnelle." - La relation entre un bénévole et le gestionnaire est de nature professionnelle. - Relation hiérarchisée. 	P
- Relation agréable	<ul style="list-style-type: none"> - Relation agréable, dans sa nature, entre le gestionnaire et un bénévole. - Le gestionnaire est sympathique, il règne une bonne entente. 	N
- Indépendance	<ul style="list-style-type: none"> - Lié à des caractéristiques du bénévole qui font que le gestionnaire n'a que peu d'impact sur ce dernier. - Le bénévole n'a pas besoin de reconnaissance, (ne dépend pas des...). - Le bénévole ne requiert pas ou ne manifeste pas le besoin d'avoir un gestionnaire pour le superviser, l'aider, le reconnaître etc. - Pour toutes ces raisons, le bénévole a beaucoup de latitude dans son travail (peu d'encadrement). - Exclu: Autonomie 	O
- Consultation/Collaboration	<ul style="list-style-type: none"> - Le gestionnaire est ouvert aux suggestions des bénévoles, il s'intéresse aux commentaires des bénévoles, il prend en compte les commentaires des bénévoles. - Collaboration entre le gestionnaire et les bénévoles. - Exclu: Autonomie 	Q
- Habilité dans les relations humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Habilité dans les relations interpersonnelles, le gestionnaire est "humain", chaleureux, accueillant. 	HRH

Section C: Élément déterminant

- Les caractéristiques du leadership	- Entre les pratiques de reconnaissance des performances et les caractéristiques du leadership, ce dernier joue un rôle déterminant dans la mobilisation des bénévoles.	IRL
- RP par la communication	- Entre les pratiques de reconnaissance des performances et les caractéristiques du leadership, les premières jouent un rôle déterminant dans la mobilisation des bénévoles surtout par la communication.	IRRPC1
- RP par les comportements	- Entre les pratiques de reconnaissance des performances et les caractéristiques du leadership, les premières jouent un rôle déterminant dans la mobilisation des bénévoles surtout sous la forme de comportements.	IRRPC2
- RP par la visibilité	- Entre les pratiques de reconnaissance des performances et les caractéristiques du leadership, les premières jouent un rôle déterminant dans la mobilisation des bénévoles surtout sous la forme de visibilité.	IRRP3
- RP par des symboles	- Entre les pratiques de reconnaissance des performances et les caractéristiques du leadership, les premières jouent un rôle déterminant dans la mobilisation des bénévoles surtout sous la forme de symboles.	IRRP4
- RP par la tâche	- Entre les pratiques de reconnaissance des performances et les caractéristiques du leadership, les premières jouent un rôle déterminant dans la mobilisation des bénévoles surtout sous la forme de la tâche et son contenu.	IRRP5
<i>- Citations et commentaires variés</i>		CC

Questionnaire Likert

Consigne: Voici une liste de 18 items. Ils se rapportent à votre expérience personnelle de bénévolat. Répondez à chacun d'eux sur l'échelle de droite en marquant un X dans un des vingt degrés de réponses possibles.

Veillez noter que les chiffres inscrits sur l'échelle n'ont pas de valeur propre. Ils ne servent qu'à faciliter la compilation des résultats.

#	Item	Échelle de réponse			
1	Quelle confiance est accordée aux bénévoles de la part du gestionnaire ?	Pratiquement aucune	Une certaine confiance	Une confiance importante	Une confiance absolue
		1 2 3 4 5	6 7 8 9 10	11 12 13 14 15	16 17 18 19 20
2	Avec quelle liberté les bénévoles peuvent parler de leur bénévolat au gestionnaire ?	Pas beaucoup de liberté	Quelque peu de liberté	Assez de liberté	Une grande liberté
		1 2 3 4 5	6 7 8 9 10	11 12 13 14 15	16 17 18 19 20
3	Dans quelle mesure le gestionnaire s'efforce d'obtenir les idées des bénévoles et d'y donner suite d'une manière constructive ?	Rarement	Quelquefois	La plupart du temps	Toujours
		1 2 3 4 5	6 7 8 9 10	11 12 13 14 15	16 17 18 19 20
4	Quelles motivations sont principalement employées par le gestionnaire ?	Des sanctions et des récompenses occasionnelles	Des récompenses occasionnelles et quelques sanctions	Des récompenses occasionnelles et une certaine participation	Une forte participation et des récompenses
		1 2 3 4 5	6 7 8 9 10	11 12 13 14 15	16 17 18 19 20
5	À qui incombe la responsabilité d'atteindre les divers objectifs que se fixe périodiquement le service de bénévolat ?	Seulement le gestionnaire	Surtout le gestionnaire	Le gestionnaire et la majorité des bénévoles	Le gestionnaire et tout les bénévoles
		1 2 3 4 5	6 7 8 9 10	11 12 13 14 15	16 17 18 19 20
6	Quelle est l'importance de l'esprit d'équipe et de coopération ?	Inexistant	Relativement faible	Moyen	Très développé
		1 2 3 4 5	6 7 8 9 10	11 12 13 14 15	16 17 18 19 20
7	Dans quelle direction se déplace l'information au service de bénévolat ?	Du gestionnaire vers les bénévoles	Principalement du gestionnaire vers les bénévoles	Dans les deux sens	Dans les deux sens et entre bénévoles
		1 2 3 4 5	6 7 8 9 10	11 12 13 14 15	16 17 18 19 20
8	Comment la communication provenant du gestionnaire est-elle reçue par les bénévoles ?	Avec méfiance	Avec un peu de méfiance	Avec réceptivité	Avec une grande réceptivité
		1 2 3 4 5	6 7 8 9 10	11 12 13 14 15	16 17 18 19 20
9	Lorsque des informations sont transmises par les bénévoles, dans quel état arrivent-elles au gestionnaire ?	Généralement déformées	Souvent déformées	Souvent fidèles	Généralement fidèles
		1 2 3 4 5	6 7 8 9 10	11 12 13 14 15	16 17 18 19 20
10	Dans quelle mesure le gestionnaire connaît les difficultés que rencontrent les bénévoles dans leur bénévolat ?	N'a aucune idée des difficultés des bénévoles	N'a qu'une vague idée des difficultés des bénévoles	Est conscient des difficultés des bénévoles	Est parfaitement conscient des difficultés des bénévoles
		1 2 3 4 5	6 7 8 9 10	11 12 13 14 15	16 17 18 19 20

#	Item	Échelle de réponse																			
11	Par qui les décisions sont-elles officiellement prises ?	Surtout par le gestionnaire					Les politiques sont décidées par le gestionnaire et il y a une certaine délégation aux bénévoles					Les politiques générales sont décidées par le gestionnaire et il y a beaucoup de délégation aux bénévoles					Les décisions sont pratiquement prises par tous mais bénéficient d'une certaine coordination				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
12	Arrive-t-il aux bénévoles d'être consultés pour prendre des décisions concernant leur bénévolat ?	Jamais consultés					Occasionnellement consultés					Généralement consultés					Participent pleinement à toutes les décisions concernant leur bénévolat				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
13	Quelle contribution le processus de décision apporte-t-il à la motivation des bénévoles ?	La façon dont une décision est prise ne suscite pratiquement aucune motivation incitant à appliquer une décision.					Ne suscite qu'une motivation faible					Contribue partiellement à susciter une motivation incitant à appliquer une décision					Contribue largement à susciter des motivations incitant à appliquer une décision				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
14	Comment les buts organisationnels sont-ils établis ?	Des directives sont données par le gestionnaire					Des directives sont données par le gestionnaire et elles peuvent être discutées avec les bénévoles					Les objectifs sont fixés et des directives sont donnés par le gestionnaire après discussion avec les bénévoles					Les objectifs sont habituellement fixés avec la participation des bénévoles, sauf en cas d'urgence				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
15	Quelle est la résistance aux objectifs du service de bénévolat de la part des bénévoles ?	Forte résistance					Résistance modérée					Parfois une certaine résistance					Peu ou pas de résistance				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
16	Quel est le degré de centralisation du contrôle au service de bénévolat ?	Forte centralisation au niveau du gestionnaire					Centralisation relativement forte au niveau du gestionnaire					Délégation modérée des pouvoirs de contrôle aux bénévoles					Les responsabilités de contrôle sont tout à fait partagées.				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
17	Y a-t-il des personnes qui en groupe, en dehors de toutes structures reconnues (informellement), rejettent les vues officielles du service de bénévolat ?	Oui					Habituellement					Quelquefois					Non				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
18	Quelle est l'utilisation faite des données de contrôle (Ex.: statistiques, feuilles de temps, comptabilité, etc.)	Servent pour faire de la surveillance et donner des sanctions.					Servent pour donner des sanctions ou des récompenses.					Servent pour des récompenses. Servent aussi à établir des lignes directrices.					Servent à résoudre des problèmes. Servent aussi à établir des lignes directrices.				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

Questionnaire de reconnaissance des performances

Consigne: “Veuillez lire les cinq questions suivantes une première fois avant d’y répondre. Ensuite, indiquez par un X dans le cercle correspondant la fréquence avec laquelle le gestionnaire manifeste les différents moyens de reconnaissance du travail bénévole qui sont présentés.”

1- Le gestionnaire communique sa reconnaissance au bénévole.

exemples: - par téléphone,
- par écrit,
- en personne,
- autres

Jamais Rarement Quelquefois Fréquemment Toujours

2- Le gestionnaire manifeste sa reconnaissance envers le bénévole par des comportements.

exemples: - il consulte,
- il écoute,
- il aide,
- il défend,
- autres

Jamais Rarement Quelquefois Fréquemment Toujours

3- Le gestionnaire rend visible les performances du bénévole.

exemples: - il félicite publiquement,
- il présente les performances dans un journal interne,
- affiche des mentions sur un tableau,
- autres

Jamais Rarement Quelquefois Fréquemment Toujours

4- Le gestionnaire utilise certains symboles pour reconnaître le travail du bénévole.

exemples: - certificats,
- activités sociales,
- cérémonies,
- autres

Jamais Rarement Quelquefois Fréquemment Toujours

5- Le gestionnaire reconnaît le travail du bénévole en changeant le contenu et les conditions des tâches.

exemples: - il donne plus d'autonomie,
- il fait participer à la gestion,
- il donne des responsabilités,
- autres

Jamais Rarement Quelquefois Fréquemment Toujours

Annexe 6- Compilation des entrevues Hôpital A

SECTION-A: RP (Mobilisation)

Sujet	AG	Bénévoles														Total			
		A9	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A18	A10	A11	A12	A13	A15	A17	A1	Principal	Secondaire
RPC1- COMMUNICATION	1		☉	1	1	1	☉	☉					☉			1	4	5	9
RPC2- COMPORTEMENT						☉								☉		☉	0	3	3
RP3- VISIBILITÉ	☉			☉	☉	☉		☉					☉				0	5	5
RP4- SYMBOLES	☉	☉	☉	☉	☉	☉	☉		☉			☉	☉	☉	☉	☉	0	13	13
RP5- TACHES	☉	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		14	0	14
RPI- Individualisée	☉				☉											☉	0	2	2
RPX- Autres recon.	☉		☉	☉	☉		☉	☉	☉	☉	☉	☉	☉	☉		☉	0	13	13

SECTION-B: Leadership

Sujet	AG	Bénévoles														Total				
		A9	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A18	A10	A11	A12	A13	A15	A17	A1	Principal	Secondaire	Total combiné
E- Aide	☉																	0	0	0
G1- Disponibilité		☉					☉				1	☉		☉			1	4	5	
G2- Attention				☉			☉	☉			1					☉	1	4	5	
H- Gestion	1	☉	☉		☉		☉	☉		☉	☉	1	☉	☉	1	☉	2	11	13	
i- Encadrement	☉	☉	☉	☉	1		☉	☉		1	1	☉	☉	1	1	1	6	8	14	
J- Confiance	☉	☉	1	☉			1	☉		☉			☉	☉		☉	2	7	9	
K- Impact	☉			☉	☉									☉			0	3	3	
P- Relation professionnelle	☉															☉	0	0	0	
N- Relation agréable			☉		☉			☉				☉		☉		☉	0	5	5	
O- Indépendance		☉	☉								☉	☉	☉	☉			0	6	6	
Q- Consult./Collab.			1	1			☉			☉	☉				☉	☉	2	5	7	
HRH- Relations humaines		1			☉			1				1	1			☉	4	1	5	

SECTION-C: Élément déterminant

Sujet	AG	Bénévoles														Total			
		A9	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A18	A10	A11	A12	A13	A15	A17	A1	Principal	Secondaire
iRL- LEADERSHIP	1	1		1		1				☉		1		1		1	7	1	8
iRRPC1- COMMUNIC.	☉															1	1	0	1
iRRPC2- COMPOR.																	0	0	0
iRRP3- VISIBILITÉ																	0	0	0
iRRP4- SYMBOLES	☉																0	0	0
iRRP5- TACHES		1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1		14	0	14

Le chiffre "1" indique une catégorie principale alors qu'un ☉ indique une catégorie secondaire.

Annexe 6- Compilation des entrevues Hôpital A

SECTION-A: RP (Mobilis.) % *n=16*

	Principal	secondaire	combiné
RPC1- COMMUNICATION	25.00%	31.25%	56.25%
RPC2- COMPORTEMENT	0.00%	18.75%	18.75%
RP3- VISIBILITE	0.00%	31.25%	31.25%
RP4- SYMBOLES	0.00%	81.25%	81.25%
RP5- TACHES	87.50%	0.00%	87.50%
RPI- Individualisée	0.00%	12.50%	12.50%
RPX- Autres recon.	0.00%	81.25%	81.25%

SECTION-B: Leadership % *n=14*

	Principal	secondaire	combiné
E- Aide	0.00%	0.00%	0.00%
G1- Disponibilité	7.14%	28.57%	35.71%
G2- Attention	7.14%	28.57%	35.71%
H- Gestion	14.29%	78.57%	92.86%
i- Encadrement	42.86%	57.14%	100.00%
J- Confiance	14.29%	50.00%	64.29%
K- Impact	0.00%	21.43%	21.43%
P- Relation professionnelle	0.00%	0.00%	0.00%
N- Relation agréable	0.00%	35.71%	35.71%
O- Indépendance	0.00%	42.86%	42.86%
Q- Consult./Collab.	14.29%	35.71%	50.00%
HRH- Relations humaines	28.57%	7.14%	35.71%

SECTION-C: Élém. déterm. % *n=16*

	Principal	secondaire	combiné
iRL- LEADERSHIP	43.75%	6.25%	50.00%
iRRPC1- COMMUNIC.	6.25%	0.00%	6.25%
iRRPC2- COMPOR.	0.00%	0.00%	0.00%
iRRP3- VISIBILITE	0.00%	0.00%	0.00%
iRRP4- SYMBOLES	0.00%	0.00%	0.00%
iRRP5- TACHES	87.50%	0.00%	87.50%

Annexe 7 - Compilation des entrevues Hôpital B

SECTION-A: RP (Mobilisation)

Sujet	BGest	Bénévoles													Total			
		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12	B13	B15	Principal	Secondaire	Total combiné
RPC1-COMMUNICATION	●	●		●	●	1	●	●		●		●	●			1	8	9
RPC2-COMPORTEMENT	●						●				●	●				0	3	3
RP3-VISIBILITE	●			●	●	●										0	3	3
RP4-SYMBOLLES	●			●		●		●			●	●	●			0	6	6
RP5-TACHES	●		1	●	1	●	1	1	1	1	1	1	1	1		11	2	13
RPi- Individualisée	●	1							●	●		●				1	3	4
RPX- Autres recon.	1	●	●	1		●	●	●					●			1	6	7

SECTION-B: Leadership

Sujet	BGest	Bénévoles													Total			
		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12	B13	B15	Principal	Secondaire	Total combiné
E- Aide	●	●	●	1			●	●	●			●				1	6	7
G1- Disponibilité	●		●	●		●		●		●		1		●		1	7	8
G2- Attention	1	●	1	●		●		1			●	1		●		3	6	9
H- Gestion	●				●		●	●		●		●	●			0	7	7
i- Encadrement	●	1	●	●	1	●	●	●	●	1	●	●	1	1		5	9	14
J- Confiance	●	●		●		●	1	●	1	●		●	●			2	8	10
K- Impact		●	●		●	●	●	●	1	●	1	●	●	●		2	11	13
P- Relation professionnelle			●													0	1	1
N- Relation agréable									●	●						0	2	2
O- Indépendance										●	●					0	0	0
Q- Consult./Collab.	●	●	●	●		●		●	●	●						0	7	7
HRH- Relations humaines		●	●	●	●	1				●	●					1	6	7

SECTION-C: Élément déterminant

Sujet	BGest	Bénévoles													Total			
		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12	B13	B15	Principal	Secondaire	Total combiné
iRL- LEADERSHIP	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	●	1	●		11	2	13
iRRPC1- COMMUNIC.	X															0	0	0
iRRPC2- COMPOR.	X															0	0	0
iRRP3- VISIBILITE	X															0	0	0
iRRP4- SYMBOLES	X															0	0	0
iRRP5- TACHES	X	1	●	1	1				1			1		1	1	7	1	8

↑
Intégration

Annexe 7 - Compilation des entrevues Hôpital B

SECTION-A: RP (Mobilis.) % n = 14

	Principal	Secondaire	Combinée
RPC1- COMMUNICATION	7.14%	57.14%	64.29%
RPC2- COMPORTEMENT	0.00%	21.43%	21.43%
RP3- VISIBILITE	0.00%	21.43%	21.43%
RP4- SYMBOLES	0.00%	42.86%	42.86%
RP5- TACHES	78.57%	14.29%	92.86%
RPi- Individualisée	7.14%	21.43%	28.57%
RPX- Autres recon.	7.14%	42.86%	50.00%

SECTION-B: Leadership % n = 14

	Principal	Secondaire	Combinée
E- Aide	7.14%	42.86%	50.00%
G1- Disponibilité	7.14%	50.00%	57.14%
G2- Attention	21.43%	42.86%	64.29%
H- Gestion	0.00%	50.00%	50.00%
i- Encadrement	35.71%	64.29%	100.00%
J- Confiance	14.29%	57.14%	71.43%
K- Impact	14.29%	78.57%	92.86%
P- Relation professionnelle	0.00%	7.14%	7.14%
N- Relation agréable	0.00%	14.29%	14.29%
O- Indépendance	0.00%	0.00%	0.00%
Q- Consult./Collab.	0.00%	50.00%	50.00%
HRH- Relations humaines	7.14%	42.86%	50.00%

SECTION-C: Elém. déterm. % n = 14

	Principal	Secondaire	Combinée
iRL- LEADERSHIP	78.57%	14.29%	92.86%
iRRPCT- COMMUNIC.	0.00%	0.00%	0.00%
iRRPC2- COMPOR.	0.00%	0.00%	0.00%
iRRP3- VISIBILITE	0.00%	0.00%	0.00%
iRRP4- SYMBOLES	0.00%	0.00%	0.00%
iRRP5- TACHES	50.00%	7.14%	57.14%

Annexe 8- Questionnaires Hôpital A

Quest. RP et Likert

Hôpital A

		RP					LIKERT																																																																
Gestionnaire		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	MOY	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	MOY/Ges																																													
AGest.		5	5	5	5	5	5	16	20	20	19	20	20	19	19	11	18	8	20	20	20	20	13	20	20	17.944	18																																												
Bénévole	Commentaires	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	moynne	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	MOY/B																																													
A8		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓																																												
A5		3	4	4	5	3	3.8	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓																																												
A18'		3	3	1	1	1	1.8	19	19	10	12	19	12	17	17	18	15	16	12	15	16	18	16	20	16	15.944	16																																												
A4		3	3	3	4	3	3.2	8	11	8	10	16	7	10	11	10	10	9	9	11	5	8	8	13	10	9.6666	10																																												
A13		4	4	3	3	4	3.6	14	19	15	16	16	19	17	18	16	20	12	16	18	13	18	18	13	18	16.444	16																																												
A6		4	4	4	4	4	4	15	19	15	18	19	20	18	19	19	18	15	15	19	15	19	18	19	19	17.722	18																																												
A7		5	5	5	5	5	5	16	20	16	16	20	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	20	16	16.666	17																																												
A17		3	3	3	4	3	3.2	10	14	9	7	12	11	10	11	11	11	5	10	11	10	16	8	16	17	11.055	11																																												
A9		4	4	5	5	4	4.4	8	17	13	17	13	18	12	16	11	16	7	11	17	11	12	16	12	13	13.333	13																																												
A12		4	4	3	4	4	3.8	20	20	16	18	1	11	1	16	16	16	5	11	13	16	10	15	11	15	12.833	13																																												
A1		3	3	3	3	2	2.8	11	20	10	10	13	11	5	15	13	13	9	1	13	5	15	13	13	13	11.277	11																																												
A3		4	4	4	5	4	4.2	16	17	15	17	15	18	17	17	16	17	15	19	16	16	14	15	16	15	16.166	16																																												
A10		3	2	3	4	2	2.8	10	11	3	11	16	14	8	15	12	1	5	6	18	10	16	4	18	13	10.611	11																																												
A15		3	4	1	5	2	3	16	20	13	12	18	18	10	20	20	16	12	15	8	15	18	15	13	18	15.388	15																																												
A2		3	3	3	5	2	3.2	16	16	16	15	15	16	15	16	16	10	10	10	14	15	16	15	16	16	14.611	15																																												
A11		✓	✓	✓	✓	✓		20	20	20	16	15	18	14	17	18	19	14	18	18	14	20	20	14	18	17.388	17																																												
MOYENNE		3	3	3	4	3																																																																	
		4	4	3	4	3																																																																	
		Réponse moyenne à chaque question (Style de leadership pour chaque qt Moy quest.																																																																					
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>14</td><td>17</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>14</td><td>12</td><td>16</td><td>15</td><td>14</td><td>10</td><td>12</td><td>14</td><td>12</td><td>15</td><td>14</td><td>15</td><td>15</td><td>15</td><td>15</td><td>14</td><td>15</td><td>15</td><td>15</td><td>15</td><td>14.22</td> </tr> <tr> <td>14</td><td>17</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>15</td><td>12</td><td>16</td><td>15</td><td>14</td><td>11</td><td>12</td><td>15</td><td>13</td><td>15</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>14</td><td>14</td> </tr> </table>																		14	17	12	13	14	14	12	16	15	14	10	12	14	12	15	14	15	15	15	15	14	15	15	15	15	14.22	14	17	13	14	15	15	12	16	15	14	11	12	15	13	15	14	15	16	14	15	16	14	15	16	14	14
14	17	12	13	14	14	12	16	15	14	10	12	14	12	15	14	15	15	15	15	14	15	15	15	15	14.22																																														
14	17	13	14	15	15	12	16	15	14	11	12	15	13	15	14	15	16	14	15	16	14	15	16	14	14																																														

Annexe 9- Questionnaires Hôpital B

Gestionnaire	RP					
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	MOY
BGest	4	4	3	3	4	3

LIKERT																		MOY/Ges
Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	
18	19	18	16	15	20	18	20	12	20	16	18	18	18	20	18	18	19	17.833

Bénévole	Commentaires	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Moyenne
B4		4	4	3	4	4	3
B2		4	3	3	2	4	3
B3		4	4	3	3	4	3
B1		5	5	4	4	5	4
B5		4	4	4	4	3	3
B6		4	5	3	3	5	4
B7		5	5	4	4	5	4
B8		4	4	3	4	4	3
B9		4	5	4	4	4	4
B10		5	5	5	5	5	5
B11		5	5	5	4	5	4
B12		5	5	5	5	5	5
B13		5	4	4	4	4	4
B15		✓	✓	✓	✓	✓	✓

MOYENNE	4	4	3	3	4	4
	4	4	4	4	4	4

Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	MOY/B
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13	14	13	18	18	18	18	14	14	18	14	14	14	14	13	14	14	14	14.944
20	20	15	17	20	20	18	19	19	18	18	19	20	20	20	18	20	19	18.888
20	20	18	13	14	20	15	17	18	20	9	19	14	13	13	14	4	14	15.277
19	20	18	17	20	19	16	20	20	17	16	18	18	19	20	18	13	20	18.222
18	20	20	18	15	18	18	18	15	18	15	20	20	15	18	14	14	18	17.333
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
20	20	18	18	15	19	15	19	18	20	5	15	18	18	15	19	18	18	17.111
20	20	20	20	16	20	20	20	16	20	13	20	20	20	16	20	16	20	18.722
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	15	19	20	20	20	20	19.666
20	20	20	20	20	16	18	20	15	20	15	18	18	15	19	18	15	20	18.166
13	18	13	18	13	18	18	18	7	18	18	10	18	13	12	13	18	18	15.222
16	20	1	11	16	16	11	16	20	20	10	16	16	5	8	16	17	20	14.166

Réponse moyenne à chaque question (Style de leadership pour chaque question)

18	19	16	17	17	18	17	18	17	19	14	17	18	15	16	17	16	18	Moy quest. 17.51
18	19	17	18	17	19	17	19	17	19	15	18	18	16	16	17	16	19	18