



Division de la statistique du revenu

75F0002XIF

L'expérience intersectorielle des gestionnaires du secteur bénévole : interviews menées auprès de gestionnaires de la Société canadienne de la Croix-Rouge

Élaboré par :
Eileen Patterson

1998



Statistique
Canada

Statistics
Canada

Canada

Des données sous plusieurs formes

Statistique Canada diffuse les données sous formes diverses. Outre les publications, des totalisations habituelles et spéciales sont offertes. Les données sont disponibles sur Internet, disque compact, disquette, imprimé d'ordinateur, microfiche et microfilm, et bande magnétique. Des cartes et d'autres documents de référence géographiques sont disponibles pour certaines sortes de données. L'accès direct à des données agrégées est possible par le truchement de CANSIM, la base de données ordinolingue et le système d'extraction de Statistique Canada.

Comment obtenir d'autres renseignements

Toute demande de renseignements au sujet du présent produit ou au sujet de statistiques ou de services connexes doit être adressée à : Services aux clients, Division de la statistique du revenu, Statistique Canada, Ottawa, Ontario, K1A 0T6 ((613) 951-7355; (888) 297-7355; revenu@statcan.ca) ou à l'un des centres de consultation régionaux de Statistique Canada :

Halifax	(902) 426-5331	Regina	(306) 780-5405
Montréal	(514) 283-5725	Edmonton	(403) 495-3027
Ottawa	(613) 951-8116	Calgary	(403) 292-6717
Toronto	(416) 973-6586	Vancouver	(604) 666-3691
Winnipeg	(204) 983-4020		

Vous pouvez également visiter notre site sur le Web : <http://www.statcan.ca>

Un service d'appel interurbain sans frais est offert **à tous les utilisateurs qui habitent à l'extérieur des zones de communication locale** des centres de consultation régionaux.

Service national de renseignements	1 800 263-1136
Service national d'appareils de télécommunications pour les malentendants	1 800 363-7629
Numéro pour commander seulement (Canada et États-Unis)	1 800 267-6677

Renseignements sur les commandes et les abonnements

Les prix ne comprennent pas les taxes de vente

On peut se procurer ce produit n° 75F0002MIF-99006 au catalogue sur internet. Un numéro coûte 0 \$CAN. Pour obtenir un numéro de ce produit, les utilisateurs sont priés de se rendre à http://www.statcan.ca/cgi-bin/downpub/freepub_f.cgi.

Normes de service à la clientèle

Statistique Canada s'engage à fournir à ses clients des services rapides, fiables et courtois et dans la langue officielle de leur choix. À cet égard, notre organisme s'est doté de normes de service à la clientèle qui doivent être observées par les employés lorsqu'ils offrent des services à la clientèle. Pour obtenir une copie de ces normes de service, veuillez communiquer avec le centre de consultation régional de Statistique Canada le plus près de chez vous.



Statistique Canada
Division de la statistique du revenu

L'expérience intersectorielle des gestionnaires du secteur bénévole : interviews menées auprès de gestionnaires de la Société canadienne de la Croix-Rouge

Publication autorisée par le ministre responsable de Statistique Canada

© Ministre de l'Industrie, 1999

Tous droits réservés. Il est interdit de reproduire ou de transmettre le contenu de la présente publication, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, enregistrement sur support magnétique, reproduction électronique, mécanique, photographique, ou autre, ou de l'emmagasiner dans un système de recouvrement, sans l'autorisation écrite préalable des Services de concession des droits de licence, Division du marketing, Statistique Canada, Ottawa, Ontario, Canada K1A 0T6.

Août 1999

N° 75F0002XIF au catalogue

Ottawa

This publication is available in English upon request (Catalogue no. 75F0002XIE).

Note de reconnaissance

Le succès du système statistique du Canada repose sur un partenariat bien établi entre Statistique Canada et la population, les entreprises, les administrations canadiennes et les autres organismes. Sans cette collaboration et cette bonne volonté, il serait impossible de produire des statistiques précises et actuelles.

REMERCIEMENTS

De nombreuses personnes ont offert un soutien qui s'est révélé essentiel à la réalisation de ce projet. Mes remerciements s'adressent à Brad Jackson, pour avoir été ma source d'inspiration dans ce domaine de recherche, à monsieur John Mulvihill de La Société canadienne de la Croix-Rouge, pour m'avoir orientée au sein de l'organisation et enfin, à Statistique Canada, qui m'a fourni les données tirées de l'Enquête sur la dynamique du travail et du revenu.

Je remercie tout spécialement mon directeur, monsieur Syd Minuk, pour son encadrement, sa patience, ses conseils et ses encouragements, qui ont été fort appréciés.

Enfin, je tiens à exprimer ma plus profonde gratitude à tous ceux et celles qui m'ont soutenue durant les bons et les mauvais jours, ainsi qu'à ma famille. Le soutien inébranlable de mon mari David et de mes trois fils, Kieran, George et Devin, ont fait de ce projet une expérience familiale collective.

RÉSUMÉ

Directeur : M. Sydney Minuk

Le secteur bénévole façonne la société tout comme il est façonné par elle. Les valeurs et les compétences des personnes qui y travaillent déterminent la crédibilité dont ce secteur jouira au sein de la société ainsi que sa capacité d'influer sur les politiques gouvernementales et l'intérêt public. Il importe de bien connaître le profil des gestionnaires du secteur bénévole canadien afin de définir les besoins de ce groupe en matière de formation. Le présent projet de recherche a été conçu en vue d'effectuer une analyse des profils de perfectionnement des gestionnaires intermédiaires et supérieurs d'un organisme sans but lucratif, La Société canadienne de la Croix-Rouge.

Douze gestionnaires de la Croix-Rouge ont participé à l'enquête par le biais d'interviews téléphoniques structurées. Les interviews ont porté sur les sujets suivants : leurs antécédents professionnels, les raisons qui les incitent à embaucher des gestionnaires provenant des autres secteurs, les similitudes et les différences perçues entre les gestionnaires des secteurs privé, public et bénévole, le meilleur moyen d'acquérir les compétences qu'ils estiment essentielles pour assurer l'avenir de leur organisme et, enfin, les profils de perfectionnement des gestionnaires de leur secteur.

En tant que groupe, les répondants possédaient déjà, avant de se joindre à la Croix-Rouge, une vaste expérience de gestion dans chacun des trois secteurs de la société. Pour la moitié d'entre eux, leur emploi à la Croix-Rouge était le début d'une deuxième carrière puisqu'ils étaient déjà cadres supérieurs dans le secteur

public ou privé. Les répondants ont tendance à embaucher des gestionnaires qui possèdent, eux aussi, une expérience professionnelle intersectorielle. Les facteurs qui se sont révélés déterminants pour ce qui est de l'embauche d'un candidat sont ses compétences et la diversité de ses expériences en gestion. L'embauche de candidats déjà à l'emploi de l'organisme et l'embauche de candidats venant des autres secteurs s'équilibrent.

Les répondants associent les expressions « bénéfiques nets » et « axés sur les profits » aux gestionnaires du secteur privé, « bureaucratie » et « intérêt public » à ceux du secteur public et « faire plus avec moins » et « axés sur les valeurs » à ceux du secteur bénévole. Selon eux, la réussite future de l'organisation repose sur des compétences liées à l'« excellence dans les pratiques administratives », au « sens du commandement » et aux « valeurs ». Ces compétences s'acquièrent principalement par « l'expérience réflexive », la « formation », « l'encadrement » et « la mise en pratique de la théorie ». Selon les répondants, les moyens qui permettront à la Croix-Rouge d'atteindre ses objectifs lui sont dictés par sa mission et ses principes.

Cette étude démontre que de nombreux gestionnaires de la Croix-Rouge possèdent une expérience intersectorielle. Elle révèle également que les gestionnaires des trois secteurs sont perçus de manière différente. Elle permet enfin d'observer un consensus, parmi les répondants, quant aux compétences de gestion essentielles au succès futur de l'organisation et aux meilleurs moyens d'acquérir ces compétences.

Les données expérimentales, surtout quantitatives, concernant les gestionnaires du secteur bénévole font défaut. Les conclusions de l'étude font ressortir la nécessité d'approfondir la recherche concernant les programmes de perfectionnement en gestion qui sont mis en œuvre au sein des organisations bénévoles.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	3
RÉSUMÉ.....	5
LISTE DES TABLEAUX.....	11
CHAPITRE 1. LA PROBLÉMATIQUE	13
Introduction	13
Contexte	14
Objectif de l'étude.....	16
Questions.....	17
Importance de l'étude.....	17
Définitions.....	18
Portée et limites de l'étude.....	18
Aperçu du reste de l'étude.....	19
CHAPITRE 2. EXAMEN DE LA LITTÉRATURE	21
Secteur bénévole	21
Formation en gestion dans le secteur bénévole.....	28
Transfert intersectoriel des gestionnaires.....	33
La Société canadienne de la Croix-Rouge	40
Résumé.....	48
CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE ET PROCÉDURE.....	51
Conception de la recherche	51
Population cible.....	52
Collecte et analyse des données	53
Hypothèses méthodologiques.....	56
Limites.....	57

CHAPITRE 4. CONSTATATIONS	59
Le contexte sectoriel du perfectionnement des répondants en matière de compétences en gestion	59
Recrutement de gestionnaires de tous les secteurs	61
Perceptions à l'égard des gestionnaires des différents secteurs	65
Compétences des gestionnaires du secteur bénévole jugées importantes pour le succès de l'organisme	71
Discussion	74
Récapitulation.....	84
CHAPITRE 5. RÉCAPITULATION, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	87
Récapitulation.....	87
Conclusions	91
Recommandations	92
BIBLIOGRAPHIE	95
ANNEXE A. LETTRE	101
ANNEXE B. ENQUÊTE.....	103
ANNEXE C . EXAMEN DÉONTOLOGIQUE.....	107
ANNEXE D. FORMULAIRE DE CONSENTEMENT.....	111
ANNEXE E. BOURSE DE RECHERCHE DE STATISTIQUE CANADA	113

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.	EDRT : Répartition des gestionnaires selon l'âge	37
Tableau 2.	EDTR : Répartition selon le niveau de scolarité	38
Tableau 3.	EDTR : Répartition selon la raison de la perte d'emploi	39
Tableau 4.	EDTR : Répartition selon le secteur du nouvel emploi.....	40
Tableau 5.	Nombre d'années d'expérience à la SCCR	45
Tableau 6.	SCCR : Nombre d'années au poste actuel	47
Tableau 7.	Gestionnaires de la SCCR : Cinq principaux domaines d'études	48
Tableau 8.	Expérience de gestion antérieure des répondants, par secteur	60
Tableau 9.	Cohorte démographique des répondants	61
Tableau 10.	Antécédents sectoriels des candidats embauchés par les répondants	63
Tableau 11.	Ordre décroissant des perceptions des répondants à l'égard du « gestionnaire du secteur privé »	67
Tableau 12.	Ordre décroissant des perceptions des répondants à propos du « gestionnaire du secteur public »	69
Tableau 13.	Ordre décroissant des perceptions des répondants à propos du « gestionnaire du secteur bénévole »	70
Tableau 14.	Ordre décroissant des perceptions des répondants relativement aux principales compétences en gestion.....	72

CHAPITRE 1

LA PROBLÉMATIQUE

Introduction

Ce projet de recherche analyse les profils de perfectionnement des gestionnaires du secteur bénévole canadien. Les premières études en gestion, qui datent de la révolution industrielle, visaient à soutenir la pratique de ce nouveau secteur d'affaires; en cette période de réductionnisme, elles étaient essentiellement axées sur les économies. La gestion s'est grandement développée depuis. De nos jours, tous les secteurs de la société prônent l'uniformisation des pratiques de gestion, la plupart des universités enseignent les théories de la gestion, et la consultation de gestion est une profession en plein essor.

La question des similitudes et des différences entre les secteurs public et privé est souvent débattue dans les études en gestion (Roll, 1982; Murray, 1975). Il ne s'agit pas d'un débat purement théorique. Les recherches connexes visent à informer et à orienter les personnes responsables de la formation et du perfectionnement des gestionnaires, par exemple, les professeurs, les consultants, les gestionnaires et les collègues. Les grands absents de ce débat sont les gestionnaires du secteur bénévole (Nonprofit World, 1997b), ou secteur de l'économie sociale, qui se porte au secours des plus vulnérables de la société. En quoi les gestionnaires du secteur bénévole ressemblent-ils ou se distinguent-ils de ceux des deux autres secteurs? Acquièrent-ils leurs compétences en gestion dans leur propre secteur ou dans les secteurs public et privé? Leur formation

académique est-elle très différente de celle des gestionnaires des autres secteurs? Comment peut-on les aider à se perfectionner en vue de relever le défi d'offrir des niveaux de service toujours plus élevés? Pour les aider à établir leurs stratégies de perfectionnement, il importe de savoir, en premier lieu, quelle est leur formation académique et leur expérience en gestion, quels sont leurs besoins explicites et implicites et quelles compétences et méthodes d'apprentissage sont importantes, à *leur avis*, pour optimiser le rendement du secteur bénévole.

Dans le cadre de ce projet de recherche, nous avons demandé à des gestionnaires du secteur bénévole de nous dire dans quel secteur ils avaient acquis leur expérience en gestion et de quels secteurs provenaient les nouveaux gestionnaires qu'ils embauchaient.

Contexte

Les secteurs privé, public et bénévole ne s'appuient pas sur la même philosophie ni sur les mêmes ressources; il est important d'en tenir compte lorsqu'on essaie de transférer des compétences d'un secteur à l'autre.

Selon Rifkin (1995), non seulement le secteur bénévole se distingue-t-il des secteurs public et privé, mais il occupe aussi une place de plus en plus importante au sein de la société. Rifkin fait la prédiction suivante :

[traduction libre]

Au cours du prochain siècle, les entreprises privées et le secteur public joueront un rôle de moins en moins important dans la vie quotidienne des êtres humains du monde entier. Le vide laissé par ces pouvoirs sera vraisemblablement comblé soit par l'émergence d'une sous-culture de plus en plus hors-la-loi ou par la présence accrue du secteur de l'économie sociale. (p. 249)

Si Rifkin voit juste, il est alors impérieux que le secteur bénévole soit prêt à relever le défi. Rifkin prédit la modification du profil et du rôle des gestionnaires du secteur bénévole, mais l'insuffisance de données de référence ne permet pas de mesurer cette tendance. Dans quelle mesure les gestionnaires du secteur bénévole ont-ils acquis leur expérience dans les secteurs privé et public? Comment perçoivent-ils les gestionnaires des deux autres secteurs? Quelles compétences de gestion, à leur avis, seront importantes dans les années à venir? C'est en cherchant à approfondir les réponses à ces questions que nous pourrions aider davantage les gestionnaires du secteur de l'économie sociale à se perfectionner. Leurs forces et leurs compétences peuvent en effet améliorer notre bien-être futur.

Malgré les discours prédisant que le secteur de l'économie sociale, ou le secteur bénévole, sera au cœur de la transformation sociale qui caractérise cette ère de mondialisation et de percée technologique, ce secteur est souvent ignoré des politicologues et des chercheurs en gestion (Nonprofit World, 1997b; Coolsen et Wintz, 1998).

Nombreux sont les organismes bénévoles qui sont aux prises avec des problèmes de compressions budgétaires ou d'adaptation aux besoins changeants de la collectivité; la Croix-Rouge, quant à elle, a été soumise à une pression à nulle autre pareille. Ses difficultés ont fait l'objet d'une couverture médiatique lors de l'enquête de la Commission Krever sur le sang contaminé au Canada. Les Services transfusionnels de la Croix-Rouge ont été transférés à la toute nouvelle Société canadienne du sang. La perte de ce programme à grande visibilité

coïncide avec la restructuration interne et la redéfinition du rôle de la Croix-Rouge au Canada.

Mon expérience personnelle comme bénévole et ancienne employée de la Croix-Rouge m'a permis de comprendre de près le rôle de cette organisation dans la collectivité. En tant que travailleuse communautaire chargée de la coordination de projets engageant la participation des trois secteurs, ma connaissance des différences entre ces trois secteurs et de la fréquence des transferts d'un secteur à l'autre peut m'aider à m'acquitter de mon rôle qui consiste à bâtir de solides partenariats entre ces secteurs.

Objectif de l'étude

L'objectif de la présente étude consistait à analyser le contexte sectoriel du profil de perfectionnement des gestionnaires de niveaux intermédiaire et supérieur de La Société canadienne de la Croix-Rouge. Cette analyse devait, selon les résultats escomptés, permettre d'acquérir une bonne connaissance des tendances actuelles en matière de transfert intersectoriel, en indiquant dans quel contexte sectoriel les cadres intermédiaires et supérieurs de la Croix-Rouge ont acquis leurs compétences, comment ces derniers perçoivent leurs collègues des autres secteurs, quel est leur expérience en matière d'embauchage d'employés provenant des autres secteurs et enfin, quelles compétences et connaissances sont, à leur avis, essentielles au succès futur de la Croix-Rouge. Leur profil a été comparé à celui des gestionnaires des secteurs privé et public tel qu'il est décrit dans les

documents consultés. L'étude a aussi abordé la fréquence des transferts entre La Société canadienne de la Croix-Rouge et les secteurs public et privé.

Questions

Cette recherche vise à répondre aux questions suivantes :

1. Dans quels secteurs les gestionnaires de la Croix-Rouge ont-ils acquis leurs compétences?
2. Quelles sont les pratiques d'embauche intersectoriel actuelles et pour quelles raisons y a-t-on recours?
3. Comment les gestionnaires de la Croix-Rouge perçoivent-ils les gestionnaires des trois secteurs?
4. À leur avis, quelles compétences sont essentielles au succès futur de l'organisation et quelle est la meilleure manière de les acquérir?

Importance de l'étude

Le secteur bénévole façonne la société au même titre que celle-ci le façonne. Les valeurs et les compétences des personnes qui y travaillent déterminent la crédibilité dont ce secteur jouira au sein de la société, ainsi que son pouvoir sur les politiques gouvernementales et l'intérêt public. Il importe de bien connaître le profil des gestionnaires du secteur bénévole canadien pour définir les besoins de ce groupe en matière de formation. Cette connaissance peut servir à consolider les organismes du secteur bénévole dans les années à venir, en

particulier La Société canadienne de la Croix-Rouge qui a joué un rôle crucial pour aider les plus vulnérables de la société à développer leur potentiel. Elle peut également offrir de nouvelles perspectives aux gestionnaires des secteurs public et privé.

Définitions

Secteur bénévole – Le secteur bénévole regroupe des organismes autonomes qui œuvrent pour l'intérêt public, sans but lucratif. Ces organismes se distinguent de ceux du secteur public par leur autonomie et de ceux du secteur privé par le fait de ne pas rechercher de profits. Les appellations « secteur de l'économie sociale », « secteur social », « organisation non gouvernementale » (ONG), « organisme de bienfaisance » ou « organisme sans but lucratif » désignent également ce secteur ou une partie de celui-ci.

Aux fins de la présente recherche, les réseaux officiels de la santé et de l'éducation sont considérés comme des organismes gouvernementaux. Revenu Canada confère aux hôpitaux et aux universités, par voie de règlement, le statut d'organismes sans but lucratif, mais ces établissements quasi publics sont régis et dirigés par le gouvernement.

Portée et limites de l'étude

Cette étude se limite aux pratiques d'embauchage des gestionnaires de niveaux intermédiaire et supérieur utilisées sur une période d'un an au sein d'un organisme sans but lucratif, La Société canadienne de la Croix-Rouge.

Aperçu du reste de l'étude

Le chapitre 2 passe en revue la littérature portant sur les organismes sans but lucratif, la formation en gestion et la fréquence des transferts de gestionnaires d'un secteur à l'autre. Il retrace également l'histoire de La Société canadienne de la Croix-Rouge et présente sa mission, de même que le profil de son personnel. Le chapitre 3 décrit la méthodologie de la recherche. Le chapitre 4 fait une analyse qualitative des données recueillies au cours des interviews en fonction des principaux sujets abordés. Ces résultats feront l'objet d'une analyse en regard des documents publiés sur le secteur sans but lucratif. Le chapitre 5 présente les conclusions de l'étude et des recommandations à des fins d'approfondissement de la recherche.

CHAPITRE 2

EXAMEN DE LA LITTÉRATURE

Le présent chapitre passe en revue les données relatives au secteur bénévole, à la formation en gestion et aux transferts de gestionnaires d'un secteur à l'autre. À partir des données tirées de l'Enquête sur la dynamique du travail et du revenu (Statistique Canada, 1998), le niveau d'éducation des gestionnaires canadiens, leurs antécédents professionnels et les transferts intersectoriels au Canada ont été évalués. Enfin, nous brossons un portrait de La Société canadienne de la Croix-Rouge, de ses programmes et de son profil organisationnel.

Secteur bénévole

La présente section décrit et définit le secteur bénévole canadien, ainsi que des prévisions quant au rôle qu'il est appelé à jouer au sein de la société.

Profil du secteur bénévole au Canada

Ces 30 dernières années, le nombre d'organisations sans but lucratif enregistrées auprès de Revenu Canada a plus que triplé, passant de 22 556 en 1967 à 74 017 en 1996 (Nonprofit's Share of Economy, 1997). Près de 86 milliards de dollars, soit 12,5 % du produit intérieur brut canadien, transitent annuellement par les organismes caritatifs enregistrés (Scott, 1994).

Le Canada compte plus de 4,5 millions de bénévoles et les organismes sans but lucratif ont à leur service trois fois plus de bénévoles que d'employés

rémunérés. Soixante-cinq pour cent des bénévoles canadiens donnent de leur temps à des organismes sans but lucratif désignés sous l'appellation « autres » par Revenu Canada. Par « autres » organismes, on entend les organismes de charité indépendants œuvrant pour le bien de la communauté la plupart du temps dans un but philanthropique (McClintock, 1994). La Croix-Rouge canadienne appartient à ce groupe.

Le travail au sein du secteur bénévole se caractérise souvent par sa nature philanthropique de soutien, de soin et d'attention. Ce type de travail ne figure généralement pas dans les analyses d'emplois et les salaires offerts sont peu élevés (Hochschild, 1983; Pringle, 1988). Selon Oster (1998), l'idéologie véhiculée par les organismes bénévoles contribue parfois à maintenir les salaires des cadres à un niveau peu élevé, mais, selon lui, comme ces organismes commencent à exercer des activités similaires à celles des entreprises, la rémunération se rapproche de celle consentie dans le secteur des entreprises à but lucratif.

Signification du secteur bénévole

Dans son analyse des organismes bénévoles à l'échelle internationale, James (1989) observe que ces organismes ont tendance à émerger dans les milieux où il est difficile de mesurer la qualité du produit qu'ils offrent et où les consommateurs doivent avoir une bonne dose de confiance dans le produit. Le secteur bénévole inspire vraisemblablement confiance parce que ses « gestionnaires n'ont pas les mêmes stimulants financiers que leurs homologues

du secteur à but lucratif pour déclasser la qualité de leur produit » (James, 1989, p. 4). Dans une perspective d'analyse de marché, James considère que les organismes bénévoles livrent une concurrence aux entreprises et au gouvernement au lieu de tout simplement les compléter. Elle observe « un fait empirique curieux ... les principaux fondateurs d'organismes bénévoles sont des groupes religieux ou d'autres groupes idéologiques bien organisés et non pas des entrepreneurs » (James, 1989, p.5). Dans une société plus homogène sur le plan idéologique, la faveur populaire à l'égard de la prestation de services sociaux assurée par des organismes publics est plus grande. Cette situation serait en partie due, selon James, à la concurrence que se livrent, dans les sociétés hétérogènes, divers groupes religieux pour assurer la prestation de services bénévoles dans le but de recruter de nouveaux membres.

Certains auteurs du milieu des affaires comme Drucker (1990a, 1990b, 1994) et Mintzberg (1996) prônent l'importance du secteur bénévole pour assurer l'équilibre de l'économie et la santé de notre société. Mintzberg explique que la société occidentale est prisonnière de son idéologie capitaliste parce qu'elle est convaincue que le capitalisme est le grand vainqueur de la guerre froide, preuve de sa supériorité sur le socialisme. À son avis (Mintzberg 1996), cette idée est erronée et dangereuse, puisque le véritable vainqueur de la guerre froide est le système économique mixte et équilibré.

Saul (1995) et Galbraith (1997) soutiennent qu'il faut contrebalancer l'horizon à court terme du capitalisme par le processus démocratique. Selon eux, la tendance actuelle à surévaluer les pratiques commerciales mène droit au

corporatisme et risque, en bout de ligne, de diminuer le pouvoir des citoyens sur la manière dont les services collectifs sont assurés. Van Til (1988) explique que malgré sa réputation d'être trop axé sur les processus et trop bureaucratique, la capacité du secteur public de « résister au leadership destructif pourra s'avérer, un jour, l'une de ses plus grandes forces » (p. 174). Johnson (1983) est d'avis que les gestionnaires du secteur public ont une responsabilité plus importante que celle de leurs homologues du secteur privé, qui mettent l'accent sur le rendement et les profits. Ils sont responsables de l'intérêt public, qui dépasse parfois les considérations financières. Wilson et Butler (1986) font observer que plus un organisme est dépendant des subventions gouvernementales, plus il a tendance à adopter des stratégies de coopération.

Les organismes bénévoles sont maîtres dans l'art de cerner et de satisfaire les besoins sociaux, plutôt que dans la capacité de répondre à la demande du marché. En cette époque caractérisée par la recherche du profit, les organismes bénévoles sont encouragés à créer des fondations parallèles et à exercer des activités de type entrepreneurial, de même qu'à adopter une approche calquée sur celles des entreprises pour soutenir le volet caritatif de leur organisme (Dees, 1998; Emerson, 1997; McLeod, 1997). Perlmutter et Adams (1990) nous préviennent que « les organismes qui se tournent vers des activités commerciales pour générer des revenus risquent davantage de perdre leur autonomie organisationnelle que s'ils dépendent de subventions gouvernementales qu'ils peuvent choisir et façonner selon leurs besoins » (p. 11).

Handy (1994) nous rappelle que le mot « compagnie », qui désignait à l'origine un groupe de compagnons, conserve encore son sens original dans le secteur bénévole. Il poursuit : [traduction libre]

« Au moment où les organismes bénévoles commencent à ressembler à des entreprises, ces dernières commencent à se tourner du côté du secteur bénévole en quête de nouveaux modèles. Le milieu bénévole a très bien compris qu'il faut un financement de base jumelé à une certaine liberté d'action ... contrairement à toute attente, ces organismes détiennent peut-être la clé du renouvellement du capitalisme. » (p. 154)

L'avenir du secteur bénévole

Certains auteurs (Foot, 1996; Rifkin, 1995) prédisent, dans des articles récents fondés sur l'analyse des tendances sociales et les tendances de l'emploi, une expansion du secteur bénévole correspondant au retrait du secteur public. Foot (1996), un auteur canadien spécialisé en démographie, laisse entendre que la multiplication des transferts entre les secteurs public et privé et le secteur bénévole modifiera le fonctionnement des organismes à but non lucratif. Voici comment il prévoit l'avenir : [traduction libre]

« Ces organismes sont compliqués à administrer et cette complexité ne fera qu'augmenter à mesure que le gouvernement cessera d'assurer de nombreux services, nous rendant ainsi plus dépendants que jamais des organismes bénévoles pour plusieurs de ces services. Il s'ensuivra une croissance rapide du secteur bénévole qui devra répondre à l'énorme pression causée par les nouveaux besoins de la société ... Grâce au vieillissement de la population, ces organismes pourront puiser dans une nouvelle source de gestionnaires hautement compétents pour traverser cette période difficile et stimulante. Les « baby boomers » de la première vague sont actuellement en pleine crise de la quarantaine, ils se demandent ce qu'ils feront du reste de leur vie ... c'est également le moment où, après des années dans le monde corporatif, ils redécouvrent leurs idéaux ... de nombreux cadres, riches de talents et de compétences, plafonnés et désillusionnés dans le monde corporatif, ne demanderont pas mieux que

d'offrir leurs services aux organismes sans but lucratif ... le vent nouveau que ces professionnels feront souffler sur ces organismes obligera la vieille garde à un difficile exercice d'adaptation. » (p. 126-7)

Aux États-Unis, Rifkin (1995) se porte à la défense du secteur bénévole qui offre les meilleures possibilités de travail aux travailleurs déplacés :

[traduction libre]

« Devant la sombre perspective d'absorber un nombre croissant de travailleurs chassés du marché du travail, ainsi que d'assurer des services sociaux de base et des activités culturelles, le secteur de l'économie social aura besoin d'une forte injection de financement et d'un grand nombre de nouveaux bénévoles ... jusqu'à maintenant, le monde était essentiellement tourné vers l'économie de marché, à tel point que ni le public, ni les décideurs du gouvernement ne parlaient d'économie sociale. Cette situation évoluera vraisemblablement au cours des prochaines années, puisqu'il est de plus en plus évident que le seul moyen de canaliser de manière constructive le surplus de main-d'œuvre larguée par la mondialisation des marchés est de miser sur le secteur renouvelé de l'économie sociale. » (p. 202)

De nombreux auteurs canadiens s'inquiètent de l'importance exagérée qui est accordée à l'idéologie entrepreneuriale, une tendance, disent-ils, non souhaitable pour la société et inutile pour l'économie (Finlayson, 1996; Galbraith, 1997; McQuaig, 1995; Mintzberg, 1996). Selon Mintzberg, la présence de trois secteurs forts assurerait l'équilibre entre la nature concurrentielle et la nature coopérative de la société. Aux États-Unis, Kofman et Senge (1993) sont d'avis que la coopération doit faire contrepoids à la concurrence sur les plans organisationnel et communautaire et ils nous mettent en garde contre la tendance à exagérer les résultats mesurables à court terme. Le défi du secteur bénévole consiste à opérationnaliser cette perspective en tablant sur ses forces traditionnelles, tout en s'adaptant à l'environnement socio-politique en mutation.

Coolsen et Wintz (1998) définissent les quatre étapes du succès futur des organismes bénévoles. Ces étapes, inspirées des recommandations faites lors d'une conférence à laquelle participaient 17 organismes de services tenue au Wisconsin, en 1997, sont les suivantes :

1. Jeter les fondements en définissant la mission et la vision de l'organisme;
2. Combiner direction inspirée et gestion efficace;
3. Miser sur l'entente et la collaboration;
4. Apprendre, croître et évoluer.

L'examen de la littérature nous apprend que le secteur bénévole est plein essor au Canada et que près d'un Canadien sur cinq y donne de son temps (McClintock, 1994). Ce secteur sera sans contredit appelé à jouer un rôle important en termes de services communautaires et de possibilités d'emplois (Foot, 1996; Rifkin, 1995). Alors que les compétences du secteur privé sont considérées comme les futurs outils du secteur bénévole (Dees, 1998; Emerson, 1997; McLeod, 1997), celles du secteur bénévole sont utilisées comme modèles pour accroître le rendement du secteur privé (Handy, 1994). Poursuivons l'examen de la littérature afin de voir comment les gestionnaires peuvent améliorer leur formation.

Formation en gestion dans le secteur bénévole

La présente section examine d'abord les différentes perspectives de recherche en gestion, la formation en gestion et enfin, la formation des gestionnaires du secteur bénévole.

Recherche en gestion

L'objectif de la recherche en gestion est de définir les compétences génériques liées aux meilleures pratiques de gestion visant l'obtention de résultats qualitatifs, de même que les compétences applicables à des contextes de travail précis (Boyatzis, 1982; Salaman, 1995). La recherche est orientée vers les *activités* des gestionnaires (Hales, 1986; Kotter, 1982) *ou vers la perception* que ces derniers ont de leurs activités (Mintzberg, 1989; Weick, 1983).

Les résultats de la recherche servent à informer les personnes chargées du perfectionnement des gestionnaires : les professeurs, les consultants, les gestionnaires et les collègues. La recherche offre des modèles, des schémas conceptuels et des cadre d'évaluation des décisions gestionnelles. Les compétences des gestionnaires sont évaluées en fonction des hypothèses implicites et explicites des chercheurs en ce qui concerne les « moyens » (c'est-à-dire les méthodes) et les « buts » (c'est-à-dire les résultats) (Thomas, 1993).

Burgoyne (1989) est favorable aux portefeuilles de gestion qui misent non seulement sur les compétences et les aptitudes, mais également sur la

personnalité, les valeurs et les missions des gestionnaires. Selon lui, les « méta-compétences » des gestionnaires se rapportent à leur capacité d'apprendre, de changer, de s'adapter, de prévoir, d'anticiper et de provoquer le changement. Ces aptitudes « permettent aux gestionnaires de créer et d'adapter les compétences qui donneront des résultats efficaces » (Burgoyne, 1989, p. 59). À l'instar de Burgoyne (1989), qui prône l'inclusion de valeurs morales dans le portefeuille gestionnel, Mason (1992) soutient que la « valeur morale ultime d'un dirigeant du secteur bénévole consiste à diriger efficacement son organisme et à amener les personnes qu'il dirige à s'acquitter de leur mission (p. 30). Comme l'expliquent Meidl, Ehrlich and Dukerich (1985), la difficulté réside dans le fait que le dirigeant a très peu de contrôle sur les facteurs dont dépend le succès de son organisme. Les dirigeants sont généralement tenus responsables du succès ou de l'échec de leur organisme; dans les périodes difficiles, la solution populaire est donc de changer de dirigeants. L'incidence d'un tel changement dépend de l'hétérogénéité du bassin de candidats dans lequel sont recrutés les nouveaux dirigeants (Mentzer, 1993).

Foucault présente une théorie organisationnelle contradictoire : « la réalité et notre discours sur la réalité sont tous deux plus hermétiques que jamais » (Burrell, 1988, p. 233). Ou encore, de notre point de vue, la réalité du gestionnaire du secteur bénévole et son discours officiel se limitent l'un l'autre par l'introduction de paramètres qui, en bout de ligne, gouverneront ses limites. L'analyse tend à imposer une structure et une discipline qui, en retour, limitent le sujet.

Apprentissage de la gestion

Divers auteurs ont tenté de définir la formation en décrivant les processus d'apprentissage qui conduisent au cumul de connaissances.

Selon Dewey (1933), il existe deux processus expérimentiels d'apprentissage. Le premier est la méthode *par tâtonnements*, qui conduit à la prise de décisions *instinctives*; celles-ci sont limitées par la spécificité du problème. Le deuxième est la *réflexion*, qui requiert la capacité d'établir des relations entre divers éléments d'une expérience et conduit à la solution efficace de problèmes, de même qu'à un apprentissage plus efficace.

Burgoyne et Hodgson (1983) décrivent trois niveaux d'apprentissage. L'apprentissage de *niveau 1* repose sur l'utilisation immédiate de données factuelles et il est propre à chaque situation, mais il n'a pas d'effet à long terme. Un apprentissage de *niveau 2* se produit lorsque les gestionnaires acquièrent des connaissances qui sont transférables d'une situation à une autre. Ce type d'apprentissage entraîne une modification durable des comportements et des perceptions, mais il est également propre à chaque situation. Un apprentissage de *niveau 3* se produit lorsqu'un gestionnaire devient conscient de ses propres perceptions du monde, de la manière dont elles ont été élaborées et de la manière dont elles pourront évoluer. Il s'agit d'un apprentissage à long terme qui n'est pas propre à une situation particulière.

De l'avis de Senge (1990), l'apprentissage organisationnel est favorisé lorsque le travailleur accroît ses compétences personnelles et sollicite des modèles mentaux, et lorsque des groupes cherchent à partager leur vision et leurs

connaissances. Ce mode de pensée systémique tient compte des interconnexions existant à l'intérieur d'un système global, ainsi que de l'existence d'une pression exercée sur ce système par des forces indéterminées.

Boud, Keogh and Walker (1985) expliquent que c'est « seulement lorsque nous sommes conscients de nos idées que nous pouvons les évaluer en vue de décider de ce que nous ferons et de ce que nous nous abstenons de faire » (p. 19). Winter (1989) partage cette opinion; à son avis, « lorsque nous tirons des enseignements de nos expériences, nous recourons à des aptitudes (qui peuvent être améliorées) et à des méthodes (qui peuvent être décrites) » (p. 8). Par conséquent, l'apprentissage planifié, réfléchi et articulé laisse véritablement présager un accroissement du rendement des gestionnaires.

L'apprentissage actif est une méthode fondée sur l'application de stratégies d'apprentissage intentionnel comme outil rentable de perfectionnement en gestion. Pour Revans (1980), « apprentissage actif » ne signifie pas apprendre par l'action, mais plutôt « apprendre à apprendre sur le tas en collaborant avec d'autres personnes qui sont aussi en train d'apprendre à apprendre sur le tas » (p. 288) et en les observant. Il s'agit d'un processus d'apprentissage collectif axé sur la situation d'une seule personne à la fois. Il permet à chaque gestionnaire de définir un objectif d'apprentissage adapté à ses propres fonctions et besoins.

Stewart (1991) propose une typologie des postes de gestion en fonction du contexte et des méthodes propres à chacun, même au sein d'un même organisme. Elle propose de classer les postes selon les critères suivants : l'importance des contacts internes par rapport aux contacts avec l'extérieur, la collaboration avec

les collègues ou la supervision de subalternes. Les exigences particulières de chaque poste de gestion sont reliées aux besoins et aux méthodes de formation appropriés.

Butlin et Oderkirk (1997) arrivent à la conclusion que « l'éducation est l'une des principales variables prédictives de la capacité d'une personne d'accéder à des postes d'autonomie en milieu de travail » (p. 33). Le degré d'autonomie s'accroît en fonction de l'importance du poste de gestion et les gestionnaires qui jouissent d'un degré élevé d'autonomie se remettent plus rapidement d'une perte d'emploi.

Apprentissage de la gestion au sein du secteur bénévole

O'Neill (1992) soutient que lorsque l'apprentissage de la gestion est axé sur les compétences, ces dernières doivent s'acquérir dans une perspective d'éthique afin de garantir le succès de l'organisme bénévole. À son avis, les seules choses que le gestionnaire doit apprendre sont les suivantes : développer et orienter les valeurs du personnel et de la société au sens large, motiver le personnel sans stimulants de nature financière, gérer son organisme sans poursuivre ultimement un objectif économique et collaborer étroitement avec le conseil d'administration et les bénévoles.

Le défi de la gestion traditionnelle consiste, en grande partie, à valoriser le travail au yeux du personnel (Watson, 1994). Dans le secteur bénévole, la pertinence et la valeur du travail sont généralement évidentes; ce qui l'est moins,

par contre, c'est de savoir quel est le meilleur moyen de faciliter l'apprentissage de la gestion dans un environnement coopératif et humanitaire.

Selon Herman et Heimovics (1991), comme les organismes bénévoles ne définissent pas leur succès en fonction des profits, c'est à leur capacité de survie que se mesure ce succès. Un organisme a vraisemblablement de meilleures chances de survie lorsque « ses activités périphériques d'expansion génèrent suffisamment de ressources pour l'organisme et que sa légitimité est confirmée par la société » (p. 68). Cela suppose que ses cadres doivent consacrer une partie de leur temps aux activités périphériques et à l'établissement de relations avec l'extérieur, tout en confiant la conduite des affaires internes à leurs gestionnaires.

La présente section a passé en revue l'apprentissage des gestionnaires du secteur bénévole. Les valeurs et le code morale sont considérées comme un critère de rendement de plus en plus important pour les gestionnaires en général (Burgoyne, 1989), surtout pour ceux du secteur bénévole (Mason, 1992). Les méthodes d'apprentissage fondées sur l'examen des comportements et des attitudes du gestionnaire semblent les plus susceptibles d'aider ce dernier à accroître son rendement (Revans, 1980; Senge, 1990; Winter, 1989).

Transfert intersectoriel des gestionnaires

Le transfert des gestionnaires est abordé dans la section portant sur le perfectionnement de la gestion et l'examen de l'Enquête sur la dynamique du travail et du revenu (Statistique Canada, 1998).

Perfectionnement des gestionnaires

Les entreprises recommandent périodiquement à leurs jeunes gestionnaires de peaufiner leurs compétences en travaillant bénévolement dans le secteur de l'économie sociale. Cette expérience leur permet de développer leur sens du commandement et leur capacité de définir leur mission et leur politique, ce qui sera un atout pour eux lorsqu'ils voudront se hisser au sommet de la hiérarchie du secteur privé (Barnes, 1996; Isenberg, 1994; Ross, 1997). Selon un mentor du milieu des affaires, « la notion de profit n'est peut-être pas la même dans le secteur bénévole que dans les entreprises, mais on ne peut en dire autant de la recherche de l'excellence » (Ross, 1997, p. 15).

Au Royaume-Uni, les gestionnaires subalternes et intermédiaires des grands organismes bénévoles croient que les gestionnaires doivent être sélectionnés à l'intérieur même du secteur et non pas recruté dans les secteurs privé ou public. Cela ne reflète toutefois pas la réalité, puisque la moitié des cadres supérieurs du secteur bénévole viennent du secteur commercial (Bruce, 1993). Selon Bruce, les organismes de charité ne devraient pas recruter, en aussi grand nombre, leurs gestionnaires supérieurs dans les autres secteurs. Cela ne contribue, poursuit-il, qu'à démotiver les gestionnaires intermédiaires et à accroître exagérément le coût de formation des nouveaux cadres. Dees (1998) fait entendre un autre son de cloche. À son avis, les organismes bénévoles peuvent changer de cap favorablement en se lançant dans des activités entrepreneuriales pour financer leur mission sociale. Il ajoute que « rares sont les entreprises qui peuvent ou doivent être purement philanthropiques ou purement commerciales; *la*

plupart doivent combiner les deux types d'activités dans un équilibre productif » (p. 60). Il conseille aux organismes bénévoles de recruter des employés dans le secteur des entreprises, de leur consentir de meilleurs salaires et d'encourager leur personnel à accueillir favorablement les compétences et les valeurs des nouveaux venus.

Selon Handy et Katz (1998), lorsque les salaires pratiqués dans le secteur bénévole sont inférieurs à ceux du marché, seuls les gestionnaires très engagés resteront à leur poste et, en bout de ligne, c'est cet engagement profond qui profite le plus à l'organisme. Lorsqu'un gestionnaire trouve un organisme qui véhicule ses propres valeurs, le travail y prend tout son sens et il y investira non seulement ses compétences, mais aussi sa passion.

En ce qui concerne les transferts intersectoriels des systèmes, Alexander et Weiner (1998) se sont demandé si les organismes bénévoles ne devraient pas adopter les modèles de régie des grandes entreprises. Ils sont arrivés à la conclusion que l'adoption des structures et des méthodes du secteur privé ne serait une solution ni souhaitable, ni efficace, aux problèmes de nombreux organismes bénévoles (p. 223).

Enquête sur la dynamique du travail et du revenu

En 1993, Statistique Canada a entrepris une étude longitudinale intitulée Enquête sur la dynamique du travail et du revenu (EDTR). Dans le cadre de cette enquête, un total de 31 000 répondants âgés de 16 ans et plus, appartenant à 15 000 ménages, ont été suivis pendant une période de six ans (Giles, 1995). La

base de données a servi de fondement à une étude des tendances en matière de travail au Canada.

Les données de l'EDTR auxquelles se réfère la présente étude sont tirées des renseignements recueillis auprès la première cohorte, entre janvier 1993 et décembre 1994. La taille de l'échantillon ne permet malheureusement pas d'effectuer une analyse fiable des gestionnaires du secteur bénévole. Par conséquent, les données de l'enquête se limiteront aux gestionnaires du secteur des entreprises et du secteur non commercial. Le secteur non commercial comprend les organismes publics et les organismes sans but lucratif.

Âge. Le tableau 1 indique la répartition des gestionnaires selon l'âge; dans la fourchette des 25 à 54 ans, la répartition est la même pour les deux groupes. Les gestionnaires du secteur des entreprises sont plus nombreux dans la fourchette des 16 à 24 ans, alors qu'ils sont moins nombreux que les gestionnaires du secteur non commercial dans la fourchette des 55 à 69 ans.

Tableau 1

EDRT : Répartition des gestionnaires selon l'âge

Groupes d'âge	Industrie	
	Secteur des entreprises	Secteur non commercial
16 à 24	22 %	15 %
25 à 34	22 %	25 %
35 à 44	23 %	22 %
45 à 54	16 %	15 %
55 à 69	16 %	23 %

Nota : Estimations de la population : entreprises – 873 000, secteur non commercial – 313 000

Enquête sur la dynamique du travail et du revenu, Statistique Canada, 1998.

Sexe. Les données de l'EDTR indiquent qu'au sein du secteur des entreprises, 65 % des gestionnaires étaient des hommes et 35 %, des femmes. Dans le secteur non commercial, 54 % étaient des hommes et 46 %, des femmes.

Éducation. L'EDTR recueille également des données sur le niveau de scolarité des gestionnaires. Le tableau 2 indique que 61 % des gestionnaires du secteur des entreprises ont terminé des études postsecondaires, tandis que la proportion est de 80 % dans le secteur non commercial.

Tableau 2

EDTR : Répartition selon le niveau de scolarité

Niveau d'éducation le plus élevé	Industrie	
	Secteur des entreprises	Secteur non commercial
Études secondaires inachevées	10 %	3 %
Diplôme d'études secondaires	29 %	15 %
Études postsecondaires non universitaires	38 %	34 %
Diplôme universitaire de premier cycle	20 %	29 %
Diplôme universitaire de deuxième cycle	3 %	17 %
Ne sait pas	1 %	1 %

Nota : Estimations de la population : entreprises – 873 000, secteur non commercial – 313 000

Enquête sur la dynamique du travail et du revenu, Statistique Canada, 1998.

Le tableau 3 donne les motifs d'abandon du dernier emploi. Dans le secteur des entreprises, beaucoup plus de gestionnaires perdent leur emploi involontairement que dans le secteur non commercial. La retraite est considérée comme un motif d'abandon volontaire de l'emploi.

Parmi les gestionnaires du secteur non commercial qui ont changé d'emploi, 59 % se sont trouvé un nouvel emploi comme gestionnaire, alors que seulement 33 % de ceux du secteur des entreprises ont trouvé un emploi au même échelon. Les gestionnaires du secteur des entreprises qui ont changé d'emploi

sont plus nombreux que ceux du secteur non commercial à avoir subi une diminution de salaire.

Tableau 3

EDTR : Répartition selon la raison de la perte d'emploi

Motif de la perte de l'emploi	Industrie	
	Secteur des entreprises	Secteur non commercial
Départ volontaire	51 %	66 %
Départ non volontaire	29 %	5 %
Ne sait pas	20 %	28 %

Nota : Estimations de la population : entreprises – 209 000, secteur non commercial – 59 000

Enquête sur la dynamique du travail et du revenu, Statistique Canada, 1998.

Transfert intersectoriel des gestionnaires. Le tableau 4 concerne le transfert des gestionnaires entre le secteur des entreprises et le secteur non commercial. Parmi les gestionnaires du secteur des entreprises qui ont changé d'emploi, 91 % sont demeurés dans le même secteur et 8 % (soit 11 840 gestionnaires) sont passés au secteur non commercial; dans le secteur non commercial, 33 % des gestionnaires (soit 9 860 personnes) sont passés au secteur des entreprises et 67 % se sont trouvé un nouvel emploi dans le même secteur.

Il semblerait que ce mouvement de gestionnaire a permis un transfert des forces et des faiblesses d'un secteur à l'autre. Comme l'EDTR ne fait pas de distinction entre le secteur bénévole et le secteur non commercial, les données recueillies ne peuvent s'appliquer directement aux gestionnaires du secteur bénévole. La section suivante porte essentiellement sur les gestionnaires de la Croix-Rouge et leur milieu de travail.

Tableau 4

EDTR : Répartition selon le secteur du nouvel emploi

Secteur du nouvel emploi	Industrie	
	Secteur des entreprises	Secteur non commercial
Secteur des entreprises	91 %	33 %
Secteur non commercial	8 %	67 %
Ne sait pas	1 %	0 %

Nota : Estimations de la population : secteur des entreprises – 148 000; secteur non commercial – 29 000

Enquête sur la dynamique du travail et du revenu, Statistique Canada, 1998.

La Société canadienne de la Croix-Rouge

Les études antérieures concernant cet organisme portent principalement sur les activités bénévoles de la Croix-Rouge américaine (Adams, 1980, 1977).

Notre étude concerne le système de gestion de La Société canadienne de la Croix-Rouge (SCCR). L'historique de la Croix-Rouge internationale et nationale a servi à définir le cadre de travail du gestionnaire de la Croix-Rouge.

Historique de la Croix-Rouge internationale

La Croix-Rouge internationale, identifiée par l'un des emblèmes les plus connus au monde, a vu le jour en 1859. Un homme d'affaires suisse, Henry Dunant, arriva un jour sur le champ de bataille de Solferino, où 40 000 soldats morts et blessés avaient été abandonnés après le retrait de l'armée autrichienne qui livrait une guerre aux Français et aux Italiens. Interrompant son voyage d'affaires, Dunant lança immédiatement un appel aux villageois pour qu'ils portent secours aux soldats, leur fournissent nourriture, eau et abri, et écrivent des lettres aux familles des mourants. Henry Dunant relata son expérience dans ses écrits, incitant ainsi d'autres personnes à s'engager dans ce mouvement humanitaire voué au soulagement de la misère humaine sur les champs de bataille. Bien que l'organisation demeure non confessionnelle, Dunant a été profondément influencé par sa foi religieuse.

La Croix-Rouge internationale a émis des lignes directrices qui régissent la prestation de ses services; les sept principes fondamentaux de l'organisation, proclamés lors de la Conférence internationale de la Croix-Rouge de 1965, sont les suivants : humanité, impartialité, neutralité, indépendance, volontariat, unité et universalité.

La Société canadienne de la Croix-Rouge

Au Canada, George Sterling Ryerson était chirurgien dans le Royal 10^e Régiment. En mars 1885, il fut envoyé sur la scène de la Rébellion Nord-Ouest dirigée par Louis Riel. Pour identifier le wagon médical, il y apposa une pièce de tissu sur laquelle était cousue une croix rouge. C'était la première fois qu'un pavillon de la Croix-Rouge était déployé au Canada. La première section canadienne de la Croix-Rouge, fondée en 1896, reçut le mandat de fournir des services médicaux aux blessés de guerre. Les dirigeants de la Croix-Rouge canadienne ont ensuite rationalisé leurs efforts et, à la fin de la Première Guerre mondiale, l'organisme fonctionnait avec « l'efficacité d'une entreprise prospère » (Porter, 1960, p. 51).

À la fin de la Première Guerre mondiale, la communauté internationale demanda à la Croix-Rouge d'élargir son mandat afin de promouvoir la santé générale de la communauté internationale par l'intermédiaire de la Ligue des sociétés de la Croix-Rouge. Le Comité international de la Croix-Rouge devait continuer à exercer ses activités humanitaires en temps de conflit armé. La Croix-Rouge canadienne a relevé le défi avec enthousiasme et au cours des décennies qui ont suivi, elle a diversifié ses services.

Les données statistiques suivantes donnent un aperçu des activités annuelles de la Croix-Rouge (SCCR, 1997, 1998) :

- A. cours de sécurité aquatique à un million de Canadiens;
- B. cours de secourisme à 200 000 Canadiens;
- C. exposés sur la prévention des abus à 60 000 adolescents;

- D. aide à 99 000 aînés par le biais de divers programmes de maintien à domicile;
- E. prêt de 100 000 fauteuils roulants ou de matériel pour chambre de malade;
- F. secours à 30 000 victimes de désastres personnels tels l'incendie de leur maison;
- G. coordination des activités de près de 130 000 bénévoles, sans compter les donneurs de sang.

Chaque année, les programmes de la Croix-Rouge viennent en aide à de nombreux Canadiens et ses services sont adaptés aux besoins particuliers de chaque collectivité. La mission de La Société canadienne de la Croix-Rouge consiste à « aider les gens dans les situations qui menacent leur survie et leur sécurité, leur bien-être et leur dignité humaine, au Canada et partout dans le monde » (SCCR, 1997). La Croix-Rouge est un organisme qui assure une diversité de services à la manière d'une entreprise tout en s'acquittant de sa mission humanitaire. L'histoire témoigne de la longévité de l'organisme au pays et partout dans le monde. Ses services ont évolué au fil du temps et l'organisation ne cesse de les adapter.

Profil du personnel de la Croix-Rouge canadienne

La Croix-Rouge a des bureaux d'un bout à l'autre du Canada.

L'organisation comprend quatre zones régionales : la zone de l'Ouest, la zone de l'Ontario, la zone du Québec et la zone de l'Atlantique. Son siège social se

trouve à Ottawa. La Croix-Rouge canadienne classe ses emplois en quatre grandes catégories : cadres, gestionnaires, professionnels et techniciens, ainsi que personnel administratif et de soutien. Notre étude ne porte que sur les deux premières catégories, les cadres et les gestionnaires, qui occupent 170 postes et représentent 15 % de l'effectif. Le profil présenté ci-dessous indique le nombre d'années à l'emploi de la Société, le nombre d'années au poste actuellement occupé et le leur niveau d'éducation (SCCR, 1998).

Nombre d'années à l'emploi de l'organisation. Le tableau 5 indique la médiane et le nombre moyen d'années à l'emploi de l'organisation pour chacune des catégories.

Tableau 5

Nombre d'années d'expérience à la SCCR

Catégorie professionnelle	n	Nombre d'années à l'emploi de la Croix-Rouge	
		Médiane	Moyenne
Cadres	10	1	4,2
Gestionnaires	160	7	7,9
Professionnels et techniciens	424	3	4,7
Personnel administratif et de soutien	472	3	5,1

Nota : N=1066

Le nombre moyen d'années passées à l'emploi de la Croix-Rouge est de 4,2 pour les cadres et de 7,9 pour les gestionnaires. La médiane indique que la moitié des cadres sont à l'emploi de la Croix-Rouge depuis moins d'un an, la moitié des gestionnaires, depuis moins de sept ans. Dans le cas de la catégorie Professionnels et techniciens et de la catégorie Personnel administratif et de soutien, le nombre moyen d'années à l'emploi de l'organisation est de 4,7 et de 5,1 respectivement. La moitié des employés des deux groupes travaillent à la Croix-Rouge depuis moins de trois ans. Ces données indiquent que la catégorie des gestionnaires a enregistré le roulement le plus faible et celle des cadres, le plus élevé.

Les données relatives au nombre d'années passées dans leur emploi actuel reflètent la restructuration organisationnelle qui est actuellement en voie de réalisation. Comme l'indique le tableau 6, les mutations ont été nombreuses. Il est surtout intéressant de noter que les cadres occupent leur emploi actuel depuis moins d'un an. Quant aux gestionnaires, ils exercent leurs fonctions actuelles depuis 3,3 ans en moyenne et la moitié d'entre eux, depuis moins de deux ans.

Éducation. Le niveau d'éducation du personnel de la Croix-Rouge est très élevé. Toutes catégories confondues, 76,5 % des employés ont entrepris des études postsecondaires et 40 % d'entre eux ont obtenu plus d'un diplôme d'études postsecondaires. La moitié de ces derniers diplômés ont obtenu un grade universitaire.

Il est intéressant d'observer les différents domaines d'études selon les zones. Les sciences humaines constituent le principal domaine d'études des employés du siège social (36,2 %), tandis que l'éducation (43,9 %) occupe le premier rang dans la zone de l'Ouest, les sciences humaines (35,8 %), dans la zone de l'Ontario, l'administration (57,8 %), au Québec et les sciences de la santé (73,3 %), dans la zone de l'Atlantique.

Les cinq principaux domaines d'études des dix cadres sont, par ordre décroissant : sciences de la santé, droit, administration et arts et lettres.

Tableau 6

SCCR : Nombre d'années au poste actuel

Catégorie professionnelle	n	Nombre d'années au poste actuel	
		Médiane	Moyenne
Cadres	10	<1	<1
Gestionnaires	160	2	3,3
Professionnels et techniciens	424	1	2,3
Personnel administratif et de soutien	472	1	2,9

Nota : Pour les cadres, la médiane et le nombre moyen d'années d'expérience étaient de moins d'un an.

N=1066

Le tableau 7 indique que le domaine d'études le plus courant chez les gestionnaires de la Croix-Rouge est l'administration des affaires (41 %). Parmi les autres domaines d'études, mentionnons le service social (12 %), les sciences humaines (11 %), les sciences de la santé (10 %) et l'éducation (6 %).

Cet examen du profil du personnel de la Croix-Rouge indique que, toutes catégories confondues, ce sont les cadres qui comptent la plus courte période d'emploi au sein de l'organisation et les gestionnaires, la plus longue. En général, le personnel de la Croix-Rouge affiche un niveau d'éducation très élevé; cela ne s'applique toutefois pas qu'aux gestionnaires et aux cadres, mais bien à

l'ensemble du personnel. L'administration des affaires est le principal domaine d'études dans la catégorie des gestionnaires.

Tableau 7

Gestionnaires de la SCCR : Cinq principaux domaines d'études

Domaines d'études	Diplômes	
	Nombre	%
Administration	144	41
Service social	42	12
Sciences humaines	38	11
Sciences de la santé	35	10
Éducation	22	6

N=160 (ne s'applique pas aux 10 cadres de la Croix-Rouge)

Nota : Certains gestionnaires de la SCCR détiennent plusieurs diplômes.

Résumé

Le secteur bénévole est en plein essor au Canada et on s'attend à ce qu'il continue d'attirer des professionnels des secteurs public et privé, surtout parmi les « baby-boomers ». En raison de la croissance des marchés et de la réduction de la taille de la fonction publique, ce secteur est appelé à jouer un rôle de plus en plus important en matière de prestation de services. Des pressions s'exercent pour qu'il relève le défi en adoptant des pratiques calquées sur celles du secteur privé.

La recherche en gestion, et ceux qui la soutiennent, aident les gestionnaires et leur organisation à comprendre les attitudes et les processus de pensée qui sont les plus susceptibles de rendre l'organisation fructueuse. Le modèle mécaniste des compétences de gestion est en cours de révision en faveur d'un modèle plus holistique du gestionnaire et de son milieu de travail. Les gestionnaires disposent de toute une gamme de méthodes d'apprentissage susceptibles de les aider à mettre en œuvre les stratégies qui considérées comme les plus efficaces. L'apprentissage actif est l'une de ces méthodes de perfectionnement de la gestion.

Les données quantitatives relatives au transfert des gestionnaires d'un secteur à l'autre, ainsi que le profil des employés de la Croix-Rouge proviennent de sources de données secondaires, de l'EDTR et de la Croix-Rouge canadienne, respectivement. Le nombre de gestionnaires du sexe féminin est plus élevé dans le secteur non commercial que dans le secteur des entreprises. Les gestionnaires du secteur non commercial ont tendance à être plus âgés et plus instruits. Environ 8 % des gestionnaires d'entreprises qui ont quitté leur emploi sont passés au secteur non commercial. Trente-trois pour cent des gestionnaires du secteur non commercial qui ont perdu leur emploi sont passés au secteur des entreprises.

La Croix-Rouge est active au Canada depuis plus d'un siècle. Elle a toujours su adapter ses services aux besoins changeants de la société. Notre étude indique un fort roulement de personnel au sein de la Croix-Rouge canadienne, particulièrement parmi les cadres. En raison de la restructuration, la plupart des membres du personnel occupent leur emploi actuel depuis moins de deux ans.

Les employés de la Croix-Rouge ont un niveau d'éducation élevé,
l'administration étant le domaine d'études dominant parmi les gestionnaires.

Le chapitre 3 décrit la méthodologie utilisée pour évaluer l'intégration au sein de la Croix-Rouge des gestionnaires provenant des secteurs public et privé.

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE ET PROCÉDURE

L'objectif de cette étude consistait à explorer le profil sectoriel de perfectionnement des gestionnaires des niveaux intermédiaire et supérieur de La Société canadienne de la Croix-Rouge. Les méthodes qualitatives choisies nous ont permis d'approfondir et de mieux comprendre les données quantitatives secondaires provenant de la littérature consultée.

Nous avons demandé aux gestionnaires des niveaux intermédiaire et supérieur s'ils avaient déjà recruté des gestionnaires dans d'autres secteurs, quelles étaient à leur avis les ressemblances et les différences entre les gestionnaires des trois secteurs, quel était le meilleur moyen d'acquérir les compétences requises pour assurer l'avenir de l'organisme bénévole et quelle était leur propre expérience en matière de transfert intersectoriel.

Conception de la recherche

Le projet de recherche a examiné le transfert des gestionnaires entre les secteurs privé et public et le secteur bénévole. Au moment de l'étude, l'organisme subissait les pressions d'une restructuration. Il a donc fallu limiter la durée des interviews et mettre les répondants en confiance.

Les questions ont été structurées de manière à compléter les données secondaires provenant de la littérature consultée et à saisir les expériences des répondants de la Croix-Rouge. Nous avons d'abord posé les questions à un

groupe pilote de gestionnaires, afin de s'assurer que les questions étaient bien claires et de déterminer la durée de l'interview. Les questions ont été groupées en quatre catégories : quelle est leur expérience personnelle en matière d'embauchage de nouveaux gestionnaires; comment perçoivent-ils les gestionnaires de chacun des trois secteurs; quelles sont les compétences de gestion qui revêtent une importance pour le succès futur de l'organisme et quel est le meilleur moyen de les acquérir; finalement, comment se sont-ils eux-mêmes perfectionnés dans leur secteur (Annexe B).

Population cible

Entre le 1^{er} mai et le 30 juin 1998, nous avons mené des interviews téléphoniques auprès de 12 gestionnaires des niveaux intermédiaire et supérieur à l'emploi de la Croix-Rouge. Nous avons choisi des gestionnaires de ces niveaux parce qu'ils avaient une expérience de l'embauchage de gestionnaires. Nous avons cherché à établir, dans l'échantillon, une répartition équilibrée des sexes et une diversité sur le plan géographique. La Croix-Rouge nous a fourni une liste de 19 gestionnaires travaillant au siège social et dans les différentes zones. Nous avons sollicité la participation de 15 d'entre eux, les autres n'étant pas disponibles. Douze ont répondu affirmativement à notre invitation de participer à l'interview téléphonique, soit un taux de réponse de 80 %. L'un d'eux a demandé un exemplaire des questions avant l'interview; ce qui fut fait.

Parmi les répondants, il y avait sept hommes (58 %) et cinq des femmes (42 %). Quatre travaillaient au siège social (33 %) et huit dans différents bureaux régionaux du pays (66 %).

Collecte et analyse des données

La présente section porte sur la collecte des données et la méthode d'analyse des interviews. L'étude a été réalisée par le biais d'interviews téléphoniques d'une durée de 15 minutes. L'utilisation du téléphone éliminait toute communication non verbale. Même si l'utilisation du magnétophone est recommandée autant que faire se peut (Merriam et Simpson, 1995), nous ne l'avons pas utilisé afin que les répondants puissent nous faire part de leurs opinions et de leurs valeurs en toute confiance.

Nous avons informé les répondants que l'interview visait à explorer leurs expériences et leurs perceptions relatives au transfert de gestionnaires entre les secteurs privé, public et bénévole. Pour vérifier l'exactitude de leurs réponses, nous leur avons fait parvenir, par courrier, une copie des notes prises pendant les interviews. Ainsi, les répondants ont eu l'occasion d'examiner la transcription de leurs réponses et d'apporter les modifications voulues. Le contenu des réponses n'a pas été modifié, mais cinq répondants ont apporté des corrections mineures.

Nous avons posé deux types de questions décrites par Patton (1990) : des *questions ouvertes uniformisées* et des *questions fermées à réponses prédéterminées*. Patton décrit d'autres types de questions adaptées à l'objectif de la recherche. Comme notre recherche porte sur les expériences et les opinions des

gestionnaires concernant le transfert intersectoriel de gestionnaires, les questions se classent dans les catégories *expériences et comportements, opinions et valeurs*, ainsi que *contexte démographique*. Aucune question ne faisait appel aux *impressions, aux connaissances ou aux sensations*.

L'analyse des données quantitatives est fondée sur des statistiques descriptives de base recueillies en réponse aux questions fermées. Les données qualitatives ont été analysées au moyen de la méthode inductive et les similitudes et les différences, au moyen de la méthode descriptive. Nous avons groupé par catégories les réponses aux questions ouvertes, puis des fréquences ont été calculées en vue de connaître l'occurrence des réponses similaires qui ont été recueillies.

Embauchage intersectoriel

Nous avons demandé aux répondants s'ils avaient embauché un gestionnaire au cours de la dernière année et le nombre de fois qu'ils l'avaient fait. À ceux qui ont répondu par l'affirmative, nous avons demandé de nous décrire leur plus récente « expérience d'embauchage », c'est-à-dire les entrevues menées auprès des candidats et la sélection finale. Nous leur avons ensuite demandé des détails sur cette expérience la plus récente, puisque c'est celle dont le souvenir est le plus susceptible d'être fidèle.

Nous avons demandé aux répondants s'ils avaient, relativement à cette expérience d'embauchage, fait *passer des entrevues à des candidats* qui étaient déjà à l'emploi de la Croix-Rouge ou à des candidats d'un autre organisme

bénévole, du secteur public ou du secteur privé. Cela nous a indiqué le secteur de provenance des candidats aux postes de gestionnaires des organismes bénévoles. Nous avons ensuite demandé aux répondants dans quel secteur (ou quels secteurs) les *candidats embauchés* avaient acquis leurs compétences en gestion et si leur expérience sectorielle avait influé sur leur choix et, le cas échéant, pour quelle raison.

Perceptions des gestionnaires des différents secteurs

Dans cette partie de l'interview, nous avons demandé aux répondants de nous dire, en quelques mots, à quoi leur faisait penser un « gestionnaire du secteur privé », un « gestionnaire du secteur public » et un « gestionnaire du secteur bénévole ». Ils ont pu ainsi faire une libre association de mots et d'idées liés aux gestionnaires des trois secteurs. Nous avons groupé les réponses similaires et calculé les fréquences en fonction des thèmes abordés.

Compétences essentielles au succès de l'organisation bénévole

Nous avons demandé aux répondants quelles compétences de gestion étaient, à leur avis, essentielles au succès futur de l'organisation et quel était le meilleur moyen de les acquérir. Nous avons groupé les réponses similaires et calculé les fréquences en fonction des thèmes abordés.

Perfectionnement des gestionnaires

Cette partie de l'interview portait sur l'expérience des répondants dans les autres secteurs. Nous leur avons demandé depuis combien d'années ils étaient à l'emploi de l'organisation et quelle avait été leur expérience en gestion avant de rejoindre l'effectif de la Croix-Rouge. Nous avons demandé à ceux qui avaient des antécédents professionnels de nous dire dans quels secteurs ils avaient acquis leur expérience.

Nous avons ensuite demandé aux répondants dans quelle cohorte de naissance ils se situaient par rapport aux profils démographiques établis par Foot (1996).

Autres questions

Au terme de l'interview, nous avons invité les répondants à nous faire part de tout autre renseignement jugé pertinent qui n'avait pas été abordé dans les questions précédentes. Nous avons ajouté ces commentaires aux résultats de l'étude.

Hypothèses méthodologiques

Cette recherche s'insère dans un paradigme naturaliste selon lequel la réalité est une construction mentale. Nous considérons comme inévitables et souhaitables le rôle de la subjectivité et l'incidence des valeurs sur la recherche. Nos interprétations tiennent compte de l'expérience des participants et du contexte.

Limites

Notre recherche consistait à décrire l'expérience intersectorielle des gestionnaires et à analyser la manière dont les gestionnaires perçoivent le secteur bénévole et les compétences requises pour assurer le succès futurs de leur organisme. Notre objectif n'était pas de nature explicative, ni prédictive. L'étude ne visait pas non plus à prouver ou à infirmer quelque théorie de gestion, ni à définir les compétences des gestionnaires du secteur bénévole.

Il est difficile de faire des énoncés définitifs sur les gestionnaires du secteur bénévole pour les raisons suivantes :

- La petite taille de l'échantillon et l'analyse des expériences et des opinions se prêtent davantage à un approfondissement de la connaissance que nous avons du profil du gestionnaire dans le secteur bénévole.
- La Croix-Rouge n'est pas nécessairement une organisation bénévole type.
- Il est difficile de comparer les études quantitatives qui ont été consultées; l'EDTR porte uniquement sur le secteur des entreprises et le secteur non commercial. La Croix-Rouge a un personnel bénévole, mais les données ne s'appliquent pas entièrement à la catégorie des gestionnaires.

CHAPITRE 4

CONSTATATIONS

Cette étude avait pour but d'étudier les perceptions, les expériences et les antécédents de gestionnaires de niveaux intermédiaire et supérieur de la Croix-Rouge relativement aux aspects suivants :

1. Le contexte sectoriel de leur acquisition de compétences en gestion.
2. Leur expérience dans le recrutement de gestionnaires provenant des autres secteurs.
3. Leurs perceptions à propos des gestionnaires de chacun des trois secteurs.
4. Les compétences les plus importantes pour le succès futur de la Croix-Rouge et les meilleures façons de les acquérir.

Douze gestionnaires d'un bout à l'autre du Canada ont participé à des interviews téléphoniques dirigées qui ont été effectuées entre le 1^{er} mai et le 30 juin 1998. On trouvera ci-après les constatations concernant ces quatre aspects.

Le contexte sectoriel du perfectionnement des répondants en matière de compétences en gestion

Les gestionnaires interrogés travaillaient en moyenne depuis 7,6 ans à la Croix-Rouge, la durée de l'emploi variant entre moins d'un an et 23 ans. La moitié travaillaient à la Croix-Rouge depuis moins de 2,8 ans. Onze des 12 gestionnaires interviewés avaient de l'expérience en gestion avant de travailler à la

Croix-Rouge. Le Tableau 8 donne la liste des secteurs dans lesquels les répondants ont acquis leurs compétences. Un seul répondant avait acquis son expérience de gestion uniquement à la Croix-Rouge, deux avaient déjà acquis de l'expérience dans les secteurs bénévole et public, deux dans le secteur bénévole, public et privé, trois dans le secteur public seulement, deux dans les secteurs public et privé, et deux dans secteur privé. Six ont indiqué expressément que la Croix-Rouge était une seconde carrière pour eux, car ils avaient tous atteint des postes de niveau supérieur dans les secteurs public ou privé.

Tableau 8

Expérience de gestion antérieure des répondants, par secteur

Expérience sectorielle	Nombre de répondants
Croix-Rouge	1
Bénévole et privé	2
Bénévole, privé et public	2
Public	3
Public et privé	2
Privé	2

Nota : N=12

En ce qui concerne les aspects démographiques (Foot, 1996), neuf des répondants étaient membres de la première cohorte de naissance du baby-boom (Tableau 9). Cette cohorte regroupait donc les trois quarts des répondants.

Tableau 9

Cohorte démographique des répondants

Cohorte de naissance	Nombre de répondants
Enfants de la crise 1930-1939	1
Enfants de la 2 ^e Guerre mondiale 1940-1946	1
Première cohorte du baby-boom 1947-1956	9
Deuxième cohorte du baby-boom 1957-1966 (Génération X)	1

Nota : N=12 Termes démographiques (Foot, 1996)

Recrutement de gestionnaires de tous les secteurs

La présente section rendra compte du nombre d'opérations d'embauchage auquel les répondants ont participé au cours de l'année dernière, et des données intersectorielles concernant les plus récentes embauches. On examinera également les raisons données par les gestionnaires pour justifier leurs choix en ce qui concerne le secteur de provenance.

Nombre de gestionnaire embauchés par les répondants

Sur les 12 répondants, 10 avaient procédé à l'embauchage d'au moins un gestionnaire au cours de l'année passée. La fréquence allait de un à six embauches, pour un total de 40 postes comblés.

On a demandé aux répondants s'ils avaient interviewé des candidats de chacun des différents secteurs la dernière fois qu'ils avaient embauché un gestionnaire. On s'est aperçu que les candidatures de postulants ayant de l'expérience dans chacun des secteurs de la société avaient été étudiées lors de la plupart des opérations d'embauchage.

Le Tableau 10 montre les profils des candidats embauchés au cours des 10 opérations de recrutement. Sur les 10 candidats embauchés, un avait acquis ses compétences en gestion dans le secteur public seulement; trois dans les secteurs public et privé; un à la Croix-Rouge et dans les secteurs bénévole, public et privé; un à la Croix-Rouge et dans les secteurs public et privé; un à la Croix-Rouge et dans le secteur privé; un à la Croix-Rouge seulement; un à la Croix-Rouge et dans un autre organisme bénévole; finalement, deux dans le secteur privé seulement. L'expérience prédominante chez les candidats embauchés était celle du secteur public (sept candidats embauchés), suivi du secteur privé (six candidats embauchés), de la Croix-Rouge (cinq candidats embauchés) et la moins courante était celle d'un autre organisme à but non lucratif (deux candidats embauchés).

Comme on l'indiquait au Chapitre 1, le secteur public comprenait les établissements semi-publics comme les hôpitaux. Deux répondants ont en effet souligné l'augmentation récente du nombre de postulants provenant des établissements hospitaliers dont les effectifs ont été réduits et la facilité de transférer à la Croix-Rouge leurs compétences formelles en soins de santé. « Par conséquent, les gens partent des hôpitaux pour aller travailler dans la prestation des services communautaires », a déclaré l'un des répondants.

Tableau 10

Antécédents sectoriels des candidats embauchés par les répondants

Répondant	Antécédents sectoriels des candidats embauchés			
	Croix-Rouge	Autre organisme bénévole	Public	Privé
A			✓	
B	*		✓	✓
C	✓	✓	✓	✓
E	✓		✓	✓
F	✓			✓
G	✓			
H	✓	✓		
J			✓	
K			✓	✓
L		*	✓	✓

Nota : Les données sont relatives aux 10 opérations de recrutement examinées.

* indique que le candidat avait beaucoup d'expérience du bénévolat dans cette catégorie.

Préférences en matière d'embauchage

Les gestionnaires ont indiqué que leurs préférences en ce qui a trait à l'expérience et à la formation chez les candidats dépendaient de la nature du poste à combler. Un gestionnaire a donné cet exemple : [traduction libre]

«Je recherche parfois des jeunes que nous allons former au sein de l'organisme... comme pour le domaine des communications. Mais dans d'autres domaines, tels la collecte de fonds, je veux qu'ils aient davantage d'expérience. Dans ce domaine de spécialité, si nous les formons, ils peuvent partir pour gagner plus dans quelques années. Cela dépend donc du domaine pour lequel on recrute. » (Gestionnaire de la SCCR)

Les gestionnaires ont remarqué des différences à propos des bassins sectoriels d'où provenaient les postulants interrogés. Un gestionnaire nous a fait part de ce qu'il pensait à propos du transfert de gestionnaire d'un secteur à un autre: [traduction libre]

« J'en ai vu passer du secteur public au secteur bénévole, mais je n'en ai jamais vu aller du secteur privé au secteur bénévole. Le problème est la rémunération. Il est difficile d'être concurrentiels et d'attirer du personnel technique lorsque vous n'offrez pas de bonis, d'actions, etc. Nous pouvons offrir la possibilité d'acquérir des compétences différentes, avec une forte concentration sur l'aspect de la mission... cela peut être très satisfaisant ... de faire un travail qui aide les gens. Les gens qui viennent chez nous et qui restent, c'est pour cette mission, car ils y croient vraiment. » (Gestionnaire de la SCCR)

Lorsqu'on leur a demandé si le contexte sectoriel des candidats avait influé sur la décision en matière d'embauchage, huit répondant ont déclaré « oui » et deux, « non ».

Les deux répondants ayant indiqué qu'ils n'étaient pas influencés par les expériences sectorielles des candidats recherchaient un ensemble de compétences

pertinentes et ne se préoccupaient pas de savoir où elles avaient été acquises. Les huit répondants qui ont indiqué que les expériences sectorielles des candidats avaient influé sur leur décision ont exprimé un certain nombre de points de vue. À niveau égal de compétence, certains favorisaient les candidats de la Croix-Rouge par esprit de solidarité, ou parce que ces candidats s'adapteraient plus rapidement à leurs nouveaux postes. D'autres répondants préféraient des candidats ayant une plus vaste perspective grâce à une expérience multisectorielle. D'autres avaient conclu qu'il fallait recruter en-dehors de la Croix-Rouge afin de répondre à un besoin précis de compétences spécialisées. Tous convenaient que les compétences venaient en premier lieu, mais plusieurs répondants ont parlé aussi de valeurs, comme en témoigne le commentaire suivant : [traduction libre]

« Il est indispensable à mon avis qu'ils connaissent, comprennent et aient une certaine affinité avec nos sept principes ... il doit y avoir une certaine relation avec leur système fondamental de valeurs ... c'est l'épreuve décisive. » (Gestionnaire de la SCCR)

Perceptions à l'égard des gestionnaires des différents secteurs

On a demandé aux répondants quatre mots (ou expressions) qui leur venaient à l'esprit lorsqu'ils pensaient aux gestionnaires de chacun des trois secteurs. Les réponses dont le thème s'apparentait ont été regroupées sous un même terme afin d'en dresser la liste, mais en essayant de conserver la saveur propre à chaque réponse. Certaines citations ont aussi été incluses pour montrer la profondeur des commentaires.

GESTIONNAIRE DU SECTEUR PRIVÉ : La liste des cinq réponses les plus courantes figure dans le Tableau 11. L'expression la plus fréquente était ayant comme objectif principal le « bénéfice net » (10), suivie de « axé sur le profit » (6), « efficacité » (4) et, à égalité, « compétitif » et « compétences gestionnelles » (3 chacune).

Certains gestionnaires voyaient des ressemblances entre les secteurs privé et bénévole, notamment le gestionnaire qui nous a confié : [traduction libre]

À mon avis, la gestion dans un organisme bénévole et dans une organisation privée se ressemble beaucoup ... je ne compare pas au secteur public qui traite de questions politiques et bureaucratiques, mais quand on passe du secteur privé au secteur bénévole, les compétences et les valeurs se ressemblent beaucoup. Sauf en ce qui concerne la mission : on passe d'un système de « choses » à des préoccupations qui touchent à « l'humain ». Mais les deux secteurs devraient être gérés de la même façon. » (Gestionnaire de la SCCR)

Tableau 11

Ordre décroissant des perceptions des répondants à l'égard du « gestionnaire du secteur privé »

Ordre de l'expression	Groupe d'expressions	Chiffre réel
1	Objectif principal : le bénéfice net	10
2	Axé sur le profit	6
3	Efficacité	4
4	Compétitif	3
4	Aptitudes à la mise en marché	3

Nota : N=12

GESTIONNAIRE DU SECTEUR PUBLIC : La liste des cinq réponses les plus courantes figure dans le Tableau 12. L'expression la plus fréquente était « bureaucratie » (9), suivie de « politique publique » (6), « habileté politique » (5) et, à égalité, « redoute les risques » et « compétences diverses » (4 chacune). Certains gestionnaires ont fait davantage que de fournir une réponse à ces questions : en indiquant leurs perceptions, ils nous ont fait part de leurs expériences.

Les deux répondants suivants ont formulé des commentaires selon différents points de par rapport au transfert intersectoriel. Le premier a travaillé avec des gens qui arrivaient du secteur public et le second venait lui-même du secteur public : [traduction libre]

« Les gestionnaires du secteur public ont tendance à être frustrés parce qu'ils travaillent avec des lignes directrices tellement strictes et qu'ils ont par conséquent beaucoup moins de liberté en matière de gestion... ils sont hésitants au début, lorsque vous venez de les embaucher, mais ils sont heureux lorsqu'ils découvrent qu'ils ont la liberté de gérer [dans le secteur bénévole]. » (Gestionnaire de la SCCR).

« Changer de secteur est en partie ce que je voulais faire, pour voir si mes compétences et mon expérience acquis au gouvernement étaient transférables... maintenant je vois le gouvernement sous un éclairage différent. Se trouver en-dehors du gouvernement et essayer de communiquer avec les gens à l'intérieur m'a certainement ouvert les yeux par rapport à la perception que j'avais lorsque j'y travaillais! » (Gestionnaire de la SCCR)

Tableau 12

Ordre décroissant des perceptions des répondants à propos du « gestionnaire du secteur public »

Ordre de l'expression	Expression	Chiffre réel
1	Bureaucratie	9
2	Politique publique	6
3	Habilité politique	5
4	Redoute les risques	4
4	Compétences diverses	4

Nota : N=12

GESTIONNAIRE DU SECTEUR BÉNÉVOLE : La liste des cinq réponses les plus courantes proposées en association libre à propos du « gestionnaire du secteur bénévole » figure dans le Tableau 13. L'expression la plus fréquente était « axé sur les valeurs » (12), suivie de « faire plus avec moins » (10), « aptitudes en relations humaines » (6) et, encore une fois, égalité entre les deux dernières, « sens du commandement » et « engagé » (3 chacune).

Tableau 13

Ordre décroissant des perceptions des répondants à propos du « gestionnaire du secteur bénévole »

Ordre de l'expression	Expression	Chiffre réel
1	Axé sur les valeurs	12
2	Faire plus avec moins	10
3	Aptitudes en relations humaines	6
4	Sens du commandement	3
4	Engagé	3

Nota : N=12

Bien qu'il y ait eu des chevauchements dans les mots associés par les répondants avec les gestionnaires des trois différents secteurs de la société, il était évident qu'il y avait une certaine hétérogénéité d'un groupe à l'autre et, à un degré moindre, une certaine homogénéité au sein de chaque groupe. Un répondant a expliqué que : « le changement se situe au niveau des perceptions. Un gestionnaire compétent qui partage les valeurs fondamentales de l'organisation peut bien faire son travail ».

Compétences des gestionnaires du secteur bénévole jugées importantes pour le succès de l'organisme

On a demandé aux répondants quelles étaient les compétences clés en gestion qui sont nécessaires pour le succès futur de leur organisme. La liste des cinq compétences les plus courantes figure au Tableau 14. L'expression la plus fréquente était « excellence dans les pratiques administratives » (10), suivie de « axé sur les valeurs » (8), puis « sens du commandement » (8), et puis « compétences en communication » et « paradigme du changement » (6 chacune). Les gestionnaires ont associé les questions relatives au finances avec le contexte de l'organisation, comme le montre la citation suivante : [traduction libre]

« La façon dont je le perçois, le développement financier a trait au développement communautaire... nous établissons des relations avec des gens qui partagent une vision. Je cherche non seulement des gens qui comprennent notre organisme, mais aussi des personnes qui ont une expérience du développement communautaire. Pour cela il faut partager une vision, établir un rapport, créer des relations... il faut comprendre les aspects financiers de la collectivité. »

Tableau 14

Ordre décroissant des perceptions des répondants relativement aux principales compétences en gestion

Ordre	Compétence	Chiffre réel
1	Excellence dans les pratiques administratives	10
2	Axé sur les valeurs	8
2	Sens du commandement	8
3	Compétences en communication	6
3	Paradigme du changement	6

Nota : N=12

Bien que notre ère de changements puisse laisser à penser que de nouvelles compétences seront requises à l'avenir, un répondant a expliqué que même si certaines choses évoluent, le fondement du succès reste le même :

[traduction libre]

« [Les conditions de succès pour la] Croix-Rouge seront, dans l'avenir, les mêmes que par le passé... intégrité, fidélité et générosité. C'est plus une attitude qu'une compétence... également pour appuyer un paradigme du changement. Il faut être capable de travailler en équipe et avoir les connaissances spécialisées dans son domaine d'activité ». (Gestionnaire de la SCCR)

Certains répondants ont indiqué que l'organisme bénévole est unique en son genre en ce qui concerne la définition de la réussite. Un répondant l'expliquait ainsi : [traduction libre]

« La rigueur intellectuelle est très importante lorsqu'on travaille pour un organisme qui a besoin d'accomplir sa mission. C'est différent d'une entreprise qui peut mettre sa mission de côté et se battre pour sa survie, mais nous ne pouvons pas ignorer notre mission de service. »
(Gestionnaire de la SCCR)

Lorsqu'on a demandé quelle serait la meilleure façon d'acquérir les compétences de gestion requises pour la réussite future de l'organisme, les réponses entraient dans six grandes catégories et une catégorie spéciale. Les six grandes catégories étaient l'« expérience réflexive » (11), la « formation » (9), le « mentorat » (5), « la mise en pratique de la théorie » (5), le « caractère » (3) et « se tenir au courant du marché » (3). Le concept « expérience réflexive » comprenait la possibilité de travailler dans différents milieux, de prendre des décisions et d'apprendre de ses erreurs. « Formation » comprenait tous les cadres d'apprentissage, depuis un atelier d'une journée jusqu'à un engagement à poursuivre des études supérieures. L'expression « mentorat » incluait non seulement le fait d'avoir un chef de qui apprendre, mais aussi le fait de faire partie d'un système plus vaste qui permet le perfectionnement des gestionnaires. « La mise en pratique de la théorie » constituait un élément clé de l'acquisition de compétences gestionnelles et s'appliquait à tous les niveaux de programmes qui comportaient l'application directe de théories pour concrétiser les connaissances acquises. « Se tenir au courant du marché » incluait le fait d'être au courant des attitudes et des besoins des consommateurs canadiens. La catégorie « caractère »

reconnaissait que des qualités comme l'intégrité et les valeurs personnelles ne faisaient pas officiellement parti des programmes d'études. La catégorie spéciale était « intervention en cas d'urgence ». Cette catégorie est importante à la Croix-Rouge parce que les intervention en cas d'urgence et de catastrophe représentent une partie importante de son travail. L'expérience en matière d'urgences et de catastrophes peut être considérée comme une affectation intensive prolongée qui offre de nombreuses occasions de prendre des décisions et d'apprendre.

Discussion

La présente discussion étudiera les constatations de l'enquête en fonction de la littérature sur le sujet. On discutera des perceptions sectorielles des répondants, puis du niveau de transfert intersectoriel des gestionnaires observé dans le cadre de l'enquête. La dernière partie de la discussion examinera les méthodes préférées d'apprentissage de la gestion dont nous ont fait part les gestionnaires.

Perceptions sectorielles

Les perceptions des répondants à propos des trois différents secteurs montrent qu'ils partagent passablement le même avis. Le gestionnaire du secteur privé sont perçus comme ayant pour objectif principal le « bénéfice net », comme étant « axé sur le profit », « efficace », « compétitif » et comme ayant des « compétences en matière de mise en marché ». Il s'agit là de compétences mesurables qui pourraient soutenir les compétences nécessaires à l'« excellence dans les pratiques administratives » qui sont jugées importantes pour le succès

futur de la Croix-Rouge. D'autre part, voici quelles étaient les perceptions à propos du secteur public : « bureaucratie », « politique publique », « compétences politiques », « redoute les risques » et « compétences diverses ». Les expressions ont changé, passant de « axées sur les résultats » dans le secteur privé, à « axées sur le processus » dans le secteur public.

Les perceptions des répondants à propos du secteur bénévole étaient associées aux expressions « faire plus avec moins », « axé sur les valeurs », « aptitudes en relations humaines », « sens du commandement » et « engagé ». Ces expressions semblent davantage axées sur les êtres humains. Mais est-ce que ces perceptions ont trait aux compétences et aux styles des gestionnaires, ou plutôt au cadre dans lequel ils travaillent?

James (1989) a fait remarqué que les origines idéologiques de nombreuses organisations bénévoles peuvent mener à la perception que ces organisations ont une orientation dont les valeurs sont axées sur les êtres humains. Parlant des organisations des secteurs bénévole et privé, Handy (1994) et Dees (1998) nous rappellent que chacune s'améliore en apprenant de l'autre. En effet, Dees (1998) a souligné qu'une organisation combinera vraisemblablement les activités commerciales et philanthropiques. Par conséquent, le transfert d'un secteur à un autre se produit souvent dans la pratique. Selon Van Til (1988) et Johnson (1983), l'orientation vers le processus, appelé aussi bureaucratie, qui est observé dans le secteur public, constituait une force pour ce secteur, car elle lui permettait d'éviter les effets d'une direction préjudiciable de courte durée. Si les expressions servant à décrire les secteurs avaient été perçues comme des faiblesses, on aurait

pu s'attendre à ce que les répondants fassent de la discrimination fondée sur le secteur dans l'embauchage de nouveaux gestionnaires. Comme on le verra dans la prochaine section, il n'existe aucune preuve que cela se soit produit.

Les gestionnaires de la Croix-Rouge interviewés dans le cadre de cette étude ont estimé que le fait d'être « axés sur les valeurs » et d'avoir le « sens du commandement » venaient seulement après le recours à l'« excellence dans les pratiques administratives » comme moyens d'assurer le succès futur de l'organisme. Une telle perception est cohérente avec les quatre étapes pour la réussite des organisations de services, telles qu'élaborées par Coolson et Wintz (1998). Voici quelles sont ces quatre étapes : établir le fondement de l'organisation en déterminant sa mission et sa vision; combiner une direction inspirée à une gestion efficace; promouvoir la communication et la coopération; finalement, apprendre, croître et évoluer.

Les répondants ont fait remarquer que les gestionnaires des secteurs privé et bénévole avaient en commun la liberté de gérer de façon autonome, sans avoir à subir les contraintes politiques et bureaucratiques du secteur public. Les répondants ont aussi trouvé des similitudes entre les secteurs public et bénévole en ce que les deux se préoccupaient du bien public et ne pouvaient pas mesurer leur réussite aussi simplement que le secteur privé.

Transfert intersectoriel des gestionnaires

En moyenne, les répondants travaillaient à la Croix-Rouge depuis 7,6 ans, et la moitié depuis moins de 2,8 ans. Ils faisaient surtout partie de la cohorte du

baby-boom, telle que définie par Foot (1996). Bien que cela représente une moyenne légèrement supérieure à la fourchette d'âges des gestionnaires observée dans les données de l'EDTR ou dans les données sur les gestionnaires de la Croix-Rouge, cela peut être dû au fait que les gestionnaires qui ont participé à cette étude ont été choisis en raison de leur appartenance aux niveaux intermédiaire et supérieur. Ces constatations relativement à la réalité actuelle au sein d'une grande organisation bénévole confirment les observations de Foot. Celui-ci avait déclaré que les gens de la première cohorte du baby-boom partiraient des secteurs privé et public pour entreprendre une deuxième carrière dans les rangs des organismes bénévoles. Cela prouve encore que le travail dans les organismes bénévoles peut être un choix délibéré malgré la rémunération inférieure qu'on y offre. Environ la moitié des gestionnaires ont déclaré appartenir à la catégorie d'employés qui considèrent leur travail dans un organisme bénévole comme une seconde carrière. Nous ne savons pas s'il s'agit d'un nouveau phénomène lié au manque de possibilités de promotion dans les secteurs privé et public, par suite de l'engorgement causé par les baby-boomers, ou si cela dure depuis longtemps.

Selon les résultats de l'enquête, une certaine intégration de l'expérience des secteurs public et privé s'opère chez les gestionnaires de ce grand organisme sans but lucratif. Cette expérience intersectorielle s'est manifestée dans les profils des répondants et des nouveaux gestionnaires qui avaient été recrutés par ces répondants. Ceux-ci avaient tendance à interviewer des candidats venant des trois secteurs, ce qui prouvait l'existence de possibilités en ce qui a trait à la diversité en matière d'embauchage. Les répondants avaient une perception assez différente

des gestionnaires de chaque secteur, mais ils embauchaient pourtant des candidats de chacun des trois secteurs. On ne peut donc pas affirmer que les différentes perceptions correspondent à une différence de valeur ou de niveau de compétence attribuée aux gestionnaires de chaque secteur.

La formation en gestion d'entreprise et l'expérience du secteur privé étaient courantes chez les gestionnaires de la Croix-Rouge. Selon Dees (1998), le recrutement dans le secteur des affaires ne changera pas les pratiques dans les organismes bénévoles, sauf s'ils disposent déjà d'un système pour appuyer l'intégration de valeurs et de vues nouvelles.

Le taux élevé de roulement du personnel au sein de l'organisme était particulièrement manifeste au sein du personnel de la catégorie « cadres », et dans une mesure moindre dans les catégories « professionnels et techniciens » et « personnel administratif et de soutien ». Cette étude n'a pas recueilli de données sur les raisons pour lesquelles les cadres de la Croix-Rouge avaient quitté leurs emplois, mais les travaux de Meidl et de ses collègues (1985) peuvent s'appliquer dans le présent cas, surtout en ce qui concerne la catégorie « cadres » au sein de la Croix-Rouge. Selon Meidl et ses collègues, les organismes auraient tendance à exagérer la responsabilité des gestionnaires de niveau supérieur pendant les bonnes périodes, tout comme pendant les mauvaises périodes. Il n'y a pas eu de bonne période à la Croix-Rouge et peut-être que le taux élevé de roulement des « membres de la direction » était le reflet des difficultés auxquelles devait faire face cet organisme.

Est-ce que les employés vont dans le secteur bénévole à cause de la pénurie d'emplois dans les secteurs privé et public plus rémunérateurs, ou parce qu'ils le préfèrent vraiment? Le taux élevé de roulement, ailleurs que dans la catégorie « cadres », laisse à penser que le secteur bénévole était considéré comme un endroit où travailler jusqu'à ce qu'une meilleure occasion ne se présente. D'un autre côté, les conclusions de Butlin et Oderkerk (1997) soulignaient que ceux qui avaient un niveau élevé d'éducation étaient les plus susceptibles d'obtenir un emploi offrant beaucoup d'autonomie et de pouvoir, et qu'ils se remettaient le plus rapidement de la perte d'un emploi. Les conclusions de Butlin and Oderkerk laisseraient à entendre que le personnel très instruit de la Croix-Rouge avait de fortes chances d'obtenir le genre d'emploi qu'il préférerait.

Sachant que le niveau d'instruction des gestionnaires est plus élevé dans le secteur non commercial que dans le secteur des entreprises (Statistique Canada, 1998), on pourrait avancer que si le succès ne pouvait pas être mesuré par les bénéfices, on a peut être adopté une perspective élargie qui incluait la performance scolaire comme garantie de la compétence.

Que signifie ce niveau élevé de transfert intersectoriel sur le plan des besoins en matière d'apprentissage au sein de l'organisme? L'élément le plus important dont il faut tenir compte à ce sujet est que la catégorie « cadres » au sein de la Croix-Rouge avait le plus bas taux de roulement (SCCR, 1998b). Par conséquent, l'acquisition de compétences en gestion semblerait offrir à long terme plus d'avantages à la Croix-Rouge que le perfectionnement du personnel dans toutes les autres catégories.

L'enquête demandait aux répondants si les antécédents sectoriels des candidats avaient eu une influence sur leur décision de recrutement, et poursuivait en demandant « Pourquoi y a-t-il eu influence? » ou « Pourquoi n'y a-t-il eu aucune influence? ». Les questions « Pourquoi y a-t-il eu influence? » ont obtenu les réponses les moins précises. On a par la suite remarqué que cette question doit être évitée dans les enquêtes, car elle tend à produire des réponses très différentes, ce qui en rend l'analyse difficile (Patton, 1990). En changeant le libellé de cette question, on aurait pu obtenir des données plus précises sur les facteurs sectoriels qui avaient influé sur les décisions des répondants en matière de recrutement.

Les données de l'EDTR indiquaient que les gestionnaires dans le secteur non commercial étaient beaucoup plus instruits que leurs homologues dans les industries commerciales. Les données sur le niveau d'instruction des employés de la Croix-Rouge n'étaient pas classées par catégorie d'emploi dans la documentation fournie. Par conséquent, on n'a pas pu faire de comparaison directe entre les niveaux d'instruction des gestionnaires de la Croix-Rouge et ceux des gestionnaires du secteur des entreprises et du secteur et non commercial dans le rapport de l'EDTR.

Apprentissage de la gestion

Certains répondants ont fait remarquer que les compétences pour le succès, et les meilleures façons de les acquérir, dépendaient des exigences de chaque catégorie d'emploi. Stewart (1991) a aussi mentionné ce besoin de différenciation.

Les répondants ont indiqué que l'« excellence dans les pratiques administratives » était la plus importante compétence gestionnelle pour le succès futur de l'organisme. Être « axé sur les valeurs » était classé deuxième dans l'ordre d'importance, et cela correspond aux compétences qui, selon Burgoyne (1989), devraient figurer dans un portfolio de gestion pour l'organisation du nouvel âge. James (1989) indiquait que l'élément « valeurs » pourrait en effet être important pour le succès opérationnel de l'organisme sans but lucratif, car ce genre d'organisme dépend de l'altruisme de la société plus que n'en dépend l'organisation du service public, et de la confiance de la société plus que n'en dépend le secteur privé (James, 1989). Il est possible que les valeurs devraient être intégrées aux directives opérationnelles de l'organisme pour assurer sa survie même.

Les mentions de « sens du commandement » faites par les répondants incluaient la responsabilité d'être un modèle d'équilibre et d'avoir un style vie sain. La « direction » était considérée importante, de même que les « compétences en communication » et le « paradigme du changement .»

Certains répondants ont décrit ce qu'ils ont appris lors de leur transfert intersectoriel. Ce transfert était décrit comme une remise en question intentionnelle de leurs points de vue. On a aussi parlé de changements d'emploi comme stratégie de perfectionnement des gestionnaires. Cela était conforme à l'apprentissage de *Niveau 2* et de *Niveau 3* de Burgoyne and Hodgson (1983). La possibilité d'apprendre de sa propre expérience s'est révélé une constatation fort intéressante de l'étude et dans la documentation (Winter, 1989). L'apprentissage

par l'action et l'apprentissage en équipe, tels que décrits par Revans (1980) et Senge (1990) respectivement, sembleraient être des outils de perfectionnement des gestionnaires qui s'appuieraient sur les méthodes d'apprentissage recommandées par les répondants.

Les répondants recherchaient l'établissement de relations extérieures et soutenaient l'importance de comprendre les besoins, les désirs et les tendances générales des Canadiens. Une telle vision est cohérente avec point de vue de O'Neill's (1992), selon lequel les gestionnaires des organismes bénévoles doivent être en mesure de modeler et d'exprimer clairement les valeurs de l'ensemble de la société.

La section précédente laissait à entendre que le roulement du personnel est le moins élevé chez les gestionnaires de La Société canadienne de la Croix-Rouge, mais que la moitié des nouveaux gestionnaires venaient de l'extérieur des effectifs de la Croix-Rouge. Bruce (1993) prévient que lorsque les organisations n'investissent pas dans le perfectionnement interne de leur personnel, elles en paient le prix sous la forme de roulement du personnel et des coûts d'orientation. Bruce indiquait aussi que le fait d'engager du personnel d'autres secteurs peut être avantageux pour l'organisation, mais que cela peut être perçu comme une menace par le personnel en place. Le fait d'accorder une plus grande importance aux programmes de perfectionnement interne pourrait aider à réduire le niveau de recrutement à l'extérieur et le taux de roulement du personnel.

Si Rifkin (1995) a vu juste en disant que le secteur bénévole va continuer de croître, les programmes d'orientation intersectorielle deviendront de plus en

plus importants. Le recours au « mentorat » pour assurer le perfectionnement des gestionnaires est apparu comme une méthode d'apprentissage efficace. On pourrait l'adapter pour répondre aux besoins des candidats internes à des postes de gestionnaire, ainsi qu'à ceux des gestionnaires arrivant d'un autre secteur.

Si l'objectif ultime de l'organisme bénévole est la survie, comme l'affirment Herman et Heimovics (1991), alors la Croix-Rouge doit maintenant faire face à ce défi avec plus de dynamisme qu'à toute autre époque de son histoire. Herman et Heimovics indiquent que les organismes sans but lucratif doivent s'engager dans des activités visant à élargir leur champ d'action et construire des réseaux de soutien solides. Ils ajoutent qu'elles doivent faire confirmer leur légitimité par la société. Un alignement sur les valeurs des Canadiens semble avoir été un point fort de la Croix-Rouge pendant les décennies antérieures. Les répondants ont parlé de la nécessité d'aller au-devant de la population, de participer au développement communautaire et de comprendre les tendances et les valeurs canadiennes, afin de pouvoir répondre aux nouveaux besoins changeants de la collectivité. Cette période de transition que traverse l'organisation la met au défi d'atteindre de nouveaux sommets dans ce domaine.

Notre société profiterait de la consolidation du secteur bénévole (Drucker, 1994; Mintzberg, 1996; Rifkin, 1995), et le perfectionnement des compétences de leurs gestionnaires est crucial à cet égard. La prévision de Handy et de Katz (1998), qui parlaient du dévouement supplémentaire des gestionnaires du secteur bénévole, a été corroborée par les répondants qui, parlant des gestionnaires venant d'autres secteurs, ont déclaré que : « s'ils restent... c'est à cause de la mission ».

Cela indique qu'un emploi au sein de la Croix-Rouge peut être un choix de carrière, et que cela peut aussi être un choix de vie.

Récapitulation

Les interviews menées auprès des gestionnaires ont fourni des données qualitatives qui nous ont permis d'approfondir notre compréhension des perceptions des gestionnaires de la Croix-Rouge. Les répondants étaient plus susceptibles d'avoir acquis leurs compétences en gestion dans les secteurs privé et public qu'au sein du secteur bénévole ou à la Croix-Rouge. Les répondants avaient tendance à faire passer des entrevues à des candidats des trois secteurs de la société pour combler des nouveaux postes de gestion. Les candidats embauchés récemment avaient en général une expérience multisectorielle de la gestion. Cette expérience était distribuée à parts égales entre les trois secteurs. Bien que les candidats internes soient favorisés par certains répondants, les décisions en matière d'embauchage étaient surtout fondées sur des compétences déjà éprouvées, une expérience diversifiée et une série prédéfinie de compétences qui complétaient celles de l'équipe de travail.

Les répondants percevaient les gestionnaires de chaque secteur comme étant assez différents des gestionnaires évoluant dans chacun des deux autres secteurs. Les gestionnaires du secteur privé étaient perçus comme ayant le « bénéfice net » pour objectif principal et comme étant « axé sur le profit »; les gestionnaires du secteur public étaient associés aux expressions « bureaucratie » et « politique publique »; les gestionnaires du secteur bénévole étaient vus comme

étant « axés sur les valeurs » et devant « faire plus avec moins ». De nouveaux gestionnaires provenant de tous les secteurs étaient embauchés, ce qui permet de supposer que les compétences et les capacités individuelles des gestionnaires de chaque secteur étaient semblables ou pareillement appréciées.

Les méthodes d'apprentissage perçues comme les plus appropriées par les répondants sont conformes à la combinaison de méthodes que l'on trouve dans la littérature. Il s'agissait de l'« expérience réflexive », de la « formation », du « mentorat » et de mesures permettant « la mise en pratique de la théorie ». La remise en question des points de vue personnels constituait aussi une méthode appréciée. Il semble que l'acquisition de connaissances soit hautement estimée à la Croix-Rouge, qu'il s'agisse de formation scolaire ou de perfectionnement professionnel.

Il semble ressortir de cette recherche que la Croix-Rouge définit son succès en fonction des éléments qui sont actuellement propres au secteur bénévole. Cela peut suggérer que la Croix-Rouge est en train de faire confirmer son rôle d'organisme bénévole dans la société plutôt que d'essayer de prendre modèle sur un autre secteur. D'un autre côté, les compétences qui sont apparues nécessaires pour le succès futur de l'organisme, soit l'« excellence dans les pratiques administratives », le « sens du commandement » et le fait d'être « axés sur les valeurs », pourraient être des compétences holistiques dont ont besoin les gestionnaires de chaque secteur.

CHAPITRE 5

RÉCAPITULATION, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre présente un résumé de l'étude, les conclusions tirées des constatations de l'étude, ainsi que des domaines de recherche possibles.

Récapitulation

Des spécialistes des affaires et de la démographie ont souligné récemment l'importance des organismes sans but lucratif pour le bien-être de notre société (Drucker, 1994; Mintzberg, 1996; Rifkin, 1995). Foot (1996) prédisait que lorsque la génération du baby-boom arriverait à la quarantaine, beaucoup de gens parmi eux choisiraient de vivre selon leurs valeurs en transférant leurs compétences dans le secteur bénévole. Pourtant, les données de recherche disponibles sur ce secteur sont plutôt rares (Nonprofit Research, 1997), surtout en ce qui a trait plus précisément aux gestionnaires de ce secteur. Cette étude portait spécialement sur les perceptions et les expériences de ce groupe qui n'a fait l'objet d'aucune étude approfondie.

L'étude a reposé sur une enquête menée auprès de 12 gestionnaires de niveaux intermédiaire et supérieur d'un grand organisme sans but lucratif, La Société canadienne de la Croix-Rouge. Des interviews téléphoniques dirigées ont permis d'obtenir des renseignements sur l'expérience de gestion que les répondants avaient acquise dans d'autres secteurs, leur expérience dans l'embauchage de gestionnaires provenant d'autres secteurs, leurs perceptions à

propos des gestionnaires oeuvrant dans chacun des trois secteurs de la société, ainsi que leur description des compétences et des méthodes d'apprentissage qui sont nécessaires au succès futur de leur organisme.

L'examen des résultats de l'Enquête sur la dynamique du travail et du revenu a montré que, par rapport aux gestionnaires du secteur des entreprises, ceux du secteur non commercial comprennent légèrement plus de femmes, ainsi que davantage de travailleurs plus âgés, plus instruits et plus susceptibles de quitter leur emploi de leur plein gré. Cette étude a aussi révélé que lorsqu'ils changent d'emploi, 8 % des gestionnaires du secteur des entreprises passent au secteur non commercial et 33 % des gestionnaires du secteur non commercial vont dans le secteur des entreprises.

Dans l'ensemble, les gestionnaires de la Croix-Rouge étaient très instruits, leurs principaux domaines d'études étant l'« administration des affaires », suivi du « travail social », des « sciences humaines », des « sciences de la santé » et de « l'éducation ». Il y avait un taux élevé de roulement du personnel, surtout au niveau des cadres supérieurs.

Selon les gestionnaires de la Croix-Rouge qui ont répondu au questionnaire, les cadres du secteur privé ont le « bénéfice net » comme principal objectif et ils sont « axés sur le profit », alors que les gestionnaires du secteur public sont associés aux expressions « bureaucratie » et « politique publique ». Les gestionnaires du secteur bénévole sont vus comme devant « faire plus avec moins » et étant « axés sur les valeurs ». La diversité de l'expérience sectorielle est très appréciée, mais le consensus n'est pas aussi fort en ce qui concerne la

facilité avec laquelle les gestionnaires provenant d'autres secteurs s'intègrent au sein de La Société canadienne de la Croix-Rouge. La majorité des répondants pensent qu'un gestionnaire compétent peut transférer son savoir-faire d'un secteur à un autre une fois qu'il s'est adapté à la culture de la nouvelle organisation, mais peu de répondants sont d'avis qu'en cas de transfert intersectoriel, l'on doit accorder une attention particulière afin d'assurer la réussite de l'intégration. Dees (1998) a fait remarquer que peu d'organismes sans but lucratif fonctionnent seulement à titre philanthropique, mais qu'elles comportent généralement un certain degré d'activité commerciale. Les répondants de la Croix-Rouge ont indiqué que certaines opérations sont gérées comme une entreprise, mais en accordant davantage d'attention aux « personnes » et aux « valeurs » plutôt qu'aux « choses » et aux « bénéfices ».

Les compétences que les répondants ont jugés nécessaires pour assurer le succès futur de l'organisation sont comparables aux quatre étapes qui ont été définies pour la réussite des groupes de service ou des organismes sans but lucratif, étapes rapportées par Coolson et Wintz (1998). L'« excellence des pratiques administratives » vient en premier lieu, suivie du fait d'être « axé sur les valeurs » et d'avoir le « sens du commandement », et finalement la « communication » et la capacité de soutenir le « paradigme du changement ». Coolson et Wintz ont indiqué qu'un certain nombre d'organisations recommandent de jeter les fondements en définissant la mission et la vision, de combiner la direction inspirée à une gestion efficace, d'établir la communication et la collaboration, et finalement de s'engager à apprendre, à croître et à évoluer.

La plupart des compétences nécessaires pour le succès de l'organisation constituent, au dire des répondants, des priorités à la Croix-Rouge depuis fort longtemps. Selon eux, la meilleure façon de poursuivre l'acquisition de ces compétences nécessaires serait l'« expérience réflexive », la « formation », le « mentorat » et des mesures visant « la mise en pratique de la théorie ».

L'efficacité de ces méthodes est bien documentée dans la littérature (Burgoyne et Hodgson, 1983; Winter, 1989) et pourrait être rehaussée davantage en utilisant les méthodes proposées par Senge (1990) et Revans (1980). On pensait qu'être « axé sur les valeurs » constituait davantage un trait de caractère prérequis qu'une compétence qu'il était possible d'acquérir, bien que les ouvrages spécialisés commencent à l'inclure parmi les compétences de gestion qui peuvent et qui devraient être acquises (Burgoyne, 1989).

La majorité des gestionnaires interrogés avaient déjà de l'expérience dans les secteurs privé ou public lorsqu'ils sont arrivés à la Croix-Rouge. L'examen de 10 opérations d'embauchage indiquait que les candidats embauchés provenaient des trois secteurs de la société. Les principaux critères de recrutement étaient la compétence de la personne, la diversité de son expérience, ainsi qu'un désir de contribuer à une plus grande diversification de l'organisation. Des données préexistantes ont indiqué que les gestionnaires de la Croix-Rouge avaient acquis leurs compétences par une combinaison de formation théorique de niveau postsecondaire et d'une expérience considérable dans les trois secteurs de la société (SCCR, 1998b).

Conclusions

Le but de cette étude était d'examiner les antécédents sectoriels d'un groupe de gestionnaires du secteur bénévole. La comparaison des secteurs peut parfois donner l'impression que les gens dans un secteur sont très différents de ceux qui travaillent dans un autre secteur. Notre recherche montre, en réalité, que les gestionnaires de la Croix-Rouge avaient de fortes chances d'avoir occupé un poste de cadres dans un autre secteur quelques années auparavant. Le but de cette étude n'était pas d'établir des relations, mais plutôt de décrire des constantes.

En se fondant sur les constatations de cette étude, les observations suivantes ont été formulées :

1. Il semble y avoir, au niveau des gestionnaires de la Croix-Rouge, un taux élevé d'employés provenant d'autres secteurs.
2. Les gestionnaires de la Croix-Rouge avaient tendance à acquérir leurs compétences en gestion grâce à une combinaison d'expériences dans divers secteurs. La Croix-Rouge pourrait bien être leur seconde carrière.
3. On relève chez les répondants une différence dans les perceptions au sujet des gestionnaires des différents secteurs, bien que le bien-fondé de cette différence n'ait pas été vérifié.
4. Il semble y avoir consensus à propos des compétences gestionnelles qui sont nécessaires pour assurer le succès futur de l'organisme, et de la manière d'en favoriser la mise en valeur dans l'organisation.

D'un point de vue personnel, cette recherche a fait ressortir les éléments communs de la compétence en gestion d'un secteur à l'autre, plutôt que les différences entre les secteurs. Le transfert des personnes et des compétences entre les secteurs prend une signification nouvelle lorsqu'il est personnalisé grâce aux brefs récits communiqués par les répondants. Cette recherche prouve à mes yeux que le fait de changer de cadre de travail offre de riches occasions de remettre en question nos points de vue et d'acquérir de nouvelles compétences. En temps que facilitateur de partenariats et d'initiatives communautaires intersectoriels, je suis convaincu de continuer à étudier les passerelles entre les secteurs et à en établir de nouvelles chaque fois qu'il m'est donné de le faire.

Recommandations

Cette recherche a donné des réponses descriptives à la question posée au départ et a proposé d'autres domaines pour poursuivre l'étude. D'autres recherches devraient être effectuées afin de mieux comprendre les mécanismes de transfert intersectoriel des gestionnaires, mécanismes qui ont été abordés dans le présent document. Nous disposons maintenant de quelques faits qui semblent indiquer qu'il y a une forte intégration des gestionnaires des secteurs public et privé dans le secteur bénévole, mais il faudrait effectuer une enquête plus vaste fondée sur une population plus nombreuse afin d'obtenir des conclusions qui puissent se prêter à la généralisation.

On recommande la réalisation d'une étude de cas multiples auprès de gestionnaires des ressources humaines dans diverses organismes sans but lucratif afin de traiter certains des domaines de recherche suggérés par nos constatations :

1. Comparaison des programmes internes de perfectionnement des gestionnaires des organismes sans but lucratif avec ceux qui sont offerts par des organisations de taille comparable dans les secteurs public et privé.
2. Étude des besoins particuliers d'apprentissage chez les gestionnaires qui sont passés des secteurs privé et public au secteur bénévole.
3. Enquête sur les besoins particuliers d'apprentissage des gestionnaires subalternes et intermédiaires dans le secteur bénévole.
4. Étude des facteurs qui causent les différences apparentes de niveaux d'instruction d'un secteur à l'autre. Cette étude pourrait comprendre une analyse des différentes garanties de compétence préférées par chaque secteur.

Les gestionnaires accordent beaucoup d'importance à l'expérience et aux compétences éprouvées, et la Croix-Rouge semble également en faire autant en ce qui concerne l'éducation formelle. Une plus petite étude, plus spécialisée, pourrait tenter de déterminer si les différences relevées d'une zone à l'autre relativement aux domaines d'études sont dues à des fonctions différentes assumées par chaque zone ou si elles sont dues à d'autres facteurs.

La complexité des organisations sans but lucratif et l'absence de méthode d'évaluation du rendement pourrait faire que ces organisations conviennent bien à la méthode de pensée systématique des organisations qui préconisent l'apprentissage continue. On pourrait s'apercevoir que les organisations sans but lucratif, en préférant les objectifs à long terme aux mesures à court terme et en donnant la priorité à l'alignement des valeurs personnelles avec celles de l'organisation, sont des modèles idéals pour l'organisation de l'avenir. Il s'agit là d'un domaine du développement organisationnel sur lequel il conviendrait de poursuivre les recherches.

Cette étude n'a pas abordé la question des différences entre les sexes. Il est pourtant indubitable qu'elles sont pertinentes pour le domaine de la gestion et pour le secteur bénévole. À ce titre, on recommande cette question comme sujet possible d'études supplémentaires.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, D. (1980). *Elite and lower volunteers in a voluntary association: A Study of AMCROSS*. Journal of Voluntary Action Research, vol. 9, p. 95-108.
- Adams, D. (1977). Policies, programs, and problems of the local Red Cross disaster relief in the 1960s. Columbus Ohio: The Ohio State University Disaster Research Center.
- Alexander, J. et B. Weiner. (1998). *The adoption of the corporate governance model by nonprofit organizations*. Nonprofit Management & Leadership, vol. 8, n° 3, printemps 1998.
- Barnes, B. (1996). *Volunteerism*. USAREC Training and Plans, vol. 19.
- Boud, D., R. Keogh et D. Walker. (1985). Reflections: Turning experience into learning. Nichols Publishing Company, New York.
- Boyatzis, R. (1982). The competent manager: a model for effective performance. Wiley, Toronto, Ontario, Canada.
- Bruce, I. (1993, May). *Charities Face a Critical Deficit*. Management Today, vol. 5, n° 1.
- Burgoyne, J. (1989). *Creating the Managerial Portfolio: Building on Competency Approaches to Management Development*. Management Education and Development, vol. 20, n° 1, p. 56-61.
- Burgoyne, J. et V.E. Hodgson. (1983). *Natural Learning and Managerial Action: A Phenomenological Study in the Field Setting*. Journal of Management Studies, vol. 20, n° 3, p. 387-399.
- Burrell, G. (1988). *Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault*. Organization Studies, vol. 9, n° 2, p. 221-235.
- Butlin, G. et J. Oderkirk. (1997). *Le niveau de scolarité : la clé de l'autonomie et du pouvoir en milieu de travail*. Revue trimestrielle de l'éducation, vol. 4, n° 1, p. 32-52.
- Société canadienne de la Croix-Rouge (1998a). Regard sur le monde. Société canadienne de la Croix-Rouge, Ottawa (Ontario), Canada.

- Société canadienne de la Croix-Rouge (1998b). *Human Resources Analyses, Secor Report: Canadian Red Cross Society Strategic Review* (p. 304-322). Société canadienne de la Croix-Rouge, Ottawa (Ontario), Canada.
- Société canadienne de la Croix-Rouge (1997). *Coup d'œil sur les activités, Rapport annuel 1996-1997*. Société canadienne de la Croix-Rouge, Ottawa (Ontario), Canada.
- Coolsen, P. et L. Wintz. (1998, January). *Learn change grow adapting service organizations to a changing world*. Nonprofit World, vol. 16, n° 1.
- Dees, J.G. (1998, January-February). *Enterprising nonprofits*. Harvard Business Review, p. 53-67.
- Dewey, J. (1933). How we think. D.C. Heath, Boston.
- Drucker, P. (1990a). Managing the nonprofit organization. Harper Collins, New York, N. Y.
- Drucker, P. (1990b). *The third sector, America's nonmarket counterculture*. New Perspectives Quarterly, vol. 7, n° 2, p. 49.
- Drucker, P.F. (1994). Managing in a time of great change. New York: Truman Talley/Dutton.
- Emerson, J. (1997). *Jed Letterman's top 10 list: Famous last words of failed nonprofit entrepreneurs*. Nonprofit World, vol. 15, n° 4, p. 18-20.
- Finlayson, A. (1996). Naming rumplestiltskin. Key Porter Books Ltd., Toronto.
- Foot, D. (1996). Boom, bust and echo. McFarlane, Walter and Ross, Toronto.
- Galbraith, J. (1997). The good society. Houghton Mifflin Company, New York, N.Y.
- Giles, P. (1995). *Aperçu de l'Enquête sur la dynamique du travail et du revenu*. Revue trimestrielle de l'éducation, vol. 2, n° 2, p. 41-49.
- Hales, C. P. (1986). *What do managers do? A critical review of the evidence*. Journal of Management Studies, vol. 23, n° 1, p. 88-115.
- Handy, C. (1994). The age of paradox. Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Handy, F. et E. Katz. (1998). The wage differential between nonprofit institutions and corporations: Getting more by paying less? Unpublished Manuscript, York University, Toronto (Ontario), Canada.

- Herman, R. et R. Heimovics. (1991). Executive leadership in nonprofit organizations. Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Hochschild, A. (1983). The managed heart: Commercialization of human feeling. Berkeley: University of California Press.
- Isenberg, H. (1994). Non-profit agencies: unlikely proving ground for fast-track corporate managers. Industrial Engineering, vol. 26, n° 5, p. 20-22.
- James, E. (1989). The nonprofit sector in international perspective. Oxford University Press, New York.
- Johnson, N. (1983). *Management in government*. Sous la direction de M.J. Earl, Perspectives in Management. (p. 170-196). London, Oxford University Press.
- Kofman, F. et P. Senge. (1993). *Communities of commitment: the heart of learning organizations*. Organizational Dynamics, vol. 22, n° 2, p. 5-19.
- Kotter, J.P. (1982, novembre-décembre). *What effective general managers really do*. Harvard Business Review, p.158-167.
- Mason, D.E. (1992, juillet et août). *Ethics and the nonprofit leader*. Nonprofit World, p. 30-36.
- McLeod, H. (le 20 mai 1997). *Crossover*. Inc. vol. 19, n° 7, p. 100-105.
- McClintock, N. (1994). *New research uncovers hidden dimension*. Front & Centre, vol. 1, n° 2, p. 1.
- McQuaig, L. (1995). Shooting the hippo. Viking, Toronto (Ontario).
- Meidl, J., S.B. Ehrlich et J.M. Dukerich. (1985). *The romance of leadership*. Administration Science Quarterly, vol. 30, p. 78-102.
- Mentzer, M.S. (1993). *The leader succession-performance relationship in a nonprofit organization*. Revue canadienne de sociologie et d'anthropologie, vol. 30, n° 2, p. 191-204.
- Mintzberg, H. (1996). *Managing government, governing management*. Harvard Business Review, vol. 74, n° 3, p. 75-86.
- Mintzberg, H. (1989). *Planning on the left side, managing on the right*. In Mintzberg on Management, (p. 43-55). New York: Free Press.
- Merriam, S.B. et E.L. Simpson. (1995). A guide to research for educators and trainers of adults, 2^e édition, Krieger Publishing Company, Malabar, Florida.

- Murray, M. (1975). *Comparing public and private management*. Public Administration Review, vol. 35, p. 364-71.
- Nonprofit research: A call to action*. (1997). Nonprofit World, vol. 15, n° 4, p. 56.
- Nonprofits' share of economy growing*. (1997). Nonprofit World, vol. 15, n° 1, p. 12.
- O'Neill, M. (1992). *Ethical dimensions of nonprofit administration*. Nonprofit management and leadership, vol. 3, n° 2, p. 199-213.
- Oster, S. (1998, spring). *Executive compensation in the nonprofit sector*, Nonprofit Management and Leadership, vol. 8, p. 3.
- Patton, M. (1990). Qualitative Evaluation and Research Methods. 2^e édition, Sage, London.
- Perlmutter, F. et C. Adams. (1990). *The voluntary sector and for-profit ventures: The transformation of American social welfare?* Administration of Social Work, vol. 14, n° 1, p. 1-13.
- Porter, M. (1960). To all men. McClelland & Stewart Limited, Canada.
- Pringle, R. (1988). Secretaries' talk: Sexuality, power and work. London: Verso.
- Revans, R.W. (1980). Action learning. Anchor Press Ltd., Great Britain.
- Rifkin, J. (1995). The end of work. G. P. Putnam's Sons, New York.
- Roll, L. (1982). The mixed economy. McMillan Press Ltd.
- Ross, J. A. (1997). *Community service: More rewarding than you think*. Harvard Business Review, vol. 75, n° 4, p. 14.
- Saul, J.R. (1995). The unconscious civilization, House of Anansi Press Ltd., Concord (Ontario).
- Salaman, G. (1995). Managing. Buckingham: Open University Press.
- Senge, P. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Currency Doubleday, Toronto, Canada.
- Scott, D.B. (1994). *Good news, bad news*. Front and Centre, vol. 1 (1), n° 1, p. 1-22.
- Statistique Canada (1998). Enquête sur la dynamique du travail et du revenu. Statistique Canada, Ottawa (Ontario), Canada. (Données personnalisées).
- Stewart, R. (1991). *Classifying different types of managerial jobs*. Personnel Review, vol. 3, n° 20, p. 20-26.

- Thomas, A.B. (1993). *What is management? A term in search of a meaning*. In Controversies in Management (p. 30-55). London: Routledge.
- Van Til, J. (1988). Mapping the third sector. The Foundation Centre, United States.
- Watson, T. (1994). *Management: An activity in search of itself*. In Search of Management. Routledge, London.
- Weick, K. E. (1983). *Managerial thought in the context of action*. Sous la direction de Srivasta, S., The Executive Mind (p. 221-242). San Francisco, Jossey-Bass.
- Wilson, D. et R. Butler. (1986, September). *Voluntary organizations in action: Strategy in the voluntary sector*. Journal of Management Studies, vol. 23, n° 5, p. 519-542.
- Winter, R. (1989). Learning from experience. The Falmer Press, New York.

ANNEXE A

LETTRE

M. John C. Mulvihill
Directeur national, Programmes et services aux collectivités
Société canadienne de la Croix-Rouge
1800, promenade Alta Vista
Ottawa (Ontario) K1G 4J5

Le 19 avril 1998

Monsieur,

Je vous remercie de votre collaboration à l'égard de mon projet de maîtrise, qui consiste en une enquête sur les gestionnaires d'organismes sans but lucratif. Les extraits de l'étude Secor que vous m'avez envoyés me seront très utiles pour ma recherche. Je suis maintenant prête à entreprendre les interviews téléphoniques. Selon l'orientation que m'a proposée le comité d'éthique de l'Université de Calgary, j'envisage de procéder comme suit :

- (1) Obtenir les listes des membres du personnel des catégories de la direction, de la gestion et des services professionnels et techniques du siège social ainsi que des zones de l'Ouest, de l'Ontario, du Québec et de l'Atlantique. La liste fournira les renseignements de base suivants : nom, bureau de travail, poste et numéro de téléphone.
(M. Mulvihill, pourriez-vous me fournir ces listes?)
- (2) Demander à M. Mulvihill d'envoyer un message électronique au personnel afin de l'informer au sujet du projet de recherche (optionnel).
- (3) Téléphoner aux répondants éventuels afin de leur demander la permission d'effectuer l'interview. S'ils acceptent, leur envoyer le formulaire de consentement par courriel ou par télécopieur.
- (4) Après réception des formulaires de consentement signés, réaliser les interviews téléphoniques. L'échantillon sera choisi de façon à représenter adéquatement les deux sexes et les différentes régions.
- (5) Transcrire les interviews, envoyer sous pli confidentiel une copie de la transcription aux répondants et apporter toute modification demandée par ces derniers.
- (6) Analyser les données, transmettre les résultats généraux à La Société canadienne de la Croix-Rouge et demander à celle-ci l'autorisation d'utiliser son nom dans le rapport du projet de maîtrise.
- (7) Transmettre le rapport final à La Société canadienne de la Croix-Rouge et le sommaire du rapport à tous les participants.

Comme vous le savez déjà, la recherche a pour objet d'examiner l'acquisition des compétences chez les gestionnaires œuvrant dans le secteur bénévole. Le but visé est de déterminer si l'acquisition des compétences se fait au sein même du secteur bénévole ou si elle résulte de l'arrivée de gestionnaires expérimentés provenant des secteurs public ou privé. La recherche tentera de dégager comment les gestionnaires des organismes sans but lucratif perçoivent les trois secteurs en question et quelles sont leurs opinions sur les meilleures façons d'acquérir les compétences qui sont nécessaires à la réussite de ces organismes.

Sur le plan méthodologique, je propose d'examiner les données démographiques et professionnelles existantes concernant les gestionnaires des organismes sans but lucratif. Je réaliserai ensuite des interviews téléphoniques auprès de 10 à 15 gestionnaires de niveaux intermédiaire et supérieur choisis parmi le personnel du siège social et des différentes zones de La Société canadienne de la Croix-Rouge. Une fois les interviews terminées, chaque répondant recevra une copie de la transcription de l'interview, de sorte qu'il pourra préciser ou corriger l'information fournie.

Les thèmes abordés durant l'interview découlent de la recherche documentaire préalable et concernent les aspects suivants :

- a) brève description de l'expérience du répondant dans l'embauchage de gestionnaires issus des trois secteurs;
- b) impressions à l'égard des gestionnaires des trois différents secteurs;
- c) définition des compétences en gestion qui sont nécessaires à la réussite future de l'organisme;
- d) examen de l'expérience personnelle dans l'un ou l'autre des trois secteurs.

Dans le rapport de projet, les renseignements de référence seront présentés de manière très générale, de sorte qu'il soit impossible de reconnaître le service particulier où travaille le répondant. La Société canadienne de la Croix-Rouge décidera si elle accepte d'être identifiée dans le rapport. Un exemplaire du rapport final lui sera par ailleurs remise. Quant aux participants, ils recevront le sommaire du rapport. Je vous remercie à nouveau de votre précieux soutien à l'égard de ce projet. J'espère avoir l'occasion de vous reparler bientôt.

Eileen Patterson

Eileen Patterson, étudiante

Maîtrise en éducation permanente (Université de Calgary)

512C 6th Ave. SE

Medicine Hat (Alberta) T1A 2T7

Tél. : (403) 527-4468 - Téléc. : (403) 529-2098

Courriel : dgkhardi@memlane.com

Pièce jointe : Formulaire de consentement du participant

ANNEXE B

ENQUÊTE

Questions de l'interview téléphonique

Partie A

Je commencerai par vous demander quelle est votre expérience dans l'embauchage de gestionnaires au sein de votre organisation.

1. Avez-vous participé à l'embauche d'un gestionnaire au cours de l'année qui vient de s'écouler? a) Oui ___ b) Non ___

(Si la réponse est « oui », poursuivre. Si c'est « non », passer à la partie C.)

2. À combien de reprises? _____

Partie B

3. En prenant la plus récente embauche à titre d'exemple, les candidats interviewés provenaient-ils

a) de la Croix-Rouge? _____

b) d'un autre organisme sans but lucratif? _____

c) du secteur public? _____

d) du secteur privé? _____

4. En prenant à nouveau la plus récente embauche à titre d'exemple, dans quel secteur le candidat embauché a-t-il acquis ses compétences en gestion? (Cochez toutes les réponses pertinentes.)

a) À la Croix-Rouge _____

b) Dans un autre organisme sans but lucratif _____

c) Dans le secteur public _____

d) Dans le secteur privé _____

5. Le secteur dans lequel le candidat choisi a acquis ses compétences a-t-il influé sur votre choix ? a) Oui ___ b) Non ___

6. Pourquoi y a-t-il eu influence ou pourquoi n'y a-t-il eu aucune influence?

Partie C

Je voudrais maintenant que vous me disiez les mots qui vous viennent à l'esprit lorsque je parle de gestionnaires issus des trois différents secteurs de la société, soit le secteur privé, le secteur public et le secteur bénévole.

7. Veuillez me donner quatre ou cinq mots qui vous viennent à l'esprit lorsque vous pensez à un gestionnaire du secteur privé.

8. Veuillez me donner quatre ou cinq mots qui vous viennent à l'esprit lorsque vous pensez à un gestionnaire du secteur public.

9. Veuillez me donner quatre ou cinq mots qui vous viennent à l'esprit lorsque vous pensez à un gestionnaire du secteur bénévole.

Partie D

Je voudrais maintenant que vous me parliez des compétences en gestion que vous jugez importantes.

10. En cette période de réduction des fonds publics affectés aux programmes sociaux et en cette ère marquée par de rapides progrès technologiques, de nombreuses organisations doivent modifier leur fonctionnement. Pouvez-vous me dire quelles sont d'après vous les compétences en gestion qui sont nécessaires à la réussite future de votre organisme?

11. Quelle est selon vous la meilleure façon d'acquérir ces compétences en gestion?

Partie E

Pour conclure l'interview, je voudrais obtenir des renseignements généraux sur vous-même.

12. Dans quel service de l'organisation travaillez-vous actuellement?

a) Siège social _____ b) Zone _____ c) Bureau régional _____

13. Depuis combien d'années êtes-vous à l'emploi de cet organisme? _____

14. Lorsque vous êtes entré au service de l'organisme, aviez-vous de l'expérience en gestion?

a) Oui b) Non

(Si la réponse est « oui », poursuivre. Si c'est « non », passer à la question n° 15.)

15. Dans quel secteur avez-vous acquis votre expérience antérieure en gestion?

(Cochez toutes les réponses pertinentes.)

a) Organismes sans but lucratif ____

b) Secteur public ____

c) Secteur privé ____

16. Êtes-vous de sexe masculin ou féminin? _____

17. Dans laquelle de ces périodes êtes-vous né?

a) 1920-1929 ____ b) 1930-1939 ____ c) 1940-1946 ____

d) 1947-1956 ____ e) 1957-1966 ____ f) 1967-1979 ____

Partie F

18. Avez-vous des commentaires à formuler concernant le sujet de la présente étude?

Je vous remercie de votre temps. Je vous enverrai la transcription de l'interview de sorte que vous puissiez modifier ou préciser vos réponses. N'hésitez pas à faire toutes les corrections qui vous semblent nécessaires à la lecture du document.

ANNEXE C

EXAMEN DÉONTOLOGIQUE

DEMANDE D'EXAMEN DÉONTOLOGIQUE

1. Titre exact de la recherche
Les gestionnaires d'organismes sans but lucratif : où ont-ils acquis leurs compétences?

2. Nom : **Eileen Patterson** Titre/poste : **étudiante, maîtrise en éducation permanente**
N° de tél. : **403-527-4468** Courriel : **dgkhardi@memlane.com**
Adresse de l'université : **première classe** Lieu de la recherche : **Canada**
Début de la recherche : **1^{er} mai 1998** Durée de la recherche : **6 semaines**

3. Décrivez l'objet, les objectifs ou les but de la recherche.

L'objet de la recherche est d'examiner comment les gestionnaires qui œuvrent dans le secteur bénévole acquièrent leurs compétences. Le but visé est de déterminer dans quelle mesure il y a eu acquisition des compétences au sein même du secteur bénévole, par opposition à un transfert de ces compétences depuis les secteurs privé ou public vers les organismes sans but lucratif. La recherche tentera de montrer comment les gestionnaires du secteur bénévole perçoivent les similitudes et les différences entre les gestionnaires des trois secteurs, ainsi que leurs opinions sur les meilleures façons d'acquérir les compétences qui sont nécessaires à la réussite de ces organisations.

4. Décrivez la méthode que vous prévoyez utiliser pour le projet de recherche ou d'étude.

Comme méthode, je propose d'examiner les données démographiques et professionnelles dont on dispose sur les gestionnaires d'organismes sans but lucratif, puis de réaliser des interviews téléphoniques auprès de gestionnaires d'un important organisme sans but lucratif. L'échantillon sera formé de 10 à 15 cadres de niveaux intermédiaire et supérieur de La Société canadienne de la Croix-Rouge. Une fois les interviews terminées, chaque répondant recevra une copie de la transcription de l'interview, de sorte qu'il puisse clarifier ou corriger l'information donnée.

Les questions de l'interview téléphonique ont été mises à l'essai auprès d'un groupe comparable et ont été modifiées en fonction des résultats obtenus. Les thèmes abordés durant l'interview découlent de la recherche documentaire préalable et concernent les aspects suivants :

- a) brève description de l'expérience du répondant dans le recrutement de gestionnaires issus des divers secteurs (public, privé et sans but lucratif);
- b) perceptions des gestionnaires à l'égard des trois différents secteurs;
- c) définition des compétences en gestion qui sont nécessaires à la réussite future de l'organisme;
- d) examen approfondi des antécédents personnels et professionnels du gestionnaire selon son expérience dans l'un ou l'autre des trois secteurs.

L'analyse des données quantitatives fournira des statistiques descriptives de base. L'analyse des données qualitatives portera sur les similitudes et les différences selon une approche d'étude de cas très descriptive.

L'auteur dégagera les tendances et formulera des conclusions à partir des résultats obtenus.

5. Décrivez brièvement l'échantillon de personnes qui sera utilisé pour la recherche. Si un groupe précis doit être choisi, il faut présenter clairement les critères de sélection (âge, sexe, race, scolarité, religion et situation particulière, p. ex. personne en difficulté d'apprentissage.)

Les personnes à recruter pour l'étude sont des cadres intermédiaires et supérieurs œuvrant au sein d'un grand organisme sans but lucratif, en l'occurrence La Société canadienne de la Croix-Rouge. L'échantillon comprendra des gestionnaires du siège social à Ottawa ainsi que des quatre zones (Ouest, Ontario, Québec, Atlantique). Le recrutement des sujets se fera de façon à assurer une représentativité adéquate entre le siège social et les zones, les hommes et les femmes et les diverses régions géographiques.

6. Décrivez la méthode utilisée pour recruter les sujets. Ces derniers seront-ils rémunérés? Si oui, pourquoi?

Les noms, titres et coordonnées de tous les gestionnaires du siège social et des zones seront fournis à l'auteur de la recherche par le directeur national, Programmes et services aux collectivités. Les sujets seront recrutés au téléphone par l'auteur de la recherche. Une lettre de consentement sera envoyée à chaque participant qui, après l'avoir signée, la renverra à l'auteur de la recherche, qui planifiera ensuite les interviews. Seule cette dernière saura quels gestionnaires ont été sollicités et lesquels ont participé à l'étude. Les participants ne seront pas rémunérés.

7. L'étude comporte-t-elle l'un ou l'autre des aspects suivants? Veuillez répondre oui ou non pour chaque point.
- a. Des manipulations physiologiques : **Non**
 - b. Ses manipulations psychologiques : **Non**
 - c. D'autres manipulations controversées ou éventuellement dangereuses : **Non**
 - d. Des questions pouvant perturber le répondant : **Non**
 - e. Une forme quelconque de tromperie : **Non**
 - f. Une possibilité de repérer les participants perturbés ou en détresse : **Non**
 - g. Des risques pour les participants : **Non**
 - h. La nécessité de fournir de l'information ou une explication après l'étude : **Non**
 - i. La dissimulation de renseignements aux participants : **Non**
8. Si vous ne prévoyez pas suivre la procédure normale de consentement éclairé, veuillez justifier votre choix et décrire la procédure prévue.

J'ai l'intention de suivre la procédure normale de consentement éclairé.

9. a. Comment prévoyez-vous répondre aux exigences en matière de confidentialité ou de protection de l'anonymat?

Chaque participant recevra pour les besoins de l'étude un prénom fictif. Les renseignements de base fournis dans le rapport seront de nature très générale et ne permettront pas d'identifier le service ou le bureau régional où travaille le participant.

- b. Veuillez fournir des précisions sur la conservation et la destruction finale des dossiers et des données : a) quelles précautions seront prises pour assurer que les données ne permettront pas de retracer des sujets ou des participants? b) si cela est impossible, qui aura accès aux données? c) où et comment les données seront-elles conservées? et d) pendant combien de temps les données seront-elles conservées?

Les données seront compilées et saisies dans un fichier électronique protégé par un mot de passe. Toutes les disquettes d'ordinateur et les notes consignées par écrit seront conservées dans un contenant fermé à clé durant trois ans. Copie du rapport final du projet sera remise à La Société canadienne de la Croix-Rouge. Quant aux participants, ils recevront le sommaire du rapport.

Date : le 6 avril 1998

Signature : Eileen Patterson

Eileen Patterson, étudiante
Maîtrise en éducation permanente
Projet : CTED 701 et 703

ANNEXE D

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Eileen Patterson, étudiante
M. Syd Minuk, superviseur
Maîtrise en éducation permanente
Projet : CTED 701 et 703

Les gestionnaires d'organismes sans but lucratif : où ont-ils acquis leurs compétences?

Formulaire de consentement

Le présent formulaire de consentement, dont vous avez reçu copie, ne représente qu'un aspect du processus de consentement éclairé. Il devrait vous donner une bonne idée de la nature de la recherche qui sera effectuée et de votre participation à cette recherche. Si vous désirez des précisions sur une question abordée dans le présent document ou des renseignements supplémentaires, n'hésitez pas à en faire la demande. Veuillez prendre le temps de lire le formulaire avec attention et de bien comprendre tout document connexe.

L'interview téléphonique à laquelle on vous demande de participer s'inscrit dans un projet de recherche portant sur l'acquisition des compétences professionnelles des gestionnaires d'organismes sans but lucratif. La réalisation de ce projet constitue le dernier volet du programme de maîtrise en éducation permanente (spécialisation en apprentissage en milieu de travail) de l'Université de Calgary. Votre participation à ce projet est entièrement volontaire et confidentielle.

La recherche porte principalement sur les expériences et les perceptions des gestionnaires d'organismes sans but lucratif en ce qui a trait aux trois secteurs de la société : le secteur privé, le secteur public et le secteur bénévole. Selon de récentes publications, il y aura augmentation des transferts de compétences des secteurs public et privé vers le secteur bénévole, et la présente recherche tentera de déterminer dans quelle mesure ces transferts intersectoriels se produisent déjà.

Tous les participants sont issus du groupe des cadres intermédiaires ou supérieurs de La Société canadienne de la Croix-Rouge. L'interview se fera au téléphone et durera de 15 à 20 minutes.

Vous aurez l'occasion, avant l'étape de l'analyse des données, de relire la transcription de votre interview afin de préciser ou de corriger tout renseignement donné.

Copie du rapport final sera remise à La Société canadienne de la Croix-Rouge, tandis que vous recevrez le sommaire du rapport. Afin d'assurer la confidentialité des renseignements fournis, nous n'utiliserons pas le vrai nom des participants dans le rapport de recherche, et leur titre ou le service précis où ils travaillent n'y sera pas indiqué pas plus. Les interviews seront enregistrées sur bandes audio; ces bandes seront conservées dans un contenant fermé à clé, en compagnie des transcriptions des interviews. Le tout sera détruit trois ans après la fin de l'étude.

Votre signature sur le formulaire indique que vous avez compris à votre satisfaction l'information fournie concernant votre participation au projet de recherche et que vous acceptez de servir de sujet. Elle n'annule en aucune façon vos droits juridiques, ni ne libère les enquêteurs, les organismes parrains ou les établissements concernés de leurs responsabilités juridiques et professionnelles. Vous êtes libre de vous retirer de l'étude en tout temps. Votre participation devrait demeurer aussi éclairée qu'au moment du consentement initial; vous devez donc vous sentir tout à fait libre de demander des précisions ou d'obtenir d'autres renseignements tout au long de l'étude.

Si vous avez des questions concernant la recherche, veuillez communiquer avec :

Eileen Patterson, au (403) 527-4468.

Pour toute question au sujet de votre participation à ce projet, vous pouvez aussi vous adresser au Bureau du vice-président (recherche) et demander à parler à Karen McDermid, au 220-3381.

Signature du participant

Date

Nom (en majuscules)

Copie du présent formulaire vous est remise afin que vous puissiez la conserver dans vos dossiers.

ANNEXE E

BOURSE DE RECHERCHE DE STATISTIQUE CANADA

Joel Z. Yan
Coordonnateur de la liaison avec les universités
Statistique Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0T6
Tél. : 1 (800) 465-1222
Télec. : (613) 951-4513
Courriel : yanjoel@statcan.ca

Le 27 avril 1998

c.c. : M. Syd Minuk,
Université de Calgary
Département de l'éducation permanente

OBJET : DEMANDE DE BOURSE DE RECHERCHE DE STATISTIQUE CANADA

Monsieur,

Vous trouverez ci-joint ma demande en vue de l'obtention d'une bourse de recherche de Statistique Canada, qui me permettrait de recueillir les données dont j'ai besoin pour mon projet de recherche concernant l'acquisition des compétences chez les gestionnaires d'organismes sans but lucratif. Ce projet constitue le dernier volet à réaliser pour terminer avec succès le programme de maîtrise en éducation permanente de l'Université de Calgary.

Cette bourse me permettra d'avoir accès à la base de données de l'Enquête sur la dynamique du travail et du revenu (EDTR) dans le but de tracer le profil du gestionnaire d'organisme sans but lucratif, son degré de scolarité et sa formation en gestion. De récents ouvrages faisant état des nouvelles tendances au sein de la société (*Boom, Bust and Echo*, de David Foot, 1996) et du secteur de l'emploi (*The End of Work*, de Jeremy Rifkin, 1996) ont prédit une expansion du secteur bénévole consécutive à la réduction de la taille des gouvernements. Certains soutiennent que les transferts de compétences de plus en plus nombreux depuis les secteurs public et privé vers celui des organismes sans but lucratif influenceront sur le fonctionnement de ces organismes.

Des rédacteurs financiers tels que Peter Drucker et Henry Mintzberg ont défendu vigoureusement l'importance du secteur bénévole pour l'équilibre de l'économie et la santé de la société. Or, ce secteur a fait l'objet de fort peu de recherches et on ignore à peu près tout des hommes et des femmes qui choisissent d'y faire carrière. Quel est leur degré de formation? Combien d'entre eux ont choisi ce secteur en début de carrière et combien y sont venus plus tardivement? Quelles sont les répercussions de l'arrivée dans ce secteur de gestionnaires issus des

secteurs public ou privé? La présente recherche tentera de répondre à toutes ces questions.

Je vous remercie de l'attention que vous porterez à ma demande et j'attends votre réponse avec impatience.

Veillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Eileen Patterson

DEMANDE DE BOURSE DE RECHERCHE DE STATISTIQUE CANADA

1. Titre de la recherche : Les gestionnaires d'organismes bénévoles : où ont-ils acquis leurs compétences?

2. Nom : Eileen Patterson

Programme : Maîtrise en éducation permanente, *spécialisation en apprentissage en milieu de travail*, Université de Calgary

Superviseur : M. Syd Minuk

3. Objet, objectifs ou but de la recherche

L'objet de la recherche est de déterminer l'importance des transferts de compétences en gestion depuis les secteurs public et privé vers le secteur bénévole, de même que les répercussions que peuvent avoir de tels transferts sur le fonctionnement de ces organismes. L'auteur de la recherche tracera le profil de la formation et de l'expérience des gestionnaires d'organismes sans but lucratif afin de le comparer avec celui des gestionnaires des autres secteurs. L'étude vise à déterminer dans quelle mesure les gestionnaires œuvrant dans des organismes sans but lucratif ont acquis leurs compétences au sein même de ce secteur, par opposition à un transfert de ces compétences en provenance des secteurs privé ou public. Elle évaluera également les répercussions financières liées au transfert d'un gestionnaire qui choisit de passer au secteur bénévole.

La recherche comporte un volet interview grâce auquel on tentera de dégager comment les gestionnaires d'organismes sans but lucratif perçoivent les similitudes et les différences entre les gestionnaires des trois secteurs, ainsi que leurs opinions sur les meilleures façons d'acquérir les compétences nécessaires à la réussite de ces organismes.

4 Description de la méthode utilisée pour le projet de recherche

La méthode proposée consiste à examiner d'abord les données démographiques ainsi que les renseignements portant sur la formation et la carrière des gestionnaires du secteur bénévole. Ces données proviendront de l'Enquête sur la dynamique du travail et du revenu (EDTR). Cette enquête longitudinale devrait fournir non seulement une description des antécédents des gestionnaires d'organismes sans but lucratif, mais également l'importance des transferts de compétences en gestion des secteurs public et privé vers celui des organismes sans but lucratif. L'obtention des données de l'EDTR doit faire l'objet d'une demande de recherche spéciale dans le fichier principal, car il n'existe aucune version publique de ces renseignements. La demande détaillée précisera que les données concernent les gestionnaires groupés sous le code CNP 1130, qui englobe les directeurs exécutifs des organismes bénévoles, ainsi que sous le code CTI 869, qui comprend les associations et les organismes de santé et de services sociaux.

Les interviews téléphoniques seront réalisées auprès de 10 à 15 gestionnaires œuvrant dans le secteur bénévole. Le recrutement des sujets

se fera de façon à assurer une représentativité adéquate des deux sexes et de la diversité géographique. Les thèmes abordés durant l'interview téléphonique découlent de la recherche documentaire préalable et concernent les aspects suivants :

- a) brève description de l'expérience du répondant dans le recrutement de gestionnaires issus des divers secteurs de la société (public, privé et bénévole);
- b) perceptions des gestionnaires associés aux trois différents secteurs;
- c) définition des compétences en gestion qui sont nécessaires à la réussite future de l'organisation;
- d) examen approfondi des antécédents personnels et professionnels du gestionnaire selon son expérience dans l'un ou l'autre des trois secteurs.

L'analyse des données quantitatives fournira des statistiques descriptives de base. L'analyse des données qualitatives portera sur les similitudes et les différences selon une approche d'étude de cas très descriptive. L'auteur dégagera les tendances et formulera des conclusions à partir des résultats obtenus. Elle suivra la procédure normale de consentement éclairé.

Eileen Patterson

Eileen Patterson, étudiante
Maîtrise en éducation permanente
Université de Calgary