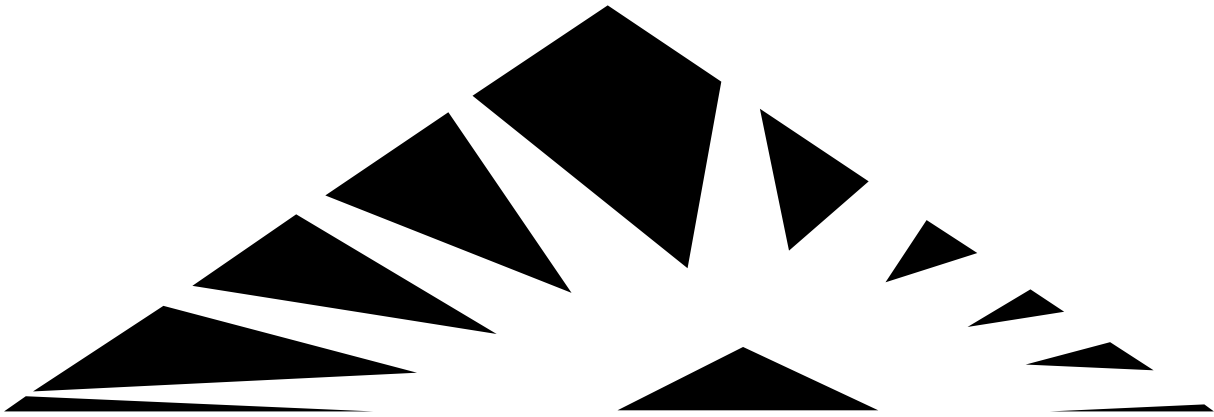


# **Le renforcement des capacités des directeurs généraux**

## **POINTS SAILLANTS**



**Keith Seel  
et  
Anita Angelini**

**Un projet pilote mené dans le cadre de  
l'Initiative pancanadienne d'apprentissage  
pour le secteur bénévole et communautaire**

en partenariat avec les  
Fondations communautaires du Canada

30 juin 2004

Ce projet est financé en partie par le Programme de partenariats pour le développement social du gouvernement du Canada

« Les opinions et les interprétations présentées dans cette publication sont celles des auteurs et ne correspondent pas nécessairement à celles du gouvernement du Canada »

**Canada**

# TABLE DES MATIÈRES

Table des matières .....	1
Le renforcement des capacités des directeurs généraux .....	2
INTRODUCTION	2
MÉTHODOLOGIE	4
PROFIL DES PARTICIPANTS	4
<i>Approbation du Comité d'éthique</i>	6
L'apprentissage dans le cadre du projet.....	6
LE PROJET DE RECHERCHE : UN SURVOL	6
LES CHANGEMENTS APPORTÉS	8
<i>Locus de contrôle</i>	11
LE CERCLE D'APPRENTISSAGE ENTRE PAIRS : UN PROCESSUS D'APPRENTISSAGE ET DE DÉCOUVERTE	13
<i>Ce qui se dit dans la littérature</i>	13
<i>Le cercle d'apprentissage entre pairs des directeurs généraux</i>	15
ENGAGEMENTS POSTÉRIEURS AU PROJET	17
Résultats .....	17
SURVOL GÉNÉRAL	17
NOTIONS DE VULNÉRABILITÉ	18
EXAMEN DES CONSTATATIONS	19
<i>Le processus du cercle d'apprentissage entre pairs</i>	20
<i>Les dimensions de la satisfaction au travail et de la qualité des emplois</i>	20
<i>Mesures ayant résulté du projet</i>	21
<i>Tendances générales en matière de satisfaction au travail</i>	23
<i>Résumé</i>	24
Annexe A – L'échelle de Rotter – Le locus de contrôle .....	26

# LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX

## *Introduction*

Les directeurs généraux (DG) sont des ressources très importantes des organismes à but non lucratif. Ils y exercent un leadership ou y jouent un rôle de gestion déterminants. Il leur appartient d'organiser et de diriger les activités des employés et des bénévoles afin d'accomplir la mission de leur organisme.

En fait, les directeurs généraux sont le pivot sur lequel repose le succès ou l'échec d'un organisme. En raison notamment de piètres régimes de rémunération et d'avantages sociaux, d'exigences et de responsabilités excessives, sans oublier peu de possibilités de formation, les directeurs généraux sont des ressources vulnérables, susceptibles de quitter leur organisme. S'employer à trouver des façons d'atténuer la vulnérabilité des directeurs généraux est une démarche fort opportune. L'une des tactiques les plus évidentes à cet égard consiste à bien comprendre et à améliorer les divers éléments qui influent sur la qualité des emplois et la satisfaction au travail des titulaires de ces postes. Faire en sorte que les directeurs généraux soient satisfaits de leur rôle pourrait avoir un impact important et positif sur la capacité des organismes à accomplir leur mission car ils pourront alors compter sur des équipes d'employés et de bénévoles solides, engagés et loyaux. En renforçant le rôle des directeurs généraux, il est possible d'améliorer la capacité et la viabilité des organismes individuels et, au bout du compte, de l'ensemble du secteur à but non lucratif. Si on néglige cette question, il est probable que des détenteurs de compétences en leadership et en gestion quittent le secteur à but non lucratif au profit de meilleurs postes dans d'autres secteurs d'activité. Si cela devait se produire, la capacité du secteur à but non lucratif à composer avec les exigences qui lui sont faites sera considérablement entamée.

Dans un rapport récent des Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, *Job Quality in Non-Profit Organizations*<sup>1</sup>, on traite de huit dimensions de la qualité des emplois :

1. Récompenses extrinsèques
2. Heures et horaires de travail
3. Relations d'emploi
4. Structure organisationnelle
5. Conception des tâches
6. Récompenses intrinsèques
7. Utilisation et développement des compétences
8. Santé et sécurité au travail

---

<sup>1</sup> McMullen, K. et Schellenberg, G. (janvier 2003). *Job Quality in Non-Profit Organizations*, document n° 2 – Collection « Ressources humaines dans le secteur à but non lucratif ». Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques

Dans ce rapport, on s'attarde surtout aux deux dimensions suivantes : les récompenses extrinsèques et les heures et horaires de travail. Quant aux autres dimensions, elles sont peu abordées. Dans tous les cas, les données ont été généralisées à partir de l'*Enquête sur le lieu de travail et les employés* de Statistique Canada.

À l'automne 2003, le Regroupement des organisations nationales volontaires a présenté à Développement des ressources humaines Canada un projet intitulé : « Garantir l'inclusion sociale dans le développement du leadership dans le secteur bénévole et communautaire du Canada ». Ce projet a été mené dans le cadre de l'Initiative pancanadienne sur le leadership – une initiative nationale ayant pour but d'améliorer la capacité du secteur à but non lucratif en appuyant le développement de compétences en leadership dans les programmes d'enseignement. C'est ainsi que trois projets pilotes dans le milieu de l'enseignement ont été financés : au Langara College, au Mount Royal College et au Niagara College, chacun des collèges se chargeant de la direction d'un projet pilote.

Vous trouverez, dans ce rapport, un résumé des constatations du projet pilote mené au Mount Royal College auquel ont participé neuf organismes à but non lucratif de Calgary.

## ***Méthodologie***

Le projet était assorti d'objectifs primaire et secondaire liés à des domaines d'intérêt pour l'Initiative pancanadienne d'apprentissage. Un projet de recherche-action a été mené afin d'étoffer ces deux objectifs.

**Objectif primaire** – Procéder à une évaluation des interventions visant à susciter des changements dans les perceptions des participants au titre de la satisfaction au travail et de la qualité des emplois pour ce qui est du rôle de directeur général. À cette fin, ont été menées des enquêtes avant et après le projet ainsi que des activités dans le cadre du processus du cercle d'apprentissage entre pairs qui s'est déroulé entre les deux enquêtes.

Deux animateurs ont collaboré avec le cercle d'apprentissage entre pairs, rencontrant le groupe une fois par mois et ses membres individuels au besoin. Les animateurs devaient se charger d'obtenir de l'information de spécialistes sur les points soulevés par les participants et de distribuer cette information au cercle d'apprentissages entre pairs. Des discussions sur la pertinence de cette nouvelle information étaient prévues afin de donner l'occasion aux participants de réfléchir à l'importance de cette information pour eux et pour leur organisme.

Les commentaires et observations des participants individuels signalant des changements appréciables au plan de leur satisfaction au travail et de la qualité de leur emploi ont été compilés au moyen de feuilles de travail établies lors de chaque réunion, des notes des animateurs et de discussions individuelles avec des participants.

**Objectif secondaire** – Compiler l'information échangée lors des réunions du cercle d'apprentissage entre pairs en vue de préparer des études de cas adaptées à la situation de chaque directeur général participant. Pour préparer ces études de cas, on a aussi consulté les archives des organismes, par exemple, les rapports annuels et les pages Web, ainsi que les feuilles de travail sur lesquelles les participants ont consigné leurs observations lors des activités et des discussions de chaque réunion. Ces études de cas sont présentées dans des documents distincts.

Ces études de cas pourraient servir à d'autres travaux de recherche sur la fidélisation, la rémunération et les changements à apporter en milieu de travail en vue d'améliorer la satisfaction au travail et la motivation des directeurs généraux.

## ***Profil des participants***

En décembre 2003, dix organismes ont été sélectionnés pour faire partie du cercle d'apprentissage entre pairs. De ce nombre, neuf ont été en mesure de participer au

projet qui s'est déroulé de janvier à la fin de mai 2004. Les organismes qui ont participé au projet ont été choisis à partir d'une liste de plus de 100 organismes dressée avec l'aide de la Calgary Foundation, de Volunteer Calgary, des Family and Community Support Services et d'un examen du répertoire des organismes de InformCalgary – un répertoire en ligne des agences de service social de Calgary.

Ce sont des organismes de petite taille – quant au nombre d'employés – qui étaient recherchés. Aucun autre critère n'avait été retenu, ne limitant donc pas la liste des organismes potentiels avec qui communiquer à des critères comme l'importance du budget, le nombre d'employés, le type de clientèle, etc. Lors de la prise de contact avec des organismes individuels, le projet a été décrit comme une initiative centrée sur les petits organismes à but non lucratif. Les organismes qui se sont qualifiés de « petits organismes » lors de la prise de contact initiale ont été invités à faire partie du cercle d'apprentissage entre pairs. Tous les organismes pressentis pouvaient se retirer du projet au terme de la première réunion.

Voici les neuf organismes qui ont participé au Cercle d'apprentissage entre pairs :

	<b>Revenus (en \$)</b>	<b>Dépenses (en \$)</b>
1. Progressive Alternative Society of Calgary	1 140 972	1 140 972
2. Ghost River Rediscovery	1 273 060	1 014 275
3. Accessible Housing Society	1 433 055	1 432 754
4. Confederation Park Seniors	440 000	490 000
5. Calgary Bridge Foundation for Youth	357 000	345 000
6. Calgary Chinese Community Services Association	449 000	448 800
7. Calgary Multicultural Centre	285 000	238 000
8. Federation of Calgary Communities	520 000	456 000
9. Native Addiction Services Society	1 200 000	1 300 000

Des neuf directeurs généraux qui ont participé à l'étude, un seul avait fait le choix délibéré de devenir directeur général. Les huit autres le sont devenus par la bande parce qu'ils étaient la seule personne de leur organisme à bien en connaître les opérations ou parce qu'on leur a demandé d'assumer de façon provisoire cette responsabilité et, comme la question n'a pas été réexaminée par le conseil d'administration, leur nomination provisoire est devenue permanente.

## **Approbation du Comité d'éthique**

Le projet a été présenté au Comité d'éthique du Mount Royal College qui, le 5 janvier 2004, a autorisé le projet. Des ententes d'autorisation ont été conclues avec chacun des participants.

## **L'APPRENTISSAGE DANS LE CADRE DU PROJET**

De nombreux auteurs des domaines de la psychologie, de l'éducation des adultes et de l'apprentissage organisationnel ont tous fait valoir, dans leurs ouvrages, la force, l'impact et la durabilité des connaissances acquises dans des cercles d'apprentissage entre pairs. Leurs réflexions et les exemples qu'ils ont présentés concernant le processus d'apprentissage des adultes et son efficacité pour ce qui est de transposer cet apprentissage en des mesures concrètes dans le milieu de travail se sont avérés dans le cadre de ce projet d'apprentissage entre pairs accueilli et facilité par le Mount Royal College.

Peter Senge (Senge, 1994)<sup>2</sup> avance que tant que les gens ne font pas de leur milieu de travail un milieu d'apprentissage, l'apprentissage ne jouera pas un rôle déterminant dans ce qu'ils font. Carl Rogers (Rogers, 1961)<sup>3</sup> estime que le seul apprentissage qui influe de façon appréciable sur le comportement, c'est l'apprentissage auto-dirigé, bien adapté aux besoins de l'apprenant. Knowles (Knowles, 1990)<sup>4</sup>, un spécialiste de l'éducation des adultes, soutient que si les adultes apprennent des choses qui leur sont utiles et qu'ils les apprennent au moment où ils en ont le plus besoin, il s'agira d'un apprentissage « durable ». Stephen Brookfield (Brookfield, 1990)<sup>5</sup>, un autre spécialiste de l'éducation des adultes, explique que lorsque des adultes doivent composer avec une expérience « traumatisante » (qui révèle vraiment leurs hypothèses, leurs croyances et leurs valeurs et qui les amène à réfléchir à qui ils sont et à comment leur 'moi' influe sur ce qu'ils font), c'est alors que l'apprentissage s'avère le plus efficace. L'apprentissage, dans ses diverses perspectives, est difficile mais efficace. Ce projet de recherche le confirme.

### ***Le projet de recherche : Un survol***

L'une des « hypothèses » retenues dans le cadre de ce projet, c'est que les directeurs généraux du secteur à but non lucratif sont gênés dans leur action par les exigences qui leur sont faites au plan de leur temps et de leurs ressources et que, dans la plupart des cas, ils travaillent dans un isolement relatif. En raison des exigences influant sur la gestion de leur temps, les DG ont fort peu l'occasion d'interagir avec d'autres

---

<sup>2</sup> Senge, P. et al. (1994) *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Doubleday: New York

<sup>3</sup> Rogers, Carl. (1961) *On Becoming a Person: A therapist's View of psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin

<sup>4</sup> Knowles, M.S., (1990) *The Adult Learner. A neglected species*. Houston: Gulf Publishing

<sup>5</sup> Brookfield, Stephen D., "Facilitating Adult Learning" (1990) From: Merriam, S. and Cunningham, P. (eds.) *Handbook of Adult and Continuing Education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990

organismes à but non lucratif. Leurs échanges, à l'extérieur de leur organisme, se font surtout avec des représentants d'organismes de réglementation, de financement et d'un petit groupe d'agences affiliées.

A aussi été retenue l'hypothèse que, compte tenu de l'isolement apparent des directeurs généraux, les réunir afin de a) nouer des liens et b) discuter de questions concernant la qualité de leur emploi se révélerait utile pour contrer un peu cet isolement, tout en leur proposant du soutien et une structure. Le groupe aurait pour tâche d'examiner les dimensions de la qualité de leur emploi qui influent le plus sur leur sentiment de satisfaction au travail. C'est d'ailleurs pourquoi nous avons opté pour la méthode du cercle d'apprentissage entre pairs.

*Aux réunions, chaque participant devait prendre un engagement de vive voix quant aux « mesures » à mettre en oeuvre pour régler un problème particulier de son organisme.*

Les participants qui se sont engagés à faire partie du cercle d'apprentissage entre pairs ont été épaulés par deux animateurs qui ont pris à leur charge de nombreuses responsabilités, dont celles de personne ressource (recherche et administration), de rassembleur et d'animateur des discussions en groupe. L'un des animateurs possédait une vaste expérience du secteur à but non lucratif, ayant entre autres coordonné les activités de recherche et d'éducation de l'Institute for Nonprofit Studies. L'autre animateur possédait une vaste expérience de l'éducation des adultes, ainsi qu'une expérience interculturelle.

Les thèmes, et l'ordre dans lequel ils ont été abordés dans les réunions du cercle d'apprentissage entre pairs, ont été déterminés par le groupe. Il y a eu une réunion par mois durant les cinq mois, chacune d'une durée de 2,5 heures. Voici les sujets abordés lors des réunions :

- Janvier – Initiation aux statistiques du secteur, le projet Ressources humaines dans le secteur bénévole et communautaire (RHSBC), l'Initiative pancanadienne d'apprentissage et d'autres initiatives pertinentes au projet.
- Février – Descriptions d'emploi des DG. Durant la discussion, ont été abordés les rôles et responsabilités de chaque DG, et les éléments favorisant ou entravant la qualité des emplois et la satisfaction au travail.
- Mars – Structure organisationnelle. La discussion a porté entre autres sur la structure organisationnelle des divers organismes et sur l'impact de la structure sur la prestation de services.
- Avril – Relations de travail et facteurs de motivation personnels. La discussion a porté, entre autres, sur ce qui motive les DG et sur les relations des DG avec leurs employés.
- Mai – Utilisation et développement des compétences. La discussion a porté, entre autres, sur l'acquisition de nouvelles compétences et sur une meilleure application de ses compétences aux problèmes et activités.

Les animateurs ont présenté une revue de la littérature et des activités structurées lors des réunions afin d'aider le groupe dans ses discussions et son partage d'information.



## Exemple d'ordre du jour d'une réunion du Cercle d'apprentissage entre pairs

Date : Lundi 19 avril 2004

Heure : 9 h 30 – 12 h

1. Mot de bienvenue
2. Suivi administratif :
  - Exemplaires de l'Enquête sur la rémunération
  - Formulaires de consentement
  - Listes – revue de la littérature
3. Récapitulation – Structure organisationnelle
  - Examen des feuilles de travail : résultats et engagements d'action
4. Initiation aux relations de travail et aux facteurs de motivation personnels
5. Examen des résultats préliminaires de l'enquête sur les relations de travail et les facteurs de motivation personnels
6. Feuille de travail – activité en petit groupe
7. Points saillants : qualité des emplois et satisfaction au travail : activité en petit groupe
8. Prochaine réunion : thème, date, lieu

Lors de chaque réunion, il était aussi prévu que chaque participant prenne de vive voix un engagement quant aux « mesures » à mettre en œuvre pour régler un problème particulier de son organisme. Cette « mesure » devait s'inscrire dans le thème particulier devant faire l'objet de discussions lors de la réunion (p. ex., apporter des changements structurels par suite de la réunion thématique sur la structure organisationnelle). Lors des réunions subséquentes, les participants résumaient, de vive voix, les succès ou les défis ayant résulté de la mesure qu'ils s'étaient engagés à mettre en œuvre à la réunion précédente. De ces engagements les uns envers les autres ont engendré la mise en œuvre de nombreuses nouvelles mesures et l'obtention de résultats clairs, concrets et appréciables au profit des organismes. Vous trouverez davantage d'information à cet égard dans la section sur les résultats du présent rapport.

### ***Les changements apportés***

Dans l'ouvrage *Backgrounder on the Literature on (Paid) Human Resources in the Canadian Voluntary Sector* de Warren Dow, on attribue à Wolfred et autres l'observation suivante : un directeur général occupant son poste depuis moins de deux ans effectue, règle générale, peu de changements « réels » au titre du développement de son organisme. On y fait aussi valoir que si le directeur général demeure en poste pendant plus longtemps, il parvient mieux à exercer de l'influence sur les employés, à nouer des relations, et à établir des liens avec d'autres personnes appelées à jouer un rôle déterminant dans l'accomplissement de la mission de l'organisme.

Il est généralement reconnu que la fidélisation des directeurs généraux et leur volonté à accepter la responsabilité à long terme d'un organisme sont des éléments essentiels du succès d'un organisme. Or, un autre élément critique et complémentaire, c'est l'argument exprimé par le Cercle d'apprentissage entre pairs du Mount Royal College : la fidélisation et le succès d'un directeur général tiennent à la mesure dans laquelle le

directeur général peut établir des liens et échanger des idées avec d'autres directeurs généraux du secteur, participer à des séances de remue-méninges avec ces mêmes directeurs généraux en vue de trouver des solutions à des problèmes et, enfin, disposer tout simplement de temps pour prendre du recul par rapport à la situation du moment et examiner diverses pistes de solution avant de prendre des décisions.

Les directeurs généraux participants au projet ont clairement indiqué qu'ils sont pris en sandwich entre les exigences internes et externes, surtout :

- les besoins de leur clientèle;
- les exigences des membres du conseil d'administration dont dépendent l'avenir et l'accomplissement de la mission de l'organisme;
- les exigences des organismes gouvernementaux et de financement qui entament leur capacité à mener à bien l'action de leur organisme.

Ces exigences deviennent de plus en plus lourdes à mesure que les besoins au titre des modes de prestation de programmes et de services évoluent ou augmentent, que les attentes des organismes de financement en matière de reddition de comptes sont de plus en plus grandes et qu'elles varient d'un organisme à l'autre, et que les membres des conseils d'administration tentent de composer avec la pression qu'ils subissent en relevant leurs attentes à l'égard des DG. Le rôle du directeur général est à la fois celui de pivot et d'intervenant critique pour ce qui est des décisions, des responsabilités et de l'échange d'information. Et tout cela, voire encore plus, se déroule alors que le directeur général ne dispose tout simplement pas du temps ou n'a tout simplement pas la capacité pour faire le bilan de la situation et élaborer des plans pour régler de façon plus efficace les problèmes qui l'assaillent.

Nous avons rassemblé des exemples qui confirment comment le processus du cercle d'apprentissage a permis aux directeurs généraux participants de s'acquitter de façon plus efficace de leurs tâches. Dans certains cas, nous soutenons même que le cercle d'apprentissage a permis de sensibiliser les directeurs généraux à un point tel que leur taux général de satisfaction à l'égard de la qualité de leur emploi a fléchi parce qu'ils avaient acquis de nouvelles perspectives et de nouvelles connaissances à partir desquelles examiner leur rôle au sein de leur organisme. Par exemple, dans un rapport de Boland and Associates, sont présentées des données sur les échelles salariales des directeurs généraux du secteur à but non lucratif de Calgary. Avant la distribution de ce rapport, bon nombre des participants ne savaient trop si leur salaire « cadrait » avec les pratiques générales du secteur. Après avoir examiné le rapport, bon nombre des participants ont constaté qu'en moyenne leur rémunération n'était pas juste et ils ont pu présenter les conclusions du rapport à leur conseil d'administration aux fins d'examen. Ce qu'il faut en conclure? Que cette expérience d'apprentissage a permis aux directeurs généraux d'acquérir une nouvelle ressource et de nouvelles données et qu'il a accru leur mécontentement à l'égard de leur rémunération. Elle a cependant aussi habilité les DG à réclamer des changements au sein de leur organisme plutôt qu'à demeurer des acteurs passifs dans une structure préétablie.

Un autre exemple des résultats de cet apprentissage concerne l'analyse comparative des résultats des enquêtes sur la qualité des emplois menées avant et après le projet.

Voici les propos des participants avant le début du projet concernant leur niveau de satisfaction à l'égard de leur rémunération et de leurs avantages sociaux, :

- *Le salaire doit être aligné sur les responsabilités et l'expérience.*
- *Le salaire doit être revu par les principaux organismes de financement.*
- *Le CA doit examiner et comparer plus attentivement la répartition des responsabilités au sein de l'organisme et les salaires versés aux employés.*
- *Notre financement procède du financement de projet – cette façon de faire influe sur l'établissement de nos salaires.*
- *Nous ne disposons pas de politiques officielles régissant la rémunération des employés de tous les niveaux.*
- *Les organismes de financement devraient payer pour du travail bien fait.*

À la fin du projet, on a demandé de nouveau aux DG de commenter leur niveau de satisfaction à l'égard de leur rémunération et de leurs avantages sociaux. En conséquence du processus d'apprentissage entre pairs, de l'échange d'information, de statistiques, de rapports, de ressources et d'idées au sein du groupe, les participants ont entrepris de prendre des mesures pour améliorer leur niveau de satisfaction à l'égard de leur rémunération et de leurs avantages sociaux. Voici leurs commentaires :

- *J'ai été en mesure d'obtenir des avantages sociaux pour l'ensemble de nos employés!*
- *Nous examinerons d'autres options en matière d'avantages sociaux que les régimes classiques.*
- *J'essaie de faire progresser la question des salaires individuels.*
- *J'ai communiqué le rapport Boland au trésorier puis, peu après, au conseil d'administration, de même qu'une demande d'être évalué chaque année (cela est prévu dans mon contrat mais ne se fait pas automatiquement).*
- *Je n'hésiterai pas à m'adresser au CA pour obtenir une augmentation de salaire.*

L'évolution qui s'est produite et qui est évidente dans l'exemple cité, compte deux volets. D'abord, les commentaires exprimés par les DG avant le début du projet font tous allusion à des facteurs externes. Ils concernent ce que les autres doivent faire. Dans les commentaires exprimés après le projet, les directeurs généraux assument clairement la responsabilité de leur situation et des mesures à prendre pour la changer. En second lieu, la confiance en soi, l'estime de soi et la clarté des mesures à prendre ont progressé à un point tel que les DG sont maintenant disposés à prendre des mesures concrètes pour régler un problème qu'ils estimaient auparavant relever du conseil d'administration ou des organismes de financement.

Enfin, parmi les mesures les plus spectaculaires prises par un membre du groupe, mentionnons la restructuration des services de son organisme de sorte que des postes ont été abolis, de nouveaux domaines de service créés et de nouveaux employés recrutés pour se charger des fonctions administratives. Il s'agit d'une étape importante – marquée par une affirmation de soi – qui s'est soldée, à ce jour, par un « succès appréciable » pour l'organisme.

Cette tendance suivant laquelle les directeurs généraux, au début du projet, abordaient les éléments de la qualité de leur emploi et de leur satisfaction au travail comme tenant à des facteurs externes – qui leur échappaient – puis d’assumer la responsabilité de ces mêmes problèmes, de se les approprier, afin de trouver des solutions pour relever les défis auxquels ils sont confrontés, nous amène à l’idée du « locus de contrôle ».

## **Locus de contrôle**

Le locus de contrôle (ou encore le lieu ou la source de contrôle ou de détermination), c’est un concept qui traite de la perception qu’a un individu des principales causes de ce qui lui arrive dans la vie. En termes simples, est-ce qu’un individu exerce un contrôle sur ce qui lui arrive ou est-ce que le fait d’un contrôle exercé par d’autres ou le fruit du hasard. Le locus de contrôle est une croyance suivant laquelle ce qui nous arrive est la conséquence de nos actes (le locus de contrôle interne) ou de circonstances échappant à notre contrôle personnel (le locus de contrôle externe). Quand on les compare aux gens au locus de contrôle externe très fort, les gens au locus de contrôle interne très marqué :

- exercent un meilleur contrôle sur leur comportement et ont tendance à avoir des comportements au caractère plus politique;
- sont plus susceptibles de tenter d’influencer les autres;
- sont plus susceptibles de tenir pour acquis que leurs efforts seront couronnés de succès;
- sont davantage dynamiques pour ce qui est de rassembler de l’information et des connaissances à propos de ce qui leur arrive.

En psychologie, le locus de contrôle est un construit bipolaire. Dans le cadre de ce projet, on a pu constater qu’un DG, relativement à certaines dimensions de la qualité de son emploi, peut présenter un locus de contrôle externe alors qu’à l’égard d’autres dimensions, il peut être animé par des croyances attestant d’un locus de contrôle interne. Par conséquent, le locus de contrôle d’un DG peut varier, évoluer au fil du temps ou demeurer stable selon son milieu de travail et, surtout, selon la perception du rôle du DG qu’ont les membres du conseil d’administration, les employés, les bénévoles et d’autres intervenants qui évoluent à l’extérieur de l’organisme.

<b>Locus de contrôle interne</b> L’individu croit que son comportement découle de son destin, du hasard ou d’autres circonstances externes.	<b>Locus interne de contrôle</b> L’individu croit que son comportement tient à ses décisions et à ses efforts personnels.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

On désigne aussi la croyance d'une personne concernant son locus de contrôle au moyen du terme « attribution ». L'attribution concerne la façon dont les gens expliquent les événements qui surviennent tant dans leur vie que dans celle d'autrui. Il existe différents types d'attribution pour caractériser et expliquer pourquoi des gens réagissent de façon très différente mais prévisible aux événements et comment ils expliquent les causes de ces événements. Dans le cadre de ce projet, les types d'attribution sont intervenus de deux façons très marquées dans le cercle d'apprentissage entre pairs :

- **Priorité** – Les thèmes concernant la qualité de l'emploi auxquels le cercle d'apprentissage a donné priorité concernaient des caractéristiques extrinsèques. Par exemple, pour la plupart des DG, le salaire découle de comportements propres à un locus de contrôle externe. Les DG affirment que ce sont les organismes de financement ou le conseil d'administration qui déterminent leur salaire et qu'ils exercent fort peu de contrôle à l'égard de cette dimension de la qualité de leur emploi. Une fois que le DG a attribué à d'autres le contrôle de son salaire, il réagit habituellement de façon négative en laissant entendre que les organismes de financement ou le conseil d'administration ne comprennent pas vraiment le véritable rôle du DG. Dans le cercle d'apprentissage, le salaire a été l'un des premiers points abordés.

La formation, elle, un domaine où les DG ont exprimé des croyances associées à un locus de contrôle interne, n'a été abordée qu'à la dernière réunion.

- **Divulgarion** – Pour plusieurs DG, il a semblé que les dimensions de la qualité de leur emploi caractérisées par une attribution externe étaient plus faciles à aborder que les dimensions où les DG procédaient par attribution interne. Par exemple, ils ont éprouvé davantage de difficulté à discuter de leurs facteurs personnels de motivation car ils devaient divulguer des comportements associés à leur locus de contrôle interne. Au fil du temps, il s'est avéré plus facile de parler et de discuter de questions de responsabilité personnelle parce que le cercle d'apprentissage entre pairs a favorisé l'établissement de relations de confiance. La confiance et la divulgation sont deux éléments étroitement liés dans ce projet : plus le niveau de confiance est élevé, plus le niveau de divulgation est profond; plus le niveau de confiance est faible, plus le niveau de divulgation est superficiel.

Un outil relativement simple pour déterminer le locus de contrôle d'un individu est présenté à l'annexe A. Même si cet outil n'a pas été utilisé dans le cadre de ce projet, nous estimons qu'utiliser un tel outil au début des activités d'un cercle d'apprentissage entre pairs être avantageux pour la démarche générale du groupe.

## ***Le cercle d'apprentissage entre pairs : Un processus d'apprentissage et de découverte***

### **Ce qui se dit dans la littérature**

L'idée des cercles d'apprentissage entre pairs date de plus de 100 ans. Elle nous vient de la Suède où cette idée est bien ancrée dans la société (Suda, 2001)<sup>6</sup>. Plus de la moitié des citoyens de ce pays participent durant leur à qu'ils appellent des « cercles d'étude ». Chaque cercle rassemble de cinq à dix personnes ainsi qu'un animateur bien formé. On y franchit les étapes d'un programme d'étude et d'enquête prévoyant au moins sept séances et totalisant environ 20 heures. Suda a observé que ces cercles d'étude misent sur les expériences vécues par des gens ordinaires en tant que point de départ pour « explorer des concepts socialement pertinents » (p. 3). On distribue aux membres du groupe un cadre d'étude, des lectures, d'autres ressources et des questions structurées auxquels ils doivent répondre. Ces cercles pratiquent un dialogue à la fois démocratique et participatif. L'animateur est un participant au même titre que les autres plutôt qu'un professeur ou détenteur de connaissances (Larssen, 2000)<sup>7</sup>. Règle générale, la composition du groupe demeure la même tout au long de la période convenue au départ (Wade & Hammick, 1999)<sup>8</sup>.

*Pour parvenir à un apprentissage de haut niveau, il faut que la réflexion et les interactions au sein du groupe soient aussi d'un haut niveau cognitif, et se caractérisent par l'échange d'idées, d'information, de perspectives, d'attitudes et d'opinions.*

L'un des éléments déterminants du cercle d'apprentissage, c'est une certaine forme d'apprentissage par les participants. Vygotsky (1978)<sup>9</sup> a exprimé l'idée que l'apprentissage acquiert une dimension sociale durant les interactions et les activités avec autrui. La recherche sur l'apprentissage entre pairs (c.-à-d. O'Donnell & King, 1999)<sup>10</sup> a montré que les interactions entre les membres d'un cercle d'apprentissage influent sur l'activité cognitive et, par conséquent, c'est alors que se produit l'apprentissage. Pour parvenir à un apprentissage de haut niveau, il faut que la réflexion et les interactions au sein du groupe soient aussi d'un haut niveau cognitif et se caractérisent par l'échange d'idées, d'information, de perspectives, d'attitudes et d'opinions. Ce type d'interactions suscite des échanges où les questions, explications, spéculations, justifications,

<sup>6</sup> Suda, L. (September, 2001). Learning circles: Democratic pools of knowledge. *ARIS Resources Bulletin* 12(2), pp. 1-4.

<sup>7</sup> Larssen, S. (2000). *Is Sweden a cercle d'apprentissage democracy?* Popular Education Conference, University of Technology, Sydney, Australia. Cited in Suda (2001) above.

<sup>8</sup> Wade, S. & Hammick, M. (April, 1999). Action cercle d'apprentissages. *Teaching in higher education*, 4(2).

<sup>9</sup> Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

<sup>10</sup> O'Donnell, A. & King, A. (1999). *Cognitive perspectives on peer learning*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

inférences, hypothèses et conclusions favorisent la réflexion (King, 2002)<sup>11</sup>. Voilà pourquoi le cercle d'apprentissage est un processus continu d'apprentissage procédant de l'expérience et menant à la réflexion puis à l'action. Le cercle d'apprentissage aide « les gens à adopter une démarche proactive envers la vie et à surmonter cette tendance qu'ont les gens à adopter un comportement passif à l'égard de la pression qu'exercent sur eux la vie et le travail » (McGill & Beaty, 1993, p. 11)<sup>12</sup>.

Donner aux adultes une plus grande maîtrise sur la détermination de leurs besoins et de leurs attentes en matière d'apprentissage et de leurs modes d'apprentissage, voilà des éléments essentiels de la doctrine popularisée par Rogers (1969)<sup>13</sup> selon laquelle les êtres humains, à mesure qu'ils acquièrent des compétences, veulent s'auto-diriger. Ce processus de maturation se conjugue avec notre développement psychologique où la nécessité d'assumer une plus grande responsabilité personnelle de nos vies est essentielle (voir Erickson, 1965)<sup>14</sup>. En tant qu'adultes matures, les êtres humains doivent se forger un esprit critique, savoir résoudre des problèmes, savoir prendre des décisions et savoir faire preuve de créativité en vue d'élaborer des solutions (Wade & Hammick, 1999). Burnard (1987)<sup>15</sup> a fait valoir qu'alors que les adultes accumulent parfois une somme considérable de connaissances, ils n'ont peut-être pas vécu eux-mêmes certaines des situations à l'égard desquelles ils possèdent des connaissances. Il y a un écart entre « avoir entendu parler de » et « savoir que » et c' est cet écart que comblent les cercles d'apprentissage entre pairs. Tant qu'un individu n'a pas vécu une situation, ne s'y est pas engagé et qu'il n'a pas défini ses propres croyances et sentiments à l'égard de la situation, il n'a pas acquis de connaissances expérientielles personnelles (Wade & Hammick, 1999). Le savoir expérientiel est subjectif et propre à l'individu. Il peut évoluer au fil du temps. De ce savoir cumulatif résulte un « cadre » (Ausubel et al., 1978)<sup>16</sup> sur lequel tabler, un cadre qui peut être enrichi à mesure qu'une personne vit des expériences et y réfléchit.

Deux des éléments les plus importants des cercles d'apprentissage entre pairs sont les possibilités de réflexion et la présence d'un animateur compétent. Brookfield (1993)<sup>17</sup> fait valoir que l'apprentissage sera plus efficace lorsque, au lieu de s'engager individuellement dans un exercice de réflexion, des adultes réfléchissent à leurs expériences alors qu'ils font partie d'un cercle d'apprentissage. On peut alors réunir des conditions favorables à la résolution créative de problèmes et faire intervenir des ressources personnelles, par exemple, de l'expérience et des connaissances, dans l'examen d'un problème par un groupe. Les participants doivent acquérir les compétences nécessaires pour bien cerner leurs besoins en apprentissage et tirer parti

---

<sup>11</sup> King, A. (Winter, 2002). Structuring peer interaction to promote high-level cognitive processing. *Theory into Practice*, 41(1).

<sup>12</sup> McGill, I. & Beaty, L. (1993). *Action learning: A practitioner's guide*. London: Kogan-Page.

<sup>13</sup> Rogers, C. (1969). *Freedom to learn*. Westerwille: Merrill.

<sup>14</sup> Erickson, E. (1965, 1950). *Childhood and society*. Harmondsworth: Penguin Books.

<sup>15</sup> Burnard, P. (1987). Towards an epistemological basis for experiential learning in nurse education today. *Journal of Advanced Nursing*, 12, pp. 189-193.

<sup>16</sup> Ausubel, D., Novak, J. & Hanesian, H. (1978). *Educational Psychology: A cognitive view*. 2<sup>nd</sup> Edition. New York: Holt, Rinehart & Winston.

<sup>17</sup> Brookfield, S. (1993). *Developing critical thinkers: Challenging adults to explore alternative ways of thinking*. Buckingham: Open University Press.

de l'aide que leur proposent leurs collègues (Wade & Hammick, 1999). Et ce qui facilite ce processus collectif (y compris la réflexion), c'est la présence d'un animateur compétent. Cette personne incite les membres du groupe à explorer, à poser des questions, à analyser leurs perceptions à la lumière des commentaires du groupe et, par conséquent, à tirer des leçons de leurs propres expériences (Burnard, 1987, p. 193). L'esprit critique des participants à un cercle d'apprentissage se développe quand l'animateur pose des questions et soulève des incidents faisant appel à leur sens critique, souscrit à des analyses critiques et fournit au groupe l'information qu'il a demandée afin de pouvoir donner un sens à leurs propres expériences et perceptions.

Et ce qui facilite aussi la réflexion et la tâche de l'animateur, c'est ce sentiment de confiance qui s'installe au fil du temps au sein d'un cercle d'apprentissage. Afin de favoriser une plus grande confiance entre les membres du groupe, tous les participants doivent être prêts à faire preuve de confiance et de compétence. C'est l'animateur qui a pour mission de favoriser l'éclosion de cette confiance en établissant, de concert avec le groupe, des règles de procédure de base et des processus de suivi du groupe.

## **Le cercle d'apprentissage entre pairs des directeurs généraux**

Sous réserve de quelques modifications mineures, toute l'information tirée de la revue de la littérature sur les cercles d'apprentissage a été intégrée dans le cercle d'apprentissage entre pairs des directeurs généraux constitué dans le cadre de ce projet. Voici les composants particuliers du cercle d'apprentissage entre pairs des DG :

- 1. Établir un cercle d'apprentissage entre pairs** – Dix DG dont le nom figurait sur la liste de contacts ont accepté de participer au projet, neuf d'entre eux étant présents au début du projet et huit ayant pu poursuivre jusqu'à la fin du projet. Ce nombre est conforme à la marge proposée dans la littérature concernant les cercles d'apprentissage entre pairs. L'homogénéité est un autre des éléments abordés dans ce processus. Le groupe du projet était homogène dans la mesure où tous les participants étaient des DG en exercice. Le groupe avait aussi en commun un intérêt pour les sujets concernant la qualité des emplois et la satisfaction au travail. Les services de deux animateurs possédant des compétences complémentaires ont été retenus pour encadrer le cercle d'apprentissage entre pairs. Les réunions du cercle d'apprentissage entre pairs ont été tenues dans les différents organismes représentés, permettant ainsi aux participants de se rendre dans les milieux de travail faisant l'objet des discussions lors des réunions mensuelles.
- 2. Emporter la confiance des participants** – La première étape en vue d'emporter la confiance des membres a été une discussion honnête à propos de la confidentialité de l'information échangée dans le cercle d'apprentissage entre pairs. D'une part, il s'agissait d'un élément du processus d'examen de l'éthique. Dans la littérature, on qualifie aussi cette étape d'importante afin de mettre les participants à l'aise et de gagner leur confiance. La signature d'un document précisant comment l'information serait traitée par le cercle d'apprentissage et



faisant état des limites de l'utilisation de cette information à l'extérieur du cercle d'apprentissage a aussi permis de bien asseoir la relation de confiance. Un autre processus qui a été emprunté pour inspirer confiance, c'est la subdivision des participants en deux groupes de plus petite taille durant la seconde moitié de chaque réunion afin qu'ils puissent examiner plus en profondeur des sujets donnés. Ces petits groupes présentaient des comptes rendus à leurs collègues en séance plénière et, de cette façon, les commentaires personnels pouvaient être généralisés. Aussi, dans les petits groupes, davantage de temps personnel pouvait être consacré à des préoccupations d'intérêt et plus grande était la possibilité d'établir des relations individuelles. Quant aux participants ayant des points de vue très différents et des expériences très différentes du secteur à but non lucratif, le temps passé en petits groupes leur a aussi donné l'occasion d'engager des conversations plus ciblées sur les avantages et les inconvénients de « faire les choses différemment ».

- 3. Le rôle des animateurs** – Tel que proposé dans la littérature, les animateurs étaient à la fois des participants et des observateurs, tout en se chargeant de rassembler l'information demandée par les DG du cercle d'apprentissage. Pouvoir compter sur deux animateurs ayant des antécédents professionnels différents et connexes, aux styles de communication et aux rôles différents, voilà des facteurs qui ont contribué à la participation positive de tous les membres du cercle d'apprentissage. En se chargeant d'établir l'ordre du jour, de consigner les questions à aborder dans des feuilles de travail et de structurer le processus de groupe, les animateurs ont libéré les DG de la « responsabilité d'exercer leur leadership », les autorisant ainsi à devenir de simples participants à des discussions ouvertes et libres. Parfois, les animateurs ont montré jusqu'où pouvait aller l'esprit critique en examinant certaines questions plus en profondeur que ne l'auraient peut-être fait les DG. Par exemple, lors d'une séance où les participants décrivaient leur organigramme, les animateurs ont soulevé des questions à propos des relations entre le conseil d'administration, le personnel et la clientèle et mis en évidence certaines hypothèses et certains modèles d'organisation hiérarchique du personnel qui sont propres au secteur à but non lucratif. Cette discussion a mené à d'autres échanges à propos des relations interpersonnelles au sein des organismes et à un examen de l'exercice du pouvoir et de l'autorité.
- 4. Le développement de l'esprit critique** – Vu la nature de leur rôle de directeur général, les participants avaient été appelés à user de leur esprit critique. Dans le cadre du cercle d'apprentissage entre pairs, on a élargi les domaines où les DG utilisent cette faculté, tout particulièrement pour ce qui est d'appliquer leur esprit critique à eux-mêmes en tant que DG. L'élargissement à d'autres domaines de l'application de leur esprit critique a favorisé le virage observé chez les participants, à savoir le passage transition d'un locus de contrôle externe à un locus de contrôle interne. Attestent du développement de l'esprit critique des participants les efforts qu'ils ont déployés pour améliorer leur rôle même si, durant le projet, leur satisfaction générale à l'égard de leur travail a fléchi. Au lieu de devenir de plus en plus frustrés, les DG, au terme d'une réflexion, ont trouvé

des solutions aux facteurs qui minent leur sentiment de satisfaction au travail. Il semble que les participants ont été davantage en mesure d'évaluer de façon critique l'information qui leur était fournie et de repérer des occasions d'apporter des changements. À cet égard, la pratique de l'esprit critique a permis aux participants de se libérer d'hypothèses bien ancrées par rapport à leur rôle ou d'obstacles à l'action qu'ils avaient eux-mêmes érigés.

Ce projet, même s'il était de portée limitée, confirme les assertions recensées dans la littérature sur les cercles d'apprentissage et se révèle un exemple concret de la façon dont le secteur à but non lucratif peut tirer parti de la méthode du cercle d'apprentissage. Alors qu'on se pose des questions sur la meilleure façon d'aborder l'apprentissage dans le secteur à but non lucratif, il ressort très clairement de ce projet que le cercle d'apprentissage est une méthode fort prometteuse.

### ***Engagements postérieurs au projet***

Chacun des membres du cercle d'apprentissage entre pairs a exprimé son intention de poursuivre l'expérience à l'automne de 2004. Encore une fois, ils établiront leurs propres « règles du jeu », dont les thèmes à aborder, et les dates et objectifs des réunions.

Cela dénote aussi l'importance des relations établies dans le cadre du cercle. Les directeurs généraux qui ont participé à cette expérience d'apprentissage entre pairs ont approfondi leur connaissance de leur rôle et ils se sentent davantage habilités à agir. Il est fort peu probable que, dans l'avenir, ils travailleront de la même façon que dans le passé. Ils veulent disposer de temps pour réfléchir, dialoguer et agir. Ils veulent tirer profit des solides bases jetées dans le cadre du projet. C'est cette occasion de réfléchir, de dialoguer et d'agir qui a nourri ces sentiments d'autonomisation, d'affirmation de soi et de confiance qui animent les directeurs généraux qui ont participé au projet. Nous estimons qu'elle a aussi favorisé l'évolution de leur perception de la qualité de leur emploi et de leur capacité à influencer, par leurs propres moyens, sur leur satisfaction au travail.

## **RÉSULTATS**

### ***Survol général***

Le projet a permis de faire la démonstration qu'un processus de cercle d'apprentissage entre pairs réunissant des directeurs généraux peut servir de catalyseur, au sein d'un organisme, à des changements qui amélioreront la qualité de l'emploi et la satisfaction au travail de titulaires de postes de haute direction. Le projet confirme aussi un virage dans l'attitude des DG grâce au cercle d'apprentissage, à savoir d'un locus de contrôle externe à un locus de contrôle interne – une démarche davantage proactive. L'effet

conjugué de ces deux grands résultats améliore la qualité de l'emploi des DG tout en renforçant leur résilience aux éléments de stress qui caractérisent leur travail.

Le projet a engendré de nombreux changements positifs. Cependant, certains ne l'étaient pas. Après avoir pris connaissance de nouveaux éléments d'information et après avoir eu l'occasion de comparer différents milieux de travail, certains DG étaient moins satisfaits au terme du projet qu'au début du projet. Cependant, ce que les DG ont acquis dans leur cercle d'apprentissage entre pairs, c'est un véritable sentiment d'autonomisation, et même les DG qui n'étaient pas satisfaits de leur emploi ont commencé à parler de ce qu'ils pourraient faire pour améliorer la situation au sein de leur organisme.

Des changements qui se sont produits chez les DG dans le cadre de ce projet, c'est cette nouvelle confiance qu'ils pouvaient agir sur leur situation qui est le plus profond. L'isolement ressenti par les DG au début du projet était un facteur très négatif qui nourrissait un sentiment d'impuissance et engendrait du stress chez la plupart des participants. Ces sentiments étaient particulièrement forts chez les sept DG qui n'avaient pas prévu occuper le poste de haute direction qu'ils occupent maintenant. Sans soutien interne, sans information appropriée sur la façon de bien s'acquitter de leur travail en tant que DG et sans information sur les différents modèles à emprunter pour accomplir leur mission, les DG semblaient internaliser le stress résultant des nombreux problèmes entravant le bon fonctionnement de leur organisme.

Après avoir pris connaissance de nouveaux éléments d'information et après avoir eu l'occasion de comparer différents milieux de travail, certains DG étaient moins satisfaits au terme du projet qu'au début du projet ... Cependant, ils se sont sentis habilités à améliorer la situation au sein de leur organisme.

### ***Notions de vulnérabilité***

La thèse, au début du projet, c'est que les DG étaient des ressources vulnérables. Le terme « vulnérable » n'a pas été utilisé dans les discussions en raison de la connotation négative souvent associée à ce terme. Être vulnérable, dans la perspective des dirigeants ou des organismes, sous-entend une incapacité à composer avec la situation à laquelle on est confronté – qu'une personne vulnérable est, d'une certaine façon, « de moindre valeur » que quelqu'un que l'on ne qualifie pas de « vulnérable ». Dans les rapports de recherche, on définit ce terme comme « l'exposition à quelque chose de non souhaitable », par exemple, les divers facteurs de stress résultant de la faible qualité d'un emploi ou d'un faible taux de satisfaction au travail. Par ailleurs, quand un DG quitte son organisme, ce dernier est soudainement exposé à de nombreux risques selon la nature des compétences ou des capacités que seul possédait le DG. La recherche a été centrée sur l'atténuation de l'exposition à des risques des organismes en comprenant mieux les facteurs qui influent sur la qualité de l'emploi et la satisfaction au travail des DG et, c'est à souhaiter, en faisant des suggestions pour améliorer la situation.

Les résultats du projet donnent à penser que la vulnérabilité, définie en termes d'exposition à des situations non désirables, tient à un ensemble complexe de facteurs interreliés, entre autres :

- **Isolement** – En tant que seule personne à exercer ce rôle au sein de l'organisme et en tant qu'intervenant critique entre le conseil d'administration et le personnel.
- **Impuissance à faire des changements** – Le rôle dominant du conseil d'administration dans la prise de décisions exécutives concernant l'organisme et le rôle du DG est un élément mentionné fréquemment par les participants. Règle générale, ils ont fait état de l'absence de clarté dans le partage des rôles et des responsabilités entre le conseil d'administration et le DG.
- **Vision télescopique** – L'impossibilité de « prendre du recul » par rapport à l'organisme et de réfléchir à son fonctionnement. On peut emprunter de nombreuses voies pour réaliser un but ou accomplir une mission. Les DG peuvent être emportés par le rythme des affaires courantes et ne pas avoir l'occasion d'examiner d'autres façons de faire.
- **Le conseiller et le confident de tout un chacun** – Les employés et les membres du conseil d'administration consultent le DG pour régler de nombreux problèmes personnels et interpersonnels mais le DG, lui, n'a personne vers qui se tourner pour obtenir ce genre de soutien.
- **Rémunération** – La plupart des participants ont estimé insuffisantes les façons dont leur organisme reconnaît l'apport du DG et l'appuie dans son action. Même si la rémunération n'était pas un facteur déterminant dans la décision d'un DG de quitter ou de rester, il pourrait s'agir de la « goutte qui fait déborder le vase ». La conciliation travail-famille, la charge de travail, des marques de reconnaissance et un horaire de travail flexible sont tous des moyens possibles pour « dédommager » un DG.
- **Attentes déraisonnables** – Les intervenants internes et externes – employés, membres du conseil d'administration, organismes de financement et représentants gouvernementaux – veulent tous s'appropriier le temps du DG. Lorsque les ressources ne lui permettent pas de partager ses responsabilités avec d'autres employés, le DG doit porter tout le fardeau et s'acquitter de toutes les responsabilités.

## ***Examen des constatations***

Il est possible de classer les constatations se dégageant du projet dans de nombreuses catégories générales. En voici la description.

## **Le processus du cercle d'apprentissage entre pairs**

Le cercle d'apprentissage entre pairs est une méthode dont les participants ont souligné le mérite. La possibilité de passer une période de temps brève mais bien ciblée avec d'autres titulaires du même poste a engendré un certain nombre de retombées directes :

- le partage d'information
- l'échange d'idées
- la résolution de problèmes
- l'examen des points forts et des points faibles de diverses stratégies
- l'atténuation des sentiments d'isolement et de « devoir tout faire »
- la constitution d'un réseau de pairs qui seront toujours là après le projet et sur lesquels on peut compter.

Tous les participants ont fait valoir que les réunions devaient avoir un thème bien précis et être relativement brèves. Dans le cadre de ce projet, il y a eu des réunions de 2,5 heures une fois par mois durant cinq mois et chaque réunion était assortie d'un thème bien précis. Les participants ont indiqué qu'en l'absence d'un thème bien précis, il leur serait difficile de justifier de s'absenter de leur travail.

Les participants ont convenu de se rassembler à l'automne 2004 pour poursuivre le processus engagé dans le cadre de ce projet. Le Mount Royal College, par l'entremise du Institute for Nonprofit Studies, se chargera encore une fois de faciliter le processus du cercle d'apprentissage entre pairs. Les participants ont également proposé que chacun d'entre eux invite un autre DG à la réunion automnale, soit en vue d'élargir le cercle d'apprentissage initial, soit en vue de constituer un second cercle d'apprentissage.

## **Les dimensions de la satisfaction au travail et de la qualité des emplois**

Le rapport sur la qualité des emplois et la satisfaction au travail dans le secteur à but non lucratif des Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques a constitué un point de départ idéal pour le projet. Les huit dimensions mentionnées dans le rapport ont été validées par les participants au projet comme étant des dimensions importantes de leur rôle en tant que DG. D'autres dimensions pourraient être ajoutées à cette série de huit dimensions à la lumière des constatations se dégageant du projet. Voici une nouvelle dimension de la qualité des emplois :

- *Le pouvoir* – Cette nouvelle dimension concerne la nature du pouvoir dans les organismes et comment on peut utiliser différents types de pouvoir pour effectuer ou appuyer des changements. Cette dimension englobe des idées telles que comment le pouvoir et l'influence propres à divers rôles (le CA, le DG, d'autres employés, des bénévoles) se concilient ou engendrent des conflits. Ce projet de recherche confirme que lorsque les DG estiment qu'ils ont le pouvoir et le soutien pour

faire des changements, ils présentent alors un locus de contrôle interne plus fort, un plus grand sentiment de confiance et une plus grande satisfaction à l'égard de leur travail.

Trois domaines élargissent les huit dimensions recensées au titre de la qualité des emplois :

- *Les sphères d'influence* – Il s'agit d'élargir la définition de la dimension « Conception des tâches » de la qualité des emplois. On y explore comment le rôle du DG influe sur les autres employés de l'organisme et sur la façon dont ils s'acquittent de leurs fonctions. On y tient compte aussi de la façon dont le DG peut influencer sur les changements à apporter au sein de l'organisme.
- *L'établissement de limites* – Ce facteur élargit aussi la dimension « Conception des tâches ». On y aborde des façons de bien définir le rôle du DG et de le faire de façon claire. On y aborde aussi les moyens à emprunter par un DG pour établir ses propres limites quant à son rôle, à ses responsabilités et à ses rapports hiérarchiques.
- *L'établissement de mesures de soutien* – Cet élément vient enrichir la dimension « Structure organisationnelle ». Il s'agit d'instaurer des mécanismes de soutien pour les employés, le conseil d'administration et le DG. On y aborde aussi des façons que pourrait emprunter le DG pour composer avec son rôle de « conseiller de tout un chacun » mentionné par les participants au projet.

## Mesures ayant résulté du projet

Peu importe que le projet ait eu un impact positif ou négatif sur la satisfaction au travail des DG, la plupart des participants ont pris des mesures dans leur organisme pour améliorer leur situation. Voici certaines des mesures prises à l'égard de chacune des huit dimensions de la qualité des emplois :

1. Récompenses extrinsèques
  - prise de mesures auprès du CA pour régler les questions salariales à la lumière de l'information distribuée au cercle d'apprentissage entre pairs
  - engagement d'établir des liens entre le rendement, la rémunération et les avantages sociaux
  - obtention d'un régime collectif d'avantages sociaux
2. Heures et horaires de travail
  - élargissement de la délégation de responsabilités au sein de l'organisme
  - plus grande capacité à régler les problèmes de gestion du temps

- clarification des rôles et des responsabilités avec le conseil d'administration
  - élargissement du régime de travail flexible
  - réduction du nombre de réunions
  - engagement du conseil de s'en tenir aux questions relevant de sa compétence
  - aménagement de temps pour réfléchir, lire et planifier
  - discussion avec le principal organisme de financement afin d'obtenir des ressources pour embaucher d'autres employés
  - amélioration du fonctionnement des comités du conseil d'administration
  - conciliation travail-famille
3. Relations d'emploi
- obtention de fonds pour revoir le plan stratégique et cerner les besoins en personnel et autres besoins
  - modification de la structure de l'organisation afin de définir les relations entre les personnes ou entre les postes
  - amélioration de la formation des membres du CA dans le but d'améliorer les relations entre le CA et le personnel
4. Structure organisationnelle
- réorganisation et révision du nombre d'employés
  - réorganisation et révision du rôle et des responsabilités des employés
  - participation accrue à la prise de décisions
  - examen des structures d'autres organismes
  - reconnaissance que la hiérarchie de l'organisme influe de façon négative sur la satisfaction au travail
  - établissement d'une nouvelle structure organisationnelle
  - facilitation du processus de prise de décisions participative
  - délégation de tâches
  - suivi des résultats
5. Conception des tâches
- révision de la description d'emploi afin d'y prévoir davantage de temps pour des fonctions administratives et moins pour l'exécution de programmes
  - établissement de mécanismes de rétroaction concernant le rendement
  - réévaluation du rôle personnel du DG
  - réaffectation de la charge de travail
6. Récompenses intrinsèques
- témoignage de davantage de reconnaissance au personnel et au conseil d'administration
  - discussion avec le CA de préoccupations et d'idées d'amélioration

- prise en compte des limites personnelles
- réflexion à propos des petites victoires
- maintien de la passion

Les dimensions « Utilisation et développement des compétences » et « Santé et sécurité au travail » n'ont pas semblé engendrer d'interventions dans les organismes. Comme le cercle d'apprentissage entre pairs a décidé de centrer son action sur les six dimensions susmentionnées, les deux dernières ne semblent donc pas être prioritaires dans l'immédiat.

## **Tendances générales en matière de satisfaction au travail**

En comparant les éléments qui ont engendré le plus ou le moins de satisfaction au travail tout au long du projet, il a été possible de dégager quelques tendances intéressantes.

Au titre des éléments de la qualité de l'emploi qui ont engendré le plus de satisfaction au travail, deux éléments ont été mentionnés tout au long du projet :

- Éléments personnels de motivation
- Relations de travail

Tout indique que la « cause » et les « gens » sont des facteurs déterminants de la satisfaction au travail. Un fort sentiment d'adhésion à la cause de l'organisme motive les DG. Même si certains participants ont indiqué que l'effet positif d'une forte adhésion à la cause de l'organisme avait ses limites, la plupart l'ont cité comme élément primaire de la satisfaction au travail. De la même façon, les relations en milieu de travail jouent un rôle déterminant dans la satisfaction au travail.

L'élément de la qualité des emplois qui constitue la plus grande source d'insatisfaction chez les DG et qui a été mentionné tout au long du projet, c'est la rémunération et les avantages sociaux. Il est intéressant de noter qu'au début du projet, les deux plus importants éléments d'insatisfaction étaient la conception des tâches et la structure organisationnelle. Au terme du projet, des améliorations avaient été apportées à ces deux dimensions et ils avaient cédé la place à deux autres domaines d'insatisfaction : le Développement des compétences se classait au premier rang des éléments d'insatisfaction suivi des éléments Rémunération et avantages sociaux et Heures et horaires de travail. Cette évolution est confirmée dans les résultats de l'enquête menée après le projet et pourrait tenir au nombre de mesures prises par les DG pour régler les problèmes concernant leur description d'emploi et la structure de leur organisme. Ces problèmes ayant été réglés, le niveau de satisfaction des DG était à la hausse. Une autre explication de ce changement : améliorer la situation – à savoir trouver des solutions appropriées – au plan des heures et des horaires de travail et du développement des compétences exige davantage de temps que n'a duré le projet. Encore une autre explication possible : le développement des



compétences des membres de ce cercle d'apprentissage entre pairs est devenu un facteur déterminant très important de la satisfaction au travail. Les membres du cercle d'apprentissage entre pairs ont eux-mêmes relevé leurs attentes quant aux modes de développement de leurs compétences et, en conséquence, les DG qui se sont engagés dans ce processus ont donné davantage d'importance aux autres types de possibilités de perfectionnement des compétences ou à l'absence de possibilités.

## Résumé

Le cercle d'apprentissage entre pairs semble être un catalyseur engendrant des mesures d'intervention. Les idées qui ont été formulées pourraient être examinées par d'autres DG et l'information compilée à l'appui des nouvelles orientations proposées. Le nombre de mesures concrètes prises par des DG par suite du projet pour régler des problèmes concernant la qualité des emplois et la satisfaction au travail est considérable. Parfois, les DG ont restructuré de fond en comble leur organisme, une possibilité qu'ils ne pouvaient contempler avant le projet. Un élément déterminant de la méthode du cercle d'apprentissage entre pairs, c'est la création d'une zone de sécurité et de confort au sein du groupe. La participation d'animateurs externes et les formulaires de consentement ont constitué de premières étapes importantes en vue d'aménager un environnement propice.

En tant que forum pour dialoguer et échanger de l'information en toute quiétude, le cercle d'apprentissage entre pairs a comblé un besoin profond chez les DG d'établir des liens avec des pairs pour discuter de la nature de leur rôle. Plusieurs participants ont indiqué que lors de leurs rencontres avec certains des autres DG dans le passé, leurs échanges avaient surtout porté sur des mesures collectives en vue de faire progresser une cause commune ou encore sur d'autres sujets particuliers concernant les activités de leur organisme. Grâce au cercle d'apprentissage entre pairs, les DG ont pu emprunter une démarche davantage axée sur la réflexion en portant une attention particulière aux moyens empruntés pour s'acquitter de leur rôle et de leurs responsabilités.

L'idée qui cadre peut-être le mieux avec le renforcement du rôle des directeurs généraux, c'est d'obtenir un engagement solide et durable envers la cause de l'organisme et d'établir des fondements dynamiques au plan des relations de travail. Si ces deux éléments ne comptent pas parmi les grandes composantes de l'expérience du DG, alors la dimension de la rémunération et des avantages sociaux pourrait être le facteur déterminant dans la décision d'un DG de quitter un organisme ou d'y rester. Cette constatation donne à penser que les CA devraient jouer un rôle explicite dans l'établissement de liens entre le DG, d'une part, et la cause, les gens et le CA, d'autre part.

Même si ce projet de recherche a permis de répondre à de nombreuses questions sur la façon d'améliorer la qualité des emplois et la satisfaction au travail des DG, il a aussi soulevé d'autres questions sur les façons de renforcer les relations entre le conseil

d'administration et les DG afin d'assurer la viabilité à long terme de l'organisme. Il est à souhaiter que l'on abordera ces nouvelles questions dans de prochains projets de recherche.

## ANNEXE A – L'ÉCHELLE DE ROTTER – LE LOCUS DE CONTRÔLE

Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcements, *Psychological Monographs*, 80, Whole No. 609.

Choisissez une réponse parmi les deux proposées à chacune des questions suivantes.

- 
1.
    - a. Si les enfants ont des ennuis, c'est parce que leurs parents les punissent trop souvent.
    - b. De nos jours, le problème avec les enfants, c'est que leurs parents leur rendent la vie trop facile.
  2.
    - a. La plupart des événements malheureux dans la vie des gens tiennent, en partie, à la malchance.
    - b. Les malheurs des gens tiennent aux erreurs qu'ils commettent.
  3.
    - a. L'une des principales raisons qui expliquent les guerres, c'est que les gens ne s'intéressent pas suffisamment à la politique.
    - b. Il y aura toujours des guerres, peu importe les efforts des gens pour les éviter.
  4.
    - a. À long terme, les gens obtiennent le respect qu'ils méritent.
    - b. Malheureusement, la valeur des gens n'est souvent pas reconnue, peu importe les efforts qu'ils y mettent.
  5.
    - a. Il est insensé de penser que les professeurs sont injustes envers leurs étudiants.
    - b. La plupart des étudiants ignorent la mesure dans laquelle des circonstances fortuits influent sur la note qui leur est attribuées.
  6.
    - a. Sans un peu de chance, il est impossible de devenir un leader efficace.
    - b. Les gens compétents qui ne deviennent pas des leaders n'ont pas su saisir les occasions qu'ils ont eues.
  7.
    - a. Peu importe ce que vous ferez, certaines personnes ne vous aimeront pas.
    - b. Les gens qui ne parviennent pas à se faire aimer des autres ne comprennent pas comment bien s'entendre avec autrui.
  8.
    - a. L'hérédité joue un rôle important dans le façonnement de notre personnalité.
    - b. Ce sont les expériences vécues qui déterminent ce que deviennent les gens.
  9.
    - a. J'ai souvent constaté que ce qui doit se produire, se produit.
    - b. Faire confiance au destin n'a jamais donné d'aussi bons résultats que de décider soi-même du plan d'action à suivre.

10.
  - a. Quand un étudiant s'est bien préparé, il y a très rare qu'il qualifie un examen d'injuste.
  - b. Souvent, les questions d'examen ont tendance à n'avoir aucun lien avec la matière abordée durant le cours de sorte qu'il est vraiment inutile d'étudier.
11.
  - a. Pour réussir il faut travailler fort; la chance a peu ou rien à voir avec la réussite.
  - b. Pour décrocher un bon emploi, il faut d'abord et avant tout être au bon endroit au bon moment.
12.
  - a. Le citoyen moyen peut influencer sur les décisions du gouvernement.
  - b. Le monde est dirigé par quelques personnes qui ont du pouvoir; il y a pratiquement rien que peuvent y faire monsieur et madame tout le monde.
13.
  - a. Quand je fais des plans, je suis presque toujours certain de pouvoir les réaliser.
  - b. Il n'est pas toujours sage de planifier longtemps d'avance lorsque bon nombre de choses tiennent, de toute façon, à la chance ou à la malchance.
14.
  - a. Il y a des personnes qui sont vraiment mauvaises.
  - b. Il y a du bon chez chacun d'entre nous.
15.
  - a. Dans mon cas, obtenir ce que je veux a peu ou rien à voir avec la chance.
  - b. Souvent, il vaudrait mieux décider quoi faire à tirant à pile ou face.
16.
  - a. Quand une personne est nommée patron, cela tient souvent au fait qu'elle était au bon endroit au bon moment.
  - b. Obtenir des gens qu'ils fassent ce qu'il y a à faire tient à vos aptitudes, la chance a peu ou rien à y voir.
17.
  - a. En ce qui concerne les affaires mondiales, la plupart d'entre nous sommes des victimes de forces que nous ne comprenons pas ou que nous ne contrôlons pas.
  - b. En participant activement aux affaires politiques et sociales, les gens peuvent exercer un contrôle sur les événements mondiaux.
18.
  - a. La plupart des gens ignorent la mesure dans laquelle c'est le hasard qui régit leur vie.
  - b. La chance, ça n'existe pas.
19.
  - a. Il faut toujours être prêt à admettre nos erreurs.
  - b. Il est habituellement préférable de cacher nos erreurs.
20.
  - a. Il est difficile d'établir si une personne nous aime vraiment ou non.
  - b. Le nombre de vos amis tient à la mesure dans laquelle vous êtes une personne gentille.

21.
    - a. À long terme, on constate qu'il y a un équilibre entre les bonnes choses et les mauvaises choses qui nous arrivent.
    - b. La plupart des malchances tiennent à notre manque d'aptitudes, à l'ignorance, à la paresse ou aux encore aux trois à la fois.
  22.
    - a. Si nous y mettons l'effort, nous pourrions enrayer la corruption dans les milieux politiques.
    - b. Il est difficile pour les gens d'exercer vraiment du contrôle sur ce que les politiciens font une fois élus.
  23.
    - a. Parfois, je ne parviens pas à comprendre comment les professeurs attribuent leurs notes.
    - b. Il y a un lien direct entre le temps que je consacre à mes études et les notes que j'obtiens.
  24.
    - a. Un bon leader s'attend des gens qu'ils décident par eux-mêmes de ce qu'ils devraient faire.
    - b. Un bon leader précise à chacun de ce qui est attendu d'eux.
  25.
    - a. Souvent, j'ai l'impression d'exercer peu d'influence sur ce qui m'arrive.
    - b. Je n'accepte pas que la chance joue un rôle important dans ma vie.
  26.
    - a. Si les gens se sentent seuls, c'est parce qu'ils n'essaient pas de se comporter de façon amicale.
    - b. Ça ne sert à rien de trop en faire pour plaire aux gens; ils vous aimeront ou ils ne vous aimeront pas.
  27.
    - a. On donne trop d'importance à l'athlétisme dans les écoles secondaires.
    - b. Les sports d'équipe sont une excellente façon de former le caractère.
  28.
    - a. Ce qui m'arrive dépend de ce que je fais.
    - b. Parfois, j'estime ne pas avoir suffisamment de contrôle sur la direction que prend ma vie.
  29.
    - a. La plupart du temps, je ne comprends pas pourquoi les politiciens se comportent comme ils le font.
    - b. À long terme, ce sont les gens qui sont responsables des mauvaises décisions des gouvernements, tant à l'échelle nationale que locale.
-

**Attribuez-vous un point pour chacune des réponses suivantes :**

2.a, 3.b, 4.b, 5.b, 6.a, 7.a, 9.a, 10.b, 11.b, 12.b, 13.b, 15.b, 16.a, 17.a, 18.a, 20.a, 21.a,  
22.b, 23.a, 25.a, 26.b, 28.b, 29.a.

Un score élevé = Un locus de contrôle externe

Un score faible = Un locus de contrôle interne