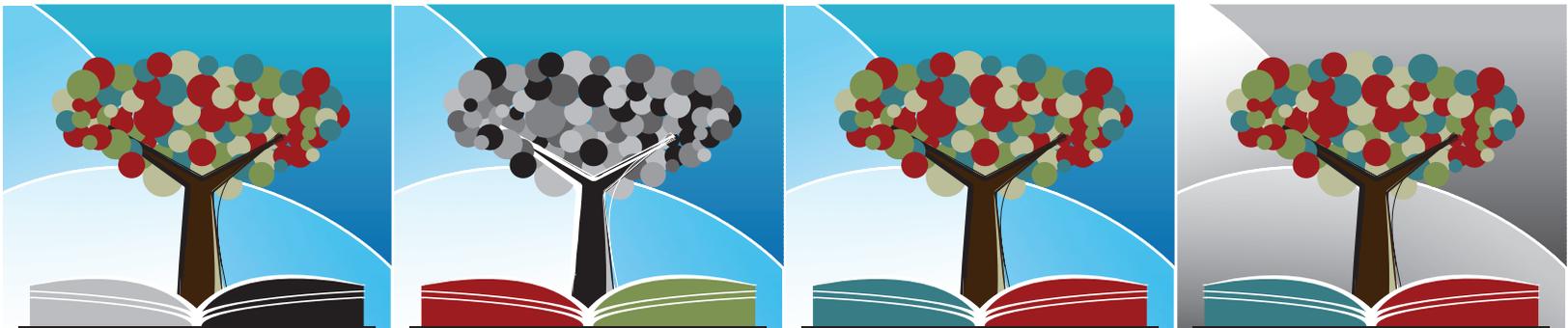


CENTRE DE DÉVELOPPEMENT DES CONNAISSANCES



Bénévolat intra-organisationnel

Manuel pour la création de programmes de marketing internes pour recruter des employés bénévoles

John Pelosa
Haskayne School of Business
University of Calgary

© Imagine Canada, 2006

Le Centre de développement des connaissances renonce aux droits d'auteurs relatifs à ses documents, au profit de leur utilisation non commerciale par des organismes de bienfaisance et des organismes bénévoles. Nous encourageons tous les organismes de bienfaisance et les organismes bénévoles à reproduire et à distribuer toutes les publications du Centre de développement des connaissances, en citant leurs auteurs et Imagine Canada. Prière de vous adresser à Imagine Canada si vous souhaitez insérer un lien vers nos publications dans votre site Web.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le Centre de développement des connaissances, visitez <www.kdc-cdc.ca>.

Centre de développement des connaissances

Imagine Canada

425, avenue University, bureau 900

Toronto (Ontario)

Canada M5G 1T6

Tél. : 416 597-2293

Télec. : 416 597-2294

Courriel : kdc@imaginecanada.ca

<www.imaginecanada.ca>

No ISBN 1-55401-245-7

Le Centre de développement des connaissances d'Imagine Canada est financé dans le cadre de la Direction de la Participation dans les communautés du ministère du Patrimoine canadien, au titre de l'Initiative canadienne sur le bénévolat. Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement celles du ministère du Patrimoine canadien.

The logo for Canada, featuring the word "Canada" in a serif font with a small Canadian flag icon above the letter "a".

Table des matières

Introduction	1
Bénévolat et analyse de rentabilité de la philanthropie corporative	2
Méthodologie de recherche	5
Résultats : Motivations à l'engagement dans le bénévolat intra-organisationnel et recommandations pour augmenter la participation	7
Analyse de l'impact de différents motifs sur la tendance à s'engager dans le bénévolat intra et extra-organisationnel	16
Conclusion	16
Annexe A	17
Bibliographie	18

Remerciements

Je suis très reconnaissant au Centre de développement des connaissances d'Imagine Canada pour son soutien généreux dans cette recherche. Je suis également reconnaissant à l'*United Way of Calgary and Area* pour son soutien à la recherche qualitative et pour m'avoir ouvert plusieurs portes. Il me faut également exprimer ma reconnaissance aux 400 employés (et leurs employeurs) qui ont pris le temps de répondre au sondage et de participer aux entrevues. Finalement, j'adresse un remerciement spécial à Simon Hudson, Derek Hassay, Jack Kulchitsky, Jean Wallace et Peggy Cunningham, qui ont fourni des conseils indispensables au cours du processus de recherche.

Bénévolat intra-organisationnel : la création de programmes de marketing internes pour recruter des employés bénévoles

Introduction

Certaines entreprises à but lucratif fournissent un soutien important aux organismes de bienfaisance par le biais d'initiatives philanthropiques corporatives. C'est pourquoi les efforts pour quantifier les retombées de ces initiatives se sont récemment multipliés. Même si l'opinion générale veut que le fait de « bien réussir » soit synonyme de réussite financière, le type de projets que l'entreprise choisit et la manière dont elle les mène sont des facteurs décisifs dans l'étendue de leurs retombées. De même, les chercheurs ont fait valoir qu'en plus des objectifs économiques traditionnels dont tiennent compte les entreprises qui s'engagent dans la philanthropie, les gestionnaires doivent également tenir compte des objectifs sociaux. Cela parce que la dimension sociale contribue à la création de collectivités plus solides et donc, à des bénéfices économiques à long terme pour l'entreprise engagée. L'ajout d'objectifs sociaux en philanthropie est devenu particulièrement important pour les organismes canadiens de bienfaisance dans le contexte où les gouvernements continuent de réduire le financement du secteur des organisations sans but lucratif (Hall et Banting, 2000).

L'une des occasions les plus importantes pour les entreprises d'augmenter à la fois leurs objectifs sociaux et économiques (c'est-à-dire leur engagement civique à l'égard des collectivités locales et les buts de l'entreprise) par le biais de leur philanthropie est l'engagement d'employés dans les activités bénévoles. Lorsqu'une entreprise encourage ses employés à faire du bénévolat, cela contribue à démontrer l'engagement de l'entreprise dans les causes sociales. Cela, en retour, profite économiquement aux entreprises, car les consommateurs tendent à encourager les entreprises perçues comme soutenant leur collectivité locale (Ellen, Mohr, et Webb, 2000). De plus, le soutien qu'apporte l'entreprise au bénévolat des employés les stimule tout en la rendant plus attrayante dans le recrutement de nouveaux employés (Turban et Greening, 1997). Le bénévolat des employés peut également faire progresser les objectifs sociaux d'une entreprise, car les employés bénévoles qui font du bénévolat de concert unissent l'ensemble des ressources de l'entreprise pour une cause sociale spécifique. Cela crée un impact plus grand que celui que peuvent espérer atteindre les bénévoles individuels (Porter et Kramer, 2002).

Notre recherche présente et explore une forme précise de bénévolat chez les employés – le bénévolat *intra-organisationnel* – qui se caractérise par le choix d’organismes de bienfaisance et l’élaboration de possibilités de bénévolat pour les employés. L’objectif de notre enquête est de faire la lumière sur la participation des employés dans le bénévolat intra-organisationnel et d’en comprendre les effets sur d’autres formes de bénévolat plus personnelles. Les connaissances issues de cette enquête donnent un aperçu de la manière dont les entreprises et les organismes de bienfaisance avec lesquels elles sont associées peuvent inclure des employés bénévoles dans leurs activités corporatives philanthropiques. Ces données seront utiles aux organismes sans but lucratif de trois façons.

1. Les organismes sans but lucratif peuvent partager ces informations avec leurs partenaires philanthropiques à but lucratif pour les aider à élaborer un marketing interne efficace qui encouragera le bénévolat chez les employés.
2. Les organismes sans but lucratif peuvent utiliser ces données pour concevoir les offres de bénévolat qu’ils proposent aux entreprises qui disposent de programmes de bénévolat pour les employés.
3. Finalement, il est important de souligner pour les organismes sans but lucratif et de bienfaisance, que s’ils recrutent des bénévoles par le biais de programmes pour employés, cela ne semble pas affecter l’engagement personnel futur des bénévoles pendant leur temps libre. En d’autres mots, le bénévolat effectué par des employés par

le biais d’une entreprise ne semble pas interférer avec le bénévolat des employés dans des activités de leur choix.

Bénévolat et analyse de rentabilité de la philanthropie corporative

La philanthropie corporative est importante au Canada; les entreprises canadiennes donnent plus d’un milliard de dollars par année à des organismes de bienfaisance.¹ En plus de dons en argent comptant, les entreprises soutiennent les organismes de bienfaisance en faisant des dons en expertise, en biens et ressources et toute autre forme de don en nature, de même que par le biais de programmes de bénévolat pour employés. Cependant, de plus en plus de gestionnaires d’entreprises croient que les initiatives philanthropiques corporatives sont viables seulement si elles font l’objet d’analyses de rentabilisation (par exemple, Vogel, 2005). Conséquence de la tension entre l’opinion publique voulant que les entreprises se comportent en bons citoyens et les exigences de rentabilité des investisseurs, plusieurs gestionnaires ont adopté une approche stratégique à l’égard des dons corporatifs : ils donnent, en partie, pour recevoir.

Porter et Kramer (2002) ont répandu l’analyse de rentabilité à la philanthropie corporative en soutenant que la philanthropie corporative devait mettre de côté son approche basée sur les relations publiques pour plutôt adopter une stratégie qui allierait à la fois les objectifs financiers et sociaux de l’entreprise : « *L’authentique don stratégique s’attaque simultanément à d’importants défis sociaux et économiques, ciblant des zones de*

¹ Azer, A. (2003). *The changing corporate landscape and its effect on charitable giving*. Alberta: Canadian Centre for Social Entrepreneurship, University of Alberta. Téléchargé le 13 juillet de : <http://www.bus.ualberta.ca/ccse/Publications/Publications/The%20Changing%20Corporate%20Landscape%20-%20final.pdf>

contextes compétitifs où l'entreprise et la société peuvent bénéficier toutes deux du bénévolat parce que l'entreprise apporte des actifs et une expertise unique » (p. 58). Le travail de Porter et Kramer trouve des échos chez d'autres chercheurs qui ont invoqué que les entreprises peuvent être socialement responsables tout en augmentant leurs profits (par exemple, Hess, Rogovsky, et Dunfee, 2002; Kotler et Lee, 2004). En effet, Margolis et Walsh (2003) soutiennent que les entreprises favorisent l'engagement direct dans la philanthropie lorsqu'elles disposent d'une capacité distincte de s'attaquer à un problème social. Une correspondance élevée entre l'expertise de l'entreprise et la cause adoptée favorisera la transmission et le transfert de compétences des employés au bénéfice de la cause. Lorsque les entreprises fournissent leur expertise (par exemple des employés bénévoles) et des ressources matérielles et monétaires pour poursuivre des objectifs sociaux, elles contribuent à créer des collectivités plus vivantes et en santé de même qu'un meilleur environnement d'affaires.

Pour toutes ces raisons, en plus des avantages sociaux qui résultent d'une participation accrue des employés dans la philanthropie corporative, le bénévolat représente également des avantages économiques pour l'entreprise. Par exemple, les entreprises qui sont vues comme plus engagées dans une cause seront perçues de manière plus positive par les consommateurs alors que les entreprises perçues comme exploitant une cause pour des avantages monétaires à court terme sont perçues moins positivement (Bloom, Hussein et Syzkman, 1995). De plus, les consommateurs affirment être plus susceptibles d'acheter des produits ou des services d'une entreprise qui s'engage à plus long terme dans une cause (Ellen, Mohr, et Webb, 2000). Wild (1995)

affirme également que les consommateurs tendent à percevoir plus favorablement les contributions bénévoles d'employés que les simples contributions financières sans engagement personnel dans une cause sociale. Finalement, plusieurs chercheurs ont souligné les avantages non liés au marketing qui découlent du soutien des entreprises au bénévolat chez leurs employés, tels qu'une amélioration du moral des employés, une efficacité accrue et une image plus positive de l'entreprise parmi les employés potentiels (par exemple, Rog, Pancer, et Baetz, 2004; Turban et Greening, 1997).

Néanmoins, alors que la documentation existante offre des conseils aux entreprises qui souhaitent mettre sur pied des programmes de bénévolat pour les employés (par exemple, Lukka, 2000; McClintock, 2004), ces conseils ne s'attaquent pas aux motivations des employés à participer à des programmes bénévoles et à l'importance du marketing interne dans le recrutement d'employés bénévoles. Ces deux questions sont importantes car des enquêtes précédentes révèlent que les taux de participation aux programmes de bénévolat au travail sont bas, allant de 5 % à 30 % (Hatton, 2000).

De plus, les chercheurs n'ont pas officiellement examiné le bénévolat des employés réalisé dans le cadre d'un programme conçu et sanctionné par les employeurs, ce que nous appelons dans ce rapport le bénévolat intra-organisationnel. Cette forme de bénévolat contraste avec le bénévolat extra-organisationnel (dans le cadre duquel les individus font du bénévolat par eux-mêmes, en tant qu'individus et non comme employés) et le bénévolat interorganisationnel (aussi appelé bénévolat soutenu par l'employeur, dans le cadre duquel une entreprise fournit une certaine forme de soutien, souvent

sous forme de dons en argent, pour les activités du personnel bénévole; voir tableau 1, p.4). Ce rapport, *Bénévolat intra-organisationnel : la création de*

programmes de marketing internes pour recruter des employés bénévoles, traite du manque de recherches sur le bénévolat intra-organisationnel.

Tableau 1: Caractéristiques de trois formes de bénévolat chez les employés

	Bénévolat intra-organisationnel	Bénévolat extra-organisationnel	Bénévolat inter-organisationnel
Exemple	Les soupes Campbell encouragent leurs employés à faire du bénévolat à la soupe populaire locale et organisent des quarts de travail pour les équipes de bénévoles pendant leur pause du dîner.	Un individu consacre un samedi par mois à faire du bénévolat dans une soupe populaire.	Un individu profite d'un programme (par ex., faire du bénévolat les fins de semaines à la soupe populaire) pour encourager son employeur de faire un don en argent après qu'il ait fait du bénévolat pendant un temps prédéterminé (par ex., 100 \$ pour 40 heures).
Œuvre de bienfaisance sélectionnée par:	Employeur	Employé	Employé
Engagement de l'employeur	Développement proactif de possibilités de bénévolat pour les employés	Aucun	Soutien passif à la décision de l'employé de faire du bénévolat

Méthodologie de recherche

Afin de comprendre les motifs d'un employé à participer à du bénévolat intra-organisationnel, nous avons mené une enquête qualitative exploratoire auprès d'employés qui travaillent au sein d'entreprises qui offrent de tels programmes. Nous avons interviewé un total de 29 employés de neuf entreprises différentes, représentatives d'un éventail d'industries (voir tableau 2, p.6, pour une liste de participants aux entrevues par type d'entreprise, sexe, rôle dans le programme de bénévolat d'entreprise pour les employés c'est-à-dire, bénévole, coordonnateur de bénévoles et gestionnaire senior). Les personnes interviewées devaient décrire leurs expériences de bénévolat intra-organisationnel incluant le recrutement, l'activité actuelle de bénévolat à laquelle ils participent et les activités qui suivent le bénévolat à l'intérieur de l'entreprise (par exemple, les activités de reconnaissance des bénévoles).

Nous avons utilisé le contenu des entrevues et de la *théorie de l'échange social* pour élaborer un certain nombre d'hypothèses sur les motifs et autres facteurs qui affectent les taux de participation au bénévolat intra-organisationnel.² Nous avons aussi développé une hypothèse sur les effets de la participation au bénévolat intra-organisationnel sur le bénévolat hors des lieux de travail. Nous avons testé ces hypothèses en utilisant des données d'un sondage en ligne complété par plus de 400 employés qui travaillent dans 10 entreprises qui ne participaient pas à la phase de recherche qualitative. Il y a des avantages et des inconvénients aux sondages en ligne. Le principal avantage de cette méthode est

que le caractère anonyme du Web réduit le potentiel de réponses socialement acceptables, c'est-à-dire de réponses que les participants croient que les autres attendent d'eux au lieu de ce qu'ils croient réellement. Le principal inconvénient à ces sondages est que l'échantillon s'est limité aux employés qui utilisent un ordinateur au travail, ont une adresse de courriel et ont donc accès à l'Internet. Ils sont le plus susceptibles d'être des employés cols blancs que des employés cols bleus.

Néanmoins, l'accent mis sur les employés cols blancs est justifié, car des études précédentes ont largement démontré que les employés cols blancs sont plus susceptibles de faire du bénévolat que les employés cols bleus. (par exemple, Schlegelmilch et Tynan, 1989). Les employés qui occupent des postes de supervision, de gestion ou de direction sont plus susceptibles de faire du bénévolat que ceux qui n'occupent pas de tels postes (par exemple, Wilson, 2000). Cette hypothèse est soutenue par des recherches qui démontrent que les gens plus scolarisés dotés de revenus plus élevés sont plus susceptibles de faire du bénévolat que les gens à revenus plus faibles et au niveau de scolarité moins élevé (par exemple, McClintock, 2004).

La partie suivante de ce manuel présente cinq motivations possibles à la participation au bénévolat intra-organisationnel : le sentiment de citoyenneté organisationnelle, l'altruisme, l'égotisme, le fait d'avoir du temps libre rémunéré pour faire du bénévolat et la participation des collègues de travail. Nous discutons aussi les résultats à la fois des entrevues et du sondage en ligne. Pour chaque motivation,

² La théorie de l'échange social stipule que les individus effectuent mentalement le compte informel de leurs relations à long terme. Si, sur une longue période, un individu perçoit que les avantages d'une relation l'emportent sur (ou sont au moins égaux à) ses coûts, la relation durera. De même, la théorie de l'échange social énonce que les individus déterminent le niveau de coûts et de bénéfices d'une relation donnée en rapport avec ceux de relations potentielles. La théorie de l'échange social a été largement utilisée dans la documentation qui étudie le bénévolat. Pour un examen approfondi, voyez Wilson (2000).

Tableau 2 : Sommaire des informateurs-clés

Industrie	Sexe	Poste*
<i>Services publics</i>	Femme	Gestionnaire senior
	Femme	Coordonnateur bénévole
	Femme	Bénévole
<i>Services financiers</i>	Homme	Gestionnaire senior
	Femme	Bénévole
<i>Production d'énergie</i>	Femme	Gestionnaire senior
	Femme	Coordonnateur bénévole
	Homme	Bénévole
	Femme	Bénévole
<i>Télécommunications</i>	Homme	Gestionnaire senior
<i>Exploration pétrolière et gazière</i>	Femme	Gestionnaire senior
	Homme	Coordonnateur bénévole
	Homme	Bénévole
	Femme	Bénévole
<i>Droit</i>	Homme	Gestionnaire senior
	Homme	Bénévole
	Femme	Bénévole
<i>Énergie totale</i>	Femme	Gestionnaire senior
	Femme	Coordonnateur bénévole
	Homme	Bénévole
<i>Pipe-line</i>	Homme	Coordonnateur bénévole
	Femme	Bénévole
	Homme	Bénévole
<i>Vente détail</i>	Homme	Gestionnaire senior
	Homme	Bénévole

* **Poste:** fait référence au rôle général de l'informateur dans l'entrevue. Les *bénévoles* ont été interviewés sur leurs expériences dans des postes bénévoles antérieurs; les *coordonnateurs bénévoles* ont été interviewés sur leurs expériences dans l'organisation d'initiatives autant que sur leurs propres expériences bénévoles et; les *gestionnaires seniors* ont été interviewés sur les objectifs des initiatives de bénévolat de l'entreprise de même que sur leurs propres expériences de bénévolat.

nous présentons d'abord les informations tirées des entrevues et nous élaborons une hypothèse basée sur ces informations. Nous présentons ensuite les résultats du sondage en ligne et tentons de voir si ces résultats soutiennent ou non les hypothèses. Finalement, nous examinons les effets de la participation au bénévolat intra-organisationnel sur la participation au bénévolat extra-organisationnel (c'est-à-dire le bénévolat que les gens font par eux-mêmes).

Résultats : Motivations à l'engagement dans le bénévolat intra-organisationnel et recommandations pour augmenter la participation

1. Motif de citoyenneté organisationnelle – Le « bon soldat »

Des données de nos entrevues avec 29 employés de neuf compagnies différentes qui disposent de programmes de bénévolat pour employés suggèrent que les employés sont motivés à participer à du bénévolat intra-organisationnel, en partie pour aider leur employeur. En d'autres mots, ils se sentent tenus d'agir en bons « citoyens organisationnels ». Les employés que nous avons interviewés reconnaissent que leur participation à des événements communautaires contribue à renforcer la réputation de leur entreprise et ils ont révélé avoir ressenti une grande « fierté pour leur entreprise » lorsqu'ils la représentaient dans la collectivité comme bénévoles. Lorsqu'ils agissaient au nom de leur entreprise, ces employés se considéraient comme des ambassadeurs de l'entreprise et cherchaient à donner une bonne impression. Il est intéressant de souligner que, dans leurs programmes de bénévolat pour employés³, plusieurs entreprises soutiennent souvent les mêmes organismes de bienfaisance. « Des équipes » de bénévoles de différentes entreprises se retrouvent souvent aux mêmes endroits aux mêmes moments ce qui alimente la compétition amicale entre les équipes et augmente l'identification à leurs employeurs. Par exemple, un employé a dit :

³ Programme de bénévolat pour employés : où un employeur organise et facilite un programme permettant aux employés de faire du bénévolat pour un organisme de charité local ou participer à une activité communautaire.

« Il y a aussi un autre important cabinet juridique en ville qui envoie des équipes de bénévoles à des événements. Quand nous les voyons, nous nous mettons à travailler un peu plus fort pour projeter une bonne image. Ce n'est pas mesquin ni rien en tout cela ; c'est seulement un peu mieux si nous pouvons montrer que nous sommes mieux qu'eux ».

Les employés accordaient également une grande valeur aux articles promotionnels à l'effigie de leur entreprise qui leur étaient offerts, comme des t-shirts et des chapeaux. Plusieurs bénévoles voyaient le port de vêtements à caractère corporatif pour faire du bénévolat comme une expression de la fierté de l'entreprise. De plus, c'est un geste perçu comme rehaussant l'expérience bénévole. Comme l'a dit un interviewé : « Tous les gens engagés dans le bénévolat reçoivent un t-shirt, et il est épatant de voir des centaines de personnes vêtues de ces t-shirts, en train de travailler à améliorer le parc. Je n'ai jamais été aussi fier de faire partie de cette entreprise ».

L'idée que les employés sont motivés à faire du bénévolat parce qu'ils veulent agir en bons citoyens organisationnels est confirmée par la documentation qui traite de comportements prosociaux (par exemple, rester plus tard pour aider un collègue) au sein d'une entreprise. Des chercheurs avant cela ont démontré que les employés sont motivés à aller « au-dessus et au-delà du simple appel au devoir » ou d'accepter des tâches hors de leur description de tâches, et qui ne sont pas exigées par l'entreprise en partie parce qu'ils veulent aider leur employeur (Rioux et Penner, 2001). De même, Schnake (1991) souligne ce qu'il appelle un comportement généralisé de conformité citoyenne « destinée à aider une organisation dans son ensemble » (p. 741). Néanmoins, en vertu des

entrevues que nous avons réalisées, nous nous attendions à ce que les employés qui voulaient aider l'entreprise aient aussi une attitude positive à l'égard du bénévolat intra-organisationnel et y participeraient.

Tel que prévu, l'analyse du sondage en ligne confirme une forte relation entre les motivations des employés à aider leur employeur et leur participation à des programmes de bénévolat en milieu du travail.

Recommandations

La citoyenneté organisationnelle est ancrée dans l'échange social. Lorsqu'un organisme ou un gestionnaire offre un avantage à un employé (par exemple, un programme d'avantages sociaux amélioré ou de la compréhension quand il traverse des difficultés personnelles), l'employé est susceptible de vouloir rendre la pareille. À partir de là, les organismes peuvent encourager les employés à se comporter en citoyens organisationnels en élaborant des relations d'échange positives dans lesquels à la fois l'employeur et l'employé traitent l'autre avec respect et où les comportements citoyens antérieurs sont récompensés par du temps libre, par exemple.

Lorsqu'on élabore un programme de bénévolat des employés, les employeurs et les organismes sans but lucratif doivent tenir compte des points suivants :

1. Exprimez toujours de la reconnaissance pour la collaboration des bénévoles. Cela peut être fait par le biais de moyens traditionnels tels que des événements d'appréciation des bénévoles, des cadeaux ou d'autres marques d'appréciation.
2. Concevez des occasions bénévoles telles que des événements qui donnent aux employés une chance de sortir et d'engager le public.

3. Fournissez aux employés bénévoles des articles promotionnels à porter (par exemple : t-shirts, chapeaux, etc.) alors qu'ils participent aux activités bénévoles. Les employés sont plus susceptibles d'agir comme des ambassadeurs de l'entreprise lorsqu'ils sont en public et de sentir qu'ils aident leur employeur dans la collectivité, s'ils portent le logo de leur employeur.

De plus, les organisations sans but lucratif devraient reconnaître la contribution de l'entreprise autant que celle d'employés bénévoles. Cela assure que les employés ont à l'esprit la manière dont sont perçus les efforts de l'entreprise dans le public.

2. Motif altruiste : La « bonne action »

Il n'est pas étonnant que la majorité des interviewés (27 sur 29) aient indiqué que ce sont les organismes sans but lucratif et de bienfaisance qui profitent le plus de leur participation bénévole intra-organisationnelle. En fait, plusieurs interviewés ont commencé leur discussion en mentionnant les avantages que les organismes sans but lucratif retirent des actions bénévoles. C'est peut-être dû au fait que les employeurs tendent à recruter des bénévoles sur cette base. Par exemple, un répondant a déclaré, « *Je n'avais pas réalisé qu'il y avait un tel besoin pour cette sorte de chose [aider les sans-abris] dans notre collectivité. Une fois que j'ai découvert à quel point le besoin était important, j'ai voulu contribuer...* » Au contraire, d'autres employés ont parlé de leur bénévolat comme un simple prolongement de leur soutien global aux œuvres de bienfaisance (incluant à la fois le bénévolat personnel et d'autres formes de soutien comme des dons en argent) : « *C'est seulement quelque chose que j'ai été éduqué à faire – aider mes voisins* ».

Le motif altruiste est également appuyé par la documentation qui étudie le comportement des donateurs. Par exemple, Penner et Finkelstein (1998) ont démontré que les gens motivés par des raisons altruistes comme la préoccupation envers les autres, sont plus susceptibles de faire du bénévolat et tendent à en faire pendant de plus longues périodes. Certes l'obligation morale s'est révélée un élément qui permet de prédire la participation bénévole (Harrison 1995). Par conséquent, selon les entrevues que nous avons faites, nous nous attendions à ce que les employés qui ont démontré des motifs altruistes auraient également une attitude positive à l'égard du bénévolat intra-organisationnel et y participeraient.

Étonnamment, l'analyse des résultats de notre sondage en ligne n'a pas confirmé notre hypothèse, même si les motivations altruistes (c'est-à-dire le désir d'aider les autres) sont souvent identifiées comme un élément de motivation important dans les formes privées de bénévolat (par exemple, Bendapudi, Singh, et Bendapudi, 1996; Piliavin et Charng, 1990). Cela peut être dû au fait que les employés qui participent à un programme de bénévolat au travail sont moins susceptibles de développer un lien personnel avec l'œuvre de charité en cause. Même si les gestionnaires affirment tenir compte des intérêts de leurs employés en matière de bienfaisance (ce qui accroît l'éventualité que des employés fassent du bénévolat pour des raisons altruistes), la diversité qu'on trouve dans les grands milieux de travail rend difficile le respect des préférences de chacun. En conséquence, plusieurs employés se retrouvent à faire du bénévolat dans des organismes de bienfaisance qui ne représentent aucun intérêt personnel pour eux.

Recommandations

La pratique parmi les entreprises que nous avons sondées (et, visiblement, parmi plusieurs organismes sans but lucratif) est de faire d'abord appel à l'altruisme des employés. Même si les motivations altruistes ne semblent pas être un incitatif important à la participation, les employeurs et les organismes de bienfaisance doivent faire attention de ne pas promouvoir le bénévolat simplement comme un moyen de s'aider soi-même. Même si un individu est principalement motivé par un motif égoïste, les entreprises doivent insister sur le fait que le bénévolat ne doit pas être fait pour des raisons personnelles ou dans l'espoir d'améliorer sa situation au travail.

Les coordonnateurs de programmes peuvent aider à encourager la participation de deux manières :

1. Promouvoir la valeur générale de la collaboration par le biais du bénévolat au lieu d'essayer de créer un lien émotif entre les employés et un organisme de bienfaisance en particulier.
2. Créer un lien plus émotif entre les employés et l'organisme de bienfaisance en donnant aux employés la possibilité de donner leur opinion dans le processus de décision sur la philanthropie d'entreprise. Par exemple, certaines entreprises recherchent de l'information de la part de clubs sociaux ou autres entités existantes lorsqu'ils élaborent leurs stratégies philanthropiques. Plus il y a d'employés inclus dans le processus de consultation, le plus susceptibles ils sont de ressentir une connexion personnelle avec l'organisme sans but lucratif ou de bienfaisance qui est soutenu.

3. Motifs égotistes – La « bonne politique »

La majorité des bénévoles intra-organisationnels que nous avons interviewés (25 sur 29) ont révélé que leur participation au programme de bénévolat de l'entreprise était significativement influencée par des motifs égotistes (c'est-à-dire qu'ils faisaient du bénévolat en échange d'avantages personnels). Ces employés ont rapporté que la possibilité d'avoir accès à d'intéressantes compétences par de la formation ou de prendre du galon dans l'entreprise étaient des facteurs importants dans leur décision de faire du bénévolat. Par exemple, un interviewé a lancé directement : « Il devait y avoir quelque chose là, autrement je ne l'aurais pas fait ».

D'autres employés ont révélé qu'avant de soutenir une initiative donnée, ils ont soigneusement soupesé leur décision en fonction de ses coûts et bénéfices. Par exemple, une employée a noté qu'elle était plus susceptible de soutenir une cause si elle savait que les gestionnaires seniors la soutenaient personnellement. Spécifiquement, elle a dit : « Si le bon gestionnaire est engagé ou vous le demande... vous le faites ». Cela dit, d'autres employés ont admis que leur décision de soutenir des initiatives philanthropiques corporatives et, en particulier, leur décision de faire du bénévolat, était influencée par la manière dont ils seraient perçus par les autres. Un interviewé a même exprimé de la prudence en disant que ce n'était pas une bonne idée de trop s'engager ou de sauter sur toutes les chances de faire du bénévolat parce que la direction peut voir cela comme un signe que la charge de travail de l'employé est peu élevée ou qu'il n'est pas indispensable.

Tout comme les motifs altruistes, les motifs égotistes apparaissent fréquemment dans les résultats de

recherches antérieures. Dans leur examen des motifs de bénévolat, Cnaan et Goldberg-Glen (1991) rapportent que la majorité des motifs des bénévoles sont égotiste par nature (par exemple, le bénévolat est une chance de développer des relations avec d'autres ou une manière de gagner de l'expérience pratique qui conduira à un emploi rémunéré). Le motif égotiste le plus courant au bénévolat semble être un motif social par exemple la possibilité de rencontrer des gens ou d'interagir avec des amis (par exemple : Broadbridge et Horne, 1994). Puisque le bénévolat intra-organisationnel inclut normalement la participation en équipe, on pourrait s'attendre à ce que les motifs sociaux y soient particulièrement importants. La recherche antérieure sur le bénévolat dans les lieux de travail a démontré que la promotion d'occasions de bénévolat égocentriques a amené plus de bénévoles à avouer qu'ils faisaient du bénévolat pour des motifs égotistes (Peterson, 2004). Bolino (1999) soutient que le bénévolat dans le milieu de travail est une chance d'exercer la gestion d'image. Pour ces raisons, les employés qui ont démontré des motifs égotistes auraient également une attitude positive à l'égard du bénévolat intra-organisationnel et y participeraient.

Comme on peut s'y attendre, l'analyse des données des résultats du sondage en ligne a confirmé que les employés qui étaient motivés par des raisons égoïstes tendent également à participer à du bénévolat intra-organisationnel. Le motif égotiste se compose de trois éléments : 1. *La nouveauté*, c'est-à-dire la possibilité de faire des choses différentes que celles normalement accomplies lors d'une journée de travail; 2. *Le motif de carrière*, c'est-à-dire d'obtenir de la reconnaissance de gestionnaires-clés et d'élargir ses réseaux internes; et 3. *le motif social*, c'est-à-dire la possibilité de passer du temps entre amis et de rencontrer de nouvelles personnes.

Recommandations

Lorsqu'ils créent des possibilités de bénévolat dans les milieux de travail, les gestionnaires devraient tenir compte des points suivants :

1. Équilibrer le désir de donner aux employés une expérience de travail pratique et le désir des employés de briser la routine et d'essayer quelque chose de différent ou d'apprendre quelque chose de nouveau.
2. Résister à la tentation de ne procurer que des possibilités de bénévolat qui ne donnent aux employés que la chance d'apprendre des habiletés liées au travail ou d'utiliser le bénévolat pour se préparer à autre chose.
3. Créer des possibilités de bénévolat qui donnent aux employés une vaste visibilité à travers l'entreprise, par exemple en donnant la chance aux employés de faire du bénévolat avec des amis ou de rencontrer de nouvelles personnes en dehors de leur groupe de travail.
4. Procurer aux employés la possibilité de rehausser leur profil au sein de l'entreprise en encourageant les gestionnaires seniors à soutenir et participer aux activités bénévoles.
5. Offrir aux employés bénévoles un vaste éventail de possibilités, pas seulement celles qui mettent l'accent sur des habiletés de travail d'un groupe de travail en particulier. Par exemple, les employés d'une firme comptable peuvent valoriser les possibilités de construire des terrains de jeux ou d'agir comme mentors avec des étudiants autant qu'ils valoriseraient la possibilité d'offrir leur expertise comptable.

4. Temps libre rémunéré

Les interviewés ont rapporté qu'une manière pour les programmes de bénévolat corporatif de faciliter le bénévolat est par des horaires flexibles, particulièrement en offrant aux employés la possibilité de faire du bénévolat pendant les heures de travail régulières. Cela prévient le sacrifice du précieux temps personnel et familial en soirée et durant les week-ends. C'est une question importante, particulièrement pour les entreprises qui promettent et font la promotion de l'équilibre travail-famille. Les interviewés ont également mentionné que le fait que leurs employeurs fournissent des conseils et gèrent le programme et les bénévoles rendent la participation au programme « indolore » et plus efficace. Par exemple, un interviewé a déclaré : *« Plusieurs d'entre nous y vont sur l'heure du dîner les mardis. C'est bien, car nous pouvons tous y aller ensemble puisque nous sommes tous au travail de toute façon. Nous ne pourrions absolument pas le faire ensemble les fins de semaines. L'entreprise apprécie ce que nous faisons, alors nous prenons notre dîner lorsque nous revenons au travail. »*

Quand les employés sont capables d'effectuer leurs tâches bénévoles sur le « temps de l'entreprise », leurs frais (à la fois en termes de temps et d'argent) sont normalement plus bas, à la fois directement et indirectement. En fait, dans son analyse de l'ECDBP 2000, sondage de bénévoles, McClintock (2004) a découvert que la raison la plus citée pour ne pas faire de bénévolat était le manque de temps. Si on donne du temps libre aux employés pour faire du bénévolat sur leurs heures de travail, la somme de temps qu'ils passeront à faire du bénévolat est déduit de leur temps au travail. Ces employés n'ont pas à renoncer à du temps personnel pour faire du bénévolat ni changer aucune de leurs habitudes personnelles

quotidiennes, ce qui est une forme de coût supplémentaire (Passewitz, 1991). Par conséquent, selon les entrevues que nous avons menées, nous espérons que les employés qui sont en mesure de s'engager dans du bénévolat sur le temps de l'entreprise auraient également une attitude positive à l'égard du bénévolat intra-organisationnel et y participeraient.

Les résultats du sondage en ligne n'ont pas révélé de rapport direct entre le temps libre rémunéré et la somme de temps consacrée au bénévolat. Néanmoins, cela peut être à cause que les répondants au sondage en ligne étaient principalement des cols blancs qui, en tant que salariés, seraient moins susceptibles de faire du bénévolat pendant le temps de travail car personne ne peut faire leur travail à leur place.

Recommandations

Afin d'encourager la participation au bénévolat intra-organisationnel, les entreprises pourraient envisager de prendre les mesures suivantes :

1. Laisser aux gestionnaires la discrétion d'autoriser du temps libre pour faire du bénévolat. L'adoption de politiques générales sur l'utilisation du temps de l'entreprise pour faire du bénévolat peut contribuer à prévenir les iniquités entre les départements. Néanmoins, les gestionnaires devraient avoir la liberté d'attribuer plus ou moins de temps si les priorités de leur département doivent varier.
2. En élaborant les politiques de bénévolat pendant les heures de travail, il faut faire attention à ce qu'elles conviennent au personnel salarié autant qu'aux employés qui veulent faire du bénévolat, mais qui travaillent sur une base horaire.

Puisque plusieurs entreprises ne procurent pas de temps libre rémunéré aux employés, et que cela ne semble pas avoir un effet préjudiciable sur la participation, les organismes de bienfaisance devraient élaborer des possibilités de bénévolat qui peuvent être réalisées hors des heures normales de travail ou pendant les fins de semaines. Cela permettrait la participation des bénévoles qui travaillent dans des entreprises qui ne procurent pas de temps libre pour le bénévolat.

5. Taux de participation des collègues

Les rapports sociaux et les pressions peuvent influencer la décision de participer à du bénévolat intra-organisationnel. Un employé que nous avons interviewé a révélé, lorsqu'on lui a demandé de recruter des bénévoles pour un projet, qu'elle a commencé avec les gens avec lesquels elle travaillait et qui faisaient partie de son cercle social dans l'entreprise. Elle a ainsi décrit son approche de recrutement :

« Vous commencez simplement avec les gens qui ne pourront pas vous dire non. Mais il y a des gens dont vous savez qu'ils ne le feront pas. C'est dommage, mais certaines personnes sont simplement antisociales. Vous ne leur voyez jamais parler à personne, alors pourquoi leur demanderais-je de faire du bénévolat? Je ne m'en occupe même pas ».

Même si aucune des personnes que nous avons interviewées n'a rapporté de pression sociale à l'échelle de leur entreprise pour faire du bénévolat, les interviewés ont révélé que leur groupe de travail immédiat ou leur cercle d'amis au travail étaient une source de « sécurité » quand ils décidaient

s'ils feraient du bénévolat ou non. Par exemple, un interviewé a rapporté qu'il serait plus susceptible de s'engager s'il savait que quelqu'un qu'il connaissait s'engagerait aussi, alors « *il ne se pointerait pas où il ne connaît personne* ».

L'importance des réseaux sociaux est également documentée dans la recherche existante sur le bénévolat. Par exemple, dans les environnements où l'encouragement à la participation est la norme, les individus qui n'adhèrent pas à la norme peuvent en payer le prix (Homans 1974). De même, Blau (1964) déclare : « Le contexte social dans lequel l'échange de transactions se produit les affecte profondément... pour déterminer un taux pour l'échange et ce groupe standard met de la pression...pour s'aligner » (p. 104). Un employé qui fait partie de la culture d'un groupe de travail où la participation est la norme en paiera le prix s'il ou elle ne participe pas, par exemple, il pourra se voir exclu des habituelles interactions quotidiennes comme les pauses-café. De même, si la norme du groupe de travail est de ne pas participer, les employés qui participent peuvent en payer le même prix. Par conséquent, d'après les entrevues que nous avons tenues, nous espérons que les employés dont les collègues participaient à du bénévolat intra-organisationnel auraient également une attitude positive envers le bénévolat intra-organisationnel et y participeraient.

Il est intéressant de noter, toutefois, que les résultats de notre sondage en ligne ne confirment pas cette hypothèse. Les données révèlent qu'à mesure que les pourcentages de groupe de travail augmentent, le nombre d'heures de bénévolat par les employés diminue. De même, les récompenses égoïstes basées sur les motifs *sociaux* et de *compréhension* suggèrent que les employés répondent à un désir

d'expériences nouvelles lorsqu'ils choisissent d'augmenter leur participation aux programmes de bénévolat au travail. Cela peut indiquer que les employés ne valorisent pas le fait de passer du temps avec leurs collègues et peuvent plutôt développer de nouvelles amitiés ou passer du temps avec d'autres personnes que leurs collègues.

Recommandations

Les entreprises qui veulent encourager la participation au bénévolat intra-organisationnel devraient tenir compte des points suivants :

1. Permettre aux employés de créer leurs propres équipes bénévoles et de participer avec les employés de l'extérieur de leur département. Cela veut dire que les programmes de bénévolat devraient être aussi disponibles que possible dans l'entreprise.
2. S'abstenir de forcer les employés à faire du bénévolat car cela peut conduire à du ressentiment et même à du sabotage (par exemple, Stukas, Snyder et Clary, 1999).

Les organismes sans but lucratif qui veulent attirer des employés bénévoles devraient procurer un éventail de possibilités de bénévolat qui peut accommoder les individus bénévoles et les équipes bénévoles de différentes tailles, afin que les employés aient le choix ou bien de faire du bénévolat dans leur groupe de travail, avec d'autres personnes à l'extérieur de leur groupe de travail immédiat, seuls, ou avec leurs familles.

6. Les effets du bénévolat intra-organisationnel sur le bénévolat extra-organisationnel

En raison des avantages supplémentaires que les employés retirent du bénévolat intra-organisationnel comparé à d'autres formes de bénévolat (par exemple, une possibilité accrue de reconnaissance et d'avantages sociaux au sein de l'entreprise), il est possible que le bénévolat intra-organisationnel interfère avec le bénévolat extra-organisationnel (c'est-à-dire le bénévolat fait sur leur propre temps). En effet, dix employés sur les 29 que nous avons interviewés ont noté que la possibilité de s'engager dans des initiatives sur les lieux de travail avait préséance sur d'autres engagements de bienfaisance personnels. Par exemple, un interviewé a reflété l'expérience d'autres employés quand il a évoqué que le fait de donner préséance à un engagement bénévole au travail sur un engagement auquel il s'est identifié du point de vue personnel. Il a commenté :

« J'ai eu une expérience personnelle avec le diabète juvénile et j'espérais m'engager auprès d'eux, mais voilà que la possibilité de s'engager avec l'United Way s'est présentée alors je l'ai saisie. Le cas du diabète est encore quelque chose que je suis intéressé à faire. Je crois que j'y reviendrai une fois que mon engagement dans le cadre du travail sera terminé. »

Le fait de donner la priorité au bénévolat au travail, est, en partie, une reconnaissance des avantages égoïstes offerts aux employés avec ce type de bénévolat. Cela a été résumé dans le commentaire suivant : « À la fin de la journée, le travail arrive en premier ».

Les individus n'examinent pas seulement les avantages nets qu'ils reçoivent d'une relation donnée, mais ils examinent également ces avantages en rapport avec d'autres *relations potentielles* (Thibaut et Kelley, 1959). Les employés qui font du bénévolat sur leur propre temps (bénévolat extra-organisationnel) sont susceptibles de comparer les avantages qu'ils en retirent avec les bénéfices potentiels qu'ils reçoivent du bénévolat fait par le biais du travail. Si les employés perçoivent le bénévolat sur les lieux de travail comme fournissant une valeur supérieure, ils sont susceptibles de détourner du temps de leur bénévolat personnel pour consacrer du temps au bénévolat au travail. Par conséquent, selon les résultats d'un tiers des interviewés, nous avançons le principe que les employés qui participent à du bénévolat intra-organisationnel seraient probablement moins susceptibles de participer à du bénévolat extra-organisationnel.

En fait, cependant, les résultats de notre sondage en ligne révèlent que la participation à du bénévolat intra-organisationnel n'interfère pas avec d'autres formes de bénévolat. Nos recherches révèlent que pour certains employés, la participation à du bénévolat intra-organisationnel peut même augmenter d'autres formes de soutien de bienfaisance. Non seulement les employés ne voient pas le bénévolat intra-organisationnel comme un substitut à d'autres formes de bénévolat, mais ils sont également ouverts à participer à du bénévolat intra-organisationnel sur leur propre temps tout en maintenant d'autres engagements bénévoles. Une explication possible à cela est que le bénévolat extra-organisationnel et intra-organisationnel satisfait des motifs différents. Même si cette enquête n'a pas exploré directement les motifs altruistes en regard du bénévolat extra-organisationnel, il semble y avoir un rapport positif

entre les deux. En fait, les bénévoles reçoivent deux ensembles d'avantages distincts de la participation au bénévolat intra-organisationnel et extra-organisationnel.

Dans la section commentaires de notre sondage en ligne, un répondant a noté : « *Je crois que c'est fantastique d'avoir la possibilité de faire du bénévolat sur les lieux de travail, j'envisage sérieusement de faire du bénévolat en dehors du travail et cela est largement dû aux expériences que j'ai acquises en tant que bénévole sur les lieux de travail.* » De tels commentaires révèlent que le fait d'être tout simplement exposé à un organisme de bienfaisance peut amener un employé à être engagé émotionnellement et donc à continuer, ou même, augmenter son soutien après que le programme bénévole sur les lieux de travail se soit terminé. Cela dit, des chercheurs dans le passé ont invoqué que même une courte exposition à l'engagement peut conduire à un soutien plus significatif de la part de bénévoles (Peloza et Hassay, à la presse). Spécifiquement, au sujet du bénévolat au travail, Rog, Pancer, et Baetz (2003) ont conclu que les employés qui ont eu des expériences bénévoles satisfaisantes sont plus susceptibles de continuer à faire du bénévolat.

Recommandations

Les organismes de bienfaisance peuvent accroître leurs niveaux de soutien bénévole en participant à des programmes de bénévolat au travail et grâce à l'exposition d'employés aux œuvres de charité. Alors, les organismes de bienfaisance devraient tenir compte des points suivants :

1. Rechercher du soutien corporatif sous forme de bénévolat en plus de soutien financier et d'autres types de soutiens.

2. S'assurer que tous les bénévoles sont exposés à la mission de l'organisme de bienfaisance et aux bénéficiaires de ces programmes et services.
3. Traiter les programmes de bénévolat au travail non pas comme unique marque de soutien, mais plutôt comme une chance d'entreprendre une relation à long terme avec de nouveaux bénévoles. Ceci est particulièrement important pour les organismes moins connus où l'exposition par le biais de programmes de bénévolat au travail peut être une importante source de conscientisation et de nouveau soutien.

Analyse de l'impact de différents motifs sur la tendance à s'engager dans le bénévolat intra et extra-organisationnel

Une approche statistique appelée *modélisation par équation structurelle* a été utilisée pour déterminer lesquels des motifs décrits dans les résultats avaient un impact significatif sur les chances que les employés s'engagent dans le bénévolat intra-organisationnel. La figure de l'annexe A, p.18, montre que les motifs égotistes ont l'effet le plus profond, suivis par le désir d'être un bon citoyen organisationnel. La pression des collègues pour faire du bénévolat a eu un impact négatif sur les attitudes à l'égard du bénévolat. Les attitudes positives à l'égard du bénévolat générées dans le milieu de travail ont un impact positif significatif sur la tendance des gens à s'engager dans le bénévolat intra-organisationnel, mais aucun effet sur le bénévolat extra-organisationnel.

Conclusion

Ce projet de recherche avait deux objectifs principaux :

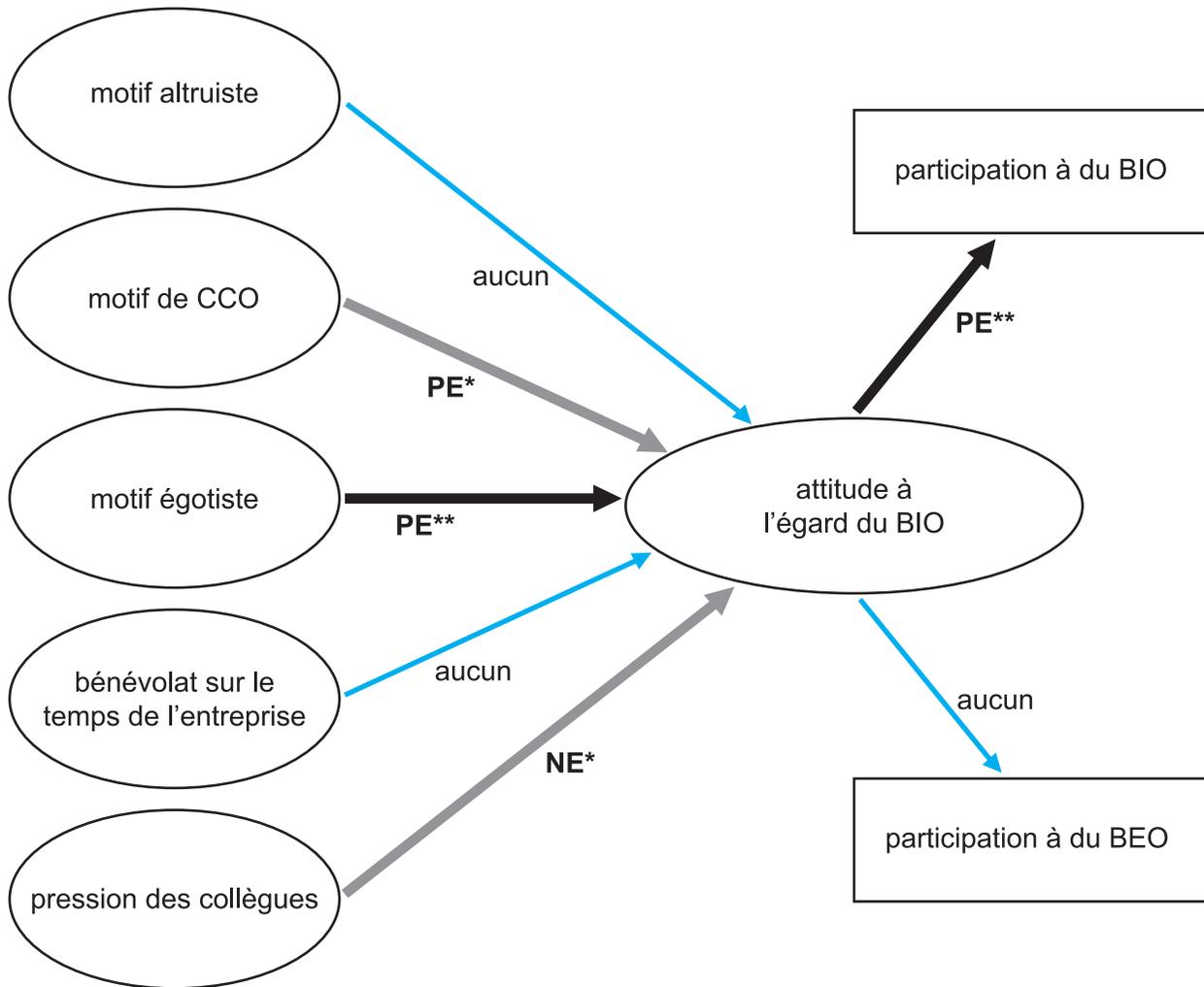
1. de dévoiler les avantages de la participation des employés dans une forme émergente de bénévolat au travail, le bénévolat intra-organisationnel et
2. de comprendre à la fois les raisons de cette participation et ses effets sur les autres formes de soutien à la bienfaisance

Les résultats présentés ici démontrent clairement que les entreprises, les organismes de bienfaisance et les employés peuvent retirer des avantages supplémentaires du bénévolat intra-organisationnel. Les résultats présentent également aux gestionnaires et aux organismes de bienfaisance des informations qui leur permettront d'augmenter la participation des employés dans de tels programmes et aider à réaliser la déclaration de Ralph Waldo Emerson : « C'est l'une des plus belles compensations dans la vie qu'une personne ne peut sincèrement essayer d'aider quelqu'un sans s'aider elle-même. »

Annexe A

La figure ci-dessous présente un diagramme du modèle testé basé sur l'analyse de données de 400 employés qui ont répondu au sondage en ligne. L'analyse du modèle a été effectuée en utilisant un processus d'analyse statistique connu comme *modélisation par équation structurelle* (MES). Le MES permet d'estimer chaque motif et son effet sur le bénévolat intra-organisationnel tout en tenant compte de l'effet de superposition d'autres relations.⁴

Sommaire de l'impact des motivations des employés et autres influences sur les attitudes à l'égard du bénévolat intra-organisationnel.



Notes:

CCO = comportement de citoyenneté organisationnel
BIO = bénévolat intra-organisationnel
BEO = bénévolat extra-organisationnel

PE** = effets positifs significatifs sur les attitudes envers le bénévolat intra-organisationnel se retrouvent 99 fois sur 100

PE* = des effets positifs significatifs sur le BIO se retrouvent 95 fois sur 100

NE* = des effets négatifs significatifs sur le BIO se retrouvent 95 fois sur 100

Aucun = aucun effet

⁴ Les lecteurs qui veulent en savoir plus sur ce type d'analyse peuvent consulter les sites suivants: <http://www.jeremymiles.co.uk/misc/fun/> et <http://www.statsoft.com/textbook/stsepath.html>

Bibliographie

- Bendapudi, N., Singh, S., et Bendapudi, V. (1996). *Enhancing helping behavior: An integrative framework for promotion planning*. *Journal of Marketing*, 60(3), 33–49.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bloom, P., Hussein, P., et Szykman, L. (1995). *Benefiting society and the bottom line*. *Marketing Management*, 4(3), 8-18.
- Bolino, M. (1999). *Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?* *Academy of Management Review*, 24(1), 82 – 98.
- Broadbridge, A., et Horne, S. (1994). *Who volunteers for charity retailing and why*. *The Service Industries Journal*, 14(4), 421-437.
- Cnaan, R., et Goldberg-Glen, R. (1991). *Measuring motivation to volunteer in human services*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(3), 269-284.
- Ellen, P., Mohr, L., et Webb, D. (2000). *Charitable programs and the retailer: Do they mix?* *Journal of Retailing*, 76(3), 393-406.
- Hall, M., et Banting, K. (2000). *The nonprofit sector in Canada: An introduction*. dans K. G. Banting (Ed.), *The nonprofit sector in Canada: roles and relationships*, (pp.1-28). Kingston ON: School of Policy Studies, Queen's University.
- Harrison, D.A. (1995). *Volunteer motivation and attendance decisions: Competitive theory testing in multiple samples from a homeless shelter*. *Journal of Applied Psychology*, 80(3): 371-385.
- Hatton, L. (2000), *Canadian employee volunteer programs survey*, Ottawa: Bénévoles Canada.
- Hess, D., Rogovsky, N., et Dunfee, T. (2002). *The next wave of corporate community involvement: Corporate social initiatives*. *California Management Review*, 44(2), 110-125.
- Homans, G. C. (1974). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Imagine Canada (2005), *Statistics on Corporate Giving in Canada*. Trouvé en ligne le 16 décembre 2005 à l'adresse suivante : http://www.imagine.ca/content/resource_centre/statistics.asp?section=resources
- Kotler, P., et Lee, N. (2004). *Best of breed*. *Stanford Social Innovation Review*, 1(4), 14-23.
- Lukka, P. (2000). *Employee volunteering: A literature review*. London UK: Institute of Volunteering Research. Trouvé en ligne le 12 juillet 2006 à l'adresse suivante : <http://www.employeevolunteering.org.uk/resources/literature%20review.pdf>
- Margolis, J.D., et Walsh, J. (2003). *Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business*. *Administrative Science Quarterly*, 48 268-305.

- McClintock, N. (2004). *Comprendre les bénévoles Canadiens*. Toronto: Centre canadien de philanthropie. Trouvé en ligne le 12 juillet 2006 à l'adresse suivante: <http://www.donetbenevolat.ca/reports.asp>
- Passewitz, G. (1991). *Social exchange theory and volunteer organizations: Patterns of participation in four environmental/natural resource organizations*. Mémoire de doctorat inédit, Department of Agricultural Economics and Rural Sociology, Ohio State University.
- Peloza, J., et Hassay, D. (In press). *A typology of charity support behaviors: Towards a holistic view of helping*. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*.
- Penner, L., et Finkelstein, M. (1998). *Dispositional and structural determinants of volunteerism*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 525-537.
- Peterson, D. (2004). *Recruitment strategies for encouraging participation in corporate volunteer programs*. *Journal of Business Ethics*, 49, 371-386.
- Piliavin, J., et Charng, H.-W. (1990). *Altruism: A review of recent theory and research*. *Annual Review of Sociology*, 16, 27-65.
- Porter, M., et Kramer, M. (2002). *The competitive advantage of corporate philanthropy*. *Harvard Business Review*, 80 (12), 56-68. Trouvé en ligne le 12 juillet 2006 à l'adresse suivante: www.sustainable.net.au/attachments/The_Competitive_Advantage_of_Corporate_Philanthropy.pdf
- Rioux, S., et Penner, L. (2001). *The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1306-14.
- Rog, E., Pancer, S., et Baetz, M. (2003). *Les programmes de bénévolat d'entreprise*. Toronto: Centre canadien de philanthropie. Trouvé en ligne le 12 juillet 2006 à l'adresse suivante : <http://www.kdc-cdc.ca/display.aspx?pid=36&cid=54>
- Rog, E., Pancer, S., et Baetz, M. (2004). *Le point de vue des collectivités et des entreprises sur les programmes de bénévolat d'entreprise*. Toronto: Centre canadien de philanthropie. Trouvé en ligne le 12 juillet 2006 à l'adresse suivante : <http://www.kdc-cdc.ca/display.aspx?pid=36&cid=54>.
- Schlegelmilch, B., et Tynan, C. (1989). *Who volunteers? An investigation into the characteristics of charity volunteers*. *Journal of Marketing Management*, 5(2), 133-51.
- Schnake, M. (1991). *Organizational citizenship: a review, proposed model, and research agenda*. *Human Relations*, 44(7), 735-759.
- Stukas, A., M. Snyder, et E.G. Clary. 1999. *The effects of mandatory volunteerism on intentions to volunteer*. *Psychological Science*, 10(1), 59 – 64.
- Thibaut, J., et Kelley, H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Turban, D., et Greening, D. (1997). *Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees*. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.

Vogel, D.J. (2005). *Is there a market for virtue? The business case for corporate social responsibility*. California Management Review, 47(4), 19-45

Wild, C. (1995). *Corporate volunteer programs: benefits to business*. Conference Board Report #1029. New York: Conference Board.

Wilson, J. (2000). *Volunteering*. Annual Review of Sociology, 26: 215-240.

NOTES

NOTES



Cette publication du Centre de développement des connaissances est également consultable en ligne, ainsi que d'autres publications ou dans une collection spéciale de la bibliothèque Imagine Canada – John Hodgson <www.nonprofitscan.ca>.

Le Centre de développement des connaissances fait partie d'Imagine Canada, un organisme national qui intervient en faveur des organismes de bienfaisance, des organismes sans but lucratif et des entreprises dotées d'une conscience sociale du Canada et assure la promotion de leur œuvre au sein de nos collectivités.

www.kdc-cdc.ca