

**LE STYLE DE LEADERSHIP
DES DIRECTEURS ET DIRECTEURES
DES CAISSES POPULAIRES ACADIENNES**

Par : Lionel Dionne

**Cahier de Recherche
No 96-06**

Février 1996

M. Lionel Dionne est professeur à l'Université de Moncton au campus universitaire de Shippagan. Son champ de recherche est celui de la qualité dans les services en rapport avec le style de gestion. Il est gradué MBA de l'Université de Moncton.

ISBN 2-921849-03-8

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	1
Un aperçu de la littérature existante sur les styles de gestion	2
L'influence du gestionnaire	2
Le style de leadership.....	2
Différentes classifications de style de leadership	4
Hypothèses.....	7
Méthodologie.....	8
L'instrument de mesure	8
L'instrument utilisé.....	8
Le choix de l'échantillon.....	9
La cueillette des données.....	10
Technique d'analyse des données.....	10
Compilation et analyse des données.....	10
Résultats.....	10
Recommandations et conclusion.....	23
Recommandations.....	20
Conclusion.....	21
Bibliographie.....	22
Annexe 1 (questionnaire).....	25

Introduction

Lorsque nous nous interrogeons sur la répartition de la richesse dans le monde, nous observons que les biens ne sont pas répartis de façon équitable entre les pays. Conséquemment, les pays défavorisés réclament un nouvel ordre économique mondial. La survie de ces peuples dépend grandement des mesures prises par l'État qui, malheureusement, ne peut suffire à tous les besoins. De plus en plus les peuples défavorisés ont tendance à se regrouper dans des mouvements sociaux afin d'améliorer leur qualité de vie (Ferrer, Leblanc-Rainville, Gamble, 1990). Le concept de la coopération se retrouve donc partout dans le monde et à toutes les époques.

Au cours des années 1930, le Nouveau-Brunswick a vu naître ses premières caisses populaires (Daigle, 1990). Sa première coopérative d'épargne et de crédit vit le jour à Petit-Rocher en 1936. L'entraide financière coopérative a redonné confiance à un peuple qui faisait face à des changements sociaux difficiles tel le coût exorbitant du crédit ainsi que sa rareté. Par cette recherche, nous nous sommes intéressé aux caractéristiques du personnel dirigeant des caisses populaires. Sans les caisses populaires, la santé économique des Acadiens aurait pu être bien différente.

En effet, nous considérons que le rôle joué par les équipes dirigeantes et, plus particulièrement par les gestionnaires, est d'une importance capitale dans le développement et le rayonnement du mouvement coopératif.

Cette étude s'intéresse donc tout particulièrement au style de leadership des gérants dans le secteur des coopératives d'épargne et de crédit en Acadie. Tout en dressant le profil de ces personnes (âge, sexe, expérience, formation professionnelle, nombre de subordonnés et volume d'affaires rattachés à chacun des gérants des caisses populaires), l'étude essaie aussi d'établir une relation entre différents types de styles de gestion et les caractéristiques des gestionnaires.

Un aperçu de la littérature existante sur les styles de gestion

a) L'influence du gestionnaire

Selon Kets De Vries et Miller (1985), on retrouve des supérieurs qui ont un désir d'être applaudis, admirés et vénérés. Ces supérieurs recherchent des subordonnés qui peuvent satisfaire un tel désir. Selon les auteurs, ce jeu peut devenir dangereux si la préoccupation principale de l'employé est de plaire à son supérieur plutôt que de pouvoir s'épanouir dans son travail.

Pour la réussite de l'organisation, il est nécessaire que la relation entre le personnel dirigeant et le personnel employé permette à chaque individu d'être reconnu. Il est donc important que la direction accepte d'être interrogée, voire critiquée.

Kets De Vries et Miller affirment que l'on peut reconnaître un bon leader par sa volonté de contribuer à l'épanouissement autonome de ses subalternes, et non en les obligeant à devenir son propre reflet.

b) Le style de leadership

Selon Terry (1981), le leadership peut être défini comme étant l'habileté qu'une personne possède pour diriger et pour inciter les autres à travailler ensemble avec confiance et zèle sur la tâche établie par le leader.

Plusieurs recherches ont été effectuées ces dernières années pour déterminer les styles de leadership. Existe-t-il un meilleur style de leadership comparé à un autre? Selon Wiberg (1988), le meilleur style c'est à la fois n'avoir aucun style et tous les styles. En d'autres mots, le succès de l'organisation réside dans une variété de styles de leadership et dans la reconnaissance que l'efficacité du dirigeant ou de la dirigeante sera d'autant plus vraie si ce dernier est en harmonie avec son propre style de gestion. Autrement dit, il ne servirait à rien d'obliger un leader à emprunter un style qui ne s'adapte pas à sa façon de diriger.

Selon Bruns et Shuman (1988) les recherches antérieures ont surtout été orientées vers la compréhension des traits et des comportements de leadership. Le leader efficace était étiqueté comme étant intelligent, imaginatif et possédant les qualités pour prendre une bonne décision.

Toutefois, au cours des dernières années, il est de plus en plus question du dynamisme de l'équipe. Rinke (1989) affirme que les équipes les plus performantes sont dirigées par des personnes qui passent beaucoup de temps à connaître leur propre équipe. Selon Lansing (1989) la clé de la réussite c'est la synergie de l'équipe de travail. Ses recherches ont été consacrées à mettre en relief l'efficacité des organisations qui sollicitent la participation active de chaque membre.

Comment fait-on pour déterminer son style de leadership? Glassman (1989) avance que la plupart des leaders peuvent être classés selon deux types. Tout d'abord, les leaders «directifs». Ils s'intéressent avant tout à l'accomplissement de la tâche, et leur préoccupation se résume à donner des directives. L'autre type serait «animateur». Par son comportement, il cherche à encourager ses collaborateurs. Il privilégie une communication d'écoute et d'encouragement. Toujours selon Glassman, la fréquence d'utilisation de ces deux genres de direction détermine le style de leadership qui influencera le niveau de créativité du groupe.

Argyris (1964), l'un des pionniers dans le domaine des relations humaines, postule que tous les individus ne réagissent pas de la même façon aux différents styles de leadership. Lorsque l'encouragement est orienté vers une plus grande participation des membres, ce sont les individus dotés d'un fort degré d'autonomie qui en sortent gagnants. Dans cette perspective, l'étude de Nightingale (1981) démontre que le rendement des membres est plus élevé dans les organisations qui mettent l'accent sur la participation formelle des employés et ce, indépendamment du style de leadership de la direction. Son étude effectuée sur les organisations de participation formative révèle que les styles de supervision les moins «participatifs» ont été retrouvés dans des coopératives. De son côté, Wright (1990) souligne que le personnel affecté aux caisses dans les organisations financières, non orientées vers la carrière, préférerait un style de leadership orienté vers l'accomplissement de la tâche. Ce même personnel préférerait un système de récompense.

Selon Gilbert, Collins et Brenner (1990) la tendance actuelle des organisations serait de mettre l'emphase sur une augmentation de la qualité des produits et services offerts à leur clientèle. Aussi,

afin de répondre à ce nouveau courant, il considère que le rôle de la direction doit changer. Dans les systèmes orientés vers la qualité, l'effort effectué en équipe est essentiel. La gérance doit adopter un système de relations de travail qui la rapproche de son personnel. Elle doit démontrer une écoute plus active au lieu d'être seulement une instance de décision.

La même étude (Gilbert, Collins et Brenner, 1990) démontre que les jeunes leaders, contrairement aux leaders plus âgés, ont tendance à favoriser un style de gestion participatif. Ces auteurs suggèrent que ce phénomène est dû à une socialisation antérieure dans la vie de l'organisation et non seulement à l'âge biologique. Enfin, les leaders plus âgés auraient grandi dans une organisation où le système était plus autoritaire.

c) Différentes classifications de styles de leadership

Selon Knezevich (1975) le concept de leadership se définit par la capacité de diriger les ressources, dans une structure organisationnelle, vers les buts et standards de l'institution. L'auteur décrit trois styles de leadership. 1) Le style autocratique : toutes les décisions sont prises par le personnel dirigeant. 2) Le style démocratique : les décisions sont prises au niveau du groupe avec la participation du leader. 3) Le style anarchique : toute la liberté est donnée au groupe, sans la participation ou la direction du personnel dirigeant. Le rôle du leader est alors de participer aux activités du groupe quand on lui demande et de fournir le matériel nécessaire.

Terry (1981), quant à lui, définit huit types de leadership.

- Le leadership situationnel : le facteur le plus important est la situation. Le subordonné et le supérieur s'adaptent tous les deux à la situation.
- Le leadership de comportement personnel : la direction ajuste son style à la situation, allant du style autocratique à anarchique.
- Le leadership selon l'approche du travail : le leader peut être orienté vers la tâche à accomplir ou vers la personne.
- Le leadership de style personnel : le leader développe des interrelations réciproques, des communications directes entre la direction et les employés.

- Le leadership de style démocratique : le groupe participe et émet ses idées sur les actions de la direction.
- Le style de leadership autoritaire : la personne qui possède l'autorité prend toutes les décisions.
- Le style paternaliste : c'est la dépendance des subalternes vis-à-vis le leader.
- Le style indigène : c'est l'existence de groupes informels. Ces groupes peuvent diriger même si des leaders formels sont désignés.

Burns (1978), comme l'expliquent Posner et Kouzes (1988), démontre qu'un style de leadership peut être spécifié aux types «transactionnel» et «transformationnel». Le leader «transactionnel» utilise la récompense pour obtenir une performance. C'est le leader de type plus traditionnel, pendant que le leader «transformationnel» est une personne qui suscite les autres à se dépasser, à penser et à vouloir atteindre les buts et les objectifs de l'organisation.

Blake et Mouton (1980) pour leur part proposent cinq styles de leadership. Une grille sert à déterminer le style de leadership des individus. Une échelle de 1 à 9 est utilisée; 1 étant faible et 9 étant fort. Sur l'axe X on mesure l'intérêt pour la production et sur l'axe Y on mesure l'intérêt pour l'élément humain.

Le style 1,1 est classé comme strict minimum. Il est motivé par le seul fait de demeurer au sein de l'entreprise en faisant le minimum requis.

Le style 1,9 encourage l'acceptation mutuelle des subordonnés et augmente le sentiment de sécurité du manager. Le rythme de travail est agréable.

Le style 9,1 préconise l'utilisation du pouvoir pour contrôler et dominer ses subordonnés.

Le style 5,5 offre un équilibre entre les exigences de production et le maintien d'un bon moral du personnel.

Le style 9,9, basé sur le respect et la confiance, vise un intérêt commun entre les objectifs et l'organisation. Il est classé comme le travail d'équipe.

Selon McGregor (1971), la majorité des gens agissent de 2 façons différentes. La théorie X suppose que la plupart des individus préfèrent être dirigés, n'aiment pas les responsabilités et recherchent la sécurité avant tout.

Le dirigeant ou la dirigeante qui adopte la théorie X va structurer, contrôler et superviser de près ses employés. Il va traiter ses subordonnés comme des personnes étant non confiantes, irresponsables et immatures.

La théorie Y assume que les gens ne sont pas lâches et qu'on peut leur faire confiance. Elle établit que l'individu peut s'auto-diriger et être créatif s'il est bien motivé.

Le dirigeant ou la dirigeante qui adopte la théorie Y devrait être capable de libérer le potentiel de l'individu pour lui permettre d'être créatif et de se diriger lui-même.

Le modèle d'Adizes (1980) décrit 4 fonctions spécifiques du management. Produire (P), Administrer (A), Entreprendre (E) et Intégrer (I). Idéalement, un responsable assume ces quatre rôles. Comme il est impossible d'assumer tous ces rôles à la fois, on s'aperçoit que certains traits ou un seul peuvent/peut primer sur les autres.

Le style P (Producteur) est le spécialiste qui connaît à fond son domaine et pour qui le résultat est le but ultime. Il est surnommé le travailleur de force parce que sa seule préoccupation c'est de produire (Adizes p. 43).

Le style A (Administrateur) est un soucieux du détail. Son domaine, c'est l'administration. Il voit au bon fonctionnement du système. Il est surnommé le bureaucrate à cause de son approche méthodologique du contrôle (Adizes p. 53).

Le style E (Entrepreneur) s'occupe d'apporter des idées nouvelles pour s'adapter à l'environnement. Il est surnommé le pyromane parce qu'il change constamment d'idées, ce qui pousse ses collaborateurs à vivre dans l'incertitude (Adizes p. 63).

Le style I (Intégrateur) cherche l'assentiment profond des personnes qui mettent en oeuvre le fonctionnement du système. Il est nommé le suiveur en chef parce qu'il cherche à modifier le fonctionnement du système en tenant compte du point de vue des individus (Adizes p. 78).

Le style M (Marginal) est une personne qui n'a aucune des caractéristiques des quatre stéréotypes de façon suffisante et il préfère le leadership "laisser-faire" et le moindre effort. En réalité, ce n'est pas un vrai style de leadership.

Adizes présente le processus managérial comme processus interactif en équipe. Les équipes performantes seront celles dont le style de gestion du leader peut le mieux s'ajuster à la situation. Ce

sont les styles d'Adizes et sa définition du leadership qui seront adoptés pour les fins de la présente recherche.

Hypothèses

1. De par leur orientation plus sociale, les styles de gestion des directeurs et directrices des caisses populaires sont différents de ceux des autres cadres francophones d'entreprises privées et d'entreprises publiques francophones.

Selon Nightingale (1981), dans son étude sur les organisations de participation formative, les styles de supervision les moins "supportives/participatives" ont été retrouvées dans les coopératives. Bontron (1988) croit que les coopératives auront besoin de nouvelles pratiques de formation plus participatives et plus cohérentes selon les situations qu'ont à gérer les acteurs en milieu coopératif.

2. Les gestionnaires qui ont le plus d'années d'expérience de travail en milieux non-coopératifs ont tendance à adopter un style plus orienté vers la tâche.

L'étude de Gilbert, Collins et Brenner (1990) a démontré que les plus jeunes dirigeants tendent à être plus orientés vers l'interrelation que les dirigeants plus âgés.

3. L'âge n'est pas un facteur qui influence le style de direction.

Gilbert, Collins et Brenner (1990) suggèrent que c'est la socialisation antérieure dans la vie de l'organisation et non seulement à l'âge biologique que les cadres plus âgés sont plus orientés vers la tâche.

4. Les caisses populaires qui ont un plus grand nombre d'employés tendent à avoir un dirigeant ou une dirigeante orienté vers la tâche.

L'étude de Bruns et Shuman (1988) sur le style de gestion en relation avec le nombre d'employés démontre que les départements importants en nombre ont tendance à être dirigés par des individus plus orientés vers la tâche.

5. Le style de gestion n'est pas influencé par le sexe du dirigeant ou de la dirigeante.

L'étude de Brenner, Tonskiewicz et Schein (1989) portant sur les dirigeants (hommes et femmes) avait comme hypothèse que les traits d'agression, de dominance et d'orientation vers l'accomplissement se retrouvaient surtout chez les hommes. Cette hypothèse fut infirmée car ces traits se retrouvent également chez les femmes et les hommes qui ont atteint une position managériale. Quant à Williams (1988), il affirme que les femmes leaders ont réussi parce qu'elles ont adopté des colorations d'hommes.

Méthodologie

a) L'instrument de mesure :

Pour effectuer cette recherche, le questionnaire utilisé devra mesurer la variable dépendante suivante : le style de leadership exercé par les directeurs ou directrices des caisses populaires. Les variables indépendantes sont :

- 1) le type d'entreprise
- 2) le nombre d'années d'expérience de travail
- 3) l'âge du dirigeant/dirigeante
- 4) le nombre d'employés
- 5) le sexe

b) L'instrument utilisé :

Le questionnaire utilisé est celui élaboré et standardisé par Lavoie et Bourdeau (1989). L'objectif principal de ce questionnaire est de déterminer le style de gestion de chaque dirigeant ou dirigeante francophone des caisses populaires au Nouveau-Brunswick.

Ce questionnaire est composé de 40 questions mesurant le style de gestion et de 11 questions de type démographique qui permettront de faire des corrélations entre les variables dépendantes et indépendantes.

Le questionnaire devrait permettre de distinguer 5 styles de gestion. Il est basé sur les recherches d'Adizes (1980) et Lavoie (1980, 1982, 1987). Ces styles sont : 1) Producteur; 2) Administrateur; 3) Entrepreneur; 4) Intégrateur; 5) Marginal (Laisser-faire).

Les participants à l'étude, en répondant au questionnaire, permettront de déterminer leur style de gestion parmi les 5 catégories mentionnées. Deux choix de réponses sont offerts pour chacune des 40 questions. Une fois les questionnaires complétés, il est possible de comparer les résultats et de définir le style de gestion de chaque directeur ou directrice.

Le questionnaire et les données ont été traités de façon confidentielle. Toutefois, ceux qui le désireront pourront révéler leur nom et recevoir un profil individuel de leur style de gestion.

c) Le choix de l'échantillon

Afin d'obtenir un plus grand nombre de répondants possibles, toute la population des directeurs et directrices francophones des caisses populaires du Nouveau-Brunswick a été sollicitée pour participer à cette recherche.

d) La cueillette des données

Durant la semaine du 18 mai 1992, 86 questionnaires, accompagnés d'une lettre d'explication, ont été envoyés par la poste aux dirigeants et dirigeantes des caisses populaires. Auparavant, une lettre demandant l'appui formel de la Fédération des Caisses Populaires Acadiennes a été envoyée au président de la Fédération qui a gracieusement encouragé l'étude.

e) Technique d'analyse des données

À partir des résultats obtenus, les données ont été informatisées à l'aide du programme "Statistical Program for the Social Science" (SPSS). La première étape a permis de déterminer le style de gestion de chacun des directeurs ou directrices des caisses populaires. La deuxième étape a examiné la relation entre les styles et les données démographiques pertinentes à chacun des directeurs et directrices. Pour cet exercice, le Chi Carré a été utilisé afin d'évaluer les relations entre les variables dépendantes et indépendantes.

Compilation et analyse des données**Résultats**

Les résultats sont présentés dans les tableaux suivants. Tel que l'indique le tableau 1, quatre-vingt-six (86) questionnaires ont été envoyés. De ce nombre, soixante (60) ont été complétés et reçus, soit un

pourcentage de retour de 70%. Trois questionnaires ont été rejetés. Deux des questionnaires n'étaient pas complets et l'autre n'a pas été complété car une caisse populaire ne compte que la directrice comme employée.

Tableau 1

Pourcentage des répondants	Masculin	Féminin	Total
Nombre de questionnaires distribués	69	17	86
Nombre de questionnaires complétés	45 (65%)	15 (88%)	60 (70%)
Nombre de questionnaires rejetés	1 (2%)	2 (13%)	3 (5%)

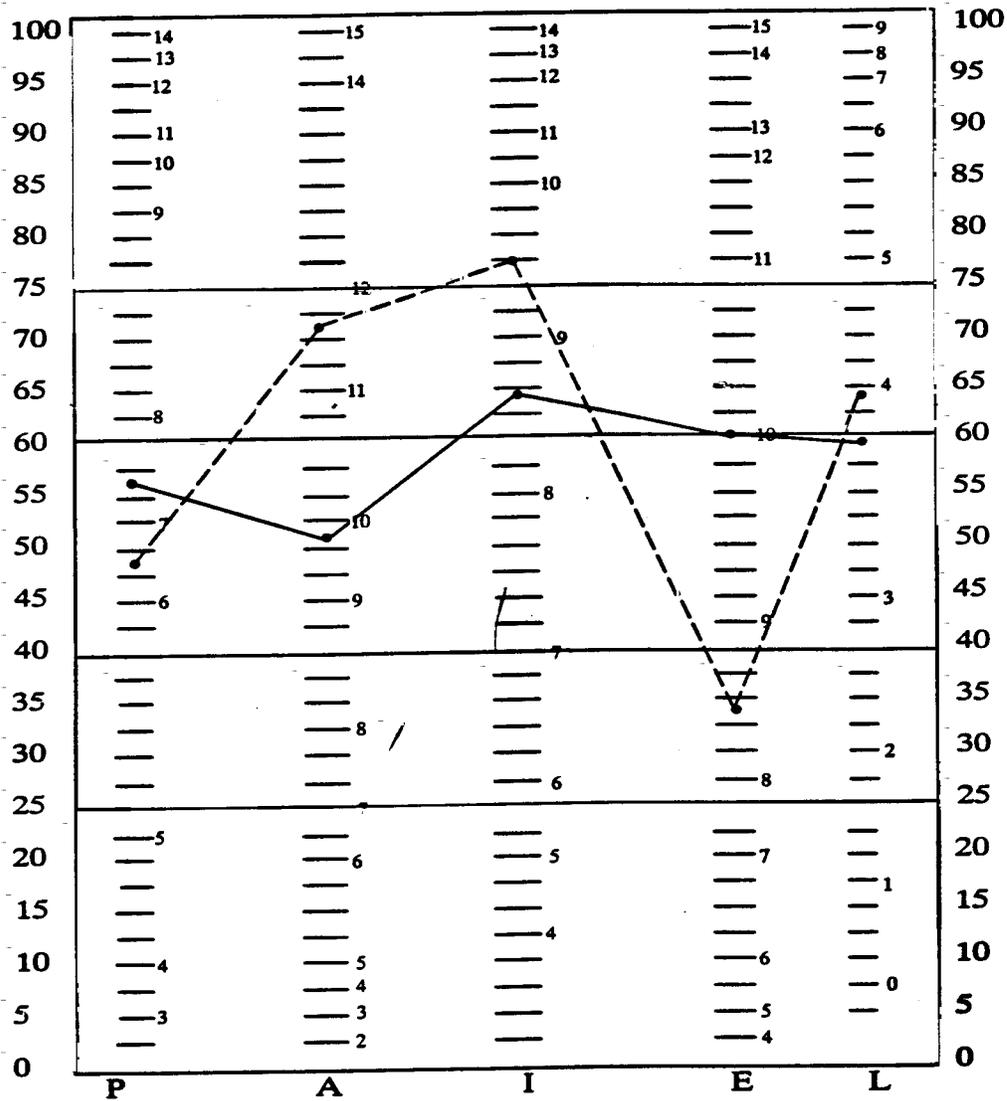
Le tableau 2 présente un tableau des styles de gestion des directeurs et directrices des Caisses Populaires Acadiennes comparé à la moyenne des styles des gestionnaires francophones au Canada.

L'hypothèse 1, soutenue par la littérature qui suggère une poussée dans les organisations coopératives, stipule que les styles de gestion des directeurs et directrices des caisses populaires sont différents de ceux des autres cadres francophones d'entreprises privées ou publiques francophones au Canada. Plus précisément, le niveau d'intégration devrait être plus prononcé. Cette hypothèse est confirmée par le fait que les directeurs et directrices des caisses populaires ont un style plus intégrateur que les autres cadres. Leur devoir social leur impose d'adopter ce style plutôt qu'un autre.

La caisse est la propriété des membres. L'exigence veut qu'un style plus intégrateur soit nécessaire pour satisfaire les besoins de ses membres/propriétaires.

Nous remarquons toutefois que les gestionnaires des coopératives semblent aussi significativement moins entrepreneurs (c'est-à-dire, moins orientés vers le changement) que leurs confrères/consoeurs dans l'entreprise privée et publique. Ils sont aussi plus contrôleurs (administrateurs) ce qui est typique des banquiers.

Tableau 2
Résultats: Questionnaire
Style de Gestion



P: Producteur
A: Administrateur
I: Intégrateur
E: Entrepreneur
L: Laissez-faire

———— Moyenne générale des gestionnaires
 - - - - - Moyenne directeur(e)s des Caisses populaires acadiennes

Selon l'hypothèse 2, les gestionnaires qui ont plus d'années d'expérience de travail ont tendance à adopter un style plus orienté vers la tâche. Cette hypothèse ne semble pas être confirmée en raison

d'un manque de différences significatives des résultats entre le nombre d'années d'expérience de travail et le degré du style producteur des répondants et entre le nombre d'années d'expérience de travail et le style intégrateur de ceux-ci.

Le tableau 3 indique le nombre de directeurs et directrices avec le nombre d'années d'expérience de travail et le degré du style producteur et le style intégrateur.

En effet, il est difficile de prouver la différence entre l'âge et le nombre d'années d'expérience de travail. La relation entre le style et ces deux variables semble aussi confuse et inconsistante.

Tableau 3

Producteur score		Plus de 10 ans d'expérience	Moins de 10 ans
5	Directeurs	11	14
	Directeures	$\frac{4}{15}$	$\frac{5}{19}$
8		10	8
		$\frac{2}{12}$	$\frac{2}{10}$
		Chi Carré .58172	Signif. .4456

Intégrateur score		Plus de 10 ans d'expérience	Moins de 10 ans
8	Directeurs	10	12
	Directeures	$\frac{3}{13}$	$\frac{2}{14}$
11	Directeurs	11	10
	Directeures	$\frac{3}{14}$	$\frac{5}{15}$
		Chi Carré .00009	Signif. .9924

D'après l'hypothèse 3, l'âge n'est pas un facteur qui influence le style de direction. L'étude démontre (tableau 4) qu'il n'y a aucun rapport significatif entre l'âge des directeurs/directeures et leur style de gestion. Cette hypothèse est donc confirmée. Les styles de gestion pour les directeurs et directeures de plus de 40 ans et ceux de moins de 40 ans sont presque identiques. Le système dans lequel ils fonctionnent pourrait déterminer le style.

Tableau 4

Producteur		Plus de 40 ans	Moins de 40 ans
Score			
5	Directeurs	13	12
	Directeures	$\frac{5}{18}$	$\frac{4}{16}$
<hr/>			
8	Directeurs	12	7
	Directeures	$\frac{1}{13}$	$\frac{3}{10}$
<hr/>			
		Chi Carré .07090	Signif. .7900

Intégrateur		Plus de 40 ans	Moins de 40 ans	Score
8	Directeurs	13	10	
	Directeures	$\frac{2}{15}$	$\frac{3}{13}$	
<hr/>				
11	Directeurs	12	9	
	Directeures	$\frac{4}{16}$	$\frac{4}{13}$	
<hr/>				
		Chi Carré .01472	Signif. .9034	

L'hypothèse 4 insinuait que les caisses populaires ayant un plus grand nombre d'employés ont tendance à avoir un/une gestionnaire qui serait plus orienté vers la tâche. Les résultats de l'étude (tableau 5) indiquent qu'il n'y a pas de relation significative entre le nombre d'employés des caisses et le style producteur du gestionnaire.

Tableau 5

Producteur score		Plus de 10 employés	Moins de 10 empl.
5	Directeurs	12	13
	Directeures	$\frac{1}{13}$	$\frac{8}{21}$
8	Directeurs	7	12
	Directeures	$\frac{2}{9}$	$\frac{2}{14}$
		Chi Carré .00464	Signif. .9457

Les tableaux 6 et 7 présentent les résultats obtenus en comparant les deux groupes selon le sexe et leur style de gestion. La mesure de chacun des styles est identifiée par la moyenne.

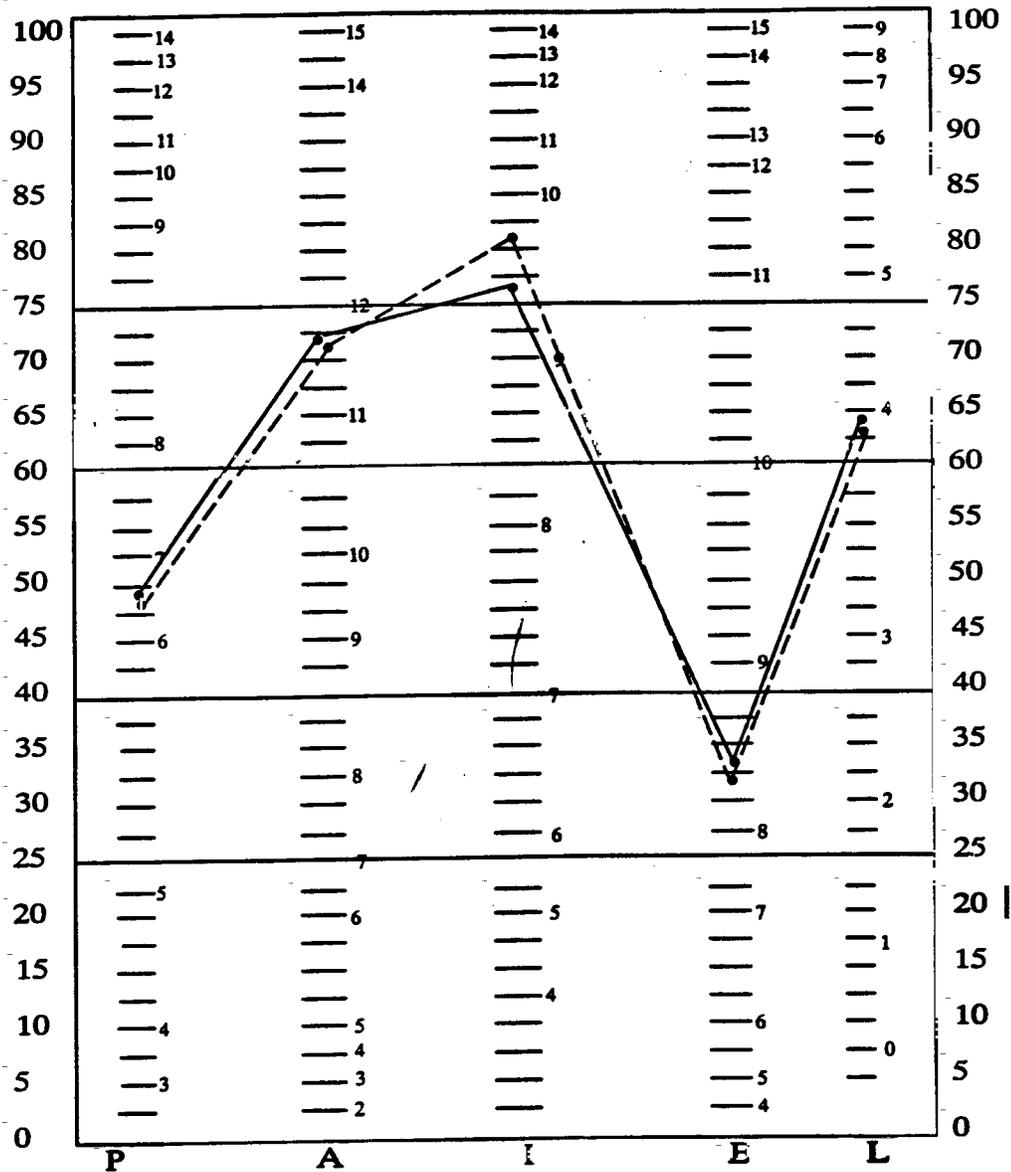
Tableau 6

Style	Masculin	Féminin	Total
Producteur	6,591	6,385	6,544
Administrateur	11,605	11,538	11,589
Intégrateur	9,409	9,846	9,509
Entrepreneur	8,409	8,308	8,386
Laisser-Faire	3,932	3,923	3,930

D'après l'information du tableau 6 et la représentation graphique du tableau 7, il est possible de confirmer l'hypothèse 5 selon laquelle le style de gestion n'est pas influencé par le sexe du dirigeant

ou de la dirigeante. Une simple nuance est observée au point de vue style intégrateur mais son importance n'est pas assez grande pour maintenir que les styles des deux sexes sont différents selon le sexe.

Résultats: Questionnaire Style de Gestion



P: Producteur
A: Administrateur
I: Intégrateur
E: Entrepreneur
L: Laissez-faire

——— Moyenne des directeurs généraux
 - - - - - Moyenne des directrices générales

En plus des hypothèses, certains points d'intérêt ont pu être observés. À partir des 57 questionnaires qui ont été complétés, nous pouvons observer que 30% des directeurs et directrices ont complété un baccalauréat de 4 ans dans une institution universitaire. La majorité des gestionnaires ont travaillé dans le mouvement coopératif entre 15 et 19 ans mais ont été directeur ou directrice entre 10 et 14 ans. Les salaires se situent entre \$40 000 et \$49 999. La majorité masculine est de 77% contre 23% pour les femmes. L'âge moyen se situe entre 30 et 39 ans. La majorité des directeurs et directrices ont entre 5 et 9 subordonnés. Le rang familial les situe 2^e ou 3^e de la famille avec une moyenne de 2 frères et 2 soeurs. Le domaine d'étude le plus rencontré est l'administration des affaires avec 46% des candidats.

Recommandations et conclusion

Recommandations

L'étude nous démontre que les directeurs et directrices adoptent un style de gestion qui est plus intégrateur que la moyenne des autres cadres francophones en général.

Ce style se reflète dans la personne qui s'efforce de découvrir un champ d'entente ou des projets acceptables par le plus grand nombre de personnes impliquées. C'est un style typique à la gestion participative. Ce style semble adopté au détriment du style producteur et entrepreneur.

Il serait alors nécessaire que les directeurs et directrices des caisses populaires deviennent plus orientés, producteurs et plus entrepreneurs si elles veulent devenir plus compétitives.

Les individus producteurs sont avides de résultats et sont poussés par un profond besoin intérieur. On retrouve chez-eux une attente du résultat, un respect pour les échéances.

Les entrepreneurs sont ceux qui permettront à l'entreprise de survivre dans un environnement qui se modifie continuellement. Ils apportent les idées nouvelles. Ils sont des agents de changements.

Afin de progresser, le mouvement coopératif a besoin de directeurs ou directrices motivés à sortir des sentiers battus, qui voudront créer des changements dans l'entreprise pour l'adapter aux besoins de leur environnement.

Les directeurs et directrices des caisses populaires ont un style légèrement plus marginal que la moyenne des autres cadres. Ces résultats pourraient signifier que certains de ces dirigeants ou dirigeantes sont intéressés à demeurer dans l'entreprise jusqu'à la retraite. L'objectif d'une direction marginale est souvent de conserver intact le petit univers qu'il s'est créé. Par contre, les résultats pourraient aussi signifier que le marginal, c'est-à-dire le "laisser-faire" gestionnaire ne trouve pas dans l'entreprise la marge de manoeuvre ou la flexibilité nécessaires pour le motiver à devenir un agent de changement.

Pour changer cette rigidité et cette allure de rituel, il faut valoriser le style entrepreneur, le style "créateur" des directeurs et directrices. Lorsque le style entrepreneur n'est pas valorisé, la

personne devient dogmatique et semble adopter un style plus administrateur-bureaucrate et l'entreprise tend à perdre la combativité de son dirigeant ou sa dirigeante.

En résumé, les styles que nous avons relevés chez les dirigeants et dirigeantes des caisses populaires francophones du Nouveau-Brunswick sont typiques à ceux des gestionnaires des institutions financières si ce n'est que ces premiers ont une orientation plus intégratrice et participative avec leurs subordonnés. Ces observations sont conformes à la vocation des mouvements coopératifs où l'accent est mis sur la satisfaction de la clientèle. Du côté entrepreneurial, le style diffère de celui retrouvé dans les entreprises privées. L'aspect contrôle rattaché au style administrateur est plus prononcé pour les dirigeants des caisses que pour les dirigeants du secteur privé.

L'âge, le sexe et l'expérience de travail ne semblent pas avoir de relation significative avec le style de gestion.

Conclusion

Il faut rappeler que le climat dans lequel travaillent les directeurs et directrices des caisses populaires est celui des institutions financières. Ce domaine se veut plus administratif en raison de la responsabilité financière de son dirigeant ou de sa dirigeante. Il y a certaines règles à suivre quand on veut faire partie du jeu. Le couloir étroit défini par la haute direction et la réglementation des banques fait que les directeurs et directrices deviennent des bureaucrates plutôt que des entrepreneurs.

Les relations interpersonnelles entre les directeurs/directrices, les propriétaires, les employés et les autres directeurs/directrices permettent aux dirigeants et dirigeantes de développer un style intégrateur. Le climat projeté caractérise donc les valeurs d'une caisse populaire et lui confère une certaine personnalité et solidarité qui la distingue des autres institutions financières.

D'après les résultats obtenus par la présente recherche, le style des directeurs et directrices semble être celui d'un(e) intégrateur(trice) et d'un(e) administrateur(trice).

L'intégrateur est celui qui s'intéresse aux individus en tant que tels, et qui cherche à modifier le fonctionnement du système en tenant compte de leur point de vue. L'administrateur est celui qui fait en sorte que les collaborateurs aboutissent avec ordre et efficacité aux résultats recherchés.

Cette recherche avait pour but de déterminer le style de gestion que l'on retrouve chez les dirigeants ou dirigeantes des caisses populaires francophones au Nouveau-Brunswick. Une étude plus exhaustive permettrait à la Fédération des Caisses Populaires de voir quel style de gestion serait le plus profitable au Mouvement Coopératif Acadien.

Bibliographie

- Adizes, I. (1980). *L'ère du travail en équipe*. Les éditions d'organisation: Paris.
- Allcorn, S. (1988). Leadership styles: The psychological picture. *Personnel*. Vol. 65, no. 4
- Argyris, (1964). *Integrating the individual and the organization*. John Wiley & Sons Inc. New York.
- Blake, R. ; Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Gulf Publishing Company: Houston (Texas).
- Blank, W.; Weitzel, J.R.; Green, A.G. (1990). A test of the situational leadership theory. *Personnel psychology*. Vol. 43.
- Boisvert, M. (1980). *Le manager et la gestion*. Les Editions Agence D'Arc Inc. Montréal.
- Bontron, A. (1989). Le développement de la gestion des ressources humaines dans les coopératives. *Revue des études coopératives mutualistes et associatives*. Vol. 31, no. 3.
- Brenner, O.C., Tomkiewicz, J., Schein, V.E. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*. Vol. 32, no. 3.
- Bruns, G.H.; Shuman, I.G. (1988). Police managers' perception of organizational leadership styles. *Public Personnel Management*. Vol. 17, no. 2.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row. New York.
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement. (1988). *Notre avenir à tous*. Montréal: Les Editions du fleuve.

- Copeland, L. (1988). Making the most of cultural differences at the workplace. *Personnel*. Vol. 65, no. 6.
- Daigle, J. (1990). *Une force qui nous appartient*. Les Editions de L'Acadie: Moncton.
- Ferrer, C; Leblanc-Rainville, S; Gamble, J. (1990). Les droits humains et la paix: une question d'éducation. *Egalité*.21, 79-114.
- Gilbert, G.R.; Collins, R.W.; Brenner, R. (1990). Age and Leadership effectiveness: From the perception of the follower. *Human Resource Management*. Vol. 29, no. 2.
- Glassman, E. (1989). Creative problem solving: Your role as leader. *Supervisory management*.
- Gordon, T. (1990). *Cadres et dirigeants efficaces*. Belfond: Paris.
- Gotwalt, N., Towns, K. (1986). Rare as they are, women at the top can teach us all. *The executive Education*.12, 13-29.
- Jensen, T.D., Singh, R., White, D.D. (1990). Impact of Gender, Hierarchial Position, and Leadership Styles on Work-related Values. *Journal of Business Research*. Vol. 20.
- Kets de Vries, M.F.R.; Miller, D. (1985). *L'entreprise Névrosée*. McGraw Hill, Montréal.
- Kets de Vries, M.F.R. (1989). The leader as mirror: Clinical reflections. *Human Relations*. Vol. 42, no. 7.
- Knezevich, S.J. (1975). *Administration of Public Education 3rd Ed*. Harper & Row: New York.
- Lansing, R. (1989). The Power of Teams, *Supervisory Management*, Vol. 34, p. 39-43.
- Lavoie, D. Le défi de la gestion pour les femmes et les habiletés nécessaires pour le relever, *Le Pentagone*, 26(1), 1987 (juin), p. 23-24.
- Lavoie, D. Le développement organisationnel : une stratégie pour assurer le futur de l'entreprise, *Systèmes*, I(2), 1982 (déc.), p. 6-8.
- Lavoie, D. La gestion du développement organisationnel dans les années 80, *Le Contact*, 4(4), 1980 (avril), p. 35-38.
- Lavoie, D. et G. Bourdeau, *Questionnaire sur le style de Gestion*, document pédagogique, École des hautes études commerciales, juin 1989.
- Lawrie, J. (1987). What is Effective Leadership? *Management solutions*. Vol. 32, no. 5.

- McGregor, D. (1971), *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars, Montréal.
- Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien*. Les éditions d'organisation: Paris.
- Nightingale, D.V. (1981). Participation in decision-making: an examination of style and structure and their effects on member outcomes. *Human Relations*. Vol. 34, no. 12.
- Pazy, A. (1987). Sex differences in responsiveness to organizational career management. *Human Resource Management*. Vol. 26, no. 2
- Posner, B.Z.; Kouzes, J.M. (1988). Relating leadership and credibility. *Psychological Reports*. Vol. 63.
- Pringle, C.D. (1986). Seven reasons why managers don't delegate. *Management Solutions*.
- Rinke, W.J. (1989). Empowering your team members. *Supervisory Management*.
- Schumacher, E.F. (1978). *Small is beautiful*. Une société à la mesure de l'homme. Le Seuil: Paris.
- Smeltzer, L.R., Fann, G.L. (1989). Gender differences in external networks of small business owner/managers. *Journal of Small Business Management*. Vol. 27, no. 2.
- Terry, G.R. (1981). A guide to management. *Learning systems Co*. Homewood, Ill.
- Wiberg, L. (1988). Should you change your leadership style? *Management solutions*. Vol.
- Williams, M.J. (1988). Women beat the corporate game. *Fortune*. Vol. 118, no. 6.
- Wright, P.L. (1990). Teller job satisfaction and organization commitment as they relate to career orientations. *Human Relations*. Vol. 43, no. 4.

ANNEXE 1

Partie A

Questionnaire sur les antécédants familiaux, scolarité, expérience de travail etc.
Le 12 mai 1992.

1. Quel est votre niveau de scolarité? Et dans quel domaine?
 - A. Universitaire () _____
 - B. Universitaire (incomplet) () _____
 - C. Collégial () _____
 - D. Collégial (incomplet) () _____
 - E. Secondaire () _____
 - F. Autre_____ () _____

2. Depuis combien d'année(s) travaillez-vous dans un mouvement coopératif?
 - A. Plus de 25 ans ()
 - B. Entre 20 et 25 ans ()
 - C. Entre 15 et 19 ans ()
 - D. Entre 10 et 14 ans ()
 - E. Entre 5 et 9 ans ()
 - F. Moins de 5 ans ()

3. Quelle est votre échelle salariale?
 - A. Plus de \$60 000 ()
 - B. Entre \$50 000 et \$59 999 ()
 - C. Entre \$40 000 et \$49 999 ()
 - D. Entre \$30 000 et \$39 999 ()
 - E. Entre \$20 000 et \$29 999 ()
 - F. Moins de \$20 000 ()

4. Quel est votre sexe?
 - A. Féminin ()
 - B. Masculin ()

5. Dans quel groupe d'âge vous situez-vous?
- A. Plus de 60 ans ()
 - B. Entre 50 et 59 ans ()
 - C. Entre 40 et 49 ans ()
 - D. Entre 30 et 39 ans ()
 - E. Moins de 30 ans ()
6. Combien de subordonnés avez-vous à votre charge?
- A. Plus de 30 employés ()
 - B. Entre 25 et 29 employés ()
 - C. Entre 20 et 24 employés ()
 - D. Entre 15 et 19 employés ()
 - E. Entre 10 et 14 employés ()
 - F. Entre 5 et 9 employés ()
 - G. Moins de 5 employés ()
7. Depuis combien d'années êtes vous directeur/directeure d'une caisse populaire?
- A. Plus de 25 ans ()
 - B. Entre 20 et 24 ans ()
 - C. Entre 15 et 19 ans ()
 - D. Entre 10 et 14 ans ()
 - E. Entre 5 et 9 ans ()
 - F. Moins de 5 ans ()
8. Dans votre famille, vous aviez combien de frères et soeurs?
- A. Frères ()
 - B. Soeurs ()
9. A quel rang vous situez-vous dans votre famille, l'aîné étant numéro 1?
- ()
10. (facultatif) Quel est votre nom et le nom de votre caisse?
- _____

Partie B

Questionnaire sur les styles de gestion

BUT

Vous êtes gestionnaire et de ce fait vous êtes appelé à adopter certains comportements ou à penser d'un façon particulière en fonction des situations. Vous avez ce qu'on appelle un style de gestion. Ce style est rarement constant ou unique, c'est-à-dire qu'il est possible que vous adoptiez un comportement dans une situation et un autre dans une situation différente. C'est un style bien à vous. Il n'y a pas de bons ou de mauvais styles. C'est plutôt l'impact sur les gens qui peut être fonctionnel ou non.

Le but de ce questionnaire est de déterminer la composition de votre style de gestion en fonction de différentes situations. *Il est donc important que vous y répondiez de façon spontanée* en vous référant à votre façon d'agir ou de penser dans une telle situation et non en cherchant la réponse qui caractériserait le gestionnaire idéal.

PROCÉDURES

Vous trouverez dans ce questionnaire, quarante (40) situations contenant deux (2) comportements différents ou façons de penser. Considérez les comportements ou façons de penser A et B. Vous devez sélectionner le comportement qui correspond *le plus à votre façon habituelle de gérer ou de penser dans une telle situation.*

N'oubliez surtout pas qu'il s'agit *d'un choix qui est forcé*. Vous ne pouvez donc choisir qu'une proposition par numéro. Il est de plus important que vous répondiez à chacune des quarante (40) situations. Dans certaines de ces situations, il se peut qu'aucun des deux comportements ou façons de penser ne soit conforme à votre comportement habituel. Veuillez cependant choisir la réponse qui s'en rapproche le plus, de sorte que vous n'ayez aucune situation en blanc.

EXEMPLE

Je suis d'abord préoccupé par :

- a) Le fait qu'il faut éviter les conflits et les mésententes.
- b) La quantité de travail produit par mes subordonnés.

En sélectionnant la façon de penser décrite dans a), le gestionnaire ci-dessus nous affirme que pour cette situation donnée, il sera premièrement préoccupé par le fait d'éviter les conflits et les mésententes. S'il sélectionne b) il est surtout préoccupé par la qualité de son environnement.

Copyright 1989 Conseil Gestion Lavoie et Bourdeau. Toute reproduction est interdite sans la permission écrite de l'entreprise. Ce questionnaire est inspiré des travaux de Lavoie & Gosselin.

STYLE DE GESTION

Pour une copie du questionnaire, s'adresser au professeure Dina Lavoie au HEC à Montréal.