

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PETITES

ET MOYENNES ORGANISATIONS

PAR

DANIEL NADEAU

B.B.A.

LE STYLE DE LEADERSHIP CHEZ LES GESTIONNAIRES  
DE CAISSES ET SON INCIDENCE SUR LA PERFORMANCE  
DES CAISSES POPULAIRES DE LA FÉDÉRATION DE QUÉBEC

Mai 1992



### *Mise en garde/Advice*

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

## RÉSUMÉ

Cette étude est présentée dans le cadre de la maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations de l'UQAC et présente un compte-rendu non exhaustif des recherches sur le style de leadership et la performance organisationnelle, ainsi que l'incidence du style de leadership des gestionnaires de caisses de la strate 2 et 4 de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec sur la performance organisationnelle.

Dans cette recherche, le style de leadership du supérieur est évalué à partir du questionnaire "Style de gestion du personnel" de Bordeleau (1980) sur les gestionnaires de caisses populaires à l'aide de trois facteurs : "l'exercice souple de l'autorité" (FACAU), "les relations interpersonnelles" (FACRI) et "l'équité" (FACEQ) .

En plus, la performance organisationnelle est évaluée à partir du volume salarial des caisses, soit les coûts du personnel divisés par les transactions pendant la période de janvier 1988 à septembre 1990.

L'échantillon est formé de 92 caisses populaires de la strate 2 et 4 de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec dans une population totale de la strate 2 et 4 de 147 caisses dont 34 gestionnaires ont moins de trois ans d'ancienneté et sont à exclure.

### **HYPOTHÈSES DE RECHERCHE:**

Les hypothèses de recherche qui découlent de l'analyse entre le style de gestion du personnel et l'indicateur de performance sont les suivantes :

**H1)** Le facteur d'exercice souple de l'autorité (FACAU) est négativement corrélé avec le volume salarial de la caisse.

**H2)** Un facteur de relations interpersonnelles (FACRI) est négativement corrélé avec le volume salarial de la caisse.

**H3)** Un facteur d'équité (FACEQ) plus élevé est négativement corrélé avec le volume salarial de la caisse.

### **LES RÉSULTATS:**

L'hypothèse H1 selon laquelle le facteur "exercice souple de l'autorité" (FACAU) est négativement corrélé avec le volume salarial de la caisse est maintenue selon un coefficient de

corrélation "r" de Pearson de -0,219 avec un degré de signification de 0,01.

L'hypothèse H2 selon laquelle le facteur "relations interpersonnelles" (FACRI) est négativement corrélé avec le volume salarial de la caisse est maintenue selon un coefficient de corrélation "r" de Pearson de -0,022 avec un degré de signification de 0,01.

L'hypothèse H3 selon laquelle le facteur "équité" (FACEQ) est négativement corrélé avec le volume salarial de la caisse est rejetée selon un coefficient de corrélation "r" de Pearson de 0,025 avec un degré de signification de 0,01.

#### **DISCUSSIONS ET CONCLUSION:**

A partir de cette étude sur la relation entre le style de leadership et la performance organisationnelle, il convient de tirer certaines conclusions, notamment:

Parmi les trois facteurs du questionnaire SGP de Bordeleau, deux sont négativement corrélés avec le volume salarial et un ne l'est pas, soient respectivement, le facteur "exercice souple de l'autorité", le facteur "relations interpersonnelles" et le facteur "équité", avec des corrélations respectives de -21,9%, -2,2% et 2,5%.

La Fédération des caisses populaires de Québec devrait faciliter l'embauche de gestionnaires qui auraient un style de gestion non autoritaire ou qui utiliseraient de la souplesse dans son autorité. Ce type de cadres inciterait un volume salarial plus bas dans les caisses.

Cependant, la performance des caisses pourrait être reliée à certaines autres variables. En effet il serait grandement intéressant d'évaluer d'autres indicateurs de performance, comme la démographie de l'environnement où se situe la caisse et son économie régionale.

Le style de gestion des gestionnaires de la strate 2 et de la strate 4 des caisses populaires de la Fédération de Québec ne représente pas le style de la totalité des caisses populaires Desjardins; il serait intéressant de comparer cette recherche avec d'autres caisses du mouvement Desjardins.

## REMERCIEMENTS

Ce rapport de recherche a été préparé sous la direction de Monsieur André Briand, Ph.D, professeur au Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi, ainsi que Monsieur André Savoie, professeur en psychologie industrielle à l'Université de Montréal, Monsieur Gaston Bédard, directeur à la Fédération des caisses populaires de Québec, la Caisse populaire de La Guadeloupe et La Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec.

L'auteur tient à les remercier pour leur magnifique collaboration.

## TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ .....	ii
REMERCIEMENTS .....	iv
TABLE DES MATIÈRES .....	v
LISTE DES TABLEAUX .....	vii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE PREMIER: RECENSION DES ÉCRITS .....	5
1.1. THÉORIES CONCERNANT LE LEADERSHIP .....	5
1.1.1 LE LEADERSHIP SELON L'APPROCHE DE LIKERT .....	7
1.1.2 LA GRILLE MANAGERIALE DE BLAKE ET MOUTON .....	10
1.1.3 LE LEADERSHIP SELON FIEDLER .....	12
1.1.4 LE STYLE DE GESTION DU PERSONNEL DE .....	13
1.1.4.1 DÉVELOPPEMENT DU QUESTIONNAIRE:STYLE DE GESTION DU PERSONNEL. ....	15
1.1.4.2 UTILISATION DU QUESTIONNAIRE .....	15
1.1.4.3 DESCRIPTION DU CONTENU DU QUESTIONNAIRE .....	16
1.1.5 CONCLUSION .....	19
1.2. THÉORIES CONCERNANT LA PERFORMANCE .....	21
1.2.1 LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE SELON .....	21
1.2.1.1 ANALYSE STATISTIQUE DE CARACTÉRISATION .....	23
1.2.1.2 L'INDICATEUR D'ADÉQUATION DE LA MASSE .....	25
1.2.2 CONCLUSION SUR LA VARIABLE DÉPENDANTE .....	26
1.3. ÉTUDES EMPIRIQUES PORTANT SUR LE LIEN ENTRE .....	28
1.3.1 L'ÉTUDE DE BORDELEAU (1986) .....	28
1.3.2 L'ÉTUDE DE DAY ET LORD (1988) .....	29
1.3.3 L'ÉTUDE DE MAHONEY (1967) .....	31
1.3.4 CONCLUSION .....	32
CHAPITRE II: JUSTIFICATION DE L'INSTRUMENT .....	33
2.1. LA DÉFINITION DES VARIABLES .....	34
2.1.1 LE STYLE DE LEADERSHIP .....	34
2.1.2 LA PERFORMANCE .....	34
2.2. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE .....	35

CHAPITRE III: MÉTHODOLOGIE .....	37
3.1.LA MESURE DES VARIABLES .....	37
3.1.1 LA MESURE DU LEADERSHIP .....	37
3.1.2 LA MESURE DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE .....	38
3.1.2.1 DESCRIPTION DES DONNÉES FINANCIÈRES .....	39
3.2.DESCRPTION DE LA POPULATION .....	40
3.2.1 LA STRATE 2 .....	42
3.2.2 LA STRATE 4 .....	43
3.3.MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES DE L'ÉCHANTILLON .....	44
3.3.1 LE STYLE DE GESTION DU PERSONNEL .....	44
3.3.2 LES VARIABLES POUR L'INDICATEUR DE PERFORMANCE .....	45
3.4.DESCRPTION DE L'ÉCHANTILLON .....	45
3.4.1 LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON .....	46
3.5.LE TRAITEMENT DES DONNÉES .....	47
CHAPITRE IV:PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....	48
4.1.VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES .....	50
4.2.INTERPRÉTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS .....	51
4.3.CONCLUSION .....	57
BIBLIOGRAPHIE .....	62
ANNEXE I: Données sur le volume salarial et les trois facteurs pour chaque caisse .....	64
ANNEXE II: Questionnaire sur le Style de gestion du - personnel de Bordeleau (1980) .....	68

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1. Les 4 systèmes et les variables finales de Likert (1976)	9
2. Grille à deux dimensions de Blake et Mouton	10
3. Synthèse du style de leadership	20
4. Corrélation entre les facteurs du SGP et le volume salarial	49
5. Évaluation de la corrélation entre les trois échelles de FACAU et le volume salarial	55



## INTRODUCTION

C'est en mars 1989 que prenait effet la nouvelle loi des caisses d'épargne et de crédit. Cette loi est la conséquence directe des besoins des caisses populaires pour le décloisonnement de leurs produits et services.

La partie la plus exigeante pour l'application de cette loi est la capitalisation des caisses. Cette partie de la loi a été faite pour protéger les déposants et renforcer les finances des caisses. Ainsi, les caisses populaires formées par le réseau des caisses populaires Desjardins devaient obtenir une capitalisation de 5% avant le 15 mars 1991.

Cette capitalisation stipulée par la loi est identifiée comme la base d'endettement des caisses, soit la part de qualification, le capital des membres plus les trop-perçus divisés par les dettes totales de la caisse, le tout ajouté à certaines autres quotes-parts. Au 31 décembre 1989, le réseau des caisses avait une base d'endettement de 4.30%.

Cette législation gouvernementale a été établie pour améliorer les caisses et protéger les capitaux de leurs

membres. La santé financière des coopératives de crédit est directement reliée à leur capitalisation.

Tout cela demande une meilleure performance des caisses tant à court, à moyen qu'à long terme pour atteindre la capitalisation désirée.

En 1989, plusieurs incitatifs à la formation du personnel du mouvement Desjardins ont fait leur apparition. Quelques exemples viennent à l'esprit : le programme de formation continue pour les cadres, le programme d'attestation d'études collégiales pour les agents et commis et le programme Action-Productivité (Pro-Quiz).

Les gestionnaires de caisses sont responsables de l'application de la loi et du contrôle des procédés de leur caisse respective. Malgré le fait qu'ils soient appuyés par un conseil d'administration, ils doivent prouver leur compétence à tous les jours.

L'autonomie d'une caisse, par exemple, lui confère le plein pouvoir pour toutes décisions, à l'intérieur des limites fixées par les lois gouvernementales et les règlements de sa fédération.

Ces pouvoirs sont soutenus par le premier gestionnaire de la caisse. C'est pourquoi il devient une cible stratégique par la fédération affiliée.

Ainsi, depuis plusieurs années, la Fédération de la région de Québec met l'accent sur la formation, la solidarité et l'appartenance aux employés des caisses populaires.

Considérant que le gestionnaire forme la pierre angulaire décisionnelle d'une caisse et que les années quatre-vingt-dix devront s'orienter vers la performance pour rentabiliser à long terme les organisations, il s'avère donc pertinent d'étudier le style de gestion des gestionnaires de caisses populaires auprès de leur personnel et l'incidence de ce style sur la performance des caisses populaires dans un marché en changement.

Le leadership, néanmoins, constitue, depuis plus de 50 ans, un domaine de recherche fort attrayant pour les psychologues et les professionnels de la gestion du personnel. Actuellement, il devient de plus en plus évident que la valeur d'une organisation repose, en grande partie, sur la valeur des personnes qui la dirigent.

Par conséquent, le développement d'instruments de mesure du style de gestion du personnel s'avère nécessaire afin de pouvoir évaluer le plus objectivement possible les individus qui manifestent certaines aptitudes face à la gestion des ressources humaines. Cet objectif fondamental peut très bien se situer dans les contextes suivants : évaluation et sélection des cadres, promotion, formation à la gestion, satisfaction des employés, etc.

Par ailleurs, divers questionnaires ont été développés aux Etats-Unis (File et Remmers 1948: Fleishman 1957a: Fleishman 1957b: Hemphill et Coons 1957: Bruce 1964 : Bowers et Seashore 1966 : Hersey et Blanchard 1972, 1973) ou dans le milieu canadien-anglais (Reddin 1970,1972), mais il n'y a pas eu, jusqu'à Bordeleau (1980) de questionnaire développé dans et pour le contexte québécois. Il s'agit du premier véritable questionnaire construit, validé et normalisé au Québec.

Finalement, ce rapport de recherche comprend quatre chapitres. Le premier chapitre contient la documentation scientifique traitant du style de leadership et de la performance organisationnelle. Le second chapitre présente le cadre conceptuel et la formulation des hypothèses. Le troisième chapitre décrit la méthodologie; le quatrième porte sur la présentation, l'interprétation et la discussion des résultats.

**CHAPITRE PREMIER**  
**RECENSION DES ÉCRITS**

**1.1 THÉORIES CONCERNANT LE LEADERSHIP**

Cette étude traite du leadership organisationnel et de son lien avec la performance organisationnelle. D'abord voyons ce que signifie le leadership, c'est-à-dire le pouvoir exercé par le gestionnaire de la caisse auprès de ses employés dans l'accomplissement d'un but commun.

Nous allons voir quelques approches qui semblent les plus appropriées pour ce travail.

Rousel (1990) définit le leadership organisationnel comme:

Phénomène social attribué par les membres d'un groupe (Colder, 1977) qui reconnaissent au cours de leurs interactions, la contribution plus particulière d'un individu à l'atteinte des buts du groupe (Gib, 1969). Cet individu possède des compétences et des habiletés qui lui permettent de faciliter l'atteinte des buts fixés par le groupe (Bass, 1981). De ce fait, il exerce une influence comportementale sur les membres du groupe (Quinn, 1981).

L'analyse de cette définition permet d'en dégager les caractéristiques suivantes :

1. le leadership est un phénomène social attribué par les membres du groupe;
2. l'aspect relationnel du phénomène est souligné par l'importance accordée aux interactions qui surviennent dans le groupe;
3. le leader apporte une contribution en termes de compétence et d'habiletés;
4. une analyse coûts-bénéfices de la part des membres du groupe se retrouve de façon implicite par la contribution plus particulière du leader à l'atteinte des buts du groupe;
5. l'influence constitue le résultat observable (comportemental) du leadership;
6. --le leader et le groupe possèdent des buts communs;
7. la définition est généralisable à tout groupe formel ou informel. L'absence du concept d'autorité évite de limiter le phénomène au milieu organisé de travail.

### 1.1.1 LE LEADERSHIP SELON L'APPROCHE DE LIKERT

Likert (1976) se réfère à la notion de pouvoir lorsqu'il définit le leadership. Cette notion est définie en terme d'influence concrète que le leader formel (supérieur) doit exercer sur son groupe de travail. Cette influence s'explique à travers les comportements que le leader adopte face à ses subordonnés.

Pour mieux expliquer le leadership, l'auteur le divise en quatre styles qu'il nomme systèmes et décrit comme suit :

- 1) Le système 1 représente le style d'un leader exploiteur-autoritaire qui amène les subordonnés à agir par la crainte, la menace et la récompense.
- 2) Le système 2 identifie un style de leader bienveillant-autoritaire à tendance paternaliste. Il exerce plus de relations sociales et facilite les récompenses et parfois les punitions.
- 3) Le système 3 se caractérise par un leader plus consultatif. Il favorise une forme de délégation et implante des moyens de motivation pour augmenter l'intérêt des subordonnés.

4) Le système 4 décrit un leader utilisant la gestion participative pour l'actualisation du groupe. Il motive ses subordonnés par l'événement présent.

Ces quatre systèmes de Likert (1976) sont évalués par trois types de variables dont les variables causales, intermédiaires et finales.

Les variables causales sont des variables indépendantes reliées à la structure organisationnelle, modifiées intentionnellement par l'entreprise (plan, orientation et stratégie). Tous les changements apportés à ce type de variables se répercutent directement sur les variables intermédiaires et finales.

Les variables intermédiaires se distinguent de deux façons: celles reliées aux attitudes, aux motivations (ce qui poussent à agir) et aux perceptions et celles liées aux comportements (agir).

Enfin, les variables finales sont le reflet des résultats obtenus par l'organisation et existent sous deux formes dont les variables finales liées à la performance (productivité, qualité des services ou produits, etc.) et les variables financières (gain, perte, etc.).



Selon Likert (1976), plus le système évolue de 1 vers 4, plus la performance organisationnelle augmente (faible absentéisme, forte productivité, peu de pertes, etc.).

Le tableau 1 résume les quatre systèmes de Likert (1976) et identifie sur un continuum les variables finales attendues.

**TABLEAU 1**

Les 4 styles et les variables finales de Likert (1976).

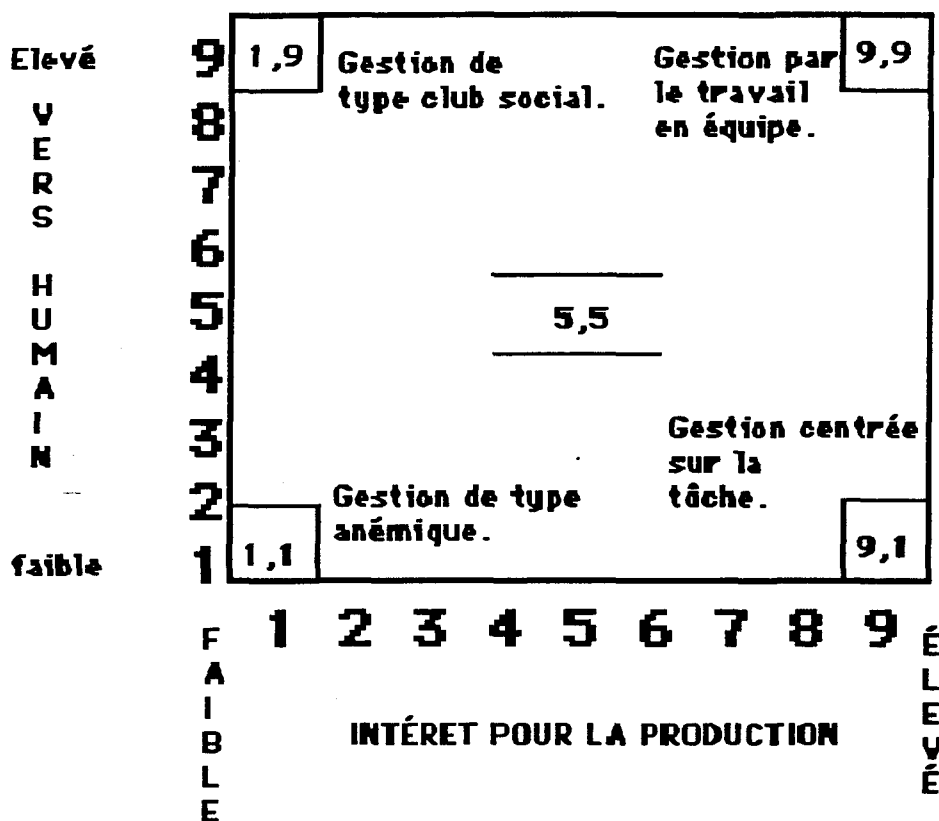
SYSTÈME	STYLE DE GESTION	VARIABLE FINALE
4	PARTICIPATION DE GROUPE.	ABSENTÉISME ET ROTATION DU PERSONNEL TRÈS FAIBLE.
3	CONSULTATIF	FORTE PRODUCTIVITÉ PEU DE PERTES FRAIS GÉNÉRAUX BAS BÉNÉFICES ÉLEVÉS
2	AUTORITARISME PATERNALISTE	FORTE PRODUCTIVITÉ À COURT TERME FAIBLE PRODUCTIVITÉ BÉNÉFICES PEU ÉLEVÉS À LONG TERME.
1	AUTORITARISME EXPLOITEUR	ABSENTÉISME ET ROTATION DU PERSONNEL TRÈS IMPORTANTS.

**1.1.2 LA GRILLE MANAGERIALE DE BLAKE ET MOUTON**

Des chercheurs de l'Université de l'Ohio et du Michigan, entre autres, Blake et Mouton (1964), ont construit une grille d'évaluation d'un style de gestion à partir de l'intérêt pour la production et de l'intérêt pour l'élément humain. Ils ont schématisé ces deux dimensions sur un plan selon deux axes dont chacun est divisé en neuf degrés, tel qu'il est démontré au tableau 2.

**TABLEAU 2**

Grille à deux dimensions de Blake et Mouton.



De ce plan, Blake et Mouton ont fait ressortir cinq styles de leadership:

- 1) Le style (9,1) correspond au leader très autoritaire centré uniquement sur la tâche de ses employés.
- 2) Le style (1,9) indique que le leader porte peu d'intérêt pour la tâche, mais énormément pour ses ressources humaines.
- 3) Le style (5,5) identifie un leader manipulateur qui équilibre très bien la tâche et l'employé, mais qui n'en abuse pas.
- 4) Le style (1,1) se situe près du leader anémique ou celui qui n'a aucun intérêt pour l'organisme.
- 5) Le style (9,9) est celui qui caractérise un leader qui est très orienté vers les ressources humaines et celui pour qui la production tient à coeur.

Selon ces auteurs, le style (9,9) constitue le meilleur style à adopter pour une meilleure réussite.

### 1.1.3 LE LEADERSHIP SELON FIEDLER

Le questionnaire LPC<sup>(1)</sup> (Least Preferred Co-worker) est un instrument de mesure du style de leadership élaboré à l'Université d'Illinois sous la direction de Fred E.Fiedler (1967).

Cet instrument repose sur le postulat du leadership suivant:

"...l'efficacité d'un groupe sera en grande partie déterminée par les relations interpersonnelles que le leader entretient avec ses subordonnés."  
(Fiedler, 1967)

Le questionnaire LPC évalue les relations interpersonnelles qu'entretiennent les membres d'un groupe. Selon l'étude de Fiedler (1967) portant sur une équipe de basketball, les résultats démontrent que le différentiel de similitude perçu par le leader de l'équipe entre ses coéquipiers favoris et les coéquipiers qu'il estime peu constitue un critère permettant de prédire la performance du groupe.

---

(1) Le terme LPC signifie : Least Preferred Co-worker ou le coéquipier le moins favori.

L'instrument incite le répondant à décrire la personne avec laquelle il a éprouvé le plus de difficultés à accomplir une tâche (dans son histoire de travail passée ou présente).

Le résultat du questionnaire est calculé en additionnant les différents scores (1 à 8) obtenus des items, les valeurs élevées étant attribuées aux pôles positifs. Selon Fiedler (1967), le leader qui obtient un score élevé apprécie les individus en fonction de leur compétence et non de leur personnalité. Par contre, le leader ayant totalisé une faible note aura tendance à contrôler et à encadrer son environnement.

#### **1.1.4 LE STYLE DE GESTION DU PERSONNEL DE BORDELEAU (1980)**

Le questionnaire sur le style de gestion du personnel a été sélectionné parce qu'il constitue le seul instrument de mesure relié à la gestion du personnel qui fut élaboré en contexte québécois. Développé par Bordeleau (1980), ce questionnaire favorise une méthodologie d'élaboration exclusivement empirique.

Pour permettre à l'auteur du questionnaire de trouver les comportements propres aux Québécois, 68 entrevues ont été menées sur les différents comportements des interviewés. À

partir de là, les comportements ainsi trouvés ont été décomposés en six dimensions: statut, intégrité, compétence, sociabilité, relations interpersonnelles, intérêts face au développement des employés. Parmi ces dimensions, il fut développé 185 énoncés qui ont été vérifiés auprès de 600 personnes d'âges, de sexes, de fonctions et de milieux différents.

Ensuite, l'analyse de regroupement, telle que décrite par Guion (1965), a permis de retenir 75 énoncés distribués sur neuf échelles (définies plus loin) qui forment le questionnaire actuel. Le questionnaire a aussi fait ressortir lors de son analyse, trois facteurs : équité, exercice souple de l'autorité et relations interpersonnelles avec les subordonnés. Enfin, la fidélité interne de chacune des échelles a été analysée à l'aide du coefficient alpha (Cronback, 1951), lequel mesure les neuf échelles de degrés variant entre un minimum de 0,73 vers un maximum de 0,84.

Ce questionnaire évalue principalement trois facteurs : l'équité, l'exercice souple de l'autorité et les relations interpersonnelles au travail. Ces trois facteurs se subdivisent en neuf échelles : le souci d'impartialité (SOIM:7 énoncés), l'intérêt pour le développement des subordonnés (IDSU:6 énoncés), ces deux échelles forment le facteur d'équité

(FACEQ); l'utilisation souple du statut (USST:8 énoncés), la surveillance et le contrôle flexibles (SCFL:8 énoncés), la connaissance minimale du travail des subordonnés (CMTS:8 énoncés), ce dernier trio forme le facteur de l'exercice souple de l'autorité(FACAU); la bienveillance face aux problèmes personnels des subordonnés (BPSU:9 énoncés), les relations amicales avec les subordonnés (RASU:7 énoncés), l'ouverture à la discussion et au travail en équipe ( ODTE:11 énoncés) et les relations de support au travail (RSTR:11 énoncés), lesquelles échelles forment le facteur de relations interpersonnelles au travail (FACRI).

#### **1.1.4.1 Développement du questionnaire: Style de gestion du personnel**

Le questionnaire "Style de gestion du personnel" a été développé d'une façon empirique. Le présent questionnaire est basé essentiellement sur le vécu d'individus qui travaillent dans divers milieux.

#### **1.1.4.2 Utilisation du questionnaire**

Il convient ici de rappeler que le questionnaire "Style de gestion du personnel" permet de connaître, pour un répondant ou pour un groupe de répondants, quels sont les comportements de

gestion du personnel préconisés par le ou les sujets. Dans la mesure où ceux-ci expriment leur accord par rapport à des comportements qui leur paraissent les meilleurs (caractéristiques du bon supérieur), le style de gestion du personnel décrit devient pour eux un idéal à atteindre.

Le questionnaire mesure donc en ce sens les comportements préconisés en matière de gestion du personnel par les sujets, qu'ils exercent une fonction de supérieur actuellement ou qu'ils soient en voie d'assumer celle-ci par sélection ou promotion.

#### **1.1.4.3 Description du contenu du questionnaire de Bordeleau (1980)**

Cet outil oriente son approche vers la description du bon ou du mauvais patron. Le contenu se dissèque en neuf échelles, comme suit :

- 1) Souci d'impartialité (SOIM = 7 énoncés) : l'individu refuse les accrocS à l'équité. Il insiste sur le fait que chacun doit recevoir ce qui lui est dû selon son mérite.



- 2) Intérêt pour le développement des subordonnés (IDSU = 6): l'individu s'intéresse à la croissance professionnelle des subordonnés.
- 3) Utilisation souple du statut (USST = 8): l'individu n'abuse pas de sa position hiérarchique pour s'imposer et reconnaît que sa compétence peut avoir des limites.
- 4) Surveillance et contrôle flexibles (SCFL = 8): l'individu manifeste de la souplesse dans les fonctions de surveillance et de contrôle dans l'application des règlements.
- 5) Connaissance minimale du travail des subordonnés (CMTS = 8): l'individu considère souhaitable de ne pas trop s'impliquer directement dans le travail des subordonnés, ce qui ne nécessite alors qu'une connaissance plutôt minimale du travail de ceux-ci.
- 6) Bienveillance face aux problèmes des subordonnés (BTSU = 9): l'individu manifeste de l'intérêt pour les subordonnés en tant qu'individus, pour leurs problèmes personnels et pour l'aide qu'il peut leur apporter.

- 7) Relations amicales avec les subordonnés (RASU = 7): l'individu entretient des relations amicales, voire même familiales, avec les subordonnés au travail et en dehors du travail.
  
- 8) Ouverture à la discussion et au travail en équipe (RASU = 11): l'individu favorise des relations ouvertes et franches avec les subordonnés, la discussion en équipe et la consultation des subordonnés.
  
- 9) Relations de support au travail (RSTR = 11): l'individu favorise l'initiative et le rendement, facilite l'exécution du travail par les subordonnés.

Trois méta-dimensions ou facteurs furent identifiés à la suite d'un regroupement au niveau des échelles. Le facteur "équité" regroupe les échelles SOIM et IDSU, le facteur "exercice souple de l'autorité" est composé des échelles USST, SCFL et CMTS alors que le facteur "relations interpersonnelles avec les subordonnés" est obtenu à l'aide des échelles BPSU, RASU, ODTE et RSTR.

Bordeleau (1980) définit le style de leadership comme:

" ... l'interaction observée entre un groupe et son leader (comportement). Tout cela repose sur le principe qu'un leader efficace a un comportement différent du leader moins efficace." Bordeleau (1980).

Ainsi, selon les échelles d'évaluation de Bordeleau (1980), plus l'échelle est forte (à tendance démocratique), plus le leader serait favorable aux relations avec les ressources humaines et créerait un contexte facilitant l'atteinte de la performance.

#### **1.1.5 CONCLUSION**

Plusieurs auteurs (Likert (1976), Blake et Mouton (1964), Fiedler (1967) et Bordeleau (1980)) semblent préconiser pour les leaders formels d'une organisation, un style de leadership plus démocratique parce qu'il prédit une meilleure performance.

Ainsi, chaque auteur présente le style de leadership selon sa propre vision, mais l'introduit toujours en s'inspirant de deux pôles ou styles majeurs : l'autoritaire et le démocrate. Chacun d'eux comporte une approche du leadership convergente et une autre divergente. Ces différences sont présentées au tableau 3.

Selon Bordeleau (1980), la note globale est mieux représenté par les trois échelles d'évaluation du questionnaire SGP qui se rapprochent d'un style de gestion du personnel "démocratique" lorsqu'elles sont élevées, et "autocratique" lorsqu'elles sont près de zéro.

La plupart des auteurs favorisent le style de gestion plus démocratique qu'autocratique dans le but d'augmenter la performance organisationnelle.

**TABLEAU 3**

Synthèse du style de leadership

AUTEUR	CONVERGENCE(S)	DIVERGENCE(S)
LIKERT(1976)	AUTORITAIRE-PARTICIPATIF	DÉFINI PAR UN AXE (CONTINUUM) ET DIVISÉ EN 4 STYLES MAJEURS.
BLAKE ET MOUTON (1964)	AUTORITAIRE-EXÉCUTIF	DÉFINI PAR 2 AXES (CONTINUUM) ET RÉPARTI EN 5 STYLES MAJEURS.
FIEDLER (1967)	VERS LA TÂCHE- VERS LA COMPÉTENCE	DÉFINI PAR UN AXE (CONTINUUM) ET DIVISÉ EN 2 STYLES EXTRÊMES (LPC SCORE).
BORDELEAU (1980)	AUTORITAIRE-FERMÉ- NON ÉQUITABLE- RELATIONISTE-OUVERT- ÉQUITABLE	DÉFINI PAR UN AXE (CONTINUUM) QUI PROVIENT DE LA MOYENNE DE TROIS AXES POUR RÉSULTER EN 2 STYLES MAJEURS.

## **1.2. THÉORIES CONCERNANT LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE**

La performance des caisses dépend de beaucoup de facteurs. Le facteur le plus préoccupant de cette nouvelle décennie est la performance par la productivité des employés des caisses. On n'a qu'à penser à Action productivité 1989, à la stratégie développée par le conseil d'administration de la Fédération de Québec sur la qualité des ressources humaines du mouvement pour l'atteinte de la mission Desjardins des années 1990.

Nous en présenterons quelques-unes qui semblent pertinentes à notre propos.

### **1.2.1 LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE SELON GOULET, LANGLAIS, BEAUCHEMIN ET DIONNE (1987)**

Goulet, Langlais, Beauchemin et Dionne (1987) ont effectué une analyse financière sur 1172 caisses Desjardins afin d'identifier un facteur de performance adéquat.

Ainsi, selon eux, le début des années 1980 a été marqué par la plus sévère récession économique survenue depuis la

seconde guerre mondiale. Tous les secteurs de l'activité économique ont été sévèrement touchés et un nombre élevé d'organismes ont déclaré, au cours de ces exercices financiers, des pertes d'opérations parfois substantielles. Le mouvement Desjardins, comme institution financière, a été du nombre. Toutes ses composantes (plus de 1400 caisses, 11 fédérations et 10 institutions ou corporations) ont connu à cette époque-là une légère baisse de rentabilité.

Durant cette période, tous les éléments qui avaient un impact sur la rentabilité ont été analysés et un resserrement maximal des dépenses d'opérations a été exercé. Au cours des années précédant la récession, certaines comparaisons avec des institutions concurrentes avaient déjà été effectuées par le mouvement Desjardins afin d'analyser le niveau de sa performance financière. Il avait été établi en particulier que le ratio de sa masse salariale par 100\$ d'actif moyen était substantiellement plus élevé que celui de ses concurrents. Cette constatation faisait abstraction de la nature des affaires traitées par les banques par rapport aux caisses Desjardins.

Ces auteurs définissent la performance des caisses populaires comme suit :

"...ce sont tous les éléments qui ont un impact sur la rentabilité, notamment le coût de la main-d'oeuvre sur le volume opérationnel des caisses "  
(Goulet, Langlais, Beauchemin et Dionne 1987).

Ces auteurs utilisent la méthode suivante d'évaluation de la performance financière :  $\text{performance} = \text{output} / \text{input}$ .

Ils définissent la valeur "input" comme étant le volume opérationnel d'une caisse et la valeur "output" comme la masse salariale.

Ils ont évalué d'une façon plus spécifique la performance financière d'une caisse comme les coûts d'une caisse sur son volume d'opération selon ce qui suit :

$\text{masse salariale} / \text{volume}$ .

Cette formule représente la masse salariale ou le coût de la masse salariale sur une période donnée et le volume ou le nombre de transactions (dépôts et retraits) moyen sur une période donnée.

#### **1.2.1.1 Analyse statistique de caractérisation**

Dans un premier temps, Goulet, Langlais, Beauchemin et Dionne (1986) désirent identifier les grands phénomènes vécus par les caisses ou les éléments responsables de la diminution

de leur performance financière à travers ces années de récessions. Cette démarche ne se limite pas aux coûts de main-d'oeuvre, mais vise à déterminer l'ensemble des éléments qui les génèrent ou à déterminer les volumes opérationnels. Ils veulent en même temps tenir compte de la dimension financière de la caisse. Cette analyse était, en définitive, un exercice de compréhension multidimensionnelle des phénomènes de pertes financières vécus par les caisses Desjardins pendant le début des années 80.

Une première étude de Goulet et Langlais (1986) est utilisée dans cette étude pour obtenir les variables des dimensions financière et socio-démographique . Ainsi, les résultats de cette recherche qui tenait compte de 250 variables ont servi de guide pour cette nouvelle analyse. Toutefois, la nature des objectifs visés à ce moment-là suggère l'utilisation de la dimension opérationnelle des caisses comme élément explicatif de la masse salariale.

Ces auteurs ont utilisé 26 variables qu'ils ont modifiées à leur gré pour évaluer la performance financière des caisses. Ils ont trouvé deux indicateurs à l'opposé l'un de l'autre à partir d'une analyse factorielle, notamment celui de la masse salariale (IMAS) et du volume opérationnel des caisses (IVOL).



C'est à partir de cette étude que les auteurs ont créé l'indicateur d'adéquation de la masse salariale.

#### **1.2.1.2 L'indicateur d'adéquation de la masse salariale**

L'indicateur d'adéquation de la masse salariale ( $IMAS_i / IVOL_i^{(2)}$ ) est le point de départ de l'exercice d'analyse des coûts de la main-d'oeuvre d'une caisse. On tente, le cas échéant, d'expliquer les écarts de l'indicateur par rapport au point d'équilibre. Ces analyses influencent déjà les décisions des dirigeants dans la gestion de leur caisse, tant au plan des effectifs que de la politique salariale. La production annuelle de cet indicateur servira à mesurer l'impact des décisions prises par rapport au niveau et à l'évolution des coûts de main-d'oeuvre d'une caisse en fonction de l'évolution de ses niveaux opérationnels d'une année à l'autre.

La répartition des caisses selon le niveau de l'indicateur d'adéquation de la masse salariale révéla que 83% des caisses avaient une valeur se situant à l'intérieur de la norme " performance " de 1,03 ; en particulier, près de 40% d'entre

---

(2) Où  $i = 1$  à 1 172 caisses populaires provenant de l'échantillon final. La mnémonique IMAS signifie indicateur de la masse salariale et IVOL signifie indicateur du volume opérationnel des caisses.

elles se situaient entre 1,00 et 1,03. Les cas se retrouvant à l'extérieur de l'intervalle 0,96 - 1,04 ont fait l'objet d'analyses particulières.

### 1.2.2 CONCLUSION SUR LA VARIABLE DÉPENDANTE: PERFORMANCE

L'analyse de Goulet, Langlais, Beauchemin et Dionne (1987) a permis de développer un indicateur d'adéquation de la masse salariale. La formule du volume salarial<sup>(3)</sup> facilite l'identification des caisses où il y a déséquilibre entre la masse salariale et les volumes opérationnels; il assure dorénavant une plus grande rationalisation de ces dépenses en les rendant plus conformes aux besoins réels des caisses.

Les techniques<sup>(4)</sup> utilisées dans cette étude-ci influencent déjà d'autres recherches à l'intérieur du réseau. Des indicateurs de performance sont en train d'être développés dans le domaine de la gestion financière. Il y a aussi le secteur du marketing qui a besoin d'identifier ce qui caractérise les caisses et leur milieu afin de développer des

---

(3) La formule du volume salariale est le ratio entre la masse salariale de la caisse sur le total des transactions de la caisse.

(4) Les techniques utilisées sont : le regroupement des caisses selon leur volume opérationnel, extraction des données à partir du fichier informatique adapté aux besoins de l'étude, l'importance des variables à partir d'une analyse factorielle, la pondération des variables à partir du temps-homme qu'elles nécessitent et l'utilisation du logiciel CLUSTAN [6] pour le regroupement des caisses à partir des variables et l'homogénéité des données.

stratégies adaptées au niveau des produits et de la mise en marché.

En résumé, la performance organisationnelle se base sur la définition qu'en font Goulet, Langlais, Beauchemin et Dionne (1987), soit :

"...ce sont tous les éléments qui ont un impact sur la rentabilité, notamment le coût de la main-d'oeuvre sur le volume opérationnel des caisses ." (Goulet, Langlais, Beauchemin et Dionne 1987).

Goulet, Langlais, Beauchemin et Dionne (1987) utilisent une forme de comparaison aux autres institutions financières ainsi qu'une comparaison de l'évolution de la caisse sur une période de temps donnée. Ils préconisent la méthode du ratio des extrants sur les intrants en spécifiant que les intrants sont un volume organisationnel quelconque, comme par exemple le nombre de débits et de crédits. Les extrants, par contre, consistent en un coût relatif aux intrants, telle que la masse salariale.

### 1.3. ÉTUDES EMPIRIQUES PORTANT SUR LE LIEN ENTRE LE STYLE DE LEADERSHIP ET LA PERFORMANCE

#### 1.3.1 L'ÉTUDE DE BORDELEAU (1986)

Bordeleau (1986) dans son étude sur le style de gestion du personnel (SGP) a effectué plusieurs recherches à titre de validation du questionnaire. Parmi, ces recherches, il a fait certains parallèles entre le style de gestion du personnel, comme variable indépendante, et d'autres variables, comme variables dépendantes. Or, il a utilisé trois types de variables dépendantes qui pourraient affecter le style de gestion. Ces trois variables sont: le facteur environnemental, le facteur humain et le facteur social.

Ainsi, selon Bordeleau (1986), la productivité d'un gestionnaire peut être reliée à ces trois paramètres d'une façon significative. Ces facteurs sont représentés par des variables psychologiques.

L'environnement économique se définit par l'objectif économique qui vise à assurer la croissance de l'entreprise. L'environnement humain est constitué par l'objectif humain relativement à la satisfaction des besoins humains des employés. Enfin, l'environnement social correspond à l'objectif

social de satisfaire les besoins de développement de la communauté (région) où est implanté l'organisme.

Au cours d'une recherche, Bordeleau (1973) a constaté que les environnements économique et humain sont plus corrélés au style de gestion du personnel que l'environnement social. Ainsi, l'environnement économique représente une corrélation négative avec le style de gestion du personnel de  $-0,210$ , tandis que l'environnement humain apporte une corrélation positive au style de  $0,280$  (Corrélation de Pearson).

### **1.3.2 L'ÉTUDE DE DAY ET LORD (1988)**

Lieberson et O'Connor (1972), selon les propos de Day et Lord (1988), ont sans doute créé un point tournant dans le débat : performance organisationnelle et leadership.

En effet, ils ont évalué la performance organisationnelle à partir de trois points : le profit, les ventes et la marge bénéficiaire.

Parallèlement, le leadership a été évalué au niveau du plus haut responsable de l'administration ou de la gestion organisationnelle. Il a été défini comme la succession de l'administration au fil des ans.

L'échantillon a porté sur 167 compagnies américaines répartis en 13 secteurs industriels pendant 20 ans.

Les résultats ont démontré que le leadership n'influençait la variance totale de la performance organisationnelle que pour 7,5% dans une analyse de corrélation entre le leadership pendant un à trois ans et les profits nets de la compagnie. Par contre, sur une période de trois ans, le leadership représentait, avec la marge bénéficiaire, un pourcentage de 15,2% de la variance globale.

Salancik et Pfeffer (1977), selon Day et Lord (1988), ont étudié 172 changements de maires dans 30 villes américaines de 1951 à 1968, ces changements de maires représentent la variable pour évaluer le leadership. Cette variable a été ajoutée à d'autres variables de performance, notamment : les autres villes, l'année, d'imposition, les dettes et les dépenses municipales évaluées à partir de la médiane des dépenses au fil des ans. Le leadership, c'est-à-dire le taux de rotation des maires est corrélé avec les dettes totales budgétées (0,242) et avec les dépenses budgétées (0,191). Ce résultat est atteint seulement si la taille de la ville est comparable d'une ville à l'autre.

Selon Day et Lord (1980), les recherches de Weiner et Mahoney (1981) ont examiné l'effet des changements de présidents (PDG) sur un échantillon de 193 compagnies manufacturières pendant 19 ans. En évaluant les organisations de tailles comparables agencées avec quelques autres variables modératrices, ils ont constaté que le PDG était responsable du ratio de profitabilité (profits/actif) pour 43,9% de la variance et le prix des stocks pour 47% de la variance.

### **1.3.3 L'ÉTUDE DE MAHONEY (1967)**

Une étude de l'Université du Minnesota menée par Mahoney (1967) sur 84 gestionnaires a porté sur l'évaluation des perceptions et des jugements de ces derniers. Ces gestionnaires ont décrit 283 de leurs subordonnés à travers 114 indicateurs d'efficacité organisationnelle. Ces indicateurs ont été regroupés sous 24 dimensions. Parmi ces dimensions, l'une concernait un style de gestion démocratique et se nommait "délégation" ou le fort degré de délégation par les superviseurs. L'autre dimension regroupait les aspects de performance du personnel et se nommait "performance-support-utilisation" ou la performance efficace, le support mutuel et l'utilisation de l'adresse et des aptitudes du personnel. Les résultats ont démontré qu'il existait une corrélation positive

de 0,28 ou 28% entre "délégation"<sup>(5)</sup> et "performance-support-utilisation"<sup>(5)</sup>. Mahoney (1967) a ainsi suggéré qu'une corrélation entre la performance du personnel et son supérieur pouvait exister.

#### 1.3.4 CONCLUSION

Selon les études rapportées auparavant, il semble probable de supposer un lien entre le style de gestion des gestionnaires de caisses populaires et la performance de la caisse. La question de l'influence du leadership sur la performance organisationnelle demeure toujours d'actualité et est l'objet de notre étude qui vérifiera ce lien dans des institutions financières de type coopératif.

---

(5) Le mot délégation provient du mot américain "delegation" et "performance-support-utilisation" provient de termes américains "Performance-Support-Utilization".



## CHAPITRE II

### JUSTIFICATION DE L'INSTRUMENT

Le cadre conceptuel de cette recherche prend sa source dans les théories sur le style de leadership et la performance organisationnelle qui stipulent qu'un lien entre le comportement de gestion et la performance organisationnelle est possible.

Avec l'apport du questionnaire du SGP de Bordeleau (1980), un instrument validé au Québec, il semble intéressant et pertinent de mettre en corrélation le style de gestion du personnel avec des indicateurs de performance financière.

Cette recherche tentera d'établir des liens d'influence entre les différentes variables : le leadership et la performance financière organisationnelle.

## **2.1.LA DÉFINITION DES VARIABLES**

### **2.1.1 LE STYLE DE LEADERSHIP**

Le style de gestion du personnel selon le questionnaire de Bordeleau (1980) sera utilisé pour évaluer la variable du leadership. Cette variable est définie comme l'interaction observée entre un groupe et son leader (comportement). Cela repose sur le principe qu'un leader efficace a un comportement différent du leader moins efficace.

Cette variable sera analysée à l'aide du questionnaire du SGP de Bordeleau (1980) au niveau de trois éléments : l'équité, les relations interpersonnelles et l'exercice souple de l'autorité. Enfin, elle sera évaluée à partir des questionnaires de caisses populaires de la Fédération de Québec des strates 2 et 4 (ces 2 strates sont définies à la page 42).

### **2.1.2 LA PERFORMANCE**

La performance de l'organisation est définie comme:

"...tous les éléments qui ont un impact sur la rentabilité, notamment le coût de la main-d'oeuvre sur le volume opérationnel des caisses " (Goulet, Langlais, Beauchemin et Dionne 1987).

La performance financière des caisses sera évaluée à partir de la masse salariale en dollars sur le volume opérationnel des caisses. Ces données sont extraites de la banque de données de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec.

## **2.2 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE**

À partir de la littérature, trois hypothèses peuvent être faites. Ainsi, en se basant sur les trois échelles du questionnaire de Bordeleau (1980) : l'équité, l'exercice souple de l'autorité et les relations interpersonnelles, il convient d'induire ce qui suit :

Étant donné qu'une caisse populaire pouvait avoir des profits plus élevés lorsque le coût de sa masse salariale sera moins élevé et que la performance est tout ce qui a un impact sur la rentabilité, la formulation des hypothèses devrait refléter un style de gestion à tendance plus démocratique.

**H1)** Le facteur d'exercice souple de l'autorité (FACAU) présente une corrélation négative avec le volume salarial de la caisse.

- H2)** Le facteur de relations interpersonnelles (FACRI) présente une corrélation négative avec le volume salarial de la caisse.
- H3)** Le facteur d'équité présente une corrélation négative avec le volume salarial de la caisse.

## **CHAPITRE III**

### **MÉTHODOLOGIE**

Ce chapitre comprend la description de l'instrument de mesure utilisé pour évaluer le style de gestion du personnel des gestionnaires de caisses populaires et les données sur le volume salarial des caisses pour vérifier les hypothèses. Il inclut, en plus, la description du mode de cueillette des données, la présentation de l'échantillon et des procédés statistiques utilisés pour le traitement des données.

#### **3.1. LA MESURE DES VARIABLES**

##### **3.1.1 LA MESURE DU LEADERSHIP**

Le questionnaire intitulé "Style de gestion du personnel" d'Yvan Bordeleau sera utilisé .

Ce questionnaire évalue principalement trois facteurs : l'équité, l'exercice souple de l'autorité et les relations interpersonnelles au travail. Ces trois facteurs se subdivisent

en neuf échelles : le souci d'impartialité (SOIM:7 énoncés), l'intérêt pour le développement des subordonnés (IDSU:6 énoncés), ces derniers forment le facteur d'équité (FACEQ), l'utilisation souple du statut (USST:8 énoncés), la surveillance et contrôle flexibles (SCFL:8 énoncés), la connaissance minimale du travail des subordonnés (CMTS:8 énoncés), ce dernier trio forme le facteur de l'exercice souple de l'autorité (FACAU), la bienveillance face aux problèmes personnels des subordonnés (BPSU:9 énoncés), les relations amicales avec les subordonnés (RASU:7 énoncés), l'ouverture à la discussion et au travail en équipe ( ODTE:11 énoncés) et les relations de support au travail (RSTR:11 énoncés), lesquels énoncés forment le facteur de relations interpersonnelles au travail (FACRI).

### **3.1.2 LA MESURE DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE ORGANISATIONNELLE**

La mesure de la performance financière provient du système d'évaluation de l'étude de Goulet, Langlais, Beauchemin et Dionne (1987) dans laquelle ils ont comparé des données financières des caisses sur une période donnée.

### 3.1.2.1 Description des données financières

Les données financières utilisées comme indicateurs de performance sont les coûts de la masse salariale divisés par le volume opérationnel des caisses.

- 1) Les frais reliés au personnel (MASSE SALARIALE) englobent la masse salariale de la caisse, ainsi que tous les coûts de formation, d'avantages sociaux et tous les autres frais reliés au personnel, pour la période du 1 janvier 1988 au 31 décembre 1989.
  
- 2) Le total des dépôts et retraits (VOLUME) comprend l'ensemble des transactions des membres effectuées sur leur compte. Il inclut les dépôts de tous genres, ainsi que les retraits, les encaissements, les compensations, effets irréguliers. Ce poste englobe le volume des transactions de la caisse provenant de ses membres. Il comprend le nombre de transactions cumulatives à partir du 30 septembre 1988 jusqu'au 30 septembre 1990.

La méthode de calcul du volume salarial est comme suit :

La masse salariale / le volume.

Ce ratio est obtenu en comparant deux données de périodes différentes, l'une de janvier 1988 à décembre 1989 et l'autre de octobre 1988 à septembre 1990. Selon la disponibilité des données de la banque de données de la Fédération de Québec, il a été impossible d'extraire ces données pendant de mêmes périodes. Par contre, l'auteur a identifié que la période évaluée comportait 15 mois similaires, soit d'octobre 1988 à décembre 1989. En plus, le cycle économique de cette période a été considéré stable, ce qui permet de supposer que l'inexactitude temporelle entre la période de la masse salariale et celle du volume serait relativement similaire et n'apporterait pas de variance significative.

### **3.2. DESCRIPTION DE LA POPULATION**

La fédération de Québec compte 317 caisses populaires Desjardins. La population est sélectionnée à l'intérieur du nombre total des caisses populaires de la fédération de Québec qui forment la strate 2 et la strate 4. La fédération de Québec compte 317 caisses réparties en 7 strates. La strate 2 et 4 réunissent plus de 46% des caisses de cette fédération. La strate 2 et 4 ont été sélectionnées pour leur importance dans la fédération avec 46% du volume des caisses, ainsi que pour leur nombre d'employés acceptable variant de 6 à 30 ce qui peut représenter une gestion plus personnalisée à cause des



effectifs restreints. Les autres strates étant moins représentatives et de beaucoup différentes en personnel, elles n'ont pas été retenues.

La population est formée de 147 caisses populaires de la fédération de Québec divisée en deux sections ; la strate 2 qui compte 92 caisses et la strate 4 qui en compte 55 . Ces deux strates ont été retenues pour la stabilité que leur gestionnaire forme: en moyenne 67 % des directeurs de la strate 2 ont plus de cinq ans dans la caisse, dont 20% ont plus de 20 ans, tandis que 75% de ceux de la strate 4 ont plus de cinq ans dont 18% des directeurs ont plus de 20 ans d'ancienneté; leur nombre moyen d'employés, comme par exemple :en moyenne la strate 2 compte 11,5 employés et la strate 4 en compte 25,7. En plus, ces strates ont un environnement similaire, c'est-à-dire que la strate 2 regroupe encore plus de 60% des caisses qui en font partie depuis 1987, tandis que la strate 4 en compte 50%. Aussi, la strate 2 a un actif qui varie de 5 à 25 millions de dollars, tandis que la strate 4 en a un qui oscille entre le 20 et le 55 millions de dollars. Enfin, la strate 2 a une progression de prêts de 24% depuis trois ans et de 20% pour son actif, tandis que la strate 4 a une progression de prêts de 52% et une de 50% pour l'actif; ces résultats comparables rendent ces caisses similaires.

### 3.2.1 LA STRATE 2

La strate 2 de la fédération des caisses populaires de Québec se caractérise comme étant un groupe de caisses populaires, appelé les grosses caisses rurales et semi-urbaines. Elles représentent notamment un profil général. Entre autres, elles sont majoritairement situées dans des agglomérations de 1000 à 5000 habitants. Elles ont, règle générale, entre 6 et 20 employés et un actif variant entre 11 et 25 millions de dollars. Elles favorisent l'apparition d'emplois comme chefs d'équipe, adjoints et emplois techniques ou professionnels. Leur situation financière est très bonne, cependant, leur croissance est faible.

En plus, mises à part les 92 caisses qui totalisent la strate 2, leur proportion se chiffre à 29% du total des caisses de la fédération de Québec en nombre; de plus leur actif moyen égale 16,185 millions de dollars pour un actif total de 1 489,078, soit 22,5% de l'actif de l'ensemble des caisses de cette fédération. Elles desservent en moyenne 2 389 membres pour un total de 219 788, soit 20% de l'ensemble des membres desservis par les caisses affiliées à cette fédération. Leurs effectifs moyens se composent de 9 employés par caisse à temps complet ou de 11,5 employés en termes réels.

### 3.3.2 LA STRATE 4

Les caisses urbaines dites "moyenne" et les caisses de sous-centres régionaux sont regroupées sous l'appellation "strate 4". Elles se situent dans les centres urbains dont la population oscille entre 10 000 et 20 000 habitants et les caisses de sous-centres régionaux sont localisées dans des municipalités de 3 000 à 6 000 habitants en dehors des grands centres urbains. Elles ont, dans la plupart des cas, entre 15 et 30 employés et un actif variant entre 20 et 50 millions de dollars. Leur croissance est très forte. Elles sont principalement au coeur d'un rythme de développement rapide impliquant une instabilité organisationnelle chronique.

D'un autre côté, malgré le fait qu'elles représentent 55 caisses de l'ensemble des caisses de la fédération de Québec, cette strate forme près de 17% de l'ensemble. Leur actif moyen est de 31,42 millions de dollars pour un total de 1728,125 millions de dollars ou 26% de l'ensemble. Elles desservent en moyenne 5\_497 membres pour un total de 302 335 membres ou 27,6% du total des membres de cet ensemble. Leurs effectifs moyens se composent de 25,7 employés par caisse en termes réels ou 19,5 employés par caisse à temps complet.

### 3.3 MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES DE L'ÉCHANTILLON

#### 3.3.1 LE STYLE DE GESTION DU PERSONNEL

Le questionnaire sur le style de gestion du personnel de M. Yvan Bordeleau a été envoyé par l'entremise du courrier interne des caisses populaires. Une enveloppe préaffranchie a été dûment insérée pour permettre au directeur de chaque caisse populaire de retourner sa réponse à une adresse résidentielle autre qu'une caisse populaire.

À la réception de chaque questionnaire, une analyse initiale prenait cours pour vérifier l'exactitude des réponses et faire un suivi pour les corriger au besoin.

Le premier envoi des questionnaires a débuté vers la mi-juillet 1990 et comprenait 40 questionnaires. Il spécifiait clairement que seul le directeur général devait répondre aux questions. Chaque répondant avait jusqu'au 17 août 1990 pour retourner le questionnaire, sinon un suivi téléphonique était amorcé. Ensuite, un deuxième envoi a été fait après la réception d'au moins 30 questionnaires du premier envoi et se termina le 17 septembre 1990. Enfin, après avoir obtenu le nombre de questionnaires manquant à l'aide de suivis téléphoniques, un dernier envoi prenait place pour se terminer vers le 17 octobre 1990.

### **3.3.2 LES VARIABLES POUR L'INDICATEUR DE PERFORMANCE**

Le volume salarial, comme indicateur de performance a été extrait à partir des résultats des caisses populaires de la fédération de Québec. La Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec obtient ces variables du rapport social annuel de chaque caisse et des rapports de suivis internes mensuels des caisses.

### **3.4 DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON**

Sur 113 questionnaires envoyés aux gestionnaires composant les deux strates de caisses, 92 ont été reçus et les autres ont été oubliés et perdus par leur répondant. Bref, sur les 71 questionnaires envoyés aux gestionnaires de la strate 2, 66 ou 93% ont été reçus et sur 42 questionnaires envoyés aux gestionnaires de la strate 4, 26 ou 62% ont été reçus. À noter que le total des questionnaires envoyés est de 113 et que le taux de réception est de 82% ou 92 unités.

Le nombre total des caisses de ces deux strates avant la pré-sélection se chiffrait à 147. Avant de procéder à l'envoi des questionnaires, il a fallu faire une pré-sélection sur les

caisses ayant un directeur à leur service depuis plus de 3 ans, ce qui réduit le total à 113 caisses.

La compilation des données de ces questionnaires s'est déroulée sous la surveillance des responsables de Irco inc (superviseurs du questionnaires sur le S.G.P.) à l'Université de Montréal.

À la fin, chaque caisse compilée a été associée avec les indicateurs de performance respectifs calculés à la page 63 pour fin de cette recherche.

#### **3.4.1 LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON**

Des attributs homogènes comme la structure de chaque caisse, les règlements de la fédération, les règlements des caisses (suggérés par la fédération) et les personnes ressources des caisses centralisées à la fédération contribuent à former un échantillon considéré presque homogène<sup>(6)</sup>.

---

(6) L'échantillon de cette étude est considéré presque homogène, parce que les caisses sont toutes de la même fédération et qu'elles doivent se conformer aux lois et règlements de cette dernière.

Il y a aussi des attributs hétérogènes comme: l'âge des répondants, l'ancienneté et l'expérience des répondants, leur niveau de scolarité, la strate de caisses où ils exercent, l'influence qu'ils exercent sur le conseil d'administration pour les décisions considérées autonomes à la caisse (Par exemple, le nombre d'employés nécessaires, leur salaire, les charges administratives, etc). Ces variables peuvent avoir un effet modérateur sur les résultats.

### **3.5 LE TRAITEMENT DES DONNÉES**

Les données recueillies seront traitées d'abord à l'aide des coefficients de corrélation de Pearson ( $r$ ), pour savoir s'il existe une corrélation entre le style de gestion du personnel divisé en trois éléments (l'exercice souple de l'autorité, les relations interpersonnelles et l'équité) et le volume salarial. Par la suite, une analyse de variance sera menée pour vérifier la fiabilité des résultats.

## CHAPITRE IV

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Les objectifs de cette recherche consistent à vérifier s'il existe une relation entre les trois facteurs du style de gestion du personnel de Bordeleau (1980) entre les gestionnaires de caisses populaires et le volume salarial des caisses.

Ce chapitre est consacré à la présentation des résultats, la vérification des hypothèses et la discussion des résultats.

Le style de gestion du personnel a été classé selon le modèle de Bordeleau (1980) à l'aide d'une échelle variant de zéro à 100% pour exprimer chacun des trois facteurs de l'étude (p.63).

Les facteurs du style de gestion du personnel de Bordeleau (1980) ont été retenus selon la formulation des hypothèses. Ces facteurs sont : "le facteur des relations interpersonnelles" (FACRI), "le facteur de l'exercice souple de l'autorité" (FACAU) et "le facteur de l'équité" (FACEQ).



Le volume salarial a fait l'objet d'une analyse de corrélation avec les facteurs du questionnaire SGP de Bordeleau (1980). L'analyse de corrélation découle de l'analyse à partir du facteur "r" de Pearson. Par ailleurs, l'analyse de la signification émane d'une analyse de variances de Fisher.

Le tableau 4 décrit les résultats des corrélations entre les facteurs et le volume salarial qui ont une valeur significative à 0,01.

**TABLEAU 4**

Corrélation entre les facteurs du SGP et le volume salarial.

FACTEUR <sup>(7)</sup>		INDICATEUR
		VOLUME SALARIAL
1.	Exercice souple de l'autorité (FACAU).	- 0,219 *
2.	Relations interpersonnelles (FACRI).	- 0,022 *
3.	Équité (FACEQ)	0,025 *

\* = significatif à 0,01.

(7) Les corrélations mentionnées dans ces pages, ont été obtenues à partir d'un test "r" de Pearson uni-directionnel, ce qui explique le fait que l'on obtienne des corrélations faibles et significatives.

Le tableau 4 démontre que le facteur d'exercice souple de l'autorité a une corrélation négative de 0,219 (-21,9%) et est significatif à 0,01. Le facteur d'équité possède une corrélation de 0,025 (2,5%), et celui des relations interpersonnelles en a une négative à -0,022 (-2,2%), tous deux significatifs à 0,01.

#### 4.1. VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES

Les hypothèses portant sur les facteurs du style de gestion du personnel de Bordeleau (1980) et le volume salarial comme indicateur de performance financière, sont évaluées comme suit :

L'hypothèse H<sub>1</sub> selon laquelle le facteur d'exercice souple de l'autorité (FACAU) porterait une corrélation négative avec le volume salarial est maintenue avec un coefficient de corrélation "r" de Pearson égal à -0,219 (-21,9%) significatif à 0,01.

D'un autre côté, l'hypothèse H<sub>2</sub> selon laquelle le facteur de relations interpersonnelles (FACRI) porterait une corrélation négative avec le volume salarial est maintenue, par contre il ne représente que 2,2% de la variance avec le volume salarial.

Enfin, l'hypothèse H<sub>3</sub> selon laquelle le facteur d'équité (FACEQ) porterait une corrélation négative avec le volume salarial est rejetée, parce qu'il est positivement corrélé à 2,5% de la variance avec le volume salarial.

#### 4.2 INTERPRÉTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Comme il a été précisé auparavant, les facteurs "exercice souple de l'autorité" (FACAU), "relations interpersonnelles" (FACRI) et "équité" (FACEQ) du questionnaire de Bordeleau ont présenté une corrélation significative à un seuil de signification de 0,01.

L'hypothèse H<sub>1</sub> préconise que plus un gestionnaire<sup>(8)</sup> sera autoritaire (FACAU) avec ses subordonnés, plus les subordonnés coûteront chers à l'organisme. Cette affirmation résulte de la corrélation négative entre le facteur de l'exercice souple de l'autorité et le volume salariale de -0,219 ou -21,9%. C'est-à-dire que la performance des caisses augmente lorsque son gestionnaire utilise de la souplesse dans son autorité.

---

(8) Le mot gestionnaire est utilisé pour signifier les gestionnaires de la strate 2 et 4 de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec.

Les études supportent l'hypothèse H<sub>1</sub>. Ainsi, Mahoney (1967) évalue une corrélation de 0,28 ou 28% entre le degré de délégation<sup>(9)</sup> du superviseur et la performance du personnel. Ce La délégation, selon Mahoney (1967), est la distribution ou le partage des pouvoirs. Ce facteur semble présenter les mêmes caractéristiques que celui de l'exercice souple de l'autorité de Bordeleau (1986) selon lequel le superviseur donne des pouvoirs aux subordonnés et les rend responsables de leur travail sans s'imposer.

En plus, Mahoney (1967) se sert du terme "performance-support-utilisation"<sup>(9)</sup> pour définir la performance organisationnelle. Il définit la performance organisationnelle comme l'atteinte du but ultime de l'organisation à travers le support mutuel entre le superviseur et les subordonnés et la bonne exploitation du personnel.

Par ailleurs, l'hypothèse H<sub>2</sub> qui démontre que la corrélation entre le facteur des relations interpersonnelles (FACRI) et le volume salarial de 2,2%, dénote une influence modérée entre ces deux variables. On ne peut pas affirmer que cette influence est significative à la variance globale, car elle se rapproche de zéro.

---

(9) La délégation du superviseur provient de la traduction américaine du terme "Delegation" par Mahoney (1967).

La documentation soutient ce résultat. Mahoney (1967) utilise le facteur "supervision démocratique<sup>(10)</sup>" se rapprochant du facteur des relations interpersonnelles (FACRI), car il considère que les subordonnés ont plus de pouvoir en groupe et que le style de supervision démocratique favorise la consultation, la discussion et le travail de groupe. Il le confronta à la performance du personnel et a obtenu une corrélation de -1%.

Enfin, un gestionnaire qui se servirait de l'équité selon la définition du facteur d'équité de Bordeleau (1980) avec ses subordonnés, aurait un minimum d'influence sur la masse salariale de -2,5%. Cette influence est près de zéro et négligeable sur la variance totale de la masse salariale.

Mahoney (1967) évalue l'équité organisationnelle (10) avec la performance du personnel comme résultant en une corrélation de 6%.

---

(10) Mahoney (67) utilise le terme américain "Democratic Supervision" ou supervision démocratique pour identifier les échanges interpersonnelles avec les subordonnés. La performance du personnel est le résultat des termes américains que Mahoney (67) se sert "Performance-Support-Utilization". L'équité organisationnelle de Mahoney (1967) provient du terme américain "Selectivity", soit le subordonné qui se range aux autres, pas marginal. Il reçoit ce qui lui est dû.

Sur la base de ces résultats, la masse salariale apparaît plus influencée par l'exercice souple de l'autorité.

Afin de faire une analyse plus raffinée, nous utilisons la définition de l'exercice souple de l'autorité selon Bordeleau (1980) pour explorer les résultats. En effet, Bordeleau (1980) utilise trois échelles pour former le facteur d'exercice souple de l'autorité (FACAU). Ces échelles sont: l'utilisation souple du statut (USST), la surveillance et le contrôle flexibles (SCFL) et la connaissance minimale du travail des subordonnés (CMTS).

Afin d'évaluer la signification du facteur de l'exercice souple de l'autorité (FACAU), il serait approprié d'explorer les trois échelles qu'utilisent Bordeleau (1980) pour obtenir le facteur "FACAU". Le tableau 5 illustre les corrélations entre les échelles du facteur de l'exercice souple de l'autorité et la masse salariale.

TABLEAU 5

Évaluation de la corrélation entre les trois échelles de FACAU et le volume salarial.

Échelle	Masse salariale
1. Utilisation souple du statut (USST)	0,024 ou 2,4% *
2. Connaissance minimale du travail des subordonnés (CMTS)	-0,199 ou - 19,9%*
3. Surveillance et contrôle flexibles (SCFL)	0,0049 ou 0,49%*

\* = niveau de signification 0,01.

Ce tableau démontre que l'échelle de la connaissance minimale du travail des subordonnés (CMTS) représente un poids plus important pour déterminer le facteur de l'exercice souple de l'autorité avec une corrélation de -0,199 ou - 19,9%

Ainsi, un gestionnaire qui ne s'implique pas directement dans le travail de ses subordonnés ou connaît peu le travail de ses subordonnés, aura un volume salarial plus bas. Un volume salarial plus bas signifie: un nombre d'employés plus petit que la moyenne ou un coût par employé plus petit.

Le volume salarial de cette étude est obtenu par le rapport entre la masse salariale et le nombre de transactions

ou le volume d'opérations. Pour obtenir un ratio faible, deux conditions s'imposent: un coût en personnel faible et un volume d'opérations élevé.

Mahoney (1967) a étudié la corrélation entre un superviseur qui connaît peu le travail de ses subordonnés<sup>(11)</sup> et la performance du personnel et obtenu un résultat de 29%.

Un faible coût en personnel, comme indicateur de performance, est relié soit à un nombre d'employés plus bas, soit à un salaire par employé plus bas. Pour qu'un employé accepte de travailler avec un salaire plus bas que la moyenne des autres employés de caisses comparables, certains motifs doivent le pousser. Les raisons qui peuvent pousser un employé à agir ainsi peuvent être: un niveau de satisfaction personnel plus élevé, un environnement économique non favorable (récession, chômage élevé, etc.) ou des conditions de travail supérieures.

---

(11) Mahoney (1967) identifie un superviseur qui connaît peu le travail de ses subordonnés avec le terme américain "Reliability".



Le volume d'opérations, de son côté, est lié à l'utilisation des services de la caisse par ses membres. Il peut augmenter selon certains aspects: le nombre de membres par employé est supérieur à la moyenne ou le nombre de transactions par membre est supérieur. Dans le premier cas, le nombre de membres étant plus élevé et le nombre de services que ces membres utiliserait étant égal à la moyenne, cela signifie généralement plus de membres à servir par employé. Par contre, le membre qui utilisera plus de services pour augmenter le volume d'opérations devra être bien informé des services disponibles par les employés et devra avoir les moyens pour les utiliser et notamment prendre le temps de les utiliser et de les comprendre.

Bref, le gestionnaire qui exerce une autorité plus souple pourrait avoir un volume d'opérations plus élevé et une masse salariale plus basse, et ainsi, il peut obtenir une meilleure performance.

#### **4.3. CONCLUSION**

D'une façon générale, Bordeleau (1973) évalue qu'un style de gestion plus souple dans son autorité pourrait obtenir une meilleure satisfaction de ses employés avec une corrélation de 28%.

L'étude de Day et Lord (1988), par ailleurs, n'utilise pas de critères tel que l'exercice souple de l'autorité. Cependant, leurs résultats ont permis de démontrer que le plus haut responsable d'une organisation pouvait avoir une influence marquée sur les résultats d'une organisation, c'est-à-dire que la corrélation entre le plus haut gestionnaire et les résultats de l'organisme peut atteindre 0,439 ou 43,9%.

Enfin, pour supporter cette recherche, Mahoney (1967) a conclu qu'un degré de délégation fort peut résulter en une performance plus élevée, c'est-à-dire qu'un style de gestion axé vers la délégation est lié à l'augmentation de la performance (28%).

À partir de cette étude sur la relation entre le style de leadership et la performance organisationnelle, il convient de tirer certaines conclusions, notamment:

Parmi les trois facteurs du style de gestion du personnel de Bordeleau (1980), deux sont négativement corrélés avec le volume salarial et un ne l'est pas, soient respectivement, le facteur "exercice souple de l'autorité", le facteur "relations interpersonnelles" et le facteur "équité", avec des corrélations repectives de -21,9%, -2,2% et 2,5%.

En résumé, la recherche de Day et Lord (1980) démontre qu'un gestionnaire peut influencer les résultats. Celle de Bordeleau (1973) conclut qu'un gestionnaire peut influencer la satisfaction de ses employés. Tandis que celle de Mahoney (1967) présente une corrélation entre un gestionnaire qui exerce l'autorité avec souplesse a une influence sur la performance du personnel (28%).

Ainsi, ces auteurs supportent les résultats de cette étude, c'est-à-dire que le gestionnaire de caisses influence la performance des caisses.

Enfin, la documentation corrobore que le style de gestion du personnel identifié par l'exercice souple de l'autorité (FACAU) peut influencer la performance d'un organisme, selon l'étude de Mahoney (1967).

Les résultats de cette étude à partir des facteurs des relations interpersonnelles (FACRI) et de l'équité (FACEQ) qui ne démontrent qu'une influence limitée de -2,2% et 2,5% sur la performance financière et ainsi ne peuvent être acceptés comme influençant une portion acceptable de la variance de la masse salariale. Ces résultats ont une influence négligeable, c'est-à-dire qu'ils se rapprochent de la corrélation nulle.

En se basant sur les résultats obtenus, le mouvement Desjardins devrait chercher à augmenter sa productivité (volume salarial bas) en embauchant des gestionnaires de styles: non autoritaires, selon l'utilisation de l'exercice souple de l'autorité (FACAU).

Cependant, la performance des caisses populaires Desjardins de Québec semble reliée à certaines variables économiques, environnementales ou humaines; or il serait grandement intéressant d'élargir ces indicateurs de performance avec une plus grande panoplie de données, telles les caractéristiques de l'environnement de la caisse, l'économie régionale ou le site géographique de la caisse.

Le style de gestion des gestionnaires de la strate 2 et de la strate 4 des caisses populaires de la Fédération de Québec ne représente pas le style de la totalité des caisses populaires et d'économie Desjardins, or il serait intéressant de comparer les résultats de cette recherche à d'autres caisses du mouvement Desjardins. Il serait même intéressant d'évaluer la différence entre le style de la strate 2 et celui de la strate 4.

Cette recherche a été effectuée à l'intérieur d'un cycle économique considéré stable et en inflation, soit le cycle

économique de la période se situant entre l'an 1988 et l'an 1990. Les données de cette étude portent sur une période de seulement 24 mois ce qui limite l'étendu des résultats, une période plus grande aurait pu donner des résultats différents.

Les résultats de cette recherche auraient pu être différents si la période économique avait été en récession. En plus, la strate 2 de cette étude aurait pu être analysée distinctement de la strate 4, ce qui aurait pu donner des résultats différents.

Cette étude compare des résultats obtenus à partir d'organismes québécois à des résultats tirés d'échantillons américains. La portée de cette recherche est limitée aux strates 2 et 4 des caisses populaires de la Fédération de Québec, elle ne peut donc pas être généralisée aux autres strates ou à d'autres institutions financières. Certaines valeurs coopératives des caisses peuvent avoir une influence sur les résultats; ainsi d'autres institutions financières pourraient obtenir différents résultats.

**BIBLIOGRAPHIE**

1. Blake, R.R. et Mouton, J.S., 1964, The Managerial Grid, Houston, Texas, Gulf Publishing Company.
2. Bordeleau, Yvan et Morin, Estelle, 1986, Déterminants et mesure du style de gestion du personnel : état de la recherche au Québec, , Psychologie québécoises vol. 6.
3. Bordeleau, Yvan et Talamin, Jean-Pierre, 1982, Elaboration d'un questionnaire sur le conflit individus-organisations, Revue internationale de psychologie appliqué (SAGE, Londres et Beverly Hills) Tome XXXI, 351-68.
4. Bordeleau, Yvan, Ph.D., psychologue industriel, 1977, Style de gestion du personnel, manuel technique, IRCO inc. (Intervention recherche consultation auprès d'organismes), 1145 rue Guertin, Montréal, Qué. H41-4B7, tél.: 514-748-8648.
5. Bordeleau, Yvan, février 1980, Le questionnaire : Style de gestion du personnel : construction et validation d'un instrument de mesure pour le milieu québécois, Revue québécoise de psychologie, vol.1, no.1.
6. Bordeleau, Yvan et Pelletier, Jacques, mai 1981, Conception des objectifs organisationnels et style de gestion préconisé par des étudiants en relation industrielles, Revue Québécoise de Psychologie, vol.2, no.2, .
7. Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, août 1988, Les caisses performantes : constats et commentaires, CDG Fédération et Institution, v.p. ressources humaines, direction de la planification de la main-d'oeuvre et du travail, .
8. Confédération des CPD de Québec, mai 1989, Les strates de caisses, Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec, direction de la planification de la main-d'oeuvre et du travail, La problématique des caisses.
9. Confédération des CPD du Québec, , septembre 1989, Les directeurs de caisses dans Desjardins, v.p. ressources humaines et opérations, direction planification de la main-d'oeuvre et du travail.

10. Day, David V. et Lord, Robert G., 1988, Executive Leadership and Organizational Performance : Suggestions for a New Theory and Methodology., University of Akron, Journal of management, vol.14 no. 3,p 453-464.
11. Fiedler, Fred E. et Chemers, Martin M., 1967, 1974 , Leadership and Effective Management, les éditions Scott, Foresman and Company.
12. Fiedler, Fred, 1988, New approach to effective Leadership, Administrative Science Quaterly, p.135.
13. Goulet, Michel G., Langlais, Karl, Beauchemin, Jacques et Dionne Albert, Outil d'analyse et de gestion des coûts de main-d'oeuvre, Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec avec la faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, L'Actualité Économique, revue d'analyse économique, vol. 63, no.1, mars 1987.
14. Goulet, M.G., Langlais, K. ; Outil d'analyse et de gestion des coûts de la main-d'oeuvre, Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, 1986.
15. Lieberson, Stanley et O'Connor James F. 1972, op.cit. dans Day et Lord 1988.
16. Likert, Ransis ,1976, New ways of managing conflict.
17. Mahoney, Thomas A., 1967. Effectiveness. Management Science, vol.14, no.2, octobre.
18. Pfeffer, Jeffrey et Salancik, Gerald, 1978, op.cit. selon, Day et Lord 1988.
19. Roussel, Sylvain, 1990, Conceptualisation et validation d'une mesure de leadership, Université de Montréal, département de Psychologie, mémoire inédit.

## **ANNEXE I**

Données sur le volume salarial  
et les trois facteurs pour chaque caisse.



Données sur le volume salarial  
et les trois facteurs pour chaque caisse.

Caisse	VOLUME SALARIAL	FACEQ	FACAU	FACRI
1	182,29%	39,88	14,17	33,24
2	175,09%	47,14	24,17	40,30
3	194,63%	43,10	19,17	99,99
4	161,65%	45,00	35,83	39,60
5	172,22%	48,57	32,92	40,47
6	129,29%	46,31	26,25	37,77
7	180,13%	45,48	30,42	29,18
8	143,36%	49,29	29,17	29,17
9	142,74%	49,29	28,33	39,61
10	63,58%	39,29	99,99	99,99
11	124,36%	32,38	27,50	35,10
12	176,84%	47,14	23,75	40,18
13	140,68%	41,43	36,25	33,82
14	93,81%	44,05	99,99	40,25
15	212,79%	47,02	36,67	38,30
16	205,89%	30,00	24,17	29,16
17	140,65%	42,98	32,08	31,51
18	172,67%	43,45	15,83	42,50
19	186,47%	42,86	35,83	37,19
20	159,51%	42,38	20,42	21,50
21	140,88%	35,00	26,25	29,69
22	173,45%	48,57	33,33	99,99
23	147,61%	47,14	32,92	30,03
24	201,67%	47,86	28,75	30,36
25	169,82%	24,76	27,50	36,69
26	143,63%	29,40	27,50	99,99
27	177,21%	50,00	29,58	31,09
28	119,25%	41,79	33,75	29,57
29	159,83%	42,38	31,25	29,68
30	179,47%	40,00	22,50	30,93
31	129,08%	99,99	17,08	41,63
32	107,08%	47,02	22,50	32,11
33	108,17%	42,62	33,33	24,79

34	197,30%	40,48	37,92	38,47	
35	181,57%	47,74	35,42	40,57	
36	102,04%	40,71	34,58	30,64	
37	136,70%	44,64	25,83	35,12	
38	168,26%	47,14	36,67	40,50	
39	190,96%	41,90	29,17	33,37	
40	170,77%	43,45	31,25	33,37	
41	140,27%	42,14	22,50	38,65	
42	227,52%	48,57	37,50	35,69	
43	148,74%	39,05	24,58	30,84	
44	105,35%	36,19	25,83	34,75	
45	221,01%	39,52	22,08	35,06	
46	187,53%	44,29	34,58	33,71	
47	152,83%	37,26	26,67	33,06	
48	136,57%	46,90	21,67	29,25	
49	128,79%	45,71	21,25	29,19	
50	157,84%	47,14	16,67	40,89	
51	89,01%	47,14	31,67	35,52	
52	172,45%	50,00	31,67	38,32	
53	174,57%	50,00	35,00	31,71	
54	189,83%	42,74	27,50	36,84	
55	168,96%	30,12	24,58	27,67	
56	124,50%	39,64	18,75	99,99	
57	130,27%	41,79	30,42	37,10	
58	151,33%	45,00	20,42	41,60	
59	165,27%	38,93	27,92	32,15	
60	150,75%	38,81	26,25	33,28	
61	195,65%	47,74	23,33	30,26	
62	106,69%	44,88	25,00	41,53	
63	175,78%	41,19	21,67	35,74	
64	136,44%	44,76	30,00	35,48	
65	180,28%	45,71	34,58	35,20	
66	136,53%	38,81	27,92	32,23	
67	172,59%	40,12	23,75	32,09	
68	124,66%	44,52	26,25	30,91	
69	123,13%	45,48	29,58	34,99	
70	108,09%	38,57	29,58	29,75	

71	108,89%	46,31	18,33	39,34	
72	193,97%	42,38	22,08	32,27	
73	145,86%	46,43	32,50	33,15	
74	88,30%	39,29	25,83	33,71	
75	177,53%	34,88	26,25	32,41	
76	74,20%	40,71	17,08	30,01	
77	152,17%	47,86	39,58	46,86	
78	82,02%	37,86	20,83	37,16	
79	105,83%	35,83	30,42	32,24	
80	161,81%	44,76	33,75	25,49	
81	95,16%	35,00	34,58	26,55	
82	113,04%	35,48	20,00	30,26	
83	91,17%	44,64	24,58	33,99	
84	92,78%	45,71	28,33	31,79	
85	209,52%	47,74	33,75	35,38	
86	122,45%	45,48	25,42	33,98	
87	77,93%	50,00	50,00	38,91	
88	77,83%	46,43	31,67	31,90	
89	144,22%	46,43	30,42	43,90	
90	106,36%	35,71	21,25	35,46	
91	46,22%	45,71	31,25	40,88	
92	86,64%	44,29	44,17	35,93	

**ANNEXE II**

Questionnaire sur le Style de gestion  
du personnel de Bordeleau (1980)



**Fédération des caisses populaires Desjardins  
de Québec**

95, avenue des Commandeurs  
Lévis-Lauzon (Québec) G6V 6P6  
Télécopieur : 833-7887

Le 18 septembre 1990

À l'attention de Monsieur

Monsieur,

Dans le cadre de ma maîtrise en Administration des affaires, je suis actuellement à l'étape cueillette de données de mon projet: "Le style de Leadership et la performance des caisses populaires".

Ce projet vise, entre autres, à diagnostiquer certains facteurs de réussite auprès des caisses de strates 2 et 4, affiliées à la Fédération de Québec. Ces facteurs sont:

- le style de gestion du personnel;
- l'implication, l'engagement et les valeurs organisationnelles.

J'ai obtenu de la Fédération un appui qui facilitera la réalisation de mon travail (voir lettre en annexe). Le Directeur général de la caisse en poste depuis au moins trois (3) ans, a été visé comme l'emploi stratégique de cette étude.

À cette fin, je sollicite votre collaboration libre et volontaire pour compléter les deux questionnaires suivants:

- Style de gestion du personnel;
- Perceptions des directeurs de caisses populaires.

J'aimerais recevoir ces deux questionnaires complétés pour le 17 octobre 1990. À votre demande, je pourrai vous faire parvenir l'analyse de vos résultats concernant le test "Style de gestion du personnel".

.../2

Vous pouvez me rejoindre à la Caisse populaire La Guadeloupe au (418) 459-3474 après 15h.

Finalement, je ferai connaître à la Fédération, le résultat de ma recherche une fois celle-ci complétée.

Je vous remercie de votre collaboration et vous prie d'agréer, Monsieur, mes salutations les plus distinguées.

Magalie Cyr

pour:

Daniel Nadeau

DN/mc

p.j. (4)

Aux directeurs de caisses

Objet: Questionnaires

Madame,  
Monsieur,

Vous trouverez, sous pli, deux questionnaires. Le premier, **Style de gestion du personnel**, est établi en deux langues (anglais ou français). Vous devez par conséquent choisir la langue de votre questionnaire (français).

Lisez attentivement les directives avant de débiter le questionnaire. Nous vous rappelons qu'il est essentiel que vous utilisiez un crayon à mine noire et que vous encercliez une seule réponse.

Ce questionnaire de 75 énoncés ne prend que 15 minutes environ, il est important que vous vous y attardiez pour rehausser la qualité des réponses.

Le deuxième questionnaire, **Les perceptions des directeurs de caisses populaires**, ne comporte que 15 énoncés. Un temps normal de 10 minutes est évalué pour répondre promptement et distinctement à toutes les questions.

Merci de votre collaboration.

Le 12 juillet 1990

Aux directeurs de caisse

Messieurs,

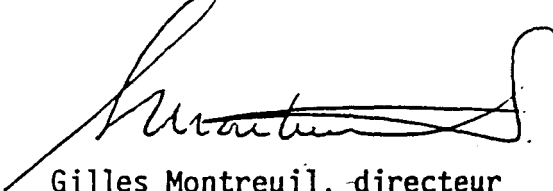
Nous avons récemment donné notre appui à M. Daniel Nadeau pour la réalisation d'un projet de recherche visant l'obtention d'un mémoire dans le cadre de sa maîtrise en Administration des affaires.

Notre collaboration à ce projet est de l'ordre du soutien technique et de l'accessibilité aux informations sur les caisses participantes.

Monsieur Nadeau conserve l'entière responsabilité du choix et de l'exploitation des outils aux fins de son projet.

Nous sommes fort intéressés aux résultats d'ensemble issus de cette recherche. Cependant, nous n'aurons aucunement accès aux résultats individuels provenant de cette analyse.

Merci de votre collaboration.



Gilles Montreuil, directeur  
Division conseil en personnel

GM/mc





INTERVENTION  
RECHERCHE  
CONSULTATION  
AUPRES D'ORGANISATIONS

Yvan Bordeleau, Ph.D.  
psychologie organisationnelle et industrielle

2e édition

# STYLE DE GESTION DU PERSONNEL QUESTIONNAIRE



IRCO INC. 1145 rue Guertin, Montréal, Canada H4L 4B7 - tél.: (514) 748-8648

OPTIONAL FORM NO. 10  
MAY 1962 EDITION  
GSA FPMR (41 CFR) 101-11.6

IRCO INC  
1145 RUE GUERTIN  
MONTREAL CANADA H4L 4B7  
(514) 748-8648

pas du tout d'accord	très peu d'accord	peu d'accord	plutôt d'accord	fortement d'accord	totalemement d'accord
1	2	3	4	5	6

Un(e) BON(NE) SUPÉRIEUR(E) . . . . .

- 51- entretient des relations amicales avec ses subordonnés.
- 52- demande à ses subordonnés uniquement ce qu'il (elle) est lui-même (elle-même) capable d'accomplir.
- 53- est le (la) plus compétent(e) de l'équipe.
- 54- décourage la formation de spécialistes pour ne pas en être dépendant(e) au point de vue des connaissances.
- 55- refuse qu'on discute les ordres qu'il (elle) donne.
- 56- est sceptique face à la valeur de la formation pour ses subordonnés.
- 57- donne les raisons lorsqu'il (elle) demande d'accomplir une nouvelle tâche.
- 58- évite de donner trop de formation à un subordonné parce que celui-ci pourra un jour quitter l'organisation.
- 59- peut punir un subordonné plus qu'il ne le mérite afin de donner l'exemple aux autres.
- 60- a le droit de s'approprier le crédit du succès de ses subordonnés.
- 61- fait sien le problème que lui confie un subordonné.
- 62- se considère en position de prendre les meilleures décisions
- 63- doit faire sentir aux subordonnés que c'est lui (elle) le (la) supérieur(e).
- 64- évite à tout prix de montrer son incompétence dans certains domaines.
- 65- accepte que le subordonné ait des revendications.
- 66- laisse sentir aux subordonnés qu'il (elle) sait tout.
- 67- se considère, de par son poste, plus compétent(e) que ses subordonnés.
- 68- peut se permettre de critiquer les gens en leur absence.
- 69- cherche à avoir des contacts avec ses subordonnés en dehors du travail.
- 70- est familier(e) avec ses subordonnés.
- 71- refuse de justifier ses actes devant ses subordonnés.
- 72- insiste sur les ordres qu'il (elle) transmet à ses subordonnés.
- 73- applique les règlements de façon stricte.
- 74- accepte qu'un subordonné ait une mauvaise journée.
- 75- vérifie très souvent si le travail est exécuté.

NOM DE FAMILLE - SURNAME				PRÉNOM - FIRST NAME			
DATE		FORMAT DU QUESTIONNAIRE		ANNÉES DE SCOLARITÉ TOTAL		AGE	SEX
JR / DY	MO / AN	FRANCAIS / FRENCH	ANGLAIS / ENGLISH	TOTAL YEARS OF SCOLARITY			M / SE
OCCUPATION ACTUELLE			NATIONALITE		LANGUE MATERNELLE		
PRESENT OCCUPATION			NATIONALITY		MOTHER TONGUE		
DOMAINE / PROPERTY							
PRIVE / PRIVATE	PROFESSEUR / PROFESSOR	MANAGER / MANAGER	SCIENTIFIQUE / SCIENTIST	ARTISTE / ARTIST	LIBRE / FREE	ETUDIANT / STUDENT	AUTRES / OTHERS

51	1	2	3	4	5	6	26	1	2	3	4	5	6	1	1	2	3	4	5
52	1	2	3	4	5	6	27	1	2	3	4	5	6	2	1	2	3	4	5
53	1	2	3	4	5	6	28	1	2	3	4	5	6	3	1	2	3	4	5
54	1	2	3	4	5	6	29	1	2	3	4	5	6	4	1	2	3	4	5
55	1	2	3	4	5	6	30	1	2	3	4	5	6	5	1	2	3	4	5
56	1	2	3	4	5	6	31	1	2	3	4	5	6	6	1	2	3	4	5
57	1	2	3	4	5	6	32	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5
58	1	2	3	4	5	6	33	1	2	3	4	5	6	8	1	2	3	4	5
59	1	2	3	4	5	6	34	1	2	3	4	5	6	9	1	2	3	4	5
60	1	2	3	4	5	6	35	1	2	3	4	5	6	10	1	2	3	4	5
61	1	2	3	4	5	6	36	1	2	3	4	5	6	11	1	2	3	4	5
62	1	2	3	4	5	6	37	1	2	3	4	5	6	12	1	2	3	4	5
63	1	2	3	4	5	6	38	1	2	3	4	5	6	13	1	2	3	4	5
64	1	2	3	4	5	6	39	1	2	3	4	5	6	14	1	2	3	4	5
65	1	2	3	4	5	6	40	1	2	3	4	5	6	15	1	2	3	4	5
66	1	2	3	4	5	6	41	1	2	3	4	5	6	16	1	2	3	4	5
67	1	2	3	4	5	6	42	1	2	3	4	5	6	17	1	2	3	4	5
68	1	2	3	4	5	6	43	1	2	3	4	5	6	18	1	2	3	4	5
69	1	2	3	4	5	6	44	1	2	3	4	5	6	19	1	2	3	4	5
70	1	2	3	4	5	6	45	1	2	3	4	5	6	20	1	2	3	4	5
71	1	2	3	4	5	6	46	1	2	3	4	5	6	21	1	2	3	4	5
72	1	2	3	4	5	6	47	1	2	3	4	5	6	22	1	2	3	4	5
73	1	2	3	4	5	6	48	1	2	3	4	5	6	23	1	2	3	4	5
74	1	2	3	4	5	6	49	1	2	3	4	5	6	24	1	2	3	4	5
75	1	2	3	4	5	6	50	1	2	3	4	5	6	25	1	2	3	4	5



DM FIRST NAME		
AGES ET SEXE	AGE	SEX
IS OF SCOLARITY		SEX
LANGUE MATERNELLE		
MÉTIER		

pas du tout d'accord	très peu d'accord	peu d'accord	plutôt d'accord	fortement d'accord	totalemement d'accord
1	2	3	4	5	6

Un(e) BON(NE) SUPÉRIEUR(E) . . .

1- ... est apte à répondre à toutes les questions techniques que lui adressent ses subordonnés.	6	1	2	3	4	5	6
2- ... évite de donner trop de formation à un subordonné parce qu'il (elle) le considère comme facilement remplaçable.	6	2	3	4	5	6	
3- ... se préoccupe de la famille de ses subordonnés.	6	3	4	5	6		
4- ... prend le temps d'écouter un subordonné même s'il (elle) a un travail important à faire.	6	4	5	6			
5- ... trouve lui-même (elle-même) des solutions à tous les problèmes.	6	5	6				
6- ... accepte que ses subordonnés ne soient pas d'accord avec lui (elle)	6	6					
7- ... accepte de rediscuter les décisions qu'il (elle) a prises.	6	7					
8- ... s'intéresse aux problèmes personnels du subordonné	6	8					
9- ... surveille tout personnellement.	6	9					
10- ... encourage son subordonné à prendre des initiatives	6	10					
11- ... est capable de résoudre lui-même (elle-même) toutes les difficultés techniques que rencontrent ses subordonnés.	6	11					
12- ... porte autant d'intérêt au concierge qu'au comptable	6	12					
13- ... cherche à connaître individuellement tous ses subordonnés.	6	13					
14- ... consulte ses subordonnés avant de prendre une décision	6	14					
15- ... fait en sorte que ses subordonnés se sentent à l'aise avec lui (elle).	6	15					
16- ... prend ses pauses-café avec ses subordonnés.	6	16					
17- ... sait reconnaître son incompetence.	6	17	1	2	3	4	5
18- ... doit sévir lorsqu'une négligence se produit.	6	18	1	2	3	4	5
19- ... se montre plus exigeant(e) que nécessaire pour s'assurer d'un bon rendement.	6	19	1	2	3	4	5
20- ... accepte que ses subordonnés lui disent ce qu'ils n'aiment pas de lui (elle).	6	20	1	2	3	4	5
21- ... a le droit de payer plus cher ses subordonnés préférés.	6	21	1	2	3	4	5
22- ... est toujours prêt(e) à conseiller ses subordonnés dans leur travail.	6	22	1	2	3	4	5
23- ... parle à ses subordonnés de ses activités non reliées au travail.	6	23	1	2	3	4	5
24- ... admet ses limites devant ses subordonnés.	6	24	1	2	3	4	5
25- ... permet au subordonné d'expérimenter des changements dans l'exécution du travail.	6	25	1	2	3	4	5