

2m 11.2574.8

Université de Montréal

Les caractéristiques socio-démographiques de directeurs
de caisses populaires et les performances
économiques de leurs établissements

par

René Jacob

Département de psychologie

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître en psychologie (M.Ps.)
option industrielle et organisationnelle

Juin 1997

©René Jacob, 1997



BF
22
U54
1998
V.012.

1998

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé:

Les caractéristiques socio-démographiques de directeurs
de caisses populaires et les performances
économiques de leurs établissements.

présenté par
René Jacob

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

Président-rapporteur: Michael Strobel

Directeur de recherche: André Savoie

Membre du jury: Jean-Pierre Blondin

Mémoire accepté le: 20.02.1998

Sommaire

Le phénomène du leadership a donné lieu à de très nombreuses recherches. Malgré tous ces travaux, l'influence du leader sur les résultats de son organisation continue à susciter de nombreux débats. Certains expliquent surtout la performance organisationnelle par des facteurs contextuels alors que d'autres attribuent plutôt ce résultat au dirigeant.

Afin de sortir de l'impasse, Smith, Carson et Alexander (1984) ainsi que Pfeffer et Davis-Blake (1986) ont suggéré l'étude des caractéristiques propres des leaders. De leur côté, Barrick, Day et Lord (1991) ont proposé d'étudier les mécanismes par lesquels le leadership influence la performance de l'organisation.

Ce mémoire s'inscrit dans la foulée de ces recommandations et traite des liens entre les caractéristiques socio-démographiques de directeurs de caisses populaires et des performances économiques de leurs établissements. L'âge, l'expérience de l'emploi, l'expérience du poste et la scolarité sont les caractéristiques considérées chez les leaders. Les indicateurs de performance sont la rentabilité, l'efficacité de la gestion des ressources humaines et techniques et la croissance de l'actif. Les analyses ont considéré 92 caisses, divisées en deux groupes distincts. Dans ces établissements, les directeurs étaient en poste au moins pour les trois années sur lesquelles ont porté l'étude soit 1987, 1988 et 1989. Les données financières ont été extraites des bilans annuels de chacune des caisses pour ces trois années.

Des analyses de régression de type hiérarchique ont été effectuées pour chacune des variables. La méthode de travail a permis d'abord d'isoler la portion de variance

attribuable à l'actif pour chacun des indicateurs de performance puis de déterminer quelle proportion de la variance résiduelle était attribuable à chaque variable socio-démographique.

Les résultats indiquent un lien entre les caractéristiques socio-démographiques et la rentabilité. Le facteur expérience dans le poste "actuel" se montre le plus étroitement associé à la croissance de cet indicateur économique. Le niveau de scolarité s'avère négativement relié à la rentabilité. La gestion des ressources humaines apparaît un vecteur privilégié par lequel certaines caractéristiques des directeurs se traduisent en rentabilité de leur établissement. L'ensemble des caractéristiques socio-démographiques considérées en bloc explique la plus grande partie de la variance de l'indicateur rentabilité.

Les résultats suggèrent des pistes pour l'embauche et la sélection de personnel. Des avenues de recherche se dégagent également.

Table des matières

Sommaire	III
Table des matières	V
Liste des tableaux	VI
Liste des sigles et abréviations	VII
Remerciements	VIII
Avant-propos	IX
Introduction	1
Article: Les caractéristiques socio-démographiques de directeurs de caisses populaires et les performances de leurs établissements	22
Sommaire	23
Contexte théorique	25
Méthodologie	34
Résultats	39
Discussion	41
Conclusion	47
Épilogue	49
Références	54
Tableaux	58

Liste des tableaux

Tableau A:	Le comportement des leaders selon le niveau de maturité des subordonnés -----	13
Tableau 1:	Comparaison entre les échantillons et les populations -----	58
Tableau 2:	Relations prévisionnelles entre l'âge et les indices de performances économiques -----	59
Tableau 3:	Relations prévisionnelles entre l'expérience de l'emploi et les indices de performances économiques -----	60
Tableau 4:	Relations prévisionnelles entre l'expérience du poste et les indices de performances économiques -----	61
Tableau 5:	Relations prévisionnelles entre la scolarité et les indices de performances économiques -----	62

Liste des sigles et abréviations

Δ ACTIF:	Indice de croissance de l'actif.
EMPLOI:	Expérience de l'emploi de directeur de caisse.
E.T. :	Écart type.
GRH :	Indice de gestion des ressources humaines.
GRI :	Indice de gestion des autres ressources internes.
LPC :	The Least Preferred Co-worker scale.
POSTE:	Expérience dans le poste actuel.
PROFIT:	Trop perçu de la caisse (profit).
RISQ :	Indice de la prise de risques.

Remerciements

Ce travail de recherche n'aurait pu connaître d'issue heureuse sans le soutien de précieux collaborateurs. A ce titre, c'est d'abord à son directeur de recherche, Monsieur André Savoie que l'auteur veut exprimer sa profonde gratitude. Il a su utiliser une variété d'occasions de façon habile et créative afin de stimuler la réflexion, de guider la démarche et d'éclairer le parcours. Avec la patience du jardinier, il a permis à l'arbre de donner ses fruits.

L'auteur veut aussi exprimer sa reconnaissance à Monsieur Louis-Georges Cournoyer pour son soutien et ses précieux conseils concernant les analyses statistiques. Enfin, Monsieur Daniel Nadeau a rendu possible l'élaboration de cette recherche en facilitant l'accès aux données nécessaires et en se rendant disponible pour des informations complémentaires; de sincères remerciements lui sont donc également adressés.

Avant-propos

Le présent mémoire de maîtrise est présenté sous forme de publication scientifique. Cette approche a été formellement autorisée par le vice-doyen à la Faculté des études supérieures, Monsieur Dominic Maestracci.

Introduction

Le phénomène du leadership semble universel chez les humains et s'observe chez plusieurs espèces animales. Les recherches de Carpenter (1963) sur le comportement de groupes naturels de singes ont fait ressortir que le leader influence le comportement du groupe relativement à la recherche de nourriture; régularise la distribution du statut au sein du groupe; défend le groupe contre les agressions et maintient l'intégrité du groupe lors des contacts avec d'autres groupes. Le chercheur a observé que lorsque le mâle dominant était retiré du groupe, le groupe réduisait notablement son niveau d'activité. De son côté, Bernstein (1969a), met en relief le rôle social du mâle dominant d'un groupe de singes rhésus. Dans un autre article, Bernstein (1969b), l'auteur montre aussi le rôle régulateur du mâle dominant sur le niveau d'interaction sociale au sein du groupe.

De son côté, Bass (1990), relève de nombreuses indications relativement à l'existence du phénomène chez les l'homme. Il rapporte que des indices de l'intérêt pour le phénomène du leadership ont été retrouvés dans des vestiges de la civilisation égyptienne datant de 5000 ans. Des signes du même genre, datant d'environ 800 ans, sont attribués à la civilisation chinoise. Quant à la mythologie grecque, poursuit-il, elle abonde en histoires relatant les hauts faits d'une variété de dieux et de héros. S'appuyant sur les analyses de nombreux rapports anthropologiques par Smith et Krueger (1933), il affirme que tous les peuples laissent voir des indications de la présence du phénomène du leadership dans leur fonctionnement. Les études de Lewis (1974) permettent à Bass de pousser plus loin sa pensée en indiquant que même dans les sociétés où on ne retrouve pas de chefs consacrés par des règles officielles, il y a des leaders qui occupent une place centrale lors de processus décisionnels.

Si le leadership joue un rôle si important dans le fonctionnement de plusieurs groupes parmi les espèces animales et de la totalité des groupes humains, il n'est pas étonnant que les hommes aient toujours cherché à comprendre le phénomène. A une époque récente, la première édition du *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, en 1974, rapportait 3000 écrits sur le sujet; la dernière édition de cet ouvrage, en 1990, compte maintenant presque 8000 références.

La recherche d'explications sur le phénomène du leadership a emprunté différentes voies qui apparaissent parfois contradictoires. Certaines approches pour comprendre le phénomène ont adopté une perspective universelle; d'autres peuvent plutôt se ranger dans une perspective situationnelle.

Les approches universelles

Les approches dites universelles sont caractérisées par la recherche de facteurs explicatifs du leadership propres à la personne du leader indépendamment des caractéristiques de la situation ou de celles des subordonnés.

La théorie du grand homme

La théorie du grand homme analyse les caractéristiques des grands leaders reconnus de l'histoire tels Jésus Christ, Napoléon, Hitler, de Gaulle, Martin Luther King, Rockefeller et bien d'autres. L'analyse a pour but de montrer les liens entre les caractéristiques des leaders étudiés et les succès qui leur sont attribués.

Selon Bass (1990), les succès constituent en quelque sorte la trame de l'histoire humaine. Se référant aux propos de Woods (1913), il note que la ligne de pensée qui considère les dirigeants à succès à travers le monde comme des êtres exceptionnels attribue la source de ces pouvoirs à un héritage familial. Il relève aussi l'avis de Wiggam (1931) selon lequel les mariages entre les familles de dirigeants exceptionnels produisent des classes aristocratiques de gens biologiquement différents des classes inférieures.

La lecture de biographies de grands leaders donne des illustrations éloquentes des façons de jouer les différents rôles de dirigeant comme l'établissement des buts, la planification, l'organisation de l'action et le contrôle. Cependant, les récits biographiques ne peuvent livrer que des exemples concrets de façons de diriger qui se sont avérées efficaces dans des circonstances particulières; l'utilisation des mêmes façons de faire dans des situations différentes ne conduiront pas nécessairement au même succès. C'est là une limite importante des théories dites du grand homme.

L'approche par traits.

Cette avenue de recherche postule que les leaders qui obtiennent du succès possèdent naturellement des caractéristiques communes. Selon Korman (1977), les traits communs de ces dirigeants les conduisent à adopter certains comportements qui sont davantage associés à l'efficacité.

Au cours de la première moitié du siècle, la recherche sur les traits a bénéficié des développements rapides des méthodes psychométriques. Les caractéristiques soumises aux recherches ont d'abord été de nature physique tels la grandeur et

l'apparence puis du niveau de la personnalité comme l'estime de soi et la stabilité émotionnelle et enfin, les caractéristiques de l'ordre de l'habileté ont été considérées comme l'intelligence, la créativité et les aptitudes verbales (Yukl, 1989).

Face au grand nombre de recherches portant sur les traits des leaders au cours de la première moitié du siècle, Stogdill (1948) a passé en revue plusieurs de ces études. Son analyse montre qu'une vision consistante du leader se dégage de l'ensemble de ces recherches. Le portrait décrit généralement quelqu'un qui se hisse au sommet de la hiérarchie par une participation active et habile aux efforts du groupe pour atteindre les buts poursuivis. Les traits associés à ces performances comprennent l'intelligence, la capacité d'être à l'écoute des besoins des autres, la compréhension de la tâche, l'initiative et la persistance dans la recherche de solutions aux problèmes, la confiance en soi, le désir d'accepter des responsabilités et d'occuper une position de domination et de contrôle. Bien que ces caractéristiques semblent pouvoir différencier les leaders des non-leaders, Stogdill remarque que la capacité de différencier des traits fluctue considérablement selon les situations dans lesquelles se trouvaient les leaders. Il en tire la conclusion que la simple possession de certains traits n'est pas suffisante pour créer un leader mais que les caractéristiques personnelles des leaders doivent plutôt être mises en relation avec les caractéristiques de la situation et les buts des subordonnés.

Dans l'édition de 1974 de son volume, Stogdill rapporte avoir procédé à une analyse de 163 recherches menées sur les traits des leaders sur une période de 20 ans commençant avec les années cinquante. La procédure de recherche utilisée a misé sur plusieurs méthodes différentes de celles qui ont été utilisées au cours de la recherche précédente. Au terme de cette minutieuse étude, Stogdill retient un certain nombre de

traits caractérisant davantage les leaders parmi lesquels on retrouve: la capacité de s'adapter aux situations, une certaine vigilance à l'égard de l'environnement social, une attitude ambitieuse et orientée vers la réussite, l'affirmation, la capacité de coopérer, l'esprit de décision, le désir d'influencer les autres, un haut niveau d'énergie, la confiance en soi, la constance et la tolérance au stress. L'auteur retient aussi certaines aptitudes dont l'intelligence, l'habileté à conceptualiser, la créativité, la diplomatie et le tact, les aptitudes verbales, la capacité d'organisation, la facilité à persuader et les habiletés sociales. Cette dernière recherche de Stogdill indique que les leaders peuvent se distinguer à partir de certaines caractéristiques. A ce sujet, Bass (1981) indique que certains traits accroissent la probabilité d'efficacité de la part leader mais n'en garantissent pas la réussite. De plus, l'importance des différents traits doit être relativisée selon la nature des situations auxquelles a à faire face le leader.

L'approche du comportement du leader

Les travaux regroupés dans cette catégorie se sont attachés à observer et décrire les agissements des leaders. Le but recherché dans cette approche consiste à identifier quels sont les comportements qui distinguent les leaders à succès de ceux qui échouent. La plupart des recherches menées dans cette perspective se sont déroulées dans les années 50 et 60. Une bonne partie de ces études ont été inspirées par l'Ohio State University Leadership Studies.

Les analyses ont considéré des milliers de comportements de dirigeants dont une liste d'environ 150 a été retenue comme plus discriminante. De plus, ces comportements ont pu être regroupés selon deux dimensions: la tendance à structurer le fonctionnement de l'organisation et l'aptitude à maintenir des relations positives avec

les subordonnés. Ces deux orientations correspondent à deux axes selon lesquels le comportement du leader se situe en regard de la tâche et en fonction des personnes.

L'axe relié à la tâche concerne les façons dont le dirigeant définit et structure son rôle et celui de ses subordonnés afin d'atteindre les buts de l'organisation. L'assignation des différentes tâches entre les subordonnés, les normes et les standards de production et la coordination des différentes activités font partie des préoccupations dont il est question selon cette dimension. L'axe concernant les comportements orientés vers les personnes correspond aux agissements du leader ayant pour but de maintenir une relation positive avec les subordonnés ainsi qu'une situation où ces derniers vont se sentir confortables et supportés dans leur travail.

De nombreuses recherches ont montré que les dirigeants qui obtiennent un score élevé sur la dimension des tâches obtiennent souvent aussi des scores élevés sur les indicateurs de performance comme la productivité et les coûts. A l'inverse, les recherches ont indiqué que lorsque les dirigeants obtiennent des scores élevés sur la dimension des relations avec les personnes, les subordonnés rapportent un plus haut taux de satisfaction au travail mais leur rendement ne correspond pas à un niveau élevé de performance (Albanese, 1981).

Certains auteurs ont préconisé que la recherche de leaders qui obtiennent un score élevé sur chacune des deux dimensions conduirait à la situation idéale. Reprenant une recherche semblable à celle qu'ont menée Larson et al en 1976, Nystrom (1978) a conclu, comme ses prédécesseurs, qu'il n'y avait pas une nette prédominance des avantages sur les inconvénients avec une telle combinaison de comportement chez les leaders. Ainsi, ajoute-t-il, ce mythe devrait être abandonné.

Les approches situationnelles

Contrairement aux approches précédentes, les approches situationnelles ne définissent pas les attributs d'un bon leader; elles décrivent plutôt quels sont les moyens les plus appropriés de répondre aux exigences de divers types de situations. Les approches situationnelles deviennent des cadres de référence pour ajuster le leadership aux caractéristiques de différents contextes où il aura à s'exercer.

L'approche contingente

L'approche contingente a été particulièrement influencée par les recherches de F. E. Fiedler. Le premier aspect de son modèle de leadership consiste à déterminer où se situe le leader sur une échelle dont les deux pôles extrêmes sont l'orientation vers la tâche et l'orientation vers les relations. Cette partie de l'approche de Fiedler s'avère comparable en plusieurs points à ce qui a été développé par l'Ohio State University Leadership Studies. Cependant pour situer l'orientation du leader, Fiedler procède différemment.

La procédure proposée par Fiedler consiste à utiliser un instrument connu sous le nom de " The Least Preferred Co-worker scale " (LPC). Cette échelle comprend deux séries d'adjectifs opposés pouvant décrire un partenaire de travail, celui avec lequel il a été le moins agréable de travailler pour la personne qui se soumet au test, et il s'agit pour le leader d'indiquer où se situe sa réponse, sur une échelle, pour chacune des paires d'adjectifs opposés (Fiedler, Chemers et Mahar, 1977).

L'originalité de l'apport de Fiedler se trouve principalement dans la section suivante de ses travaux. Dans cette partie de l'évaluation du leadership, il définit le contexte organisationnel dans lequel oeuvre le leader et met en relation ce contexte particulier et les résultats du leader au test " The Least Preferred Co-worker scale ".

Le contexte organisationnel est défini selon trois paramètres: la qualité de relation entre le leader et les membres de l'organisation, le niveau de structuration des tâches dans l'organisation et la position de force ou non du leader dans l'organisation. Chacun de ces paramètres peut être coté de deux façons. Au total, huit combinaisons différentes de ces paramètres correspondent à autant de types de situations organisationnelles se rangeant de la moins favorable à la plus favorable pour le dirigeant.

Selon Fiedler, l'efficacité du leadership provient de la combinaison entre les caractéristiques personnelles du leader, orienté vers la tâche ou vers les relations, et les types de contextes organisationnels. Ainsi, par exemple, les leaders orientés vers les relations seraient particulièrement efficaces dans les contextes favorables pour le dirigeant (1, 2, 3) ou très défavorables pour le dirigeant (8). Les leaders orientés vers la tâche seraient plus efficaces dans les contextes organisationnels intermédiaires (4, 5).

L'approche contingente du leadership de Fiedler fait bien ressortir l'importance de l'interaction entre le leader, les subordonnés et la situation; en cela, elle se démarque nettement des approches de type universel. Cependant, pour House and Baetz (1979), plusieurs points demeurent obscurs dans les propositions de Fiedler, notamment les relations entre le score LPC et l'efficacité pour les situations de type 6 et 7. Pour

Green, Nebeker et Boni (1976), le fait que le score LPC soit considéré implicitement comme une attitude immuable de la part du leader peut être remis en question.

L'approche orientée par les buts.

Cette approche de la compréhension des modes d'action du leadership cherche surtout à mettre en relation les comportements du dirigeant avec la satisfaction et la performance des subordonnés. Dans cette perspective, cette relation s'établit de façon différente selon les caractéristiques de la situation. Les variables sur lesquelles s'exerce le leadership correspondent aux facteurs de motivation proposés par la théorie des attentes de Georgopoulos, Mahoney et Jones (1957). Quant aux variables modératrices, elles sont constituées des caractéristiques de la tâche et de celles des subordonnés.

La théorie des attentes soutient le point de vue selon lequel les subordonnés ajustent leur effort au travail en fonction de ce qu'ils espèrent comme résultat probable de leurs efforts sur le travail qu'ils réalisent et selon les conséquences qu'ils attendent pour eux-mêmes comme suite de ces mêmes efforts. En ce qui a trait aux conséquences des efforts pour eux-mêmes, les subordonnés ajusteraient leur niveau d'effort de façon à obtenir des conséquences positives, telles que des gains monétaires ou plus de considération, mais aussi en évitant les conséquences négatives, telles que les accidents, les réprimandes ou autres.

Se référant à un article de House et Mitchel (1974), Yukl (1989) indique que l'approche orientée par les buts reconnaît quatre formes de leadership que le dirigeant peut adopter afin de susciter un bon niveau de motivation et d'effort de la part des subordonnés. Il s'agit du leadership de support, orienté surtout vers les besoins des

subordonnés et le climat de travail; le leadership directif, plutôt prescriptif et orienté vers la tâche; le leadership participatif, qui recueille et tient compte de l'opinion des subordonnés pour prendre les décisions; et le leadership orienté vers la réalisation, caractérisé par la fixation de buts et de standards élevés et soulignant les capacités des subordonnés de les atteindre.

La forme de leadership la plus appropriée varie en fonction des caractéristiques de la situation.. Ainsi, pour un contexte de travail exigeant, désagréable ou même dangereux, le leadership supportant s'avère plus efficace pour accroître la satisfaction et l'effort des subordonnés. Ces effets sont cependant minimes lorsque le même type de leadership est utilisé dans un contexte de travail stimulant et agréable.

Dans les situations de travail peu structurées et complexes où les subordonnés ont peu d'expérience et où les règles et procédures de travail sont peu présentes, le leadership de type directif produira le meilleur des effets sur la satisfaction et l'effort des subordonnés. C'est surtout par la réduction de l'ambiguïté que ces effets bénéfiques sont obtenus. Par contre, le leadership de type directif pourra avoir des effets contraires si il est utilisé dans des situations de travail bien structurées et où les subordonnés sont compétents.

Le leadership participatif semble plus indiqué pour les contextes de travail où la tâche n'est pas structurée. Dans ces cas, c'est par la clarification des rôles que l'effort et la satisfaction des subordonnés s'accroissent. Le leadership orienté vers la réalisation pourrait aussi convenir aux situations où les tâches ne sont pas structurées, particulièrement si elles sont complexes et non répétitives. L'augmentation de la

confiance en soi et de l'attente de succès chez les subordonnés se traduit alors par l'accroissement de l'effort et la satisfaction de ces derniers.

Malgré que de nombreuses recherches aient confirmé certains aspects de l'approche orientée par les buts, plusieurs critiques ont été évoquées relativement à ses fondements conceptuels. Parmi celles-ci, le fait que la théorie des attentes soit une pierre d'assise de cette approche pose une difficulté puisqu'il s'agit d'une description peu réaliste du processus de motivation selon Mitchell (1974). Pour leur part, Stinson et Johnson, 1975, remettent en question le postulat sous-jacent à l'approche selon lequel l'ambiguïté de rôle serait toujours une situation désagréable pour les subordonnés. Au contraire, font-ils remarquer, certaines personnes préfèrent définir eux-mêmes leur rôle. Une autre observation critique de cette approche met en évidence le fait que la motivation des subordonnés apparaît comme le seul moyen d'influence du leader sur les subordonnés. Pourtant, le leader peut agir de différentes autres manières: il peut réorganiser le travail; favoriser l'accroissement des habiletés des subordonnés par la formation ou offrir des ressources qui répondent mieux aux besoins.

Le modèle de Hersey et Blanchard

Le modèle de Hersey et Blanchard a été initialement nommé la théorie du cycle de vie; par la suite les auteurs l'ont renommé la théorie du leadership situationnel (Hershey et Blanchard, 1977). Dans ce cas-ci, comme dans le cas de quelques autres approches examinées précédemment, le comportement du leader est défini selon deux pôles; c'est-à-dire qu'il peut être orienté vers la tâche ou orienté vers les relations avec les subordonnés. Le choix du comportement approprié, il devrait s'effectuer en considérant les caractéristiques de la situation.

Selon ce modèle de compréhension du leadership, la situation se définit surtout en fonction de la maturité des subordonnés. Cette maturité se compose de deux facteurs: la maturité dans l'emploi et la maturité psychologique. Le premier de ces deux facteurs réfère aux habiletés techniques et aux connaissances des subordonnés par rapport à leur tâche. Le second des facteurs réfère plutôt à la confiance en soi des subordonnés et en leur engagement dans leur travail.

Chacun des deux facteurs peut adopter une valeur forte ou faible, et en les combinant ensemble, quatre situations-type peuvent être reconnues selon les auteurs. Ainsi, la compétence peut être faible ainsi que l'engagement; ou la compétence peut être faible et l'engagement fort; ou la compétence forte et l'engagement faible; ou encore la compétence et l'engagement peuvent tous deux être forts. A chacune de ces quatre situations-type correspond un comportement approprié.

Le tableau A fait la synthèse des liens entre les situations-types et les comportements correspondants recommandés aux leaders. On y retrouve les comportements que prescrivent Hersey et Blanchard pour chacune des situations-type: "telling", "selling", "participating", et "delegating". Le premier de ces comportements est caractérisé par une faible orientation vers les relations et une orientation très marquée vers la tâche. Dans ce cas, le contact avec les subordonnés est principalement caractérisé par des directives. Le second des comportements prescrit est caractérisé par une orientation marquée à la fois vers la tâche et vers les relations. Il s'agit ici d'amener les subordonnés à accepter les façons de faire considérées les meilleures. Le troisième comportement consiste à une orientation surtout vers les relations en minimisant les interventions relatives à la tâche. Le leader cherche plutôt ici à faire participer les subordonnée aux décisions. Quant au dernier des comportements préconisés par les

auteurs, il est caractérisé par une orientation faible autant à l'égard des relations que de la tâche. Les subordonnés sont considérés ici comme autonomes et aptes à agir de la meilleure façon possible dans leur travail.

Tableau A¹

Le comportement des leaders selon le niveau de maturité des subordonnés

Niveau de maturité des subordonnés:		Orientation du comportement du leader:		Comportement prescrit au leader.
Compétence	Engagement	Tâche	Relations	
Faible	Faible	Élevée	Faible	"Telling"
Faible	Fort	Élevée	Élevée	"Selling"
Forte	Faible	Faible	Élevée	"Participating"
Forte	Fort	Faible	Faible	"Delegating"

Les quatre situations-type évoquées par le modèle devraient être comprises comme quatre repères sur un continuum de maturité chez les subordonnés. Bien que la version de 1977 de la théorie situationnelle du leadership le mentionne, certains critiques négligent cet aspect. Pour Hershey et Blanchard, les comportements prescrits au leader sont des interventions ayant un but de développement à l'égard des subordonnés. Dans cette perspectives, le comportement du leader doit s'ajuster au niveau de maturité qu'il évalue chez les subordonnés afin de favoriser chez eux le développement d'un niveau de maturité supérieur.

¹ Tableau adapté de Bass, 1990, p. 489.

Parmi les critiques, Graeff (1983) considère que la théorie situationnelle du leadership de Hershey et Blanchard comme une contribution mineure à la compréhension du phénomène du leadership. L'analyse qu'il fait des différentes phases du développement de cette théorie l'amène à conclure qu'elle présente des problèmes de consistance interne et des contradictions conceptuelles importantes. Il conclut: " La courbe diagnostique utilisée pour mettre en relation la maturité à la tâche et au comportement relationnel du leader manque de justification théorique, et le modèle prescriptif se montre clairement incapable de proposer des solutions logiques à certaines situations."

L'approche de Vroom et Yetton

L'approche proposée par Vroom et Yetton se veut une démarche qui aide le leader à déterminer quel comportement adopter face à un problème donné dans son organisation. Le niveau de qualité de la décision et le degré d'adhésion des subordonnés à la décision constituent deux aspects centraux de la démarche qui guident le choix du comportement.

Les comportements possibles que peut adopter le dirigeant sont au nombre de cinq, qui vont du plus autocratique au plus démocratique. Les deux comportements autocratiques, A1 et A11 consistent respectivement à ce que le dirigeant prenne seul la décision à partir des informations qu'il a à ce moment ou qu'il prenne la décision seul en allant chercher des informations complémentaires auprès des subordonnés au préalable. Les deux comportements consultatifs, C1 et C11, correspondent respectivement à une prise de décision du dirigeant après avoir recueilli des idées et des

suggestions auprès de subordonnés individuellement ou une prise de décision du dirigeant après avoir recueilli des idées et suggestion auprès des subordonnés en groupe. Enfin, sur le pôle le plus démocratique des comportements reconnus par Vroom et Yetton, il y a le G11, qui consiste pour le dirigeant, d'une part, à amener le groupe des subordonnés à choisir la solution qui leur paraît la meilleure, et d'autre part, à accepter et à appliquer cette solution du groupe (Albanese, 1981).

Pour aider le leader à déterminer le comportement le plus approprié, les auteurs proposent sept facteurs qui décrivent le contexte de la décision. Il s'agit du degré de rationalité nécessaire de la solution qui sera choisie; de la nécessité ou non que le dirigeant obtienne davantage d'information pour prendre une bonne décision; du niveau de structuration du problème; du degré d'acceptation requis de la solution par les subordonnés afin que la solution soit mise en application efficacement; du niveau probable d'acceptation d'une solution venant du dirigeant par les subordonnés; du degré d'adhésion des subalternes aux objectifs de l'organisation; de la probabilité de dissension des subordonnés entre eux face aux solutions envisagées (Côté, Abravanel, Jacques, Bélanger, 1986).

Les réponses aux différents facteurs d'analyse de la situation se traduisent en de nombreuses combinaisons possibles. Par la suite, chacune de ces combinaison conduit à préciser quels sont les comportements pertinents pour le leader dans la situation particulière analysée. Afin de faciliter la démarche, Vroom et Yetton présentent un arbre de décision où se retrouvent les différentes combinaisons possibles ainsi que les conclusions auxquelles l'approche proposée aboutit.

Par cette démarche, le dirigeant peut éliminer les comportements à proscrire dans la situation particulière qu'il analyse et il identifie quels comportements sont pertinents. Cependant, la démarche lui donne peu d'indications lui permettant de faire le meilleur choix parmi les comportements pertinents. D'autre part, l'arbre de décision de Vroom et Yetton ne permet que de répondre oui ou non à chacun des sept facteurs d'analyse de la situation; cette façon de faire rend la démarche plutôt simple à appliquer mais ne permet qu'une analyse plutôt limitée de la situation. Ce sont deux lacunes que le modèle révisé présenté par Vroom et Jago en 1988 a tenté de corriger.

Références

- Albanese, R. (1981). *Managing: Toward Accountability For Performance* (3^e éd.). Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research.*(2^e éd.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications.*(3^e éd.). New York: Free Press.
- Bernstein, I. S. (1969). Group social patterns as influenced by removal and later reintroduction of the dominant male rhesus. In R. B. Zajonc. *Animal social psychology: A reader of experimental studies*, Toronto: Wiley, (pp.312-316).
- Bernstein, I. S. (1969). Role of the dominant male rhesus monkey in response to external challenges to the group. In R. B. Zajonc. *Animal social psychology: A reader of experimental studies*, Toronto: Wiley, (pp.316-318).
- Carpenter, C. R. (1963). Societies of monkeys and apes. In C. H. Southwick (éd.), *Primate social behavior*, Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Côté, N., Abravanel, H., Jacques, J. et Bélanger, L. (1986). *Individu, groupe et organisation*. Boucherville, Qc: Gaëtan Morin.
- Fiedler, F.E., Chemers, M.M. et Mahar, L. (1976). *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*. New-York: John Wiley & Sons.
- Georgopoulos, B. S., Mahoney, G. M. et Jones, N. W. (1957). A path- goal approach to productivity. *Journal of Applied Psychology*, 41, 345-353.
- Graeff, C. L. (1983). The situational leadership theory: A critical review. *Academy of Management Review*, 8 (2), 285-296.
- Green, S. G., Nebeker, D. M. et Boni, M. A. (1976). Personality and Situational Effects on Leader Behavior. *Academy of Management Journal*, 19, 192.

- Hershey, P. et Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior* (3^e éd.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-328.
- House, R. J. et Beatz, M. L. (1979). Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. *Research in Organizational Behavior*, 1, 341-423.
- Korman, A. K. (1977). *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Larson, L.L., Hunt, J.G. et Osborn, R. N. (1976). The Great Hi-Hi Leader Behavior Myth: A Lesson from Occam's Razor. *Academy of Management Journal*, 19 (4), 628-641.
- Mitchell, T. R. (1974). Expectancy models of job satisfaction, occupational preference, and effort: A theoretical, methodological, and empirical appraisal *Psychological Bulletin*, 81 (12), 1053-1077.
- Nystrom, P. C. (1978). Managers and the Hi-Hi leader Myth. *Academy of Management Journal*, 21, 330.
- Stinson, J. E. et Johnson, T. W. (1975). The path goal theory of leadership: A partial test and suggested refinement. *Academy of Management Journal*, 18 (2), 242-252.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Vroom, V. H. et Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managerial participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations* (3^e éd.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Les caractéristiques socio-démographiques de directeurs
de caisses populaires et les performances
économiques de leurs établissements
René Jacob et André Savoie
Université de Montréal

titre abrégé: LES CARACTÉRISTIQUES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES

Sommaire

Le phénomène du leadership a donné lieu à de très nombreuses recherches. Malgré tous ces travaux, l'influence du leader sur les résultats de son organisation continue de susciter de nombreux débats. Certains expliquent surtout la performance organisationnelle par des facteurs contextuels alors que d'autres attribuent plutôt ce résultat au dirigeant.

Afin de sortir de l'impasse, Smith, Carson et Alexander (1984) ainsi que Pfeffer et Davis-Blake (1986) ont suggéré l'étude des caractéristiques propres des leaders. De leur côté, Barrick, Day et Lord (1991) ont proposé d'étudier les mécanismes par lesquels le leadership influence la performance de l'organisation.

Cette recherche s'inscrit dans la foulée de ces recommandations et traite des liens entre les caractéristiques socio-démographiques de directeurs de caisses populaires et des performances économiques de leurs établissements. L'âge, l'expérience de l'emploi, l'expérience du poste et la scolarité sont les caractéristiques considérées chez les leaders. Les indicateurs de performance sont la rentabilité, l'efficacité de la gestion des ressources humaines et techniques et la croissance de l'actif. Les analyses ont considéré 92 caisses, divisées en deux groupes distincts. Dans ces établissements, les directeurs étaient en poste au moins pour les trois années sur lesquelles ont porté l'étude soit 1987, 1988 et 1989. Les données financières ont été extraites des bilans annuels de chacune des caisses pour ces trois années.

Des analyses de régression de type hiérarchique ont été effectuées pour chacune des variables. La méthode de travail a permis d'abord d'isoler la portion de variance attribuable à l'actif pour chacun des indicateurs de performance puis de déterminer quelle proportion de la variance résiduelle était attribuable à chaque variable socio-démographique.

Les résultats indiquent un lien entre les caractéristiques socio-démographiques et la rentabilité. Le facteur expérience dans le poste "actuel" se montre le plus étroitement associé à la croissance de cet indicateur économique. Le niveau de scolarité s'avère négativement relié à la rentabilité. La gestion des ressources humaines apparaît un vecteur privilégié par lequel certaines caractéristiques des directeurs se traduisent en rentabilité de leur établissement. L'ensemble des caractéristiques socio-démographiques considérées en bloc explique la plus grande partie de la variance de l'indicateur rentabilité.

Les résultats suggèrent des pistes pour l'embauche et la sélection de personnel. Des avenues de recherche se dégagent également.

Les relations entre les caractéristiques socio-démographiques de directeurs de caisses populaires et les performances économiques de leurs établissements

Le phénomène du leadership a donné lieu à plusieurs considérations théoriques et à de nombreuses recherches; Bass (1990) en a recensé environ 8000. L'influence du leader sur les résultats de son organisation a cependant suscité de nombreux débats (Thomas, 1988; Barrick, Day et Lord, 1991). Certains mettent plutôt l'emphase sur les facteurs contextuels pour expliquer la performance des organisations (Liebersohn et O'Connor, 1972; Eitzen et Yetman, 1972; Salancik et Pfeffer, 1977). D'autres reconnaissent au dirigeant d'entreprise un impact considérable sur la performance de son organisation (Weiner et Mahoney, 1981; Smith, Carson et Alexander, 1984; Thomas, 1988).

Les controverses tiennent souvent à des questions de méthodologie et d'importance accordée à un aspect plutôt qu'à un autre dans l'interprétation. Lorsque les études sont révisées à partir des mêmes indicateurs de performance et avec des procédures statistiques semblables, l'influence du leadership sur les résultats de l'organisation se révèle au minimum de l'ordre de 7 à 15% de la variance totale expliquée (Thomas, 1988; Barrick, Day et Lord, 1991).

Certains chercheurs considèrent qu'une meilleure compréhension de la relation entre le leadership et la performance organisationnelle s'avère nécessaire. Ils suggèrent l'étude des caractéristiques propres des leaders (Smith, Carson et Alexander, 1984; Pfeffer et Davis-Blake, 1986) et des mécanismes par lesquels l'effet sur la performance se produit (Barrick, Day et Lord, 1991).

La présente recherche prend appui sur ces recommandations. Elle considère des caractéristiques socio-démographiques clé des directeurs de caisses populaires et en étudie les relations avec les résultats économiques des établissements qu'ils dirigent. L'âge, l'expérience de l'emploi, l'expérience en poste et la scolarité sont les caractéristiques étudiées chez ces gestionnaires.

L'âge

Les changements physiologiques dûs à l'âge ne semblent affecter que faiblement les capacités intellectuelles et occupationnelles des travailleurs jusqu'à 65 ans et même plus (Baugher, 1978; Bourne, 1982). Les aspects psychomoteurs ainsi que la capacité d'effectuer des travaux exigeants physiquement connaissent cependant une baisse plus sensible (Baugher, 1978).

Ces travailleurs plus âgés éprouvent cependant plus de satisfaction au travail que n'en connaît leur contrepartie plus jeune selon Bourne (1982). Elle croit que cette attitude serait davantage influencée par des facteurs intrinsèques tel que l'intérêt envers les tâches en elles-mêmes plutôt que par des facteurs extrinsèques comme le salaire.

De plus, Bourne (1982) soutient aussi que les attentes de la société à l'égard des travailleurs plus âgés influencent davantage ces derniers que ne le font les

changements psychologiques associés à l'âge tels un plus haut niveau d'anxiété, une baisse de l'estime de soi et une attitude de prudence.

La capacité de prendre des décisions chez les jeunes cadres (28 à 35 ans) paraît caractérisée par une plus grande rapidité du processus comparativement à leurs homologues plus âgés (45 à 55 ans) (Taylor, 1975; Streufert, 1987). Par contre, la recherche d'informations semble plus complète et ces informations sont évaluées avec plus de justesse chez ces derniers (Taylor, 1975), si bien que leurs décisions seraient supérieures lorsqu'un haut niveau de pensée stratégique est requis (Streufert, 1987). Même si on observe des signes de détérioration dans le groupe des 55 à 65 ans, le fait de demeurer actif au sein d'une organisation semble un facteur particulièrement favorable au maintien des capacités (Streufert, 1987).

La croissance de l'entreprise est plus forte chez les jeunes dirigeants (moins de 46 ans) que chez leurs aînés (Hart et Mellors, 1970; Child, 1974; White, 1987). Dirigée par ces derniers, l'entreprise montre une plus grande stabilité des ventes et des gains (Hart et Mellors, 1970; Child, 1974; Hambrick et Mason, 1984) ainsi qu'une plus grande taille et une meilleure utilisation de ses ressources (White, 1987). Le profit de l'entreprise est alors souvent plus élevé avec un dirigeant plus âgé (Mc Enrue, 1988).

Suite à ces données tirées de la documentation, quatre hypothèses sont posées relativement à l'âge du dirigeant. On devrait observer: H_{1a} - une relation négative avec la croissance de l'entreprise ; H_{1b} - une relation positive avec le profit ; H_{1c} -

une relation négative avec le niveau de risque des décisions; H_{1d} - une relation positive avec l'efficacité dans l'utilisation des ressources.

L'expérience

La documentation reconnaît une relation positive entre durée de service au sein d'une même organisation et l'engagement organisationnel ainsi qu'avec l'intention de demeurer dans l'entreprise. La culture de l'entreprise ainsi préservée par la continuité du membership de son personnel se traduit par une performance croissante (White, 1987).

Observant la pratique des entreprises, Mc Enrue (1988) constate qu'en période de consolidation, ce sont les employés les plus expérimentés qui sont gardés en poste. Pour sa part, Mills (1985) note que ce facteur socio-démographique constitue un critère important au niveau de la sélection, de la rétention et de la promotion.

Chez les dirigeants d'entreprises soumises au contrôle d'actionnaires externes, une corrélation positive a été observée entre la performance économique de l'organisation et la durée de l'expérience en poste du leader (Salencik et Pfeffer, 1980) et la durée de l'expérience de l'emploi (Mc Enrue, 1988). Cependant, cette relation s'inverse en regard de projets d'expansion et lorsque des stratégies plus risquées doivent être adoptées (Helmich, 1974; Hambrick et Mason; 1984).

Par contre, certaines observations indiquent que l'accroissement du nombre d'années d'expérience peut aussi correspondre à une baisse de la performance (Janis, 1972). Les études de Eitzen et Yetman (1972) ont montré que cette chute du rendement, chez un groupe d'entraîneurs de basket-ball, survenait à partir de la treizième année. L'hypothèse explicative avancée par Staw (1980) est que l'expérience dans un poste permet d'accroître les habiletés et la familiarité nécessaires à l'augmentation de performance. Toutefois, la diminution de l'intérêt et de la motivation s'installent à mesure que la nouveauté et la stimulation s'atténuent entraînant ainsi des effets négatifs sur la performance.

Chez les dirigeants de grandes entreprises, l'expérience en poste peut prendre un certain temps à se refléter dans les résultats de l'organisation. Lieberman et O'Connors (1972) et Weiner et Mahoney (1981) n'enregistrent d'effet sensible sur les résultats des organisations qu'ils ont étudiées qu'à partir de la cinquième année. Il semble cependant que l'apprentissage intensif nécessaire pour développer son efficacité dans un emploi pourrait être plus court. Smith, Hunter et Outbridge (1986) établissent cette période à 2 ou 3 ans pour les emplois moyennement complexes et à 5 ans dans les emplois très complexes.

A partir des informations précédentes, quatre hypothèses sont formulées au sujet du niveau d'expérience dans l'emploi et dans le poste. Dans chacun des cas, on devrait observer: H_{2a} - une relation négative avec le niveau de croissance de l'entreprise; H_{2b} - une relation positive avec le niveau de profit; H_{2c} - une relation

négative avec le degré de risque des décisions; H_{2d} - une relation positive avec l'efficacité dans l'utilisation des ressources internes de l'organisation.

La scolarité

Les considérations populaires à l'égard de la scolarité accordent aux niveaux plus élevés de scolarité, une valeur supérieure sur le marché du travail (Solmon, 1981; Shick et Kunnecke, 1982). Une meilleure chance de trouver un emploi, un poste plus intéressant, un salaire supérieur et des opportunités de promotion plus nombreuses sont souvent associés aux niveaux scolaires supérieurs.

Ces avantages attribués à un plus haut niveau de scolarité devraient provenir d'une perception positive du lien scolarité-performance au travail de la part des employeurs. Dans le cas du salaire et des promotions affirme Wise (1975), on peut y voir des formes de récompenses pour les performances des candidats. De plus, note l'auteur, plusieurs études au sujet des investissements dans le capital humain montrent que les gens possédant un plus haut niveau de scolarité gagnent un meilleur salaire.

Cependant, Shick et Kunnecke (1982) font remarquer qu'il y a peu d'entreprises qui ont procédé à des études systématiques pour mettre en relation les qualifications évaluées avant l'entrée en poste et celles qui se révèlent nécessaires pour réaliser le travail avec succès.

Pour sa part, Wise (1975) a étudié la relation entre le degré de réussite académique et la performance au travail telle qu'indiquée par le niveau de salaire initial. Il a conclu à une relation significative. Par contre, Lazear (1977) critique les principales conclusions de Wise en faisant remarquer qu'elles relèvent surtout de l'hypothèse de sélection (screening hypothesis), selon laquelle le milieu académique agit principalement en éliminant les individus les moins performants. Ainsi, Lazear soutient que les résultats de Wise révèlent une covariance plutôt qu'une causalité entre les variables étudiées.

De leur côté, Shick et Kunnecke (1982) se réfèrent à la recension de documentation exhaustive de Hoyt (1965) portant sur 46 études mettant en relation le niveau académique et des mesures de succès chez des adultes. Les résultats de toutes ces recherches ne révèlent que peu ou pas de relations causales entre ces variables. Des études semblables réalisées par Shick et Kunnecke ont conduit aux mêmes conclusions.

Lorsque les habiletés concrètes des gestionnaires sont considérées, les programmes d'enseignement en administration apparaissent inefficaces pour les développer selon Livingston (1971). Ariss et Timmins (1989) en ont fait la vérification auprès de cadres municipaux détenteurs d'un baccalauréat ou d'une maîtrise en gestion. Leurs résultats indiquent que le niveau scolaire n'est nullement révélateur de l'habileté du gestionnaire.

La plupart des recherches ne démontrent donc que peu de liens entre la scolarité ou le succès académique et la performance au travail. Cependant, les études rapportées ne considèrent que le niveau scolaire universitaire. De plus, comme le font remarquer Ariss et Timmins (1989), la performance des sujets est généralement mesurée indirectement par le salaire ou le niveau hiérarchique atteint.

Compte tenu de ce que propose la documentation, le degré de scolarité du dirigeant ne montrera aucune relation avec: H_{3a} - le niveau de croissance de l'entreprise; H_{3b} - le profit; H_{3c} - le niveau de risque des décisions; H_{3d} - l'efficacité dans la gestion des ressources.

La performance économique

Selon Weiner et Mahoney (1981) le choix des mesures de performance économique s'avère d'une importance majeure dans une étude comme celle qui est proposée ici. Les différents indicateurs permettant d'évaluer la performance économique des entreprises se retrouvent dans les bilans des organisations, leurs états des résultats, leurs rapports annuels et les différentes publications spécialisées.

Parmi les recherches portant sur le leadership et les performances des entreprises, le profit s'avère l'indicateur le plus souvent retenu (Lieberman et O'Connor, 1972; Helmich, 1974; Buzzell, Gale et Sultan, 1975; Salencik et Pfeffer, 1977; Weiner et Mahoney, 1981). Le profit sur le volume d'affaires est utilisée par Lieberman et O'Connor (1972) et par Salencik et Pfeffer (1977). Des

mesures de rentabilité se retrouvent au coeur des travaux de Child (1974), de Buzzell, Gale et Sultan (1975), de Schmidt, (1977) et de Weiner et Mahoney (1981). La part de marché (Buzzell, Gale et Sultan, 1975), la croissance (Child, 1974), et la valeur des actions (Weiner et Mahoney, 1981; Salencik et Meindl, 1984) font aussi partie des mesures fréquemment retrouvées dans la documentation. Pour leur part, Goulet, Langlais, Beauchemin et Dionne (1987) identifient la masse salariale comme un facteur discriminant très relié à la performance économique des caisses populaires.

Les hypothèses H_{1a}, H_{2a} et H_{3a} touchent à la relation entre des caractéristiques socio-démographiques des leaders et le niveau de croissance de l'entreprise. Les hypothèses H_{1b}, H_{2b} et H_{3b} tiennent compte pour leur part de ces mêmes données et du profit alors que les hypothèses H_{1c}, H_{2c} et H_{3c} scrutent les rapports mettant en cause le comportement plus ou moins risqué du gestionnaire en considérant le nombre de prêts consentis et les pertes encourues. L'étude des rapports entre les caractéristiques socio-démographiques des dirigeants et l'efficacité de leur gestion fait l'objet des hypothèses H_{1d}, H_{2d} et H_{3d}.

Le cours des actions et la part de marché des caisses populaires n'a pas été retenu dans la présente étude. Dans le premier cas, il faut noter que ces institutions n'avaient pas d'actions en bourse au moment de la cueillette de données. En ce qui concerne l'autre indicateur, il ne peut être calculé parce qu'uniquement des caisses populaires sont considérées ici, elles sont à peu près les seules coopératives financières et elles ont chacune un territoire défini.

Méthodologie

La population

Deux populations ont été étudiées dans le cadre de la présente recherche. Dans les deux cas, il s'agit de directeurs de caisses d'épargne et de crédit coopératives connues sous le nom de Caisses Populaires Desjardins et les sujets font tous partie de la même fédération régionale. L'ensemble des caisses populaires du Québec se répartit en 7 strates selon la taille de la caisse: niveau d'actif, membership, quantité de personnel, etc. La première population considérée compte les 92 dirigeants de caisses rurales ou semi-urbaines dites de la strate 2 et la seconde, 55 homologues d'établissements urbains de la strate 4.

Procédures expérimentales

La cueillette des données et la constitution de l'échantillonnage se sont réalisées selon les procédures suivantes. Parmi les 147 directeurs des deux populations, seuls les 113 qui étaient en poste depuis au moins quatre ans ont été retenus dans un premier temps, soit 71 de la strate 2 et 42 de la strate 4. Ce tri avait pour but d'assurer la correspondance entre les périodes des données financières recueillies pour notre étude et la période de directorat.

Les sujets satisfaisant à cette première condition ont tous reçu par courrier interne un questionnaire sur le style de gestion ainsi que quelques questions sur leurs perceptions. Le tout était accompagné d'une lettre du directeur de la division conseil en personnel de la fédération indiquant l'importance de la recherche, les mécanismes visant à protéger la confidentialité et soulignant l'appui au projet. Une enveloppe de retour ainsi qu'une enveloppe pré-affranchie avec une adresse résidentielle était aussi incluse dans l'envoi. Au total, 92 questionnaires ont été retournés soit 81%; 67 provenaient d'établissements de la strate 2, soit un taux de retour de 94%, et 25 ont été complétés par des directeurs de caisses de la strate 4, soit 60%.

L'échantillonnage

L'échantillon des directeurs de caisse de strate 2 peut être décrit par les données suivantes exprimées par leurs moyennes: l'âge s'élève à 45,1 ans (E.T.=7,0), l'expérience de l'emploi de directeur (EMPLOI) à 15,0 ans (E.T.=8,2), l'expérience au poste de direction de la présente caisse (POSTE) à 13,5 ans (E.T.=8,8) et la scolarité à 12,9 années (E.T.=2,2). Chez les directeurs de caisse de strate 4 de l'échantillon, on constate les valeurs moyennes suivantes: l'âge s'établit à 43,4 ans (E.T.=5,6), l'expérience de l'emploi de directeur (EMPLOI) à 11,1 ans (E.T.=4,9), l'expérience à la direction de la présente caisse (POSTE) à 9,6 ans (E.T.=5,0) et la scolarité à 13,1 années (E.T.=2,1).

Outre les attributs hétérogènes des directeurs examinés plus haut, les deux échantillons possèdent nombre de caractéristiques permettant de les considérer comme des échantillons homogènes. Ainsi, toutes les caisses partagent les caractéristiques communes de leur "industrie", tel que souhaité par Child (1974). Le fait qu'elles soient soumises, à l'intérieur de chacune des strates, aux mêmes règlements de leur fédération permet de tenir compte de certaines recommandations de Weiner et Mahoney (1981). Enfin, tous les établissements font partie d'un même environnement économique et, les données ont été recueillies au même moment pour toutes les caisses. Les influences importantes de l'environnement économique mises en lumière par Lieberman et O'Connor (1972) et Salencik et Pfeffer (1977) s'avèrent donc largement contrôlées.

Insérer le Tableau 1

Les données consignées au tableau 1 permettent de comparer les deux échantillons à leur population respectives.

Cueillette des données

Les données socio-démographiques ont été prélevées à partir de deux sources. Certaines ont été extraites de questionnaires "Style de gestion du personnel" (Bordeleau, 1981) préalablement complétés par les directeurs de caisses populaires

visés; d'autres ont été tirées des registres de la fédération des caisses populaires concernée. Le tout se situait dans le cadre d'une recherche plus large sur le leadership.

Les données financières ont été extraites par le personnel de la fédération, à l'automne 1990. La plupart correspondent au bilan de chacune des caisses concernées au 31 décembre des trois années suivantes: 1987, 1988 et 1989. L'actif a été considéré pour une année de plus, soit 1986.

Indicateurs de la performance économique

L'actif de la caisse constitue le premier indicateur de performance retenu. Il comprend les liquidités, les placements, les prêts, les immobilisations, les intérêts à recevoir, etc. Un indice de la croissance de l'actif (Δ ACTIF) a été établi en calculant la moyenne de la proportion d'accroissement de l'actif des années 1987, 1988 et 1989 sur l'année précédente.

Le profit (PROFIT) correspond à la moyenne, sur les trois années considérées, du total des revenus moins les dépenses de chaque établissement; le réseau des caisses populaires nomme le profit annuel le trop-perçu.

L'efficacité de la gestion des ressources humaines a été mesurée par l'indice GRH. Il a été calculé en établissant un rapport entre le profit tel qu'indiqué

précédemment et les frais moyens reliés au personnel: salaire, formation, avantages sociaux, etc.

De façon analogue, GRI, indique le niveau d'efficience dans l'utilisation des autres ressources internes. Comme ci-haut, il tient compte du profit mais le situe ici en rapport avec les frais d'exploitation totaux moyens moins ceux liés au personnel.

L'indicateur du niveau de risque associé à la direction de chaque caisse, RISQ, a été calculé en considérant la moyenne du total des prêts plus le total des pertes pour chacune des trois années considérées.

Traitement statistique

Le traitement statistique a été réalisé à l'aide du logiciel SPSS et le système informatique de l'Université de Montréal. Après l'analyse descriptive des différentes variables socio-démographiques, une analyse corrélacionnelle dite de Pearson a été réalisée entre toutes les variables socio-démographiques et les indicateurs de performance décrits plus haut. Une troisième étape de traitement des données a consisté à procéder à une analyse de régression de type hiérarchique. La façon de procéder a d'abord permis d'identifier la portion de variance attribuable à l'actif de la caisse et de préciser, par la suite, quelle partie de la variance résiduelle était attribuable à chacune des variables socio-démographiques. Cette procédure avait pour but d'extraire l'influence de l'actif sur les résultats des caisses, mettant

ainsi ces dernières sur un même pied pour la suite de l'analyse comme le suggèrent Weiner et Mahoney (1981).

Résultats

Seuls les résultats des analyses de régression sont rapportés ci-après; ce type d'analyse a été retenu à cause de sa valeur prévisionnelle entre les variables étudiées. Pour l'âge, aucune relation significative n'a été observée sauf dans l'échantillon de la strate 4 où une relation positive s'est révélée par rapport au profit (PROFIT) et par rapport à la gestion des ressources humaines (GRH). Ces résultats sont présentés de façon plus détaillée au Tableau 2.

Insérer le Tableau 2

En ce qui a trait à l'expérience de l'emploi (EMPLOI), l'échantillon de la strate 2 indique des relations significatives à $p < .05$ pour le profit (PROFIT), la gestion des ressources humaines (GRH) et la prise de risque (RISQ). Le sens de la relation est négatif dans ce dernier cas. Pour les autres variables dépendantes, les relations demeurent non-significatives. Le groupe de la strate 4 indique des relations significatives à $p < .05$ qu'avec le profit (PROFIT) et l'indice d'efficacité de la gestion des ressources humaines (GRH); le sens de ces relations est positif. Les autres relations sont non-significatives. Le Tableau 3 présente ces résultats.

Insérer le Tableau 3

L'expérience du poste (POSTE) ne s'avère reliée significativement qu'au profit (PROFIT) et à la gestion des ressources humaines (GRH) dans l'échantillon de la strate 2. Ces relations sont respectivement significatives à $p < .05$ et $p < .01$ et le sens de ces relations est positif. Le groupe de la strate 4 montre des relations positives significatives à $p < .001$ avec le profit (PROFIT) et la gestion des ressources humaines (GRH) et une relation significative à $p < .01$ avec l'efficacité de la gestion des autres ressources internes (GRI). Le Tableau 4 présente ces résultats de façon plus complète.

Insérer le Tableau 4

L'analyse des rapports entre la scolarité et les résultats économiques des caisses n'indique aucune relation significative avec les indicateurs utilisés dans le groupe de sujets de la strate 2. Dans le groupe de la strate 4, deux relations négatives se montrent significatives: la première avec le profit (PROFIT), à $p < .001$ et la seconde avec la gestion des ressources humaines (GRH) à $p < .01$. Le Tableau 5, rend compte de façon plus détaillée de l'analyse.

Insérer le Tableau 5

La variance totale attribuable à l'ensemble des quatre variables socio-démographiques considérées en bloc, dans l'équation de régression, pour la strate 4, a été analysée en fonction de trois des cinq indices économiques. On relève que les quatre facteurs attribuables à la personne du gestionnaire expliquent ensemble 54.6% de la variance du profit (PROFIT) à $p < .001$, 67.9% de celle de l'indice GRH à $p < .001$ et 19.6% de la variance de l'indice GRI à $p < .01$.

Discussion

L'examen de l'ensemble des résultats montre une très nette différence entre les deux échantillons considérés. Le niveau des relations entre les caractéristiques socio-démographiques des directeurs de caisses populaires et les performances économiques de leurs établissements ainsi que le niveau de signification de ces rapports s'avèrent nettement plus élevés dans le groupe de la strate 4. Trois facteurs pourraient expliquer ce phénomène. D'abord, le fait que les caisses de strate 2 soient deux fois plus petites (actif, nombre d'employés etc.) que celles de strate 4, laisse moins de latitude aux gestionnaires. De plus, des facteurs normatifs et réglementaires plus restrictifs de la part de la fédération des caisses populaires concernée, à l'endroit des établissements de strate 2, pourraient aussi contribuer à de tels résultats. Une troisième possibilité suggérée par l'étude des caractéristiques

des deux échantillons serait que le mécanisme de sélection des directeurs des caisses de strate 4 privilégie les candidats ayant montré une performance supérieure dans une caisse plus petite. Enfin, outre ces hypothèses explicatives, il y a lieu de considérer avec une certaine prudence les résultats concernant la strate 4, puisque seulement 25 établissements composent cet échantillon.

L'étude des corrélations entre les quatre variables socio-démographiques fait ressortir les rapports assez étroits entre elles. Dans l'ordre, les liens entre les deux types d'expérience s'avèrent les plus forts, suivis par l'âge et la scolarité. Ce phénomène conduit à considérer avec beaucoup de pondération les niveaux de prédiction que mettent en évidence les tableaux 2, 3, 4 et 5. Par contre, les niveaux de prédiction attribuables à l'ensemble des quatre variables socio-démographiques considérées en bloc par rapport aux indices PROFIT, GRH et GRI conduisent à considérer importante l'influence des facteurs socio-démographiques étudiés sur ces trois indices économiques.

Parmi les quatre caractéristiques socio-démographiques étudiées, l'expérience du poste apparaît comme celle permettant de prédire avec le plus de force et de fiabilité des impacts importants sur les résultats économiques des établissements correspondants. Ceci semble aller à l'encontre des observations de Mc Enrue (1988). Cependant l'étude minutieuse des analyses réalisées révèle un effet de médiation de la variable POSTE à l'endroit de la variable EMPLOI sur l'indicateur PROFIT. Le phénomène observé correspond aux conditions proposées par Baron et Kenny (1986); il se retrouve nettement dans le groupe de la strate 4 et

faiblement dans celui de la strate 2. Il peut être facilement compréhensible que l'expérience acquise préalablement comme dirigeant dans d'autres caisses ne s'exprime que dans la mesure où la personne peut l'adapter au contexte précis du nouvel établissement qu'elle dirige. Nonobstant ce phénomène, des différences importantes aux niveaux du contexte de travail des managers et des caractéristiques des populations étudiées peuvent contribuer à expliquer l'écart entre les résultats de la présente recherche et ceux de McEnrue. Les dirigeants étudiés par cette dernière travaillaient dans des établissements affiliés à une chaîne de restauration. La tâche y est caractérisée surtout par l'application de normes et de procédures standardisées. La clientèle s'attend à des produits et mécanismes standards correspondant à l'image publique de la chaîne; cela sert d'ancrage pour sécuriser les clients et faciliter l'achat. Dans les caisses populaires, au moins deux facteurs majeurs différencient ce type d'établissement: c'est le contact personnalisé avec le client par le personnel et le directeur puis la pénétration du milieu par ce dernier. Donc les dirigeants des caisses populaires doivent développer un contact stable, continu et personnalisé avec la clientèle alors que ceux des chaînes de restaurants doivent plutôt leur succès à une application rigoureuse des normes et procédures préconisées par la chaîne. Enfin, certaines caractéristiques des groupes étudiés dans les deux cas se révèlent très différentes. Ainsi, les managers étudiés par Mc Enrue avaient en moyenne trois ans d'expérience de l'emploi et deux du poste alors que les dirigeants de caisse populaire présentaient en moyenne respectivement 15 ans et 11 ans d'expérience.

L'expérience du poste prédit donc le profit (PROFIT) et l'efficacité dans la gestion des ressources humaines (GRH) dans les deux groupes, mais avec beaucoup plus de force dans un contexte où la marge de manoeuvre est plus grande (strate 4). Dans ce même contexte, l'efficacité de la gestion des ressources internes autres qu'humaines (GRI) peut aussi être prédit. Ce type d'expérience chez les sujets étudiés n'a cependant pas prédit la croissance de l'entreprise (Δ ACTIF) ni la propension à prendre des risques (RISQ).

L'expérience de l'emploi aussi prédit le profit (PROFIT) et l'efficacité de la gestion des ressources humaines (GRH) dans les deux strates. Dans chacune des strates, la force prévisionnelle de l'expérience de l'emploi est inférieure à celle de l'expérience du poste. Néanmoins, cette puissance prévisionnelle de l'expérience de l'emploi est beaucoup supérieure dans la strate 4 que dans la strate 2. Les prédictions relatives à l'indicateur GRI et à la croissance de l'entreprise ne se révèlent pas significatives. La tendance à prendre des risques (RISQ) a été prédite négativement dans une proportion de 7%, mais dans la strate 2 seulement. Un niveau d'expérience de l'emploi plus élevé en moyenne pour les directeurs de strate 2 par rapport à leurs homologues de strate 4 (15.0 ans vs 11.1 ans) peut expliquer cette différence par une attitude plus prudente chez les dirigeants plus expérimentés. De plus, le nombre réduit d'employés dans les caisses de strate 2 conduit probablement les directeurs de ces établissements à intervenir plus directement sur les facteurs composant l'indice RISQ que ne le font les dirigeants de strate 4.

A la lumière des résultats obtenus à l'égard de l'expérience, l'hypothèse H2b prévoyant un rapport positif avec profit (PROFIT) devient totalement

confirmée; H_{2d}, soutenant un lien positif avec l'efficacité de la gestion des ressources, est vérifiée dans le cas des ressources humaines mais ne se vérifie que partiellement quand la gestion des autres ressources est prise en compte. L'hypothèse H_{2c}, reliant négativement l'expérience de l'emploi à la prise de risques, ne s'est vérifiée que dans le cas des directeurs des caisses de strate 2. Quant à l'expérience en poste (H_{3c}), elle est sans lien avec la prise de risques. Les deux types d'expérience étudiés n'ont aucunement prédit la croissance des caisses (Δ ACTIF), contrairement à ce que prévoyait l'hypothèse H_{2a}. La mesure des résultats économiques sur une période plus longue aurait peut-être pu faire ressortir des différences significatives. D'autre part, le choix de l'indicateur qui tient compte de la croissance de l'actif a probablement amenuisé les différences. Cette explication doit être considérée sous l'angle suivant: les caisses populaires étant des sociétés coopératives, elles visent vraisemblablement moins à capitaliser les profits que ne le font des entreprises privées à capital action; les services aux membres doivent constituer un choix plus prioritaire dans ce contexte. De plus, le conseil d'administration joue sans doute un rôle prépondérant dans ce type de choix. La croissance des revenus pourrait alors constituer un indicateur plus valable.

Les hypothèses liées à l'âge n'ont été que très partiellement vérifiées. La croissance des caisses (Δ ACTIF) ne s'est montrée aucunement prédite par ce facteur socio-démographique, infirmant H_{1a}. Il en a été de même pour l'indicateur de risque (RISQ), ne supportant ainsi pas H_{1c}. L'âge s'est cependant révélé prédictif du profit (PROFIT) que pour le groupe de sujets de la strate 4, confirmant partiellement l'hypothèse H_{1b}. En ce qui regarde les liens avec l'efficacité, H_{1d} ne

s'est vérifiée que très partiellement pour la gestion des ressources humaines seulement et uniquement dans la strate 4. Les relations prédictives identifiées en rapport avec l'âge devraient être considérées avec beaucoup de circonspection. En effet, l'analyse corrélacionnelle montre des liens étroits entre l'âge et l'expérience de l'emploi ($r = ,524$, $p < .001$) puis avec l'expérience du poste ($r = ,506$, $p < .01$). Cette situation conduit à penser que les relations prédictives concernant l'âge illustrent probablement dans une large proportion l'influence des deux types d'expérience sur les résultats des entreprises que l'âge lui-même.

Des relations prévisionnelles négatives et significatives ont été relevées entre la scolarité et le profit (PROFIT) et entre la scolarité et la gestion des ressources humaines (GRH) dans la strate 4 seulement. Toutes les autres relations étudiées se sont montrées non-significatives. Les hypothèses prévoyant l'absence de relation entre la scolarité et le profit (PROFIT) (H3b), ainsi qu'entre la scolarité et l'efficiencia de la gestion (H3d), ne sont confirmées que dans le groupe de la strate 2. Celles prédisant l'absence de relation entre la scolarité et le niveau de croissance de l'entreprise (H3a) ainsi que la scolarité et le niveau de risque des décisions (H3c) se sont confirmées dans les deux groupes.

Une étude plus détaillée des analyses statistiques montre un niveau de corrélation assez élevé entre la scolarité et l'expérience de l'emploi ($r = - ,505$, $p < .01$) et avec l'expérience du poste ($r = -,366$, $p < .05$). Ces covariances peuvent sans doute être expliquées partiellement par des raisons historiques. De là, il peut être raisonnable de penser qu'une partie des relations prévisionnelles identifiées à la

scolarité soit plutôt attribuable aux deux types d'expérience. Par contre, l'analyse de la variance résiduelle de l'indicateur PROFIT par l'entrée des quatre variables indépendantes en même temps (commande "Enter") indique que seules les variables EMPLOI et scolarité demeurent significatives. Cette même procédure statistique appliquée pour l'indicateur GRH montre que seule la variable indépendante "Expérience du poste" demeure significative. De là, on peut penser que les gestionnaires de la strate 4 moins scolarisés ont quand même une influence plus favorable que leur contrepartie plus scolarisée sur certains facteurs, autres que l'indice GRH, qui engendrent le profit (PROFIT). C'est là une hypothèse qui pourrait être vérifiée lors d'une étude ultérieure.

L'étude des relations prévisionnelles entre le profit (PROFIT) et les indices GRH et GRI montre respectivement des rapports de 38.8% et de 13.0% à $p < .0001$ dans la strate 2 ainsi que de 53.7% à $p < .0001$ et 18.1% à $p < .01$ dans la strate 4. Ces résultats font ressortir l'importance de la gestion des ressources humaines pour générer des profits dans les deux groupes étudiés.

Conclusion

Le degré d'influence des dirigeants d'entreprise sur les résultats économiques de leur organisation ne fait pas l'unanimité et la présente étude ne prétend pas clore ce débat. La plupart des recommandations identifiées dans la documentation ont été considérées et une méthode d'analyse prudente a été utilisée. Les données recueillies auprès des 92 caisses populaires étudiées et de leur directeur révèlent que

ces derniers influencent substantiellement le niveau de profit (PROFIT) de leur établissement, surtout dans les caisses de grosseur moyenne (strate 4).

La présente étude a fait suite au souhait de certains auteurs (Smith, Carson et Alexander, 1984; Pfeffer et Davis-Blake, 1986) que soient considérées les caractéristiques propres des dirigeants plutôt que leur leadership global. L'âge, l'expérience de l'emploi de directeur de caisse populaire, l'expérience dans le poste occupé par le directeur au moment de la collecte des données et la scolarité de ces dirigeants sont des facteurs dont l'influence a été analysée spécifiquement. L'expérience dans le poste s'avère la caractéristique des dirigeants qui influence le plus le profit (PROFIT) des établissements concernés: jusqu'à 36% dans les établissements de la strate 4.

Le présent travail de recherche a permis d'éclairer davantage une piste suggérée par Barrick, Day et Lord (1991) alors qu'ils soulignaient l'importance d'identifier de quelle façon le dirigeant influence la performance de son organisation. Dans les deux groupes de caisses populaires analysées, c'est surtout par une meilleure gestion des ressources humaines que le profit s'accroît. Ces résultats correspondent aux conclusions de Goulet, Langlais, Beauchemin et Dionne (1987) qui avaient utilisé une méthode de recherche tout à fait différente.

Ainsi, plus les directeurs de caisse populaire ont une longue expérience, particulièrement dans leur poste, plus l'établissement qu'ils dirigent connaît une rentabilité élevée. Ce phénomène se réalise avec d'autant plus d'emphase dans le

groupe de caisses où se retrouve le nombre le plus élevé d'employés, pour peu que la gestion des coûts attribuables aux ressources humaines soit serrée.

Bien que l'influence des leaders sur les résultats économiques de leur organisation va continuer à alimenter certaines controverses, la présente recherche permet d'éclairer un peu une source des malentendus. Outre les niveaux de prédiction relevés, les analyses menées mettent en lumière que le leadership pris globalement comprend des variations de plusieurs facteurs. Certains, comme la scolarité dans ce cas-ci, ajoutent à la variance totale du leadership alors que le sens de la relation de ce facteur est contraire aux autres. Il y a là une source possible d'erreur dans les résultats que permet d'éviter l'analyse de facteurs isolés du leadership.

Épilogue

Au terme de cette étude, quels sont les résultats essentiels à retenir et surtout, comment les chercheurs et les praticiens pourraient en tenir compte à l'avenir? De multiples controverses subsistent depuis très longtemps concernant l'influence réelle des dirigeants sur les résultats de leur organisation. Or, la présente recherche a fait ressortir que, dans les échantillons considérés, c'est jusqu'à 55% de la variance sur l'indicateur du profit qui est attribuable à l'ensemble des caractéristiques socio-démographiques du directeur.

Plusieurs aspects liés à la méthodologie de recherche ont contribué à faire ressortir clairement l'influence importante du directeur de caisse. Parmi ceux-ci, le

contrôle de variables lourdes d'influence comme le cycle économique, les variables spécifiquement liées à l'industrie et aux groupes de caisses considérées, l'actif de chacun des établissements, la structure socio-économique du milieu ainsi que le contexte culturel ont favorisé l'observation du phénomène sous étude.

La recherche a permis aussi de déterminer que c'est surtout par l'expérience dans son poste que le directeur acquiert son influence. Les ressources humaines apparaissent le vecteur privilégié par lequel l'action du directeur se traduit en résultats économiques pour son organisation. Des caractéristiques propres au type d'organisation étudié peuvent être invoquées pour expliquer le phénomène.

Une première caractéristique différentielle des caisses populaires se trouve dans le rapport élevé entre les ressources humaines et l'ensemble des infrastructures de production comparativement à la plupart des industries manufacturières modernes. D'autres particularités des caisses populaires proviennent du type d'activités commerciales qui y prévalent. La différenciation du produit y est assez faible mais le service, la proximité, le rapport de confiance, la connaissance précise du milieu et des besoins spécifiques de la clientèle ainsi que l'habileté à trouver des réponses sur mesure au client s'avèrent des moyens cruciaux de se différencier pour ce type d'organisation. Or, ce sont presque tous des facteurs en lien étroit avec l'expérience en poste du directeur et avec l'intervention du personnel de la caisse.

L'influence du directeur sur les résultats économiques de son organisation pourrait s'exercer de façon un peu semblable dans des organisations montrant des

caractéristiques analogues. Dans cet ordre d'idée, les maisons de courtage de valeurs mobilières ou d'assurances pourraient constituer des populations intéressantes pour des recherches ultérieures.

Si l'expérience dans le poste de directeur prédit largement la variance des résultats économiques de l'établissement, l'expérience de l'emploi montre une capacité prévisionnelle beaucoup plus limitée. Ces données de recherche suggèrent l'idée de favoriser davantage les cheminements de carrière au sein du même établissement pour le personnel ayant un potentiel de direction plutôt que des affectations successives dans plusieurs établissements.

Le fait que le niveau de scolarité des directeurs se soit révélé négativement relié à la variance dans les résultats économiques des caisses populaires est attribuable en partie à la force du facteur expérience. Cependant, ce phénomène doit aussi être vu comme un indicateur de la valeur de la formation sur le tas dans le cas des établissements étudiés. Dans ce sens, on peut dire que dans une certaine mesure, une année de formation sur le tas vaut mieux qu'une année sur les bancs de l'école. La sélection du personnel pourrait s'inspirer de ces résultats pour favoriser l'embauche de candidats ayant un bon niveau de potentiel, une scolarité de base, mais une grande motivation pour cheminer professionnellement et apprendre au sein de l'organisation. Par contre, pour prendre une mesure plus juste de la valeur des deux types de formation dans le contexte des caisses populaires, il serait souhaitable de mener une étude plus détaillée sur le sujet.

L'étude des pratiques communes acquises par les dirigeants des établissements les plus performants permettrait probablement de faire ressortir les comportements et conditions de succès. Cette façon de procéder pourrait apporter un éclairage plus précis sur ce qui différencie l'apprentissage scolaire de l'apprentissage sur le tas lorsqu'on considère l'efficacité du leadership. De plus, elle permettrait également de mieux comprendre le lien entre le directorat et les résultats économiques de l'organisation.

Le fait que les résultats de la présente recherche se soient révélés beaucoup plus significatifs dans les établissements de la strate 4 ouvre aussi la voie à plus de recherches. En effet, on peut se demander si l'ampleur des phénomènes observés serait accrue dans une population de caisses où la marge de manoeuvre du directeur serait plus large que dans les caisses déjà étudiées. Par ailleurs, un nombre de caisses plus élevé que les 25 de strate 4 considérées dans la présente recherche permettrait probablement de conférer plus de solidité aux résultats trouvés ici.

L'évolution rapide dans le secteur bancaire depuis la fin de la période étudiée dans la présente étude fournit aussi de bons motifs de poursuivre la recherche. En effet, le recours accru à l'automatisation des opérations, comme le guichet automatique, devrait, selon les dires des porte-parole des caisses, laisser plus d'occasions au personnel pour établir des contacts de type conseil avec les clients. La présente étude nous porte à croire que la rentabilité des caisses qui s'orientent dans cette direction devrait s'accroître davantage que celle des caisses qui privilégient le mode plus traditionnel pour donner des services.

Le contexte de décloisonnement des services financiers et de mondialisation de l'économie accroît la concurrence entre les établissements financiers. Afin de maintenir et d'accroître leur part de marché, les caisses populaires doivent guider leur évolution par des analyses prospectives et stratégiques mais aussi par une très bonne connaissance des facteurs clés de rentabilité. C'est à ce dernier secteur de connaissances que la présente recherche souhaite avoir contribué.

Références

- Ariss, S. S. et Timmins, S. A. (1989). Employee education and job performance: Does education matter?. *Public Personnel Management*, 18 (1), 1-10.
- Baron, R. M. et Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Barrick, M. R., Day, D. V and Lord, R. G. (1991). Assessing the Utility of Executive Leadership. *Leadership Quarterly*, 2 (1) 9-22.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications* (3^e éd.). New York: Free Press.
- Baughner, D. (1978). Is the older worker inherently incompetent?. *Aging and Work*, 1, 243-250.
- Bordeleau, Y. (1981). Questionnaire style de gestion du personnel (2^e éd.). Pierrefonds: IRCO.
- Bourne, B. (1982). Effects of aging on work satisfaction, performance and motivation. *Aging and Work*, 5, 37-47.
- Buzzell, R. D., Gale, B. T. et Sultan, R. G. M. (1975). Market share: A key of profitability. *Harvard Business Review*, 53 (1), 97-106.
- Child, J. (1974). Managerial and organizational factors associated with company performance. *Journal of Management Studies*, 11, 13-27.
- Eitzen, D. et Yetman, N. (1972). Managerial change, longevity, and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 17, 110-116.

- Goulet, M., Langlais, K., Beauchemin, J. et Dionne, A. (1987). Outil d'analyse et de gestion des coûts de main-d'oeuvre. *L'Actualité économique. Revue d'analyse économique*, 63, 143-154.
- Hambrick, D. C. et Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as the reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hart, P. et Mellors, J. (1970). Management Youth and company growth: A correlation?. *Management Decision*, 4 (2), 50-53.
- Helmich, D. L. (1974). Organizational growth and succession patterns. *Academy of Management Journal*, 17, 771-775.
- Janis, I. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Lazear, E. (1977). Academic Achievement and Job Performance: Commentary Note, *The American Economic Review*, 67 (1), 252-254.
- Lieberson, S. et O'Connor, J. F. (1972). Leadership and organisational performance: A study of large corporations. *American Sociological Review*, 37 (2), 117-130.
- Livingston, J. S. (1971). Myth of the well-educated manager. *Harvard Business Review*, 49 (1), 79-89.
- McEnrue, M. P. (1988). Length of experience and the performance of managers in the establishment phase of their careers. *Academy of Management Journal*, 31 (1), 175-185.
- Mills, D. Q. (1985). Seniority versus ability in promotion decisions. *Industrial and Labor Relations Review*. 38, 421-425.

- Nadeau, D. (1991). *Le style de leadership chez les gestionnaires de caisses populaires et son incidence sur la performance économique de leur succursale*. Mémoire de Maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi.
- Pfeffer, J. (1985). Organizational demography: Implications for management. *California Management Review*, 28, 67-81.
- Pfeffer, J. et Davis-Blake, A., (1986). Administrative succession and organizational performance: how administrator experience mediates the succession effect. *Academy of Management Journal*, 29 (1), 72-83.
- Salancik, G. R. et Meindl, J. R. (1984). Corporate attributions as strategic illusions or management control. *Administrative Science Quarterly*, 29, 238-254.
- Salancik, G. R. et Pfeffer, J. (1977). Constraints on administrator discretion: The limited influence of mayors on city budgets. *Urban Affairs Quarterly*, 12 (4), 475-496.
- Salancik, G. R. et Pfeffer, J. (1980). Effects of ownership and performance on executive tenure in U.S. corporations. *Academy of Management Journal*, 23 (4), 653-664.
- Schmidt, F., Hunter, J. et Outerbridge, A. (1986). Impact of job experience and ability on job knowledge, work sample performance, and supervisory ratings of performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 432-439.
- Sheik, G. J. et Kunneke, B. F. (1982). Do High Grades, Top Schools or an Advanced Degree Lead to Job Security and Extraordinary Salary Progression?. *Interfaces*, 12 (1), 9-18.

- Smith, J. E., Carson, K. P. et Alexander, R. A. (1984). Leadership: It Can Make a Difference. *Academy of Management Journal*, 27 (4), 765-776.
- Solmon, L. (1981). New findings on the links between college education and work. *Higher Education*, 10, 615-648.
- Staw, B. M. (1980). The consequence of turnover. *Journal of Occupational Behaviour*, 1, 253-273.
- Streufer, S. (1987). Age and executive competence: When a manager is too old?. *International Management*, 42 (12), 50-52.
- Taylor, R. N. (1975) Age and experience as determinants of managerial information processing and decision making performance. *Academy of Management Journal*, 18, 74-81.
- Thomas, A.B., 1988. Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance?. *Administrative Science Quarterly*, 33, 388-400.
- Weiner, N. et Mahoney, T. (1981). A model of corporate performance as a fonction of environmental, organizational, and leadership influences. *Academy of Management Journal*, 24, 453-470.
- White, M. A. (1987). *A longitudinal study of the influence of upper managers demographic characteristics on organizational performance*. Thèse de doctorat inédite. Texas A & M University.
- Wise, D. A., (1975). Academic Achievement and job performance. *The American Economic Review*, LXV (3), 350-366.

Tableau 1

Comparaison entre les échantillons et les populations

STRATE 2 (caisse de petite taille)					STRATE 4 (caisse de grande taille)				
	Population		Echantillon			Population		Echantillon	
	<u>M</u>	ET	<u>M</u>	ET		<u>M</u>	ET	<u>M</u>	ET
Actif ¹	19,0	6,4	17,8	6,2	Actif ¹	38,7	10,2	34,0	10,5
Membres	2988	988	2816	933	Membres	7247	2049	6539	2199
Employés	11,8	4,1	11,6	4	Employés	27,0	7,4	25,1	7,8
Poste ²	14,5	7,4	13,5	8,8	Poste ²	9,0	4,2	9,6	5,0

1- L'actif est exprimé en millions. 2- L'expérience dans l'actuel poste de direction.

Tableau 2

Relation prévisionnelle entre l'âge et les indices de performances économiques

		H1a	H1b	H1c	H1d(1)	H1d(2)
		Δ ACTIF	PROFIT	RISQ	GRH	GRI
Strate 2	R ²	NS	NS	NS	NS	NS
	R ² (changement)	NS	NS	NS	NS	NS
	F (changement)	NS	NS	NS	NS	NS
Strate 4	R ²	NS	.406	NS	.244	NS
	R ² (changement)	NS	.224	NS	.242	NS
	F (changement)	NS	7.54*	NS	6.39*	NS

Légende: * p< 0.05 ** p< 0.01 *** p< 0.001
 ACTif = Indice de croissance de l'actif.
 GRH = Indice de gestion des ressources humaines.
 GRI = Indice gestion autres ressources internes.
 RISQ = Indice de la prise de risques.

Tableau 3

Relation prévisionnelle entre l'expérience de l'emploi et les indices économiques

		H2a	H2b	H2c	H2d(1)	H2d(2)
		Δ ACTIF	PROFIT	RISQ	GRH	GRI
Strate 2	R ²	NS	.554	.073	.108	NS
	R ² (changement)	NS	.036	.073	.089	NS
	F(changement)	NS	4.70*	4.65*	5.89*	NS
Strate 4	R ²	NS	.359	NS	.286	NS
	R ² (changement)	NS	.178	NS	.284	NS
	F(changement)	NS	5.54*	NS	7.96*	NS

Légende: * p< 0.05 ** p< 0.01 *** p< 0.001
 ACTIF= Indice de croissance de l'actif.
 GRH = Indice de gestion des ressources humaines.
 GRI = Indice gestion autres ressources internes.
 RISQ = Indice de la prise de risques.

Tableau 4

Relation prévisionnelle entre l'expérience du poste et les indices économiques

		H3a	H3b	H3c	H3d(1)	H3d(2)
		Δ ACTIF	PROFIT	RISQ	GRH	GRI
Strate 2	R ²	NS	.569	NS	.124	NS
	R ² (changement)	NS	.050	NS	.105	NS
	F (changement)	NS	6.93*	NS	7.11**	NS
Strate 4	R ²	NS	.547	NS	.548	.684
	R ² (changement)	NS	.366	NS	.546	.152
	F (changement)	NS	16.17***	NS	24.15***	9.62**

Légende: * p< 0.05 ** p< 0.01 *** p< 0.001
 ACTIF= Indice de croissance de l'actif.
 GRH = Indice de gestion des ressources humaines.
 GRI = Indice gestion autres ressources internes.
 RISQ = Indice de la prise de risques.

Tableau 5

Relations prévisionnelles entre la scolarité et les indices de performances économiques

		H4a	H4b	H4c	H4d(1)	H4d(2)
		Δ ACTIF	PROFIT	RISQ	GRH	GRI
Strate 2	R ²	NS	NS	NS	NS	NS
	R ² (changement)	NS	NS	NS	NS	NS
	F (changement)	NS	NS	NS	NS	NS
Strate 4	R ²	NS	.575	NS	.412	NS
	R ² (changement)	NS	.394	NS	.410	NS
	F (changement)	NS	18.56***	NS	13.95**	NS

Légende: * p< 0.05 ** p< 0.01 *** p< 0.001
 ACTIF= Indice de croissance de l'actif.
 GRH = Indice de gestion des ressources humaines.
 GRI = Indice gestion autres ressources internes.
 RISQ = Indice de la prise de risques.