

L'administrateur scolaire par rapport à ses homonymes des secteurs public et privé

Luc Brunet and Yvan Bordeleau

Volume 9, Number 1, 1983

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/900398ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/900398ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Revue des sciences de l'éducation

ISSN

0318-479X (print)

1705-0065 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Brunet, L. & Bordeleau, Y. (1983). L'administrateur scolaire par rapport à ses homonymes des secteurs public et privé. *Revue des sciences de l'éducation*, 9(1), 41–54. <https://doi.org/10.7202/900398ar>

Article abstract

This paper presents research results describing the style of personnel management within three groups of administrators: those in public school settings, in private enterprise, and in the public service. The results show that these administrators present different leadership styles. Those in school settings and in the public service have leadership profiles that are somewhat related whereas those in the private secteur present a distinctive profile.

L'administrateur scolaire par rapport à ses homonymes des secteurs public et privé

Luc Brunet et Yvan Bordeleau*

Résumé — Le but de cet article est de présenter les résultats obtenus sur le style de gestion du personnel auprès de trois groupes de gestionnaires des milieux scolaire, privé et de la fonction publique. Les résultats démontrent que ces gestionnaires présentent des styles de leadership qui diffèrent. Les gestionnaires scolaires et ceux de la fonction publique présentent des profils de leadership qui peuvent s'apparenter, tandis que les gestionnaires du secteur privé présentent un profil complètement à part.

Abstract — This paper presents research results describing the style of personnel management within three groups of administrators: those in public school settings, in private enterprise, and in the public service. The results show that these administrators present different leadership styles. Those in school settings and in the public service have leadership profiles that are somewhat related whereas those in the private sector present a distinctive profile.

Resumen — El objeto de este artículo es el de presentar los resultados obtenidos en un estudio sobre el estilo de administración de personal en tres grupos de administradores: del sector escolar, del sector privado y de la función pública. Los resultados demuestran que estos administradores presentan diferentes estilos de liderazgo. Los administradores escolares y los de la función pública presentan perfiles de liderazgo que pudieran asemejarse, en cambio el perfil presentado por los administradores del sector privado es completamente diferente.

Zusammenfassung — Das Ziel dieses Artikels ist die Darstellung der verfügbaren Untersuchungsergebnisse bezüglich der Personalführung in drei Gruppen von Verwaltungspersonal, nämlich im Milieu des Schulwesens, des öffentlichen Dienstes und des Privatsektors. Die Ergebnisse zeigen, dass dieses Führungspersonal von einander abweichende Arten von Leadership aufweist. Das Verwaltungspersonal der Schulen und das des öffentlichen Dienstes zeigen verwandt erscheinende Führungsstile, während das Verwaltungspersonal des Privatsektors ein völlig davon verschiedenes Profil hat.

Le but de cet article est de voir si le style de gestion du personnel préconisé par les administrateurs scolaires est différent de celui qui l'est par les administrateurs des secteurs public et privé. Cette recherche recouvre, en fait, la problématique du style de direction associé à diverses situations. Le leadership se définit donc comme l'ensemble des activités et surtout des communications interpersonnelles par lesquelles un supérieur hiérarchique influence le comportement de ses subalternes dans le sens d'une réalisation volontairement plus efficace des objectifs de l'organisation et du groupe (Bergeron *et al.*, 1979). Il sera question plus spécifiquement du

* Brunet, Luc: professeur, Université de Montréal
Bordeleau, Yvan: professeur, Université de Montréal

type de la relation supérieurs-subordonnés favorisé par les gestionnaires de ces divers milieux.

Les premières études entreprises, au début du siècle, sur le leadership (Stogdill, 1974), ont surtout cherché à identifier l'existence d'un ensemble de traits spécifiques et uniformes chez tout leader. Les chercheurs ont ainsi observé si l'intelligence, les caractéristiques physiques, sociales et émotionnelles d'un individu pouvaient permettre de prédire les probabilités qu'il soit un leader efficace. Ces recherches ont toutes échoué parce qu'elles ne permettaient pas de mettre en évidence l'existence d'un trait unique ou d'un ensemble de traits identifiés sous le vocable de leadership et qui seraient présents chez tout bon leader.

Devant des résultats plutôt décevants, les chercheurs se sont ensuite tournés vers l'identification des comportements de leadership. Cette école de pensée, dont les premiers chercheurs furent les professeurs de l'Université de l'Ohio, a permis de mettre en évidence les deux dimensions comportementales indépendantes que sont la considération et l'encadrement. La dimension de considération regroupe tous les comportements manifestés par un leader et portant sur les relations humaines avec ses subordonnés; la dimension d'encadrement, quant à elle, porte sur les comportements de structuration associés à la réalisation de la tâche. Ces études ont inspiré les travaux sur les profils du comportement selon Blake et Mouton (1964), qui mettaient en lumière les caractéristiques fonctionnelles des bons leaders, caractéristiques très portées sur les dimensions de l'orientation vers les gens et de l'orientation vers la tâche, alors que les mauvais leaders seraient faibles dans ces deux dimensions. Néanmoins, ces dernières études n'ont pas permis d'identifier ce qui fait qu'un individu peut être un leader plus efficace qu'un autre. Carvell (1980) mentionne aussi que les études du comportement prônant la supériorité des styles démocratiques sur ceux qui sont plus autocratiques ne sont que des panacées ne permettant pas d'expliquer leur efficacité. Il en ressort donc que ce qui constitue avant tout la détermination efficace d'un style de leadership, c'est l'adéquation entre les comportements du gestionnaire et la situation de travail.

Le leadership: une approche de situation

Plusieurs auteurs (Fiedler, 1967; Reddin, 1970; Tannenbaum et Schmidt, 1958; Vroom et Yetton, 1973; Hersey et Blanchard, 1977; House, 1971) soulignent que la situation de travail doit être un déterminant important dans le choix ou dans l'instauration d'un style particulier de leadership. Ce qui revient à dire que les organisations, par leurs fonctions, leur environnement et leur structure, provoquent et maintiennent des orientations de gestion particulières.

Fiedler (1967) énumère trois types de variables de situation qui sont des déterminants du style de leadership. Ce sont:

- 1) la qualité des relations personnelles que le leader entretient avec ses subordonnés;

- 2) le degré de structuration de la tâche que les subordonnés doivent accomplir;
- 3) le degré de pouvoir que le leader possède dans son poste d'autorité.

Pour Tannenbaum et Schmidt (1958), le leader doit, pour faire participer ses employés à la prise de décision, tenir compte de trois types de facteurs, qui sont : les facteurs propres au leader, telles sa personnalité et ses valeurs personnelles ; les facteurs propres aux subalternes, tels leurs capacités et l'intérêt qu'ils portent à la tâche ; et, finalement, les facteurs propres à la situation, tels la nature du problème et le temps disponible pour le résoudre.

Reddin (1970) présente une théorie de situation beaucoup plus englobante puisque la situation est définie en fonction de l'environnement physique et humain incluant la philosophie de l'organisation, la technologie, le type de leadership de la haute direction et des collègues de travail puis, finalement, le genre de subalterne à superviser.

L'importance des caractéristiques psychologiques des subordonnés est fortement soulignée par les travaux de Hersey et de Blanchard (1977), selon lesquels un leader doit adopter un style de délégation lorsqu'il travaille avec des employés qui sont très matures et compétents dans leur travail, et un style plus autoritaire lorsque ceux-ci ont une moindre maturité. Heller (1971), Tannenbaum *et al.* (1961) ont aussi trouvé que plus les subordonnés sont expérimentés ou instruits, plus les leaders ont tendance à adopter un style démocratique ou à base de délégation.

Ainsi, la nature de l'organisation, le type de travail qui y est effectué, les caractéristiques personnelles des subordonnés et celles des leaders influencent le style de leadership adopté par les individus dans un poste d'autorité.

Organisation et style de leadership

Dans une étude effectuée auprès de cinq groupes d'organisations différentes, Tannenbaum *et al.* (1961) ont observé que ces entreprises se caractérisaient par des styles de leadership spécifiques. Ainsi, le style de leadership observé dans les organisations militaires était de nature autocratique. Les entreprises de type manufacturière (automobile, vêtements, etc.) se caractérisaient par un style de leadership autoritaire et paternaliste. Les conseils municipaux et administratifs ont surtout des leaders de type participatif. Les compagnies de service public (téléphone, électricité, gaz, etc.) sont des organisations dont le style de leadership est de nature démocratique. Finalement, les organisations scientifiques, de recherche et d'éducation ont des leaders présentant de styles à base de délégation. Fiedler (1972) rapporte aussi, dans une étude effectuée auprès des cadres militaires d'une section d'artillerie et de cadres de la marine, que ceux qui sont reconnus comme les plus efficaces sont ceux qui ont un style de leadership orienté vers la tâche. Dans le même ordre d'idées, Legault (1978), dans une étude comparative des conceptions du style de gestion du personnel, en fonction du niveau hiérarchique, chez des cadres canadiens-français

de la fonction publique fédérale, trouve que ceux-ci sont plus orientés vers les relations humaines que vers la tâche, peu importe leur niveau hiérarchique. Nealy et Blood (1968) ont trouvé que les infirmières d'un niveau intermédiaire sont également plus orientées vers les relations humaines que vers la tâche.

Dans le secteur de l'entreprise privée, Auclair et Read (1967), dans une étude effectuée auprès de sept grandes entreprises privées canadiennes, ont trouvé que les cadres intermédiaires sont moins orientés vers les relations humaines et davantage vers la structuration du travail.

Il existe des différences fondamentales entre l'entreprise privée et l'entreprise publique (para-publique et scolaire). La façon de se comporter, pour les individus œuvrant dans ces deux types d'entreprise, sera différente car celles-ci véhiculent des incitations ou des valorisations différentes (Bordeleau, 1981; Bélanger, 1980). Les différences les plus importantes se situent surtout au niveau de la situation de la propriété des entreprises qu'à celui des types de demandes qu'affrontent les deux formes d'entreprise. Pour ce qui est de la situation de la propriété, les politiques et les règles de l'organisation seront différentes selon que l'organisation appartient à l'État ou à des actionnaires. La demande, quant aux revenus, est très différente entre ces deux types d'organisation. Pour l'entreprise à but lucratif, les profits sont le critère du rendement et, par le fait même, ils orientent tout le système de contrôle ainsi que l'orientation des individus vers la tâche. Dans l'entreprise publique, où les profits jouent un rôle de second plan, on a recours à des règles ou à des règlements explicites et détaillés qui spécifient pour les subalternes les comportements jugés acceptables. Selon Parenteau (1979), le secteur public se caractérise par un investissement de temps très important dans l'élaboration de politiques ou de décisions qui font suite à de nombreuses consultations. Là où cet auteur constate une faille majeure, c'est dans le passage de la décision à l'action. Quand le pouvoir politique transmet aux administrateurs la responsabilité d'implanter les politiques élaborées, il se désintéresse ensuite de la mise en application et de l'efficacité des ressources nécessaires à la réalisation de ces politiques. Il n'existe pas, de l'avis de Parenteau (1979), de suivi ou de contrôle véritable de l'exécution des décisions politiques. L'auteur souligne cette lacune en relevant le fait qu'il y a également très peu de normes portant sur le passage de la décision à l'action dans l'administration publique. Il souligne, parallèlement, l'importance accordée par l'entreprise privée au contrôle de la gestion. Les entreprises publiques auraient avantage à améliorer la phase de mise en exécution par une utilisation plus rationnelle et plus efficace de leurs ressources.

Quant à la comparaison entre les styles de leadership dans les secteurs public et privé, Descroll *et al.* (1979) affirment qu'il n'y a pas de différence significative entre les administrateurs œuvrant dans les secteurs privé et public. Utilisant pour l'occasion le *Leadership Behavior Description Questionnaire*, ces auteurs n'ont remarqué aucune différence significative entre les dimensions de considération et d'encadre-

ment. Par contre, Di Marco et Whitsitt (1975) en concluaient à une différence entre des femmes ayant des responsabilités de cadre dans l'administration gouvernementale et d'autres, dans l'entreprise privée. Ces auteurs mentionnent que les cadres féminins de l'administration publique accordent significativement plus d'importance à la considération envers les subordonnés que ne le font les cadres féminins œuvrant au sein de l'administration privée ($p = ,01$). Plus récemment, Bordeleau (1981), comparant le style de gestion du personnel de deux groupes d'administrateurs des secteurs privé et public à l'aide du questionnaire *Style de gestion du personnel* (Bordeleau, 1977), trouve que ces deux types de gestionnaires sont passablement différents. En effet, les résultats démontrent que les administrateurs du secteur privé manifestent significativement plus d'intérêt pour le développement des subordonnés et accordent plus d'importance aux relations de support au travail que ne le font les administrateurs du secteur public. Donc, les administrateurs privés sont plus portés à établir des relations de support au travail qui favorisent l'initiative chez les subordonnés. Comparativement aux administrateurs privés, ceux du secteur public ont tendance à moins s'imposer à partir de leur position hiérarchique et reconnaissent davantage que leur compétence peut avoir certaines limites. Ils manifestent également plus de souplesse dans les fonctions de surveillance et de contrôle, comme dans l'application des règlements. Enfin, ils considèrent souhaitable de ne pas trop s'immiscer dans le travail des subordonnés, ce qui ne nécessite alors qu'une connaissance générale ou minimale du travail de ceux-ci.

L'entreprise scolaire, qui appartient au domaine de la fonction publique, possède certaines caractéristiques qui la distinguent cependant assez nettement des ministères ou des sociétés d'État. Selon Mintzberg (1979), l'école est une bureaucratie professionnelle où le principal travail est prioritairement assuré par des professionnels qui ont eu une formation assez poussée antérieurement à leur entrée dans l'organisation, et qui s'identifient davantage à leur profession qu'à leur organisation. Ces professionnels possèdent un certain nombre de caractéristiques particulières: une attitude fortement individualiste et une résistance face à toute tentative de se faire dire comment travailler. Ainsi, les enseignants sont des employés passablement différents de ceux des autres organisations de la fonction publique. Il faut aussi ajouter que, dans l'entreprise scolaire, les mécanismes de contrôle sont très difficiles à établir. La sélection des enseignants est le seul mécanisme qui appartient à l'organisation pour pouvoir s'assurer de la qualité du travail. L'organisation doit choisir, au moment de la sélection, un personnel compétent et surtout un personnel qui réponde le mieux à la culture de l'organisation.

Dans le domaine scolaire, Ayotte et Pelletier (1972) ont démontré qu'au point de vue de la situation de travail, les tâches les plus absorbantes de temps chez les cadres étaient les rencontres et les échanges avec les élèves et les subalternes. Ces cadres sont aussi très préoccupés par les questions pédagogiques. Ce sont ces tâches

qui leur prennent le plus de leur temps et qu'ils considèrent les plus importantes. Grand-Maison (1980), dans une recherche effectuée sur les rôles des directeurs d'école, trouve que ceux-ci ne sont pas assez instrumentés pour faire de l'évaluation, que ce soit au niveau de l'enseignement ou au niveau de la personnalité. Cette carence modifie considérablement leur mode de gestion en ce qu'elle provoque un refus de toute forme d'implication dans le travail des enseignants. Les cadres scolaires refusent généralement de manifester de la fermeté envers les subordonnés, tout comme ils favorisent la relation d'aide et la centration sur autrui. Un peu plus de la moitié d'entre eux sont aussi portés à considérer que la « première qualité » d'un supérieur est d'être aimable. Ils sont par contre moins orientés vers la tâche, même s'ils reconnaissent le fait qu'il doit exister des standards de rendement élevés. Ils rejettent toute forme de pression, de rappel, d'insistance sur la quantité de travail à fournir. Leurs préoccupations pour les relations humaines s'expriment surtout dans le sens de ne pas déplaire à leurs subordonnés. Savoie (1976) confirme cet état de fait dans sa recherche effectuée auprès de 231 cadres scolaires. Ses résultats démontrent que les cadres préconisent, en premier lieu, les relations d'aide, de support et d'encouragement face aux subordonnés. En deuxième lieu, ces cadres favorisent l'approche démocratique tout en voulant conserver leur position de supériorité par l'exercice d'un rôle de conseil auprès des enseignants. Et, troisièmement, ces cadres prônent un mode de surveillance reflétant une ambivalence entre leurs intentions démocratiques et leur inclination vers une surveillance étroite. Finalement, Doll (1972), Beck (1978), Bledsoe *et al.* (1980) rapportent, eux aussi, dans leurs recherches, que le style de leadership des cadres scolaires est surtout orienté vers les relations humaines, d'autant plus que leurs subordonnés sont généralement assez matures (Beck, 1978). Sergiovani *et al.* (1980) mentionnent que l'application de la théorie de Fiedler, dans le domaine scolaire, a démontré que l'on y retrouve surtout du leadership orienté vers les relations humaines, et cela d'autant plus que les cadres ont de l'expérience en gestion.

Finalement, à la suite des études qui viennent d'être présentées, il apparaît que le style de gestion du personnel des administrateurs scolaires peut être différent de celui des autres cadres de la fonction publique et encore plus de ceux du secteur privé. À notre connaissance, les études comparatives des styles de leadership en fonction du type d'organisation ne sont pas légions. Néanmoins, il semble évident, d'après les théories de situation en leadership, que la situation spécifique du travail est associée à un style de gestion particulier chez la personne en position d'autorité.

Methodologie

Sujets

Cette étude comporte trois groupes différents de cadres. Un premier groupe est composé de 215 administrateurs d'établissement scolaire public, de niveau primaire ou secondaire, dont la moyenne d'âge est de 39,1 ans ($s = 8,3$), la moyenne

de scolarité, de 16,4 ans ($s = 2,6$) et il est composé à 78,6% d'hommes. Un deuxième groupe est composé de 173 administrateurs de la fonction publique gouvernementale (ministères, sociétés d'État), dont la moyenne d'âge est de 37,9 ans ($s = 8,3$), la moyenne de scolarité, de 16,4 ans ($s = 2,5$) et il est composé à 82% d'hommes. Et le troisième groupe est composé de 203 administrateurs de l'entreprise privée (à but lucratif), dont la moyenne d'âge est de 35,7 ans ($s = 8,3$), la moyenne de scolarité, de 14,8 ans ($s = 3,1$) et il est composé à 97% d'hommes. Tous ces sujets sont de nationalité canadienne-française. Il faut souligner que certaines différences significatives apparaissent au niveau de l'âge et de la scolarité, entre ces trois groupes. Tout d'abord, les administrateurs scolaires sont significativement plus âgés que ceux de la fonction publique ($p = ,05$) et que ceux de l'entreprise privée ($p = 0,001$). Les administrateurs scolaires sont aussi plus scolarisés que ceux de l'entreprise privée ($p = ,001$). Enfin, les administrateurs de la fonction publique sont plus scolarisés ($p = ,001$) et plus âgés ($p = ,01$) que ceux de l'entreprise privée.

Instrument de mesure

Le questionnaire *Style de gestion du personnel* de Bordeleau (1977) vise à mesurer les comportements de supervision préconisés par un supérieur. La consigne du questionnaire demande au répondant d'exprimer son accord en fonction d'une liste de comportements qui lui paraissent les meilleurs (caractéristiques d'un bon supérieur) sur une échelle de réponse du type « Likert », en six points, allant de « pas du tout d'accord » (1) à « totalement d'accord » (6). Le style de gestion du personnel décrit devient donc, pour lui, son schème de référence personnel qu'il tente de traduire dans la réalité quotidienne de ses actions de gestionnaire. Ce questionnaire comprend 75 items composant neuf échelles de comportements directement liés à la fonction de supervision. Ces échelles se regroupent ensuite sous trois grandes dimensions ou facteurs. Nous présentons maintenant, de façon succincte, leur contenu.

Chaque échelle détermine jusqu'à quel point le répondant a tendance à :

- refuser les accroc à l'équité. Le concept d'équité insiste sur le fait que chacun doit recevoir ce qui lui est dû proportionnellement à son mérite (souci d'impartialité, 7 énoncés);
- s'intéresser à la croissance professionnelle des subordonnés (intérêt pour le développement des subordonnés, 6 énoncés);
- ne pas abuser de sa position hiérarchique pour s'imposer et à reconnaître que sa compétence peut avoir certaines limites (utilisation souple du statut, 8 énoncés);
- manifester de la souplesse dans les fonctions de surveillance et de contrôle, puis dans l'application des règlements (surveillance et contrôle flexibles, 8 énoncés);

- considérer souhaitable de ne pas trop s'immiscer dans le travail des subordonnés, ce qui ne nécessite alors qu'une connaissance plutôt minimale du travail de ceux-ci (connaissance minimale du travail des subordonnés, 8 énoncés);
- manifester de l'intérêt pour les subordonnés en tant qu'individus, pour leurs problèmes et pour l'aide qu'il peut leur apporter (bienveillance face aux problèmes personnels des subordonnés, 9 énoncés);
- entretenir des relations amicales, voire même familiales, avec les subordonnés au travail et en dehors du travail (relations amicales avec les subordonnés, 7 énoncés);
- favoriser des relations ouvertes et franches avec les subordonnés, la discussion et la consultation des subordonnés (ouverture à la discussion et au travail en équipe, 11 énoncés);
- favoriser l'initiative et le rendement, puis à faciliter l'exécution du travail par les subordonnés (relations de support au travail, 11 énoncés).

Finalement, il convient de noter que la consistance interne de ces échelles varie de ,73 à ,84.

Analyse des résultats et interprétation

Les résultats aux échelles du questionnaire présentés au tableau 1 démontrent donc que les cadres scolaires sont significativement plus préoccupés par un souci de justice et d'équité dans leurs relations avec leurs employés que ne le sont les cadres du secteur public ($p = ,007$) et ceux de l'entreprise privée ($p = ,001$).

Il n'y a pas de différences significatives pour les trois groupes quant à l'intérêt pour le développement des subordonnés et à l'utilisation souple du statut. D'autre part, les cadres scolaires ont tendance à exercer une surveillance et un contrôle significativement plus flexibles que les administrateurs du secteur privé ($p = ,008$), mais non différent de celui du secteur public.

D'autre part, les trois groupes d'administrateurs, sans exception, ne se distinguent pas entre eux pour ce qui est des échelles suivantes: connaissance minimale du travail des subordonnés, bienveillance face aux problèmes personnels des subordonnés, relations amicales avec les subordonnés, puis ouverture à la discussion et au travail en équipe.

Finalement, les cadres scolaires favorisent significativement moins les relations de support au travail que les cadres de l'entreprise privée ($p = ,01$), tout en n'étant pas différents sur ce point des administrateurs du secteur public.

Maintenant, nous allons approfondir la signification de ces résultats en regardant en détail les énoncés composant les échelles où des différences significa-

Tableau 1

**Différences de moyennes entre le style de leadership
des administrateurs scolaires, des administrateurs de l'entreprise privée
et des administrateurs de la fonction publique aux échelles du questionnaire
« Style de gestion du personnel »
de Bordeleau (1977)**

Style de gestion du Personnel	Administrateurs		
	Scolaires	Privés	Publics
1. Souci d'impartialité	42,7	40,6	41,0
	$p = ,001$		
	$p = ,007$		
2. Intérêt pour le développement des subordonnés	44,6	45,2	43,2
3. Utilisation souple du statut	32,5	31,1	33,3
4. Surveillance et contrôle flexibles	24,1	22,1	24,9
	$p = ,008$		
5. Connaissance minimale du travail des subordonnés	31,0	28,9	31,7
6. Bienveillance face aux problèmes personnels du subordonné	31,9	31,9	30,6
7. Relations amicales avec les subordonnés	28,8	27,4	28,6
8. Ouverture à la discussion et au travail en équipe	36,0	35,3	35,4
9. Relations de support au travail	40,7	41,8	40,1
	$p = ,01$		

tives ont été observées entre les groupes. Le tableau 2 présente, pour ces échelles, les énoncés du questionnaire différenciant les administrateurs scolaires des administrateurs des secteurs public et/ou privé.

Quant au souci d'impartialité, les cadres du secteur privé appuient plus fortement que les administrateurs scolaires le droit pour un supérieur de payer plus cher ses subalternes préférés, de faire des passe-droits de temps à autre, d'avoir des préférés parmi ses subordonnés et de punir un employé plus qu'il ne le mérite afin de donner l'exemple aux autres. De la même façon, les administrateurs du secteur public soutiennent plus fortement que ceux du secteur scolaire le droit pour un supérieur de s'approprier le crédit du succès de ses subordonnés, de pouvoir critiquer les gens en leur absence et aussi de punir un subordonné plus qu'il ne le mérite afin de donner l'exemple aux autres.

Tableau 2

Différences significatives au niveau des énoncés composant les échelles où furent signalées des différences significatives entre les administrateurs du secteur scolaire et ceux des secteurs privé et/ou public

Échelles/énoncés	Administrateurs		
	Scolaires (moy. E.T.)	Privés (moy. E.T.)	Publics (moy. E.T.)
Un(e) bon(ne) supérieur(e)...			
1. Souci d'impartialité			
E21 a le droit de payer plus cher ses subordonnés préférés	1,41 (.91)	1,65 (1,26)	
	p = ,03		
E32 peut faire des passe-droits de temps à autre	2,46 (1,40)	2,83 (1,49)	
	p = ,01		
E39 peut avoir des préférés parmi ses subordonnés	2,07 (1,17)	2,56 (1,44)	
	p = ,001		
E59 peut punir un subordonné plus qu'il ne le mérite afin de donner l'exemple aux autres	1,32 (.65)	1,49 (.88)	1,49 (.76)
	p = ,02		p = ,02
E60 a le droit de s'approprier le crédit du succès de ses subordonnés	1,72 (1,02)		1,98 (1,05)
	p = ,02		
E68 peut se permettre de critiquer les gens en leur absence	1,37 (.71)		1,71 (.97)
	p = ,001		
4. Surveillance et contrôle flexibles			
E29 doit savoir tout ce qui se passe dans son groupe de travail	3,93 (1,33)	4,20 (1,48)	
	p = ,05		
E30 réprimande sévèrement un subordonné qui fournit un travail médiocre	3,68 (1,25)	3,96 (1,45)	
	p = 0,04		
E72 insiste sur les ordres qu'il (elle) transmet à ses subordonnés	3,76 (1,24)	4,04 (1,24)	
	p = ,02		

Tableau 2
(suite)

Différences significatives au niveau des énoncés composant les échelles où furent signalées des différences significatives entre les administrateurs du secteur scolaire et ceux des secteurs privé et/ou public

Échelles/énoncés	Administrateurs		
	Scolaires (moy. E.T.)	Privés (moy. E.T.)	Publics (moy. E.T.)
Un(e) bon(ne) supérieur(e)...			
E73 applique les règlements de façon stricte	3,44 (1,08)	3,75 (1,24)	
	p = ,008		
E75 vérifie très souvent si le travail est exécuté	3,59 (1,17)	3,99 (1,36)	
	p = ,002		
9. Relations de support au travail			
E10 encourage son subordonné à prendre des initiatives	5,46 (,77)	5,68 (,55)	
	p = ,001		
E22 est toujours prêt à conseiller ses subordonnés dans leur travail	5,01 (1,04)	5,44 (,83)	
	p = ,001		
E34 est très exigeant avec lui-même afin de donner un bon rythme de travail à ses subordonnés	4,91 (,96)	5,28 (,93)	
	p = ,001		

Pour ce qui est de la surveillance et du contrôle flexibles, les administrateurs du secteur privé considèrent significativement plus que les cadres scolaires qu'un supérieur doit savoir tout ce qui se passe dans son groupe de travail, réprimander plus sévèrement un subordonné qui fournit un travail médiocre, insister sur les ordres à transmettre à ses subordonnés, appliquer les règlements de façon stricte et vérifier très souvent si le travail est exécuté.

Finalement, dans les relations de support au travail, les administrateurs du secteur privé plus que ceux du secteur scolaire soutiennent qu'un supérieur doit encourager ses subordonnés à prendre des initiatives, les conseiller dans leur travail et être très exigeant avec lui-même afin de leur communiquer un bon rythme de travail.

Les résultats énoncés précédemment démontrent donc qu'il existe des différences au niveau des styles de gestion du personnel entre les administrateurs scolaires et ceux des secteurs public et privé.

La tendance à une impartialité plus grande chez les administrateurs scolaires que chez les autres types d'administrateurs peut s'expliquer dans un premier temps par la nature des conventions collectives régissant le travail des enseignants. En effet, les directeurs d'école n'ont pas beaucoup de pouvoir sur la rémunération et sur les mesures disciplinaires s'appliquant aux enseignants puisque des clauses spécifiques de la convention collective régissent ces deux aspects et réduisent considérablement les droits de gérance. Cet aspect syndical est moins manifeste dans le secteur public et encore moins dans le secteur privé, même si les employés sont syndiqués. Dans un deuxième temps, ces résultats peuvent aussi s'expliquer par la nature pédagogique du travail des directeurs d'école pour qui la compréhension de l'être humain et l'importance d'une approche humaine véritable constituent un aspect très important de leur rôle de direction. Ainsi, les administrateurs scolaires adhèrent moins à l'idée de faire des passe-droits, d'avoir des préférés parmi leurs subordonnés et de critiquer les gens en leur absence. Ayotte et Pelletier (1972), puis Savoie (1976), rapportent des résultats semblables en ce sens que les cadres scolaires favorisent surtout la centration sur autrui.

Les administrateurs scolaires ont tendance à exercer une surveillance et un contrôle plus flexibles que les administrateurs du secteur privé. En effet, chez ces derniers, les objectifs lucratifs poursuivis par leurs organisations font que le contrôle du rendement, et par le fait même le contrôle des incidences financières de celui-ci, est exercé de façon beaucoup plus stricte auprès des subalternes. De la même façon, les cadres scolaires ayant à gérer des subordonnés dont le niveau de spécialisation est en général assez élevé ne se sentent pas toujours compétents pour exercer de tels contrôles, parce qu'ils ne peuvent connaître à fond toutes les matières enseignées. Grand-Maison (1980) avait observé cet état de fait dans sa recherche. L'école étant une bureaucratie professionnelle, selon Mintzberg (1979), le seul moyen de contrôle disponible aux administrateurs réside dans la sélection des subordonnés. Mentionnons aussi que, conformément à la théorie de Hersey et Blanchard (1977), plus les subordonnés sont des spécialistes dans leur travail, moins leur supérieur a besoin de les contrôler.

Il est aussi très surprenant de constater que les administrateurs scolaires fournissent moins de relations de support au travail que leurs équivalents du secteur privé. Cependant, cet état de fait est compréhensible quand on considère la limite des droits de gérance des cadres scolaires, puis la nature individualiste et autonome de la tâche accomplie par les subordonnés. En effet, comme les enseignants sont des spécialistes dans la matière qu'ils enseignent, puis qu'ils fonctionnent de façon relativement autonome, les administrateurs scolaires jugent moins opportun, ou

moins de leur ressort, d'encourager l'initiative et l'expérimentation du changement dans le travail. De toute façon, selon Grand-Maison (1980), les enseignants ont des attitudes fortement individualistes et des résistances face à toute tentative de se faire dire comment travailler. Les cadres de l'entreprise privée considèrent qu'il est important de favoriser un bon rythme de travail chez les subordonnés grâce à leur exemple personnel, d'être disponible pour conseiller les subordonnés en cas de besoin et de féliciter les subordonnés pour le travail bien accompli. Les relations de support au travail dans l'entreprise privée peuvent être vues comme une extension de la recherche du rendement optimal ou de la productivité. Ces résultats sont en accord avec ceux d'Ayotte et Pelletier (1972), puis de Savoie (1976), qui mentionnent que les cadres scolaires essaient de ne pas s'immiscer dans la façon de travailler de leurs subordonnés.

Conclusion

Ces résultats confirment les postulats des théories de situation en leadership. En effet, les administrateurs du milieu scolaire présentent des particularités quant au style de gestion du personnel, ce qui les distingue quelque peu des administrateurs de la fonction publique et particulièrement de ceux du secteur privé. Néanmoins, selon l'ensemble des résultats, les gestionnaires scolaires et ceux de la fonction publique présentent des profils de leadership qui peuvent s'apparenter sur certains points, tandis que les gestionnaires du secteur privé présentent un profil passablement différent. Cette recherche est intéressante car elle met en lumière l'aspect non interventionniste des cadres scolaires, ce qui en fait des gestionnaires différents de ceux du secteur privé.

RÉFÉRENCES

- Ayotte, R., Pelletier, R., *Les cadres des commissions scolaires: 2. Leurs modes de fonctionnement psychologique en situation administrative*, documents: études et recherche (2-28), Direction générale de la planification, ministère de l'éducation, Québec, 1972.
- Beck, J.D., *Leadership in Education: A Field Test of Hersey and Blanchard's Situational Leadership*, thèse de doctorat en éducation, Université du Massachusetts, 1978.
- Bélanger, G., Les différences fondamentales entre l'entreprise privée et publique, *Gestion*, vol. 5, no 3, 1980, p. 56-61.
- Bergeron, J.L., Léger, N.C., Jacques, J., Bélanger, L., *Les aspects humains de l'organisation*, Chicoutimi: Éditions Gaétan Morin, 1979.
- Blake, R.R., Mouton, J.S., *The Managerial Grid*, Houston: Gulf, 1964.
- Bledsoe, J.C., Brown, S.E., Dalton, S.L., Perception of Leadership Behavior of the School Business Manager, *Perceptual and Motor Skills*, vol. 50 (3, pt 2), 1980, p. 1147-1150.
- Bordeleau, Y., *Questionnaire « Style de gestion du personnel »*, Montréal: I.R.C.O. Inc., 1977.
- Bordeleau, Y., *Style de gestion du personnel: manuel technique*, Montréal: I.R.C.O. Inc., 1977.
- Bordeleau, Y., *Étude comparative du style de gestion du personnel préconisé par les administrateurs des secteurs public et privé*, communication présentée au XVIII^e Congrès Interaméricain de psychologie à Santo Domingo, juin, 1981.

- Carvell, F.J., *Human Relations in Business*, New York: McMillan, 1980.
- Doll, R.C., *Leadership to Improve Schools*, Ohio: Charles A. Jones Publishing, 1972.
- Fiedler, F.E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill, 1967.
- Fiedler, F.E., How to Make Leaders more Effective? New answers to an old puzzle, *Organizational Dynamics*, Automne, 1972, p. 3-18.
- Grand-Maison, Y., Rapport sur la situation des directeurs d'école comme principaux gestionnaires des écoles primaires et secondaires au Québec, *Revue Information*, vol. 20, no 3, 1980, p. 12-17.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1977.
- Heller, F.A., *Managerial Decision-Making: A Study of Leadership Styles and Power-Sharing Among Session Managers*, London: Tavistock, 1971.
- House, R.J., A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16, p. 321-338, 1971.
- Legault, M.G., *Étude comparative des conceptions du style de gestion du personnel chez des cadres canadiens-français de la fonction publique selon trois niveaux hiérarchiques*, mémoire de maîtrise en psychologie, Université de Montréal, 1978.
- Mintzberg, H., *The Structuring of Organizations*, New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- Nealy, S.M., Blood, R., Leadership Performance of Nursing Supervisors at two Organizational Levels, *Journal of Applied Psychology*, 52, 1968, p. 414-422.
- Savoie, A., *La relation de confiance et les comportements de supervision des cadres scolaires*, thèse de doctorat en psychologie, Université de Montréal, 1976.
- Stogdill, R.M., *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York: Free Press, 1974.
- Reddin, W.J., *Managerial Effectiveness*, New York: McGraw-Hill, 1970.
- Sergiovani, T.J., Burlingame, M., Coombs, F.D., Thurston, P.W., *Educational Governance and Administration*, New Jersey: Prentice-Hall, 1980.
- Tannenbaum, R., Schmidt, W.H. How to Choose a leadership Pattern, *Harvard Business Review*, mars-avril, 1958, p. 95-102.
- Tannenbaum, R., Weschler, I., Massarick, F., *Leadership and Organizations: A Behavioral Science Approach*, New York: McGraw-Hill, 1961.
- Vroom, V.H., Yetton, P.W., *Leadership and Decision-Making*, Pittsburg: University Press, 1973.