

## **Quelle est la place des caractéristiques individuelles et des caractéristiques organisationnelles dans l'explication des attentes des cadres hiérarchiques**

Revue internationale sur le travail et la société, Juin

**Jean M. Trudel et Tania Saba**

**Année :** 2007

**Volume :** 5

**Numéro :** 1

**Pages :** 34-61

**ISSN :** 1705-6616

**Sujets :** Individu, organisation, attentes, cadres

Cette étude examine simultanément comment certaines caractéristiques individuelles ainsi que certaines caractéristiques organisationnelles peuvent influencer les attentes des cadres dans leur vie professionnelle. Les études qui ont porté attention à ce sujet ont généralement considéré que les attentes étaient plutôt fonction de caractéristiques individuelles alors que les caractéristiques organisationnelles seraient surtout utiles pour expliquer les possibilités de satisfaire les attentes. Nous nous retrouvons donc en terrain relativement inexploité et notre démarche correspond plus à une étude exploratoire. Les participants étaient 3 492 cadres du domaine de la santé et des services sociaux du Québec (978 répondants). Les résultats nous amènent à conclure que l'addition de caractéristiques organisationnelles ajoute à la compréhension des attentes des cadres. Notre étude montre que parmi les caractéristiques organisationnelles, l'alourdissement de la tâche, la taille des établissements, les jeux politiques et la justice interactionnelle sont en mesure d'influencer les attentes des cadres hiérarchiques.

Depuis quelques années, l'environnement des organisations subit de profondes mutations marquées par une concurrence accrue dans les marchés, un relèvement des exigences des clients et un accroissement général de la compétitivité. Dans les transformations que traversent les organisations, non seulement les cadres voient-ils une réduction de leur nombre, mais ils voient aussi se renouveler leur rôle alors que leur sont

imposées de nouvelles façons de diriger, les modèles traditionnels de direction des organisations n'étant plus adaptés (Kets de Vries et Balazs, 1997). Nombreux sont les cadres ayant à gérer des unités en difficulté tout en ayant moins de moyens et de support qu'auparavant. Le nouveau contexte organisationnel impose une transformation du rôle des cadres et leur demande de se présenter en « habits neufs » (Kanter, 1991) ; Hout et Carter, 1996). Dans un tel contexte, les cadres auront des attentes renouvelées (Bartlett et Ghoshal, 1998). Nous apportons un éclairage nouveau sur les rôles dévolus aux cadres hiérarchiques de même que sur leurs attentes du milieu du travail puisque ce sont ces cadres qui sont appelés à aider les employés à gérer leurs réactions face aux nouvelles situations organisationnelles et à maintenir leur engagement à être productifs et motivés. Les cadres jouent un rôle clé durant les périodes d'incertitude entourant les mesures de restructuration. Il apparaît donc tout à fait indiqué que les organisations connaissent les rôles que doivent jouer les cadres ainsi que ce qu'ils attendent de leurs organisations. Sinon, comment peuvent-elles maintenir un climat organisationnel propice à la rétention des cadres et au maintien de leur engagement ?

### **Les spécificités du travail managérial d'aujourd'hui**

Selon les propos de Adday (1998), la plupart des gens auraient une image plutôt séduisante du cadre : il serait un individu qui se livre au calcul et à la réflexion avant de prendre des décisions. D'autres écrits présentent le cadre hiérarchique comme un individu rationnel et réfléchi dans ses décisions qui poursuit des buts et objectifs précis en formulant des stratégies et des plans d'action. En d'autres termes, le cadre se comporterait selon un modèle rationnel classique. Mais est-ce que le cadre correspond encore à l'image que certains se font de ses activités ?

**Emploi du temps chargé et chaotique.** La vie des cadres est présentée comme débordante d'activités par Webber (1997). L'emploi du temps d'un cadre ne ressemblerait en rien à ce qu'en disent les manuels de gestion qui s'efforcent de scinder le travail du cadre en périodes de planification, de contrôle, de structuration et de

direction. La réalité serait tout autre et l'emploi du temps du cadre serait plutôt chaotique, rempli de nombreux entretiens de courte durée portant sur des sujets multiples et interrompus par les cinq ou six réunions programmées par jour.

Adday (1998), ayant observé cinquante cadres dans leur milieu de travail habituel, note que la journée de travail d'un cadre est hachurée et fractionnée. L'intervalle moyen de tranquillité sans interruption est inférieur à dix minutes. Lorsque le cadre travaille sur un dossier, il est fréquemment interrompu par un coup de téléphone estimé en moyenne d'une durée de huit minutes, par une visite imprévue, ou en se replongeant dans son courrier. Il serait donc rare que les cadres travaillent sur une même activité pendant trente minutes d'affilée sans s'arrêter pour entreprendre quelque chose d'autre. Autrement dit, le cadre n'a pas l'habitude de consacrer un temps important et successif à une question donnée. Le travail du cadre serait plutôt composé d'activités qui sont à la fois brèves, variées et fragmentées.

**Accent mis sur les communications et les affaires internes.** Les cadres consacraient en moyenne entre 60 et 75% de leur temps aux contacts verbaux (Webber, 1997 ; Adday, 1998). La majeure partie de ce temps serait passée avec les collaborateurs et très peu de temps serait passé avec les supérieurs. Une grande partie des contacts verbaux seraient sous forme de réunions programmées ou non, visites d'observation et communications téléphoniques. Lors de réunions, les cadres s'informent, informent, discutent ou donnent des instructions en abordant parfois des sujets éloignés des problèmes de l'entreprise. Autrement dit, les cadres ne se contentent pas d'évoquer des aspects traditionnels de planification, organisation, direction et contrôle (Adday, 1998).

Selon Mintzberg (1995), un PDG consacrerait ainsi quelque 40% de son temps au seul rôle de communicateur dans le but d'obtenir et de partager de l'information. Pour Koch et Godden (1997), les affaires internes absorbent près de 80 % du temps de la direction générale des grands groupes. Ayant passé en revue le quotidien de plusieurs PDG pour mieux comprendre comment ils distribuent leur temps, les auteurs se sont rendus à l'évidence qu'une grande partie du temps du dirigeant n'ajoute aucune valeur au

client. En effet, 30% de l'activité du dirigeant consisterait à tenter de savoir ce qui s'est passé lors de réunions ; de 15% à 20% du temps serait dévolu aux intrigues liées à ces réunions et aux efforts de diplomatie ; et un autre 30% du temps se perdrait en « tâches administratives » ou à déployer le leadership administratif.

**Hétérogénéité du travail et recours à l'intuition.** La répartition du temps du cadre n'est pas homogène selon Adday (1998). Cela serait fonction d'un certain nombre d'éléments liés à la nature même du poste, à l'individu qui l'occupe, à la technologie adoptée, à la nature de l'entreprise et au type de produit. Un directeur de marketing pourrait passer plus de temps qu'un directeur de production avec le réseau de clients, alors qu'un directeur des ressources humaines serait appelé à passer plus de temps avec les représentants syndicaux qu'un conseiller à l'administration. Dans d'autres cas, des cadres sont amenés à s'impliquer davantage dans un domaine d'activités en particulier à cause d'un manque de ressources qualifiées sous leur responsabilité.

L'étude de Adday (1998) permet de conclure que les cadres n'ont pas qu'une seule façon d'agir, mais qu'ils préfèrent souvent faire appel à leur intuition en agissant en fonction de la situation qui se présente à eux. En outre, le cadre préférerait obtenir ses informations à partir de réseaux d'information connus plutôt que de données stockées dans un ordinateur. Cette prise de position est appuyée par une citation attribuée à Henry Mintzberg et reproduite par Guérin et coll. (1994) à l'effet que les cadres accordent une large place à des facteurs comme « l'intuition, les réseaux de contacts ou les jeux politiques ».

**Considérations court terme.** La vie du cadre semble dominée par le présent et la nécessité de parer au plus pressé (Webber, 1997). La transition des questions pressantes à court terme aux problèmes à long terme est difficile. L'obligation de répondre à des demandes ponctuelles laisse peu de temps au cadre pour lire et réfléchir à des questions ayant des répercussions à long terme. Les cadres concentreraient donc leurs intérêts sur des sujets ayant trait à des activités courantes. Pressés par les impératifs immédiats de

leur travail, ils ne prendraient pas le temps de penser à autre chose. Ils se trouveraient ainsi dans l'impossibilité d'amorcer des changements de fond.

Pour Gratton (1997), de nombreuses entreprises mettent l'emphase sur ce qu'il est convenu d'appeler « le nerf de la guerre », c'est-à-dire les résultats financiers. La résultante d'une telle approche est que les cadres sont peu motivés à investir du temps dans des processus visant à transformer les individus, à moins que cela puisse amener des résultats tangibles à court terme se traduisant par de meilleures réussites financières. Le temps imparti pour des activités d'encadrement s'est rétréci avec les attributions élargies des cadres et d'un plus grand nombre de personnes sous leurs ordres qu'auparavant. Les cadres sont donc moins enclins à investir du temps à éduquer les autres alors que l'entreprise valorise et récompense autre chose.

**Accroissement des responsabilités, pouvoirs diffus.** Kanter (1991) confirme que les cadres voient disparaître les structures hiérarchiques, et s'estomper les distinctions nettes entre les titres, les tâches, les départements. Les cadres constatent que leurs sources traditionnelles de pouvoir s'érodent et que les vieux outils de motivation perdent de leur magie. À mesure que les unités de travail se fondent davantage sur la participation de tous les travailleurs et sur le travail d'équipe, la distinction entre cadre et non-cadre s'estompe. On y trouve un plus grand nombre et variété de circuits pour la prise de décision et l'exercice de l'autorité. Les rapports d'autorité passent d'un mode vertical à un mode horizontal ; la distinction entre cadres et non-cadres s'atténue en terme d'information, de contrôle des tâches et d'accès aux relations extérieures qui deviennent sources de pouvoir et d'autorité.

Fusions, réorganisations, restructurations, les cadres n'ont pas le temps de penser à eux. C'est ce que Morazain (1994) indique dans un article exposant le piètre état psychologique des cadres ayant à gérer des unités en difficulté tout en ayant moins de moyens et de support qu'auparavant. Un article de Koch et Godden (1997) ne se fait pas rassurant pour les cadres lorsqu'ils confirment la montée d'un modèle qui pourrait voir disparaître des catégories entières de cadres spécialisés et naître de nouvelles formes

d'organisation, moins bureaucratiques et plus entrepreneuriales orientées vers le client, ce qui pourrait avoir raison de l'encadrement.

### **Les nouveaux rôles du cadre**

Aubrey (1993) trouverait opportun d'organiser l'entreprise autour d'un management de l'apprentissage et du développement continu des employés. Une telle organisation décrite comme « apprenante », aurait besoin de cadres sachant produire le savoir et transmettre le savoir-faire. Dans une telle optique de travail, les rôles du cadre sont redéfinis autour d'un premier axe répondant à des besoins de performance à long terme. Les deux fonctions situées en haut de la figure 1 (Cadre consultant interne – Cadre formateur/ mobilisateur) sont des rôles nécessaires au développement de l'entreprise comme la résolution de problèmes ou le lancement de nouveaux projets. Le deuxième axe au bas de la figure 1 répond à des considérations court terme comme l'utilisation de savoirs spécialisés ou encore le développement des ressources humaines. Les deux fonctions (Cadre expert – Cadre responsable d'un espace d'affaires) comportent les actions et les savoirs nécessaires au fonctionnement de l'entreprise au quotidien.

Dans un premier rôle, le cadre devient un consultant interne ou un intervenant dont le travail est de résoudre des problèmes, mettre en place des systèmes et des programmes, faire des études et audits, procéder à des lancements de nouveaux projets ou encore assister dans l'élaboration de plans stratégiques (Aubrey, 1993). Au lieu de s'appuyer sur des solutions universelles pour résoudre les problèmes complexes, Ketelhöhn (1997) pense que les cadres deviendront des penseurs capables de réfléchir, c'est pourquoi il préconise le développement de la réflexion managériale chez les cadres d'entreprise. Les cadres deviendraient aussi des négociateurs alors qu'ils doivent de plus en plus compter sur l'avis des subordonnés dans la gestion des organisations. L'heure est donc aux négociateurs, aux cadres capables d'animer une équipe montée de bric et de broc pour les besoins de projets ponctuels, ce qui n'est pas sans les angoisser, souvent peu habitués à mettre ainsi à nu leur autorité (Berretta, 1999).

Un deuxième rôle présente le cadre comme un parrain, formateur ou coach prenant à sa charge l'accompagnement du développement et de la progression des employés au sein de l'organisation. Il assume les processus d'apprentissage utiles au développement de l'entreprise. Ce rôle l'amène aussi à agir comme « facilitationnaire » auprès du travailleur qui accepte mal d'être soumis aveuglément à une autorité hiérarchique (Castonguay, 1997). Il devient celui qui fournit les moyens et les occasions au travailleur de se former autant dans son domaine d'expertise qu'en matière de finances et d'occasions d'affaires pour lui permettre d'améliorer son employabilité. Pour Galambaud (1997), la réelle raison d'être de l'encadrement hiérarchique serait l'obtention d'une performance durable de la part des travailleurs ; les cadres hiérarchiques deviendraient alors des mobilisateurs : « le bon manager est celui qui obtient des managés les comportements professionnels désirés, susceptibles d'engendrer la performance espérée ». En ce sens, Archier et Sérieyx (1984) préconisent la mobilisation des intelligences, des initiatives et des idées neuves des subordonnés. Golliou (1999) quant à lui fait remarquer que « le manager doit être suffisamment réactif pour s'adapter au marché, et convainquant pour entraîner ses équipes ».

Figure 1  
**Les nouveaux rôles du cadre**

<p align="center"><b><u>Cadre consultant interne</u></b></p> <p>Cadre consultant interne dont le rôle est de participer à la résolution de problèmes, études et audits, mise en place de systèmes et programmes, lancements de nouveaux projets et élaboration de plans stratégiques</p>	<p align="center"><b><u>Cadre formateur/mobilisateur</u></b></p> <p>Cadre formateur et mobilisateur qui prend à sa charge le développement et la progression des employés au sein de l'organisation</p>	<p align="center">Long terme</p>
<p align="center"><b><u>Cadre expert</u></b></p> <p>Cadre expert, spécialiste et chercheur qui apporte un apport concret en vue de la bonne marche quotidienne de l'entreprise. Doté de compétences de chercheur capable d'étudier sa propre organisation</p>	<p align="center"><b><u>Cadre responsable d'un espace d'affaires</u></b></p> <p>Cadre responsable de son unité administrative en mettant l'emphase sur une nouvelle approche client. Capacités de composer avec des éléments difficilement conciliables</p>	<p align="center">Court terme</p>
<p align="center">Rôles traditionnels</p>	<p align="center">Rôles nouveaux</p>	

Un troisième rôle est celui d'expert, spécialiste et chercheur. Ce serait selon Aubrey (1993), la seule catégorie de cadres méritant d'être payée à salaire fixe comme une approche classique. L'organisation assume les besoins de cet expert, spécialiste et chercheur en revenus réguliers en échange d'un apport concret en vue de la bonne marche quotidienne de l'entreprise. La durée de vie d'un contrat peut varier en fonction du cycle de vie du savoir d'un tel expert et il s'avère que, pour les cadres traditionnels des domaines de la finance, du marketing, des ressources humaines, ce cycle s'est raccourci en fonction de la désuétude progressive, mais inexorable des connaissances. Le cadre ne peut donc plus espérer faire une carrière unique et continue à l'intérieur d'une entreprise comme par le passé. Freedman (1993) présente le « nouveau manager » comme quelqu'un d'aussi scientifique que ne l'était le manager de Taylor mais avec la particularité qu'il est un chercheur capable d'étudier sa propre organisation.



Enfin, le cadre est présenté comme quelqu'un devant se comporter en gestionnaire d'unité administrative où il est responsable de la rentabilité de son espace d'affaires. Pour Aubrey (1993), cette progression n'est pas sans rappeler le parcours montant d'une carrière classique où le cadre performant se voit octroyer de plus larges responsabilités dans des secteurs choisis. La carrière dans une organisation devient donc moins la recherche d'un statut que l'acquisition des savoir-faire nécessaires à l'indépendance économique. Stopford (1997) souligne que les cadres auront à faire face à des ambiguïtés et des contradictions qui les amèneront à composer avec des éléments qui pourraient leur apparaître difficilement conciliables : qualité performante et forte productivité, gamme de produits étendue et faibles coûts, système discipliné et tolérance aux expériences individuelles. Pour Koch & Godden (1997), de nouveaux modes d'organisation verront disparaître des catégories entières de cadres spécialisés et apparaître de nouvelles formes d'organisation moins bureaucratiques et plus entrepreneuriales orientées vers le client. Afin d'assurer un apport de valeur directe au client, plutôt que de miser sur des activités d'administration, de surveillance et de contrôle, les dirigeants concentreront leurs activités sur d'authentiques fonctions de meneurs plutôt qu'administrateurs.

### **Les nouvelles attentes du cadre**

Dans le contexte où les organisations procèdent à de nombreux changements et coupures de postes, les cadres hiérarchiques vivent de l'insécurité qui les amène à réévaluer leurs attentes au sein de leurs organisations. Une récente étude (Trudel, 2005) a reconnu, de manière générale, que les attentes des cadres sont très élevées. Il est intéressant de noter que les attentes liées à des facteurs intrinsèques du travail reçoivent les cotes les plus élevées. Les attentes de réalisation et de participation sont parmi les plus importantes pour les cadres. À titre indicatif, les cadres avancent que l'attente la plus importante pour eux, serait de pouvoir satisfaire les besoins des clients, mettant ainsi

l'efficacité et l'efficience organisationnelles bien avant des considérations d'ordre pécuniaire. Les clients sont ainsi considérés plus importants que toutes autres choses. Une étude de Schmidt et Posner (1983) réalisée aux États-Unis avait fait ce même constat. Les cadres consultés mettent donc l'accent sur la réussite de l'organisation avant leur propre réussite, une information lourde de sens pour l'organisation qui les emploie.

L'équilibre entre le travail et la vie privée est aussi une question que les organisations ne peuvent ignorer. Les changements dans la main-d'œuvre, l'apparition de nouvelles structures familiales et l'évolution des valeurs dans le sens d'un rééquilibrage des relations entre le travail et les sphères plus personnelles de la vie se combinent pour amener les cadres à reconsidérer l'équilibre à apporter entre le travail et la vie privée. Les cadres s'aventurant dans une existence à la fois combinant des responsabilités professionnelles et familiales font quotidiennement face à une problématique qui exige compromis et discipline. Le défi de la conciliation travail/famille n'est pas nouveau, les cadres interrogés dans l'étude américaine de Schmidt et Posner (1983) faisaient ressortir la relation travail/famille comme étant une source de satisfaction légèrement supérieure à celle de la carrière. L'équilibre entre le travail et la vie privée est une question qui semble constituer aujourd'hui un enjeu de grande envergure. C'est ce que les cadres ont révélé en plaçant les attentes de vie familiale nettement au-dessus de leur progression de carrière.

Les cadres croient qu'un retour à certaines valeurs de base faisant ressortir l'autonomie, l'initiative personnelle et la responsabilisation est plus important que les changements technologiques, ce qui appuie encore une fois la thèse de Schmidt et Posner (1983). Cela implique tout autant des attentes en ce qui concerne l'organisation du travail ou encore les nouveaux styles de gestion. Les cadres s'attendent à ce que la gestion leur permette d'exercer une plus grande influence sur le fonctionnement de l'organisation. Une récente étude réalisée par Ghorpade et coll. en 2001 visant entre autres, à développer une échelle de mesure des préférences quant à la gestion participative, insiste sur le fait que les cadres s'attendent à une plus grande participation à la vie de leurs organisations. Certes, cela ne représente qu'un aspect des attentes des cadres, mais un aspect digne de mention dans le contexte nord-américain plutôt habitué à des formes d'autoritarisme et de

contrôle dans la gestion des organisations. Les cadres s'attendent aussi à ce que l'organisation favorise les aspects humains d'abord, afin d'éviter de se replier sur l'efficacité de l'appareil technologique, ce qui pourrait avoir comme conséquence de diminuer les implications de l'humain dans l'organisation. Les cadres cherchent à être entendus, être consultés, être informés afin de développer une certaine forme d'autonomie dans leur travail.

### **Problématique de recherche**

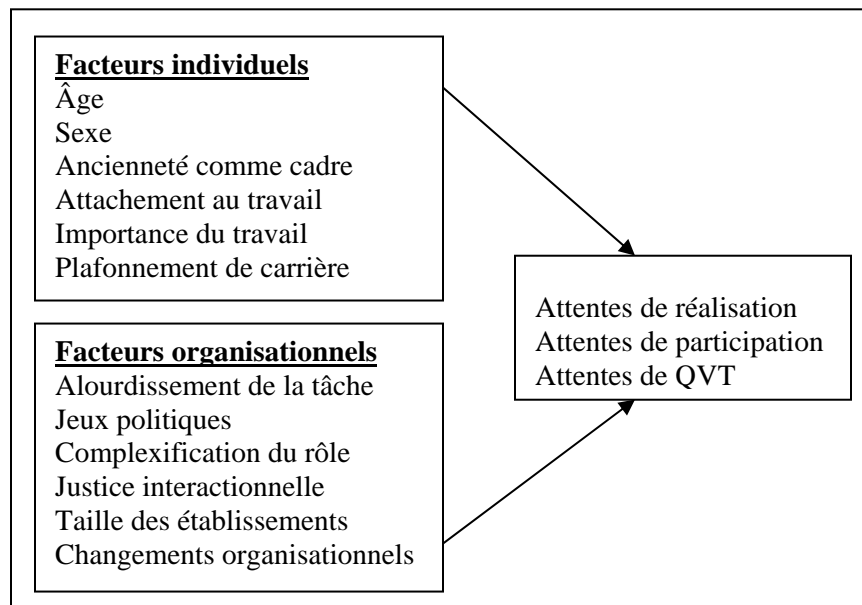
Les écrits reconnaissent que les attentes professionnelles sont généralement influencées par des caractéristiques individuelles (facteurs sociodémographiques, facteurs professionnels, facteurs psychoaffectifs et cognitifs). Les travaux de recherche portant sur l'engagement organisationnel et s'intéressant aux relations entre les caractéristiques individuelles et les attentes ne sont pas nombreux, mais méritent d'être vérifiés même si les résultats ne sont pas toujours des plus probants (Fabi et coll., 1997). Quant aux caractéristiques organisationnelles, certains modèles de recherche choisissent de les étudier comme des facteurs susceptibles d'influencer les possibilités de réalisation des attentes (Mottaz, 1988 ; Oliver, 1990 ; Zeffane, 1994).

Spécifiquement, nous tentons dans cet article de montrer l'intérêt qu'il y aurait à expliquer les attentes des cadres au travail à partir des caractéristiques individuelles et des caractéristiques organisationnelles. Nous sommes conscients du fait que le terrain est encore relativement peu exploité et notre démarche correspond ainsi davantage à une étude exploratoire. De manière précise, nous tentons de répondre à la question suivante : « les attentes des cadres s'expliquent-elles exclusivement à partir de facteurs individuels ou peuvent-elles trouver aussi une explication dans des facteurs organisationnels ? ».

Quant aux variables individuelles, nous nous intéressons aux facteurs d'âge, de sexe, d'ancienneté en tant que cadre, de l'attachement au travail, de l'importance du travail et du plafonnement de carrière. Pour ce qui est des variables organisationnelles, nous nous intéressons en particulier à quelques-unes des variables les plus souvent répertoriées

dans les écrits pour expliquer les liens entre celles-ci et les possibilités de satisfaire les attentes. Parmi celles-ci se trouvent la perception qu'ont les cadres de leur rôle ou encore les stressseurs dans l'emploi, la perception qu'ont les cadres de la façon dont l'organisation s'y est prise pour communiquer les rationalisations d'effectifs (dimension informationnelle et interactionnelle de l'équité selon Fabre, 1997, la taille des organisations et l'intensité des changements survenus au sein des établissements (rationalisations d'effectifs).

Figure 2  
Le modèle conceptuel



**Cadre d'analyse et méthodes d'enquête**

**Population à l'étude**

Cette recherche empirique repose essentiellement sur des données quantitatives obtenues par voie de questionnaires auprès d'une population cadre d'établissements de la santé et des services sociaux situés à Montréal durant la période avril-mai 2000. Un questionnaire a été distribué à toute la population cadre de l'entité administrative, soit 3 492 cadres. Avec un nombre de répondants de l'ordre de 980 (taux de réponse de 26%), nous considérons ce résultat comparable à ceux d'autres études du même type - Saba et coll., 1998 : 30% ; Tremblay et coll., 1998 : 34% ; Turnley et Feldman (2000) : 33% ou l'étude longitudinale de Vandenberghe et coll., 2003 : 30%.

Le profil des répondants amène à réaliser que le groupe de cadres est relativement âgé puisque la moyenne d'âge s'élève à 47 ans. Les regroupements d'âges confirment que 66% des cadres répondants font partie de la cohorte des 45-65 ans. Ils sont en grande partie de sexe féminin, soit 64%. La très grande majorité possède un diplôme de niveau universitaire, soit dans l'ordre de 79%, même que tout près de 38% affirment posséder un diplôme de deuxième ou troisième cycle. Ce sont des personnes qui revendiquent un statut d'emploi permanent à temps plein. Ces cadres sont dans 81% des cas des cadres de niveau intermédiaire. Enfin, ils confirment avoir en moyenne 26 années sur le marché du travail dont quatorze en tant que cadre. Ils sont à l'emploi de leur employeur actuel depuis quatorze années dont six dans le présent poste. Ajoutons à cela que le revenu annuel brut se situe (72%) autour de 70,000\$ alors que le revenu familial annuel grimpe jusque vers 120,000\$ pour 70% des répondants.

### **Mesure des variables**

Les attentes de réalisation ont été mesurées à l'aide de sept indicateurs, les attentes de participation à l'aide de quatre indicateurs, et les attentes de qualité de vie au travail aussi à l'aide de quatre indicateurs. L'échelle utilisée est de type Likert à sept niveaux (allant de très faiblement importante à très fortement importante) mesurant l'importance relative de chaque aspect des attentes des cadres. Les indices de fidélité alpha affichent des niveaux de cohérence interne acceptables de ,7817 pour les attentes de réalisation, de ,7398 pour les attentes de participation, et de ,7209 pour les attentes de qualité de vie au travail.

Les variables âge et ancienneté en tant que cadre sont mesurées par des questions directes qui demandent d'indiquer un nombre d'années alors que la variable sexe est mesurée de façon dichotomique. L'attachement au travail a été mesuré à l'aide de six indicateurs empruntés à l'échelle de Kanungo (1982). Elle montre une cohérence interne de l'ordre de ,6704. L'importance du travail a aussi été mesurée à partir d'une échelle

empruntée à Kanungo (1982) et cette fois composée de cinq indicateurs. Elle montre une cohérence interne de l'ordre de ,7962. Enfin, la variable Plafonnement de carrière a été mesurée par six indicateurs provenant de l'échelle empruntée à Veiga (1981). Elle montre aussi une cohérence interne acceptable de ,7819.

Quant aux facteurs organisationnels, la taille des organisations a été mesurée à l'aide d'une question directe qui demandait d'indiquer le nombre d'employés dans l'établissement du répondant. L'intensité des changements organisationnels a été mesurée à partir d'une question qui demandait d'indiquer s'il y avait eu des changements très importants (1), importants (2), peu de changement (3) ou aucun changement (4) au cours des cinq dernières années. La variable Justice interactionnelle a été mesurée à l'aide de sept indicateurs empruntés à l'échelle de Moorman (1991). Elle offre une cohérence interne très élevée de ,9110. Quant aux stressors dans l'emploi, nous les avons regroupés sous trois variables. La première variable est composée de cinq indicateurs portant sur l'« Alourdissement de la tâche ». Elle offre une cohérence interne de ,7669. La deuxième variable est composée de cinq indicateurs portant cette fois sur les « Jeux politiques ». Elle offre aussi une cohérence interne satisfaisante de ,7423. Enfin, la troisième variable est composée de quatre indicateurs portant sur la « Complexification du rôle » et elle offre une cohérence interne de ,7040.

### **Les résultats**

Préalablement aux résultats d'analyses factorielles et de régressions hiérarchiques, nous avons effectué des analyses de corrélation (tableau 1) afin de vérifier la présence possible de multicollinéarité. Parmi les caractéristiques individuelles issues du premier bloc de variables, on note une corrélation positive et significative élevée entre l'ancienneté comme cadre et l'âge (,563). Parmi les caractéristiques organisationnelles issues du deuxième bloc, l'alourdissement de la tâche est significativement et positivement corrélé aux jeux politiques (,512) et à la complexification du rôle (,594). De la même manière, la variable portant sur les jeux politiques est corrélée de façon significative et positive avec la complexification de la tâche (,535). Ces trois variables sont toutes issues des stressors dans l'emploi. Enfin, les attentes de réalisation sont

corrélées significativement et positivement aux attentes de participation aux décisions (,656) et de qualité de vie au travail (,671). Les attentes de participation aux décisions sont, outre leurs liens avec les attentes de réalisation, corrélées significativement et positivement aux attentes de qualité de vie au travail (,509).

Comme nous sommes en présence de corrélations qui s'approchent du seuil critique de ,70, nous avons cru bon ajouter un test de multicolinéarité afin de s'assurer que ces corrélations élevées ne cachaient pas des variables redondantes. Les résultats des tests ainsi réalisés ont permis de s'assurer que le modèle ne démontrait aucune multicolinéarité alors que les valeurs VIF (Variance Inflation Factor) se situaient toutes à l'intérieur du seuil suggéré par Hair et coll. (1998) soit entre un et dix<sup>1</sup>. Le coefficient le plus élevé atteint 3,060 dans le cas des attentes de réalisation, soit un niveau nettement en deçà de la borne supérieure acceptable.

Les résultats en analyses factorielles montrent que les attentes des cadres sont très élevées (tableau 2). Ce point se vérifie enquête après enquête et cette étude ne fait pas exception. La moyenne des scores obtenus pour les trois indicateurs s'élève à 6,17 ce qui la place dans le niveau supérieur de l'échelle Likert à sept niveaux. Le premier concept latent appelé « Attentes de réalisation » comprend sept indicateurs pouvant être assimilés au désir du cadre de se réaliser dans son travail en étant autonome, en se sentant utile à son organisation, pouvant prendre des initiatives et transférer ses connaissances tout en travaillant dans un climat agréable. L'indice composé obtient un coefficient alpha particulièrement élevé de ,7817 et une moyenne de l'indice de 6,23. Notons que l'indicateur *Satisfaire les besoins des clients* que nous assimilons au désir de réalisation, partage la moyenne d'importance la plus élevée (6,44) avec l'indicateur *Travailler dans un climat agréable*.

---

<sup>1</sup> Lorsqu'une variable explicative est indépendante des autres variables explicatives, alors le coefficient VIF obtenu tendra vers 1 qui représente la valeur minimum. Une règle du pouce tend à indiquer qu'un VIF de >10 démontre une grande multicolinéarité.

Tableau 1

**Matrice de corrélations**

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Âge		- ,060	,563 **	,156 **	,175 **	,310 **	- ,022	,030	,056	,072 *	,013	-,017	- ,012	- ,070 *	- ,039
Sexe	- ,060		- ,151 **	-,025	- ,011	-,051	,133 **	,023	,078 *	-,006	-,049	-,027	,068 *	,120 **	,128 **
Ancienneté cadre	,563 **	- ,151 **		,187 **	,058	,288 **	,030	,066*	,094 **	,104 **	,008	-,018	,003	-,004	- ,078 *
Attachement au travail	,156 **	- ,025	,187 **		,137 **	- ,265 **	- ,001	- ,146* *	,093 **	,214 **	-,019	-,021	,160 **	,129 **	- ,003
Importance du	,175	-	,058	,137		,042	,022	,102* *	,042	,039	,028	-,011	,095	,067	-



travail	**	,011		**				*					**	*	,013
Plafonnement carrière	,310 **	- ,051	,288 **	- ,265 **	,042		,069	,175* *	- ,026	- ,175 **	-,015	-,013	- ,013	-,049	,076 *
Alourdissement tâche	- ,022	,133 **	,030	-,001	,022	,069 *		,512* *	,594 **	-,031	,049	,142 **	,230 **	,240 **	,310 **
Jeux politiques	,030	,023	,066 *	- ,146 **	,102 **	,175 **	,512 **		,535 **	- ,259 **	,195 **	,244 **	,144 **	,182 **	,187 **
Complexification rôle	,056	,078 *	,094 **	,093 **	,042	-,026	,594 **	,535* *		,086 **	,109 **	,196 **	,185 **	,201 **	,188 **
Justice interactionnelle	,072 *	- ,006,	,104 **	,214 **	,039	- ,175 **	- ,031	- ,259* *	,086 **		- ,202 **	- ,121 **	,105 **	,072 *	,067 *
Taille établissements	,013	- ,049	,008	-,019	,028	-,015	,049	,195* *	,109 **	- ,202 **		,274 **	,042	,029	- ,078 *
Changements org.	- ,017	- ,027	-,018	-,021	- ,011	-,013	,142 **	,244* *	,196 **	- ,121 **	,274 **		,025	,006	- ,032

Attentes réalisation	- ,012	,068 *	,003	,160 **	,095 **	-,013	,230 **	,144* *	,185 **	,105 **	,042	,025		,656 **	,671 **
Attentes participation	- ,070 *	,120 **	-,004	,129 **	,067 *	-,049	,240 **	,182* *	,201 **	,072 *	,029	,006		,656 **	,509 **
Attentes QVT	- ,039	,128 **	- ,078 *	-,003	- ,013	,076 *	,310 **	,187* *	,188 **	,067 *	- ,078 *	- ,032 *		,671 **	,509 **

\*p < 0,05      \*\*p < 0,01

Le deuxième concept latent appelé « Attentes de participation » comprend quatre indicateurs qui appuient la thèse selon laquelle les cadres s'attendent à être informés, à être consultés ou encore à participer à la prise de décision afin de pouvoir changer « les choses », ce qui s'apparente à un désir de gestion participative. L'alpha de Cronbach offre un excellent coefficient de cohérence interne de ,7398. La moyenne de l'indice composé obtient une note de 6,14. Le troisième concept latent appelé « Attentes de qualité de vie au travail » comporte quatre indicateurs qui sous-tendent que le cadre souhaiterait travailler dans une vision claire de l'organisation et avec le soutien des supérieurs de même que de disposer de ressources suffisantes et d'avoir le temps de réfléchir ; ces deux derniers éléments avaient été ciblés de façon particulière lors des groupes de discussion en début de recherche. L'alpha de Cronbach offre un coefficient très acceptable de ,7209 alors que la moyenne de l'indice composé obtient une note de 6,15 sur une échelle de 7,00 soit en tout point comparable aux Attentes de participation.

Tableau 2  
Indices composés des attentes

Attentes	Moy.	Écart type	Coef. An. Fac.	Alpha
<b>Attentes de réalisation</b>	6,23			,7817
Satisfaire les besoins des clients	6,44	,722	,528	
Travailler dans un climat agréable	6,44	,712	,536	
Être utile à mon organisation	6,31	,735	,613	
Être autonome dans mon travail	6,27	,748	,610	
Me réaliser dans mon travail	6,23	,801	,605	
Prendre des initiatives	6,19	,739	,675	
Transférer mes connaissances	5,75	,989	,586	
<b>Attentes de participation</b>	6,14			,7398
Être informé(e)	6,36	,712	,647	
Être consulté(e)	6,21	,837	,552	
Participer à la prise de décision	6,13	,795	,639	
Pouvoir changer « les choses »	5,84	,923	,571	
<b>Attentes de qualité de vie au travail</b>	6,15			,7209
Avoir le soutien de mes supérieurs	6,33	,731	,580	
Travailler dans le cadre d'une vision claire	6,14	,851	,616	
Avoir le temps de réfléchir	6,07	,870	,545	
Disposer de ressources suffisantes	6,07	,837	,579	

À la suite des analyses factorielles réalisées sur les attentes, nous avons d'abord cru bon effectuer des analyses de régression en utilisant seulement les caractéristiques individuelles (tableau 3) pour tenter d'expliquer les attentes des cadres. Les résultats montrent que, dans l'ensemble, les caractéristiques individuelles sont liées aux attentes des cadres, ce qui était attendu. Elles ne sont toutefois pas toutes liées de la même manière : les variables portant sur le sexe, l'attachement au travail et l'importance du travail offrent des liens avec au moins deux types d'attentes. Dans le cas de la variable Sexe, les liens sont significatifs et positifs avec les trois types d'attentes. Quant aux variables Attachement au travail et Importance du travail, elles offrent des liens significatifs positifs avec les attentes de réalisation et de participation. Les autres variables ont toutes un lien significatif avec l'une ou l'autre des attentes à l'étude. Elles expliquent 20,6% de la variance des attentes de réalisation, 21,4% de la variance des attentes de participation et 19,0% de la variance des attentes de qualité de vie au travail.

Tableau 3  
**Régressions hiérarchiques utilisant les caractéristiques individuelles**

<b>Attentes</b>	<b>Réalisation</b>		<b>Participation</b>		<b>Qualité de vie au travail</b>	
<b>Caractéristiques individuelles</b>	Valeur de <i>t</i> P	de	Valeur de <i>t</i> P	de	Valeur de <i>t</i> P	de
Âge		-1,693 ,091		-3,354 ,001		-,728 ,467
Sexe	2,139 ,033		3,917 ,000		3,721 ,000	
Ancienneté comme cadre	-,110 ,912		1,351 ,177		-2,469 ,014	
Attachement au travail	5,218 ,000		3,991 ,000		1,839 ,066	
Importance du travail	2,610 ,009		2,223 ,026		-,351 ,726	
Plafonnement de carrière	1,779 ,076		,573 ,567		4,010 ,000	
R <sup>2</sup>		,206		,214		,190
F		7,119***		7,724***		6,032***

Lorsque les caractéristiques organisationnelles sont ajoutées au modèle explicatif, les résultats diffèrent quelque peu. Cette fois, il n'y a que deux variables soit celles portant sur le sexe et l'attachement au travail qui offrent des liens avec deux types d'attentes. Les autres variables à l'étude offrent toutes un lien significatif avec l'une ou l'autre des attentes. Il est donc évident que lorsque les caractéristiques organisationnelles sont ajoutées au modèle explicatif, l'importance des caractéristiques individuelles pour expliquer les attentes, diminue en intensité. La variable Sexe n'explique plus que les attentes de participation et de qualité de vie au travail et la variable Importance du travail n'explique plus que les attentes réalisation. Quant aux caractéristiques organisationnelles, nous notons que trois variables sont reliées positivement avec les trois types d'attentes ; ce sont les variables portant sur la justice interactionnelle, l'alourdissement de la tâche et les jeux politiques. Par ailleurs, les variables portant sur la taille des établissements et l'intensité des changements survenus au cours des cinq dernières années, sont reliées négativement aux attentes de qualité de vie au travail. La variable Complexification de la tâche n'offre pas de lien significatif.

Enfin, les résultats nous font réaliser que les trois types d'attentes sont liés à des caractéristiques individuelles et des caractéristiques organisationnelles, bien que ces dernières n'aient pas nécessairement les mêmes effets sur les trois types d'attentes. Le modèle conceptuel proposé dans cette recherche montre l'existence d'une relation entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles et les attentes des cadres. À partir du tableau 4, nous constatons que les caractéristiques individuelles et organisationnelles sont dans l'ensemble, significativement liés aux trois dimensions des attentes. Elles expliquent ensemble 32,7% de la variance des attentes de réalisation, 33,6% de la variance des attentes de participation et 38.0% de la variance des attentes de qualité de vie au travail. Ce niveau d'explication de la variance est nettement supérieur à ce que les caractéristiques individuelles offrent lorsqu'elles sont étudiées seules en relation avec les attentes des cadres.

Tableau 4  
**Régressions hiérarchiques utilisant les caractéristiques individuelles  
et les caractéristiques organisationnelles**

Attentes	Réalisation	Participation	Qualité de vie au travail
<b>Caractéristiques</b>	Valeur de t de P	Valeur de t de P	Valeur de t de P
<b>Individuelles</b>			
Âge	-1,419 ,156	-2,737 ,006	-,193 ,847
Sexe	1,339 ,181	3,198 ,001	2,475 ,014
Ancienneté comme cadre	-1,168 ,243	,078 ,938	-3,675 ,000
Attachement au travail	5,058 ,000	3,958 ,000	1,584 ,113
Importance du travail	2,188 ,029	1,804 ,072	-,847 ,397
Plafonnement de carrière	1,619 ,106	,020 ,984	3,441 ,001
<b>Organisationnelles</b>			
Alourdissement de la tâche	4,270 ,000	3,967 ,000	6,644 ,000
Jeux politiques	2,118 ,034	3,198 ,001	2,637 ,009
Complexification du rôle	,182 ,856	,155 ,877	-,460 ,645
Justice interactionnelle	3,398 ,001	2,589 ,010	3,307 ,001
Taille des établissements	1,568 ,117	,983 ,326	-1,962 ,050
Changements organisationnels	-,634 ,526	-1,494 ,135	-2,007 ,045
R <sup>2</sup>	,327	,336	,380
F	9,409***	10,022***	13,287***

\*p < 0,05   \*\*p < 0,01   \*\*\*p < 0,001

## Discussion

Même si peu de recherches scientifiques se sont attardées sur les rôles et les attentes des cadres hiérarchiques au cours des dernières années, on leur accorde maintenant un certain nombre de nouveaux rôles qui exigent d'eux un plus grand partage de leurs responsabilités, des mesures favorisant le renouvellement et l'échange du savoir ainsi qu'une reconnaissance d'une plus grande participation des employés aux processus décisionnels. Pour ajouter de la valeur et être considérés comme des actifs pour l'organisation, les cadres hiérarchiques doivent reconnaître et assumer les nouveaux rôles qui leur sont dévolus dans les milieux de travail en constante mutation. Les rôles traditionnels d'expert s'assurant de la bonne marche quotidienne des activités de l'organisation et de consultant interne voyant au maintien de systèmes et programmes et plans d'action, ne suffisent plus. Les cadres doivent aussi jouer un rôle prédominant de formateur/mobilisateur comprenant mieux les besoins et attentes des employés en s'assurant que ceux-ci sont comblés le mieux possible dans l'espoir de rehausser les contributions et l'engagement des employés aux réalités de l'entreprise. Ils doivent aussi prendre charge de la responsabilité de leur espace d'affaires un peu à la manière d'un entrepreneur ce qui l'amène à devoir composer avec des éléments qui peuvent parfois apparaître comme difficilement conciliables.

Autrefois, le plus grand défi du cadre reposait sur sa capacité de pouvoir faire des choix appropriés sur des questions de développement, de financement, de commercialisation, de production ou de contrôle de ses ressources. Aujourd'hui, ce défi s'accompagne d'un égal besoin de gérer efficacement les processus d'interaction des différentes fonctions et de prévoir le développement des compétences nécessaires à la nouvelle organisation. Ce nouveau style de gestion de type entrepreneurial peut ne pas convenir à tous les gestionnaires d'où l'intérêt grandissant à connaître les valeurs et les attentes des cadres afin de pouvoir y répondre par des pratiques pouvant les amener à s'approprier ce nouveau style de gestion. Le concept d'homme organisationnel issu de la gestion traditionnelle est remplacé dans l'organisation moderne, par le groupe

individualisé, cette entité qui capitalise sur les particularités des cadres (Bartlett et Ghoshal, 1998).

Quant aux attentes que démontrent les cadres au sujet de leur travail, les résultats de notre recherche confirment ceux d'études antérieures en ce sens que les attentes sont très élevées chez les cadres. Cela est particulièrement vrai pour les indicateurs faisant partie d'attentes dites intrinsèques au travail, une indication que les cadres sont particulièrement intéressés par des mesures touchant le travail même : pouvoir venir en aide à la clientèle, travailler dans un climat de travail agréable, partager l'information au sein de leur établissement ou encore se sentir utile à l'organisation et responsabilisé. Comme on s'y attendait, les caractéristiques individuelles étudiées sont en mesure d'influencer les attentes, mais à des niveaux différents. Seules les variables touchant le sexe des répondants et l'attachement au travail ont des liens significatifs positifs avec deux types d'attentes. Les femmes montrent plus d'attentes de participation et de qualité de vie au travail que les hommes ce qui est sans doute inattendu vu la croyance populaire voulant que les hommes soient ceux démontrant les plus hauts niveaux d'attentes. Toutefois, ces résultats sont conformes à ceux retrouvés dans l'étude de Schmidt et Posner (1983). Les répondants affichant un haut niveau d'attachement au travail ont des attentes élevées de réalisation et de participation, toutes deux liées à des facteurs intrinsèques au travail. Ces résultats appuient les conclusions trouvées dans d'autres études du même type, dont celles de Mowday et coll. (1982) ; Mathieu et Zajac (1990). Enfin, les cadres les plus jeunes et possédant moins d'ancienneté en tant que cadre auraient des attentes liées à la participation et à la qualité de vie au travail. Les plus jeunes seraient animés par le désir de réaliser tout ce à quoi ils aspirent en début de carrière. Ces constatations sont conformes à ce que la documentation scientifique consultée dégage à ce sujet (Mottaz, 1988 ; Fabi et coll., 1997).

Poursuivant notre réflexion sur l'influence que pourraient avoir les caractéristiques organisationnelles sur les attentes, trois facteurs ressortent comme étant particulièrement significatifs. Il s'agit de l'alourdissement de la tâche, des jeux politiques et de la justice interactionnelle. Elles influencent toutes les attentes des cadres de façon positive. C'est



donc dire que les cadres qui perçoivent un alourdissement de leur tâche, la présence de jeux politiques et une grande justice interactionnelle au sein de leur établissement, ont des attentes élevées de réalisation, de participation et de qualité de vie au travail. Les cadres ne seraient donc pas influencés négativement par l'alourdissement de leur charge de travail ni par la présence de jeux politiques au sein de leurs établissements. Pour ce qui est de la taille des établissements, il est évident que dans l'ensemble, ce sont chez les plus petits établissements où les attentes de qualité de vie au travail sont les plus élevées. Enfin, moins il y a eu de changements organisationnels survenus au cours des dernières, plus il y a d'attentes de qualité de vie au travail, une indication que les répondants s'attendent à plus de qualité de vie au travail lorsque peu ou pas de changements organisationnels ont eu lieu. Même si la complexification du rôle du cadre n'a pas affiché de lien significatif avec les attentes, on ne peut pas nécessairement en conclure qu'ils s'en désintéressent pour autant. Cela pourrait tout aussi bien nous amener à penser que les cadres sont prêts à relever les défis associés à la complexification de leur rôle et qu'elle ne leur fait pas peur. Les cadres sont appelés à reconsidérer leur façon de voir leur rôle au sein des organisations, ils s'attendent à ce que leurs tâches soient plus complexes, mais cela ne change pas leur perspective.

Enfin, la proposition d'étudier simultanément les influences des caractéristiques individuelles et organisationnelles sur les attentes est amplement démontrée par les résultats de la recherche. Une très forte proportion des caractéristiques individuelles mises à l'étude, témoigne d'une grande influence sur les trois types d'attentes proposés. Deux caractéristiques individuelles influencent deux types d'attentes alors que les autres influencent chacune un type d'attentes. Par ailleurs, les relations attendues entre les caractéristiques organisationnelles et les attentes se confirment tout autant. En effet, trois d'entre elles, influencent les trois types d'attentes, soit l'alourdissement de la tâche, les jeux politiques et la justice interactionnelle. De plus, les pourcentages explicatifs de la variance sont nettement supérieurs au modèle étudiant seulement les caractéristiques individuelles comme influençant les attentes des cadres.

Les résultats relevés dans cette étude nous confirment l'intérêt qu'il y a d'examiner les relations pouvant exister entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles et les attentes. S'il est vrai de prétendre que les caractéristiques individuelles et organisationnelles ont des liens significatifs avec les attentes, force est de reconnaître que toutes les caractéristiques à l'étude n'adhèrent pas à ce constat de la même manière. Cela amène à conclure que les profils des individus et les particularités de l'environnement organisationnel offrent une meilleure explication des attentes des cadres.

## Références

1. Al Ali Adday S. (1998), «Que font réellement les Managers ?», *Humanisme et Entreprise*, Paris, No. 229, pp. 1-16.
2. Archier G. et Sérieyx H. (1984), *L'entreprise du 3<sup>e</sup> type*, Éditions du Seuil, Paris.
3. Aubrey B (1993), «Repensons le travail du cadre», *Harvard-L'Expansion*, pp. 56-64.
4. Bartlett C.A. et Ghoshal S. (1998), «Trois profils de cadres pour l'an 2000», *L'Expansion Management Review*, 88, pp. 17-26.
5. Berretta, E.(1999), «Manager: les risques du métier», *Le Point*, No.1376, pp.116-7.
6. Brockner J., Grover S., Reed T., DeWitt R. & O'Malley M.(1987) «Survivors' Reactions to Layoffs : We Get by with a Little Help for Our Friends», *Administrative Science Quarterly*, 32, pp. 526-41.
7. Castonguay J.(1997), «L'emploi de demain et le gestionnaire», *Gestion*, 22:4, pp.12-3
8. Fabi B, Martin Y et Valois P. (1997), «L'engagement organisationnel : voie d'avenir de la mobilisation en milieu hospitalier québécois», dans *Mobilisation et efficacité au travail*, AIPTLF, Actes du 9<sup>ème</sup>. Congrès, pp. 47-64.
9. Fabre C. (1997), «L'impact de l'équité du plan social sur l'implication et l'engagement des salariés restants : les apports d'une étude empirique», dans *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Presses de HEC, Montréal, pp. 37-62.
10. Freedman D. (1993), «A «nouvelle» science, «nouveau» management», *Harvard-L'Expansion*, pp. 6-13.
11. Galambaud B.(1997), «Une politique n'est pas une addition de pratiques», dans *L'Art du Management*, Albert K. (éd.), *Les Échos*, pp. 294-8.
12. Ghorpade J., Lackritz J. et Singh G. (2001), «Work Values and Preferences for Employee Involvement in the Management of Organizations», *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13:4, pp. 191-203.
13. Golliau C. (1999), «Un chef pour l'an 2000», *Le Point*, No. 1376, pp. 112-7.
14. Gratton L. (1997), «L'atout humain », dans *L'Art du Management*, Albert K. (éd.), *Les Échos*, pp. 272-9.
15. Guérin G., Wils T. et Lemire L. (1994), «Le malaise professionnel : nature et mesure du concept», *Document de recherche 94-11*, École de R.I., Université de Montréal.
16. Hair Jr. J.F., Anderson R.E., Tatham R.L. et Black W.C. (1998), *Multivariate Data Analysis* , Fifth Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
17. Hout T. et Carter J. (1996), «Les habits neufs des cadres dirigeants», *L'Expansion Management Review*, 81, pp. 51-61.
18. Kanter R.M. (1991) «Les habits neufs du manager», *Harvard-L'Expansion*, pp. 30-9
19. Ketelhöhn W. (1997), «L'heure n'est plus aux recettes miracles, mais à la réflexion», dans *L'Art du Management*, Albert K. (éd.), *Les Échos*, pp. 729-33.
20. Kets de Vries M.F.R. & Balazs K. (1997), «The Downside of Downsizing», *Human Relations*, 50:1, pp. 11-50.
21. Koch R. et Godden I. (1997), «Le management sans managers», *L'Expansion Management Review*, 86, pp. 66-75.
22. Mathieu J.E. et Zajac D.M. (1990), «A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment», *Psychological Bulletin*, 108:2, pp.171-94.

23. Mintzberg H. (1995), «Un tour d'horizon des vraies fonctions du dirigeant», *L'Expansion Management Review*, 76, pp. 29-40.
24. Morazain J. (1994), «Cadres en Péril», *Commerce*, avril 1994, pp. 74-8.
25. Mottaz, C.J. (1988), «Determinants of Organizational Commitment », *Human Relations*, 41:6, pp. 467-82.
26. Mowday R.T., Porter L.W. et Steers R.M. (1982), *Employee-organization linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, New York
27. Oliver N. (1990), «Work Rewards, Work Values, and Organizational Commitment in an Employee-Owned Firm: Evidence from the U.K », *Human Relations*, 43:6, pp. 513-26.
28. Saba T., Guérin G. et Wils T. (1998), «Managing Older Professionals in Public Agencies in Quebec», *Public Productivity and Management Review*, 22:1, pp. 15-34.
29. Schmidt W.H. & Posner B.Z. (1983), «Managerial Values in perspective», *American Management Association*, New York, AMA Membership Publication Division.
30. Stopford J. (1997), «Gérer en des temps agités», dans *L'Art du Management*, Albert K. (éd.), *Les Échos*, pp. 724-8.
31. Tremblay M., Rondeau A. et Lemelin M. (1998), «La mise en oeuvre de pratiques innovatrices de GRH a-t-elle une influence sur la mobilisation des cols bleus ?», *Mobilisation et efficacité au travail*, AIPTLF, Actes du 9<sup>ème</sup> Congrès, pp. 97-111.
32. Trudel J.M. (2005), «L'engagement organisationnel des cadres dans un contexte de rationalisation d'effectifs», Thèse de doctorat, École de R.I., Université de Montréal.
33. Turnley W.H. et Feldman D.C. (2000), «Re-examining the effects of psychological contract violations : unmet expectations and job dissatisfaction as mediator », *Journal of Organizational Behavior*, 21:1, pp. 25-42.
34. Vandenberghe C., Bentein K. et Stinglhamber F. (2003), «Affective Commitment to the Organization, Supervisor, and Work Group : Antecedents and Outcomes», *Journal of Vocational Behavior* (in press).
35. Webber R.A. (1997), «Impératifs modernes», dans *L'Art du Management*, Albert K. (éd.), *Les Échos*, pp. 3-13.
36. Zeffane R. (1994), «Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style : A Comparison of Public and Private Sector Employees», *Human Relations*, 47:8, pp. 977-1001.