

---

# FACTEURS EXPLICATIFS DE L'ATTACHEMENT À UN SECTEUR D'ACTIVITÉ :

LE CAS DES CADRES ET DES PROFESSIONNELS  
D'UNE INSTITUTION BANCAIRE CANADIENNE

**Tania SABA, Gilles GUÉRIN**  
Université de Montréal (Canada)

**Thierry WILS**  
Université du Québec (Hull) (Canada)

*Nous aimerions remercier monsieur Michel TREMBLAY de l'EHEC (Montréal) et madame Christiane LABELLE de l'Université du Québec à Hull pour leurs précieux commentaires.*

Au-delà de l'attachement à leur organisation, les salariés sont parfois très attachés au secteur d'activité dans lequel ils travaillent. La banque est probablement l'un des secteurs dans lequel les cadres ont un fort sentiment d'appartenance et de loyauté pour le domaine d'activité dans lequel ils travaillent.

Nous nous proposons de tester la validité de différenciation entre la mesure opérationnalisant l'attachement au secteur bancaire et celle opérationnalisant la loyauté organisationnelle (c'est-à-dire la spécificité du concept d'attachement à un secteur par rapport à celui de loyauté organisationnelle).

Ensuite, nous évaluerons l'importance de plusieurs facteurs explicatifs de l'attachement au secteur bancaire.

---

## CADRE THÉORIQUE

---

Les facteurs explicatifs de l'attachement à un secteur sont encore mal connus. Dans une étude exploratoire, BLAU (1985) analyse le concept d'attachement à une carrière (career commitment) et montre qu'il est distinct de celui de loyauté organisationnelle (organizational commitment). Cette validité de différenciation est démontrée dans le cas des caissières et des infirmières. Il a trouvé quelques corrélations significatives avec des facteurs tels que l'ambiguïté de rôle. Étant donné la rareté des études sur le sujet, nous avons décidé de commencer cette recherche par une étude pilote basée sur des entrevues afin d'isoler les facteurs potentiels susceptibles d'expliquer l'attachement au secteur bancaire.

Dans la présente étude, nous nous sommes intéressés aux cadres et professionnels d'une banque. Le secteur bancaire a été choisi parce que le système d'emploi y prévalant est axé de-

puis de nombreuses années sur la promotion de l'intérieur (marché interne du travail). Ce n'est que tout récemment que les banques ont dû s'éloigner de ce modèle pour faire face aux changements de l'environnement tel que la déréglementation (BERTRAND et NOYELLE, 1988). Les banques ont ainsi commencé à embaucher de jeunes diplômés de type MBA pour combler des postes de professionnels et cadres. Ce faisant, deux catégories de cadres et professionnels coexistent actuellement au sein des banques, soit le banquier "traditionnel" issu de la base par la promotion interne et le banquier atypique (ou "jeune loup") embauché directement de l'extérieur pour combler un poste de professionnel ou de cadre. Étant donné que le système de gestion des ressources humaines était à l'origine conçu pour répondre aux besoins de cadres traditionnels, il s'ensuivit des difficultés de rétention des banquiers atypiques. En particulier, certains jeunes diplômés ont quitté la banque non pas pour aller travailler dans une autre banque, mais plutôt pour travailler dans un autre secteur (finance dans l'entreprise privée). Dès lors, la question de l'attachement au secteur bancaire se trouvait posée.

Dans l'étude pilote, huit cadres et professionnels d'une banque canadienne ont été interviewés en prenant soin de choisir tant des banquiers traditionnels que des banquiers "atypiques". Suite à cette entrevue et à la recension des écrits, nous avons identifié six facteurs explicatifs de l'attachement au secteur bancaire : l'ambiguïté de rôle, la liberté dans le travail, la satisfaction vis-à-vis de la carrière, la sécurité d'emploi, l'âge et la scolarité.

Examinons le premier facteur explicatif, l'ambiguïté de rôle qui a été mise en évidence par BLAU (1985). Dans la mesure où les cadres et professionnels ne voient pas d'ambiguïté dans les rôles qu'ils assument, ils resteront attachés à leur secteur. Dans le cas du secteur bancaire, les banquiers atypiques perçoivent une certaine ambiguïté, par exemple, lorsqu'ils sont confrontés à des tâches pour lesquelles ils n'ont pas reçu de formation (par exemple vendre certains services offerts par la banque en plus de ceux offerts par leur unité). En revanche, les cadres traditionnels acceptent plus volontiers ce genre de tâches connexes qu'ils considèrent comme faisant normalement partie de leur travail. La première hypothèse se lit donc comme suit : "moins les banquiers perçoivent d'ambi-

guïté dans leur rôle, plus ils sont attachés au secteur bancaire".

La liberté dans le travail est un deuxième facteur qui a été souligné lors des entrevues. Les banquiers atypiques (souvent jeunes) ont l'impression d'être étouffés par la culture bancaire traditionnelle et songeraient à quitter le secteur bancaire au profit d'un autre qui leur laisserait une plus grande marge de liberté dans leur travail. Par contre, les banquiers traditionnels acceptent plus facilement un travail encadré. Comme deuxième hypothèse, nous avançons que "plus les banquiers sont satisfaits de la liberté dans leur travail, plus ils sont attachés au secteur bancaire".

La satisfaction relative à la carrière est un autre facteur qui peut expliquer l'abandon du secteur bancaire. Lors des entrevues, les banquiers atypiques ont souligné à plusieurs reprises la lenteur des promotions. Dans la mesure où les aspirations de carrière des jeunes diplômés ne sont pas réalisées à cause du système d'emploi prévalant dans les banques, ils ont tendance à abandonner l'idée de faire carrière dans le secteur bancaire et à s'orienter vers un autre secteur (finance). La troisième hypothèse propose que "plus les banquiers sont satisfaits de leur carrière, plus ils sont attachés au secteur bancaire".

La sécurité d'emploi est un nouveau facteur qui est ressorti des entrevues. Dans les unités administratives où sont affectés les banquiers atypiques, il est souvent nécessaire de prospecter sans cesse de nouveaux clients pour atteindre les objectifs fixés. La sécurité d'emploi y est donc toute relative. En revanche, les banquiers traditionnels jouissent d'une certaine sécurité d'emploi. Il est plausible que les banquiers atypiques songent à abandonner le secteur bancaire pour aller dans un secteur offrant plus de sécurité (secteur de la finance). La quatrième hypothèse avance que "plus les banquiers sont satisfaits de leur sécurité d'emploi, plus ils sont attachés au secteur bancaire".

L'âge est un facteur explicatif qui risque d'être important. Déjà, de nombreuses études ont trouvé une relation significative entre ce facteur et la loyauté organisationnelle. Le fait qu'un banquier soit toujours dans l'emploi d'une banque à un âge avancé indique son attachement non seulement à l'organisation mais aussi au secteur bancaire. Hormis le cas margi-

Tableau I

## DISTRIBUTION DE LA POPULATION PAR NIVEAUX HIÉRARCHIQUES

Niveau hiérarchique	Unité # 1	Banque (sauf les 2 unités)	Unité # 2	Banque (sauf les 2 unités)
Supérieur	9	372	56	372
Intermédiaire	24	1198	41	1198
Inférieur	47	2637	32	2637
Test	$X^2 = 0,77$	Prob $\leq 0,68$	$X^2 = 181,11$	Prob $\leq 0,000$

nal des changements majeurs de carrière qui est un phénomène récent (BOURGEAIS et WILS, 1990), il est avancé que "plus les banquiers sont âgés, plus ils sont attachés au secteur bancaire".

Quant à la scolarité, elle peut influencer l'attachement au secteur bancaire, puisque la main-d'oeuvre éduquée est sans doute la plus difficile à satisfaire. Si les jeunes diplômés perçoivent que le travail de banquier ne leur permet pas d'utiliser les compétences sanctionnées par leurs diplômes, ils vont avoir tendance à rechercher un autre secteur. N'oublions pas que les diplômés de second cycle augmentent la possibilité de se trouver un emploi. La dernière hypothèse est donc la suivante : "plus les banquiers sont instruits, moins ils sont attachés au secteur bancaire".

## MÉTHODOLOGIE

## □ ÉCHANTILLON

Suite à une étude pilote, un questionnaire a été envoyé en octobre 1989 aux cadres et professionnels de deux unités administratives d'une banque canadienne. La première unité regroupait principalement des banquiers «traditionnels» (typiques du secteur bancaire), alors

que la seconde était dominée par des banquiers «atypiques». A titre d'illustration, le tableau I montre que la structure organisationnelle est traditionnelle (de type pyramidal) dans la banque ainsi que dans l'unité # 1. En revanche, la structure de l'unité # 2 ne l'est pas. Le choix de deux unités organisationnelles différentes est important afin d'obtenir une variation suffisante de la variable dépendante (attachement au secteur bancaire).

Des 209 questionnaires envoyés, 128 ont été reçus, soit un taux de réponse de 61 % (taux de réponse de 66 % pour la première unité et de 57 % pour la deuxième). La distribution des effectifs par niveaux hiérarchiques indique que l'échantillon obtenu est représentatif, puisqu'aucune différence significative n'apparaît dans le tableau II.

## □ MESURES

La loyauté organisationnelle, l'attachement au secteur bancaire, l'ambiguïté de rôle, la satisfaction envers la liberté dans le travail ainsi que la satisfaction envers la carrière ont été mesurés à partir d'échelles composées chacune de plusieurs indicateurs. Les autres variables (satisfaction avec la sécurité d'emploi, âge et édu-

Tableau II

## REPRÉSENTATIVITÉ DE L'ÉCHANTILLON QUANT AUX NIVEAUX HIÉRARCHIQUES

Niveau hiérarchique	UNITÉ # 1		UNITÉ # 2	
	Échantillon	Population	Échantillon	Population
Supérieur	3	9	37	56
Intermédiaire	16	24	27	41
Inférieur	26	47	12	32
Test	$X^2 = 0,91$	Prob $\leq 0,63$	$X^2 = 2,3$	Prob $\leq 0,31$

cation) ont été mesurées à l'aide d'un seul indicateur.

#### Loyauté organisationnelle

La loyauté organisationnelle a été mesurée par six indicateurs extraits de MOWDAY, STEERS et PORTER (1979). Les répondants devaient utiliser une échelle de type LIKERT à cinq points (1 = totalement en désaccord, 5 = totalement en accord) pour exprimer leur accord avec les déclarations suivantes :

- 1) "Je ressens très peu de loyauté envers la banque X" ;
- 2) "Je suis fier(e) de dire que je travaille à la banque X" ;
- 3) "Je suis prêt(e) à déployer de grands efforts, au-delà de ce qui est normalement requis pour aider la banque X dans son développement" ;
- 4) "Je suis fier(e) de dire que je travaille à l'unité Y ou à l'unité Z" ;
- 5) "J'accepterais n'importe quel genre de poste en autant que ce poste nous permettrait de continuer à travailler à la banque X" ;
- 6) "Je trouve que les objectifs de la banque X sont en accord avec mes valeurs".

#### Attachement au secteur bancaire

L'attachement au secteur bancaire a été mesuré à l'aide des six indicateurs proposés par BLAU (1988). A partir d'une échelle de type LIKERT à 5 points (1 = totalement en désaccord, 5 = totalement en accord), les répondants devaient porter un jugement sur les six énoncés suivants :

- 1) "Si ma carrière était à refaire, je ne choisirais pas l'industrie bancaire" ;
- 2) "Je suis déçu(e) d'être entré(e) dans l'industrie bancaire" ;
- 3) "Si je pouvais me joindre à une entreprise autre que bancaire qui paierait la même chose, je le ferais probablement" ;
- 4) "Ma décision de travailler pour la banque était certainement une erreur de ma part" ;
- 5) "Je voudrais me faire une carrière dans l'industrie bancaire" ;

- 6) "Si j'avais de l'argent nécessaire pour vivre sans travailler, je continuerais quand même à œuvrer dans l'industrie bancaire."

#### Ambiguïté de rôle

L'ambiguïté de rôle a été mesurée à partir de six indicateurs provenant, en partie, de RIZZO *et al.* (1970). Les trois premiers indicateurs étaient mesurés sur une échelle de type LIKERT à cinq points (1 = totalement en désaccord, 5 = totalement en accord). Il s'agissait des énoncés suivants :

- 1) "Je trouve que les directives et les tâches à accomplir ne sont pas claires" ;
- 2) "Je reçois des instructions incompatibles de deux personnes ou plus" ;
- 3) "Je dois faire des tâches qui ne relèvent pas de ma compétence ou de ma formation".

Les trois derniers indicateurs demandaient aux répondants de reporter leur niveau de satisfaction (1 = pas du tout satisfait, 5 = extrêmement satisfait) sur les aspects suivants de leur travail :

- 1) La structure organisationnelle et la clarté des lignes d'ambiguïté ;
- 2) La clarté des objectifs fixés ;
- 3) La clarté des directives.

Les échelles de ces trois derniers indicateurs ont été inversées de façon à ce qu'un score élevé indique la perception d'une forte ambiguïté.

#### Satisfaction envers la liberté dans le travail

La satisfaction envers la liberté dans le travail a été mesurée par quatre indicateurs, toujours sur une échelle allant de 1 à 5. Les répondants devaient indiquer leur degré de satisfaction des quatre aspects suivants de leur travail :

- 1) la possibilité d'organiser soi-même son travail ;
- 2) la possibilité qui est donnée d'appliquer de nouvelles façons de travailler ;
- 3) la possibilité de faire un travail de qualité, compte tenu des diverses contraintes (budgétaires, de temps, etc.) ;
- 4) l'occasion qui est donnée de diriger d'autres personnes sous son autorité.

## Satisfaction envers la carrière

La satisfaction envers la carrière a été mesurée à l'aide de six indicateurs. Cinq indicateurs mesuraient à l'aide d'une échelle de type LIKERT (1 = pas du tout satisfait, 5 = extrêmement satisfait) le degré de satisfaction du répondant quant :

- 1) à la possibilité d'avoir des promotions ;
- 2) à l'évolution de la carrière au sein de la banque ;
- 3) à l'intérêt que la banque porte à identifier les besoins de formation et à développer les compétences ;
- 4) au support reçu par la banque dans la progression de carrière ;
- 5) à la concordance entre le cheminement de carrière envisagé à l'embauche et le cheminement de carrière parcouru jusqu'à présent.

Un dernier indicateur demandait aux répondants d'évaluer son degré d'accord (toujours avec une échelle allant de 1 à 5) avec l'énoncé suivant :

- 6) "mes attentes professionnelles ont été réalisées à la banque".

## Satisfaction par rapport à la sécurité d'emploi

Un indicateur a été utilisé pour mesurer la sécurité d'emploi. A l'aide d'une échelle à cinq points, les répondants devaient évaluer leur degré de satisfaction envers la permanence de leur emploi.

## Âge

L'âge a été mesuré à l'aide d'un indicateur qui comprenait sept catégories :

- 1 = moins de 30 ans ;
- 2 = 30 à 35 ans ;
- 3 = 36 à 40 ans ;
- 4 = 41 à 45 ans ;
- 5 = 46 à 50 ans ;
- 6 = 51 ans à 55 ans ;
- 7 = 56 ans et plus.

## Scolarité

Le niveau de scolarité a été mesuré à l'aide d'un indicateur qui se composait des six catégories du système québécois d'éducation :

- 1 = secondaire ;
- 2 = collégial ;
- 3 = certificat ;
- 4 = baccalauréat ;
- 5 = maîtrise ;
- 6 = doctorat.

Soit l'équivalent approximatif dans le système français du BEPC, baccalauréat, 1<sup>re</sup> année d'université, licence, maîtrise et doctorat).

## ANALYSE

L'analyse en composantes principales a été utilisée pour tester la validité de différenciation entre les mesures d'attachement au secteur bancaire et de loyauté organisationnelle. Autrement dit, la validité de différenciation est établie dans la mesure où les indicateurs de l'attachement au secteur bancaire sont associés à un axe différent de celui auquel sont associés les indicateurs de la loyauté organisationnelle. D'autre part, nous avons choisi l'analyse de régression multiple pour tester les hypothèses.

## RÉSULTATS

L'examen des valeurs propres issues de l'analyse en composantes principales révèle un nivellement qui se produit à partir du troisième axe (valeurs propres des différents axes : 4,17, 1,81, 1,21, 1,03, etc.). Ce test (appelé *Scree test*) suggère la présence de deux axes qui expliquent 49,9 % de la variance. Cette solution à deux axes a été soumise à une rotation de type varimax (voir le tableau III). D'une façon générale, les résultats de cette analyse tendent à montrer que l'attachement au secteur bancaire est distinct de la loyauté organisationnelle (évidence de validité de différenciation). Seuls, deux indicateurs (# 5 et # 6) ont une corrélation de plus de 0,30 avec les deux axes, tandis qu'un seul indicateur (# 6) présente une corrélation de même intensité (plutôt faible) sur les deux axes. A partir de ces résultats, une mesure de l'attachement au secteur bancaire a été construite à partir des quatre indicateurs (# 1, # 2, #3 et #4)

Tableau III

## RÉSULTATS DE L'ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES

INDICATEURS		AXE 1	AXE 2
<b>Attachement au secteur bancaire</b>			
1	Si ma carrière était à la retraite, je ne choiserais pas l'industrie bancaire *	0,88	- 0,03
2	Je suis déçu(e) d'être entré(e) dans l'industrie bancaire *	0,87	- 0,01
3	Si je pouvais me joindre à une entreprise autre que bancaire qui paierait la même chose, je le ferais probablement *	0,72	0,23
4	Ma décision de travailler pour la banque était certainement une erreur de ma part *	0,62	0,27
5	Je voudrais me faire une carrière dans l'industrie bancaire	0,47	0,46
6	Si j'avais l'argent nécessaire pour vivre sans travailler, je continuerais quand même à œuvrer dans l'industrie bancaire	0,28	0,34
<b>Loyauté organisationnelle</b>			
7	Je ressens très peu de loyauté envers la banque X *	0,32	0,78
8	Je suis fier(e) de dire que je travaille à la banque X	0,22	0,78
9	Je suis prêt(e) à déployer de grands efforts, au-delà de ce qui est normalement requis pour aider la banque X dans son développement	- 0,03	0,66
10	Je suis fier(e) de dire que je travaille à l'unité Y ou à l'unité Z	0,20	0,60
11	J'accepterais n'importe quel genre de poste pour autant que ce poste me permette de continuer à travailler à la banque X	- 0,14	0,53
12	Je trouve que les objectifs de la banque X sont en accord avec mes valeurs	0,28	0,48
<b>Valeurs propres</b>		4,17	1,81
<b>Pourcentage de variance expliquée</b>		34,8	15,1
* Indicateur avec une échelle inversée.			

qui sont associés sans équivoque au premier axe. Cette mesure sera utilisée dans les analyses subséquentes.

Les statistiques descriptives, les indices de fidélité et les corrélations entre les variables sont indiqués dans le tableau IV. Les statistiques descriptives montrent que toutes les variables varient suffisamment pour être utilisées sans problème dans l'analyse de régression. Toutes les variables construites à partir de plusieurs indicateurs ont un indice de fidélité adéquate (alpha de CRONBACH > 0,70). L'examen de la matrice de corrélation ne permet pas de déceler un problème de multicollinéarité (corrélation entre les variables indépendantes > 0,80).

D'après les corrélations, l'attachement au secteur bancaire est associé à la satisfaction envers la sécurité d'emploi (0,49), à la satisfaction envers la liberté dans le travail (0,43), la satisfaction envers la carrière (0,38) et l'ambiguïté de rôle (- 0,36). Les résultats de l'analyse de régression multiple (tableau V) montrent que les facteurs explicatifs les plus significatifs de l'attachement au secteur bancaire sont la satisfaction envers la sécurité d'emploi ( $\beta = 0,33$ ), la satisfaction envers la liberté dans le travail ( $\beta = 0,28$ ) et l'âge ( $\beta = 0,16$ ). Au total, 34 % de la variance est expliqué par le modèle(1).

(1) Étant donné que le niveau hiérarchique pourrait influencer la perception de l'attachement bancaire et que les deux unités administratives utilisées dans cette étude ont une structure hiérarchique très différente, nous avons vérifié l'influence de ce facteur en le contrôlant statistiquement. Les résultats de la régression changent peu puisque la satisfaction envers la sécurité d'emploi et la satisfaction envers la liberté dans le travail demeurent significatifs.

Tableau IV

## MATRICE DE CORRÉLATIONS, INDICE DE FIDÉLITÉ ET STATISTIQUES DESCRIPTIVES

VARIABLE	1	2	3	4	5	6	7
Attachement au secteur bancaire	(0,79) *						
Ambiguïté de rôle	- 0,36 **	(0,81)					
Satisfaction envers la liberté dans le travail	0,43 **	0,66 **	(0,82)				
Satisfaction envers la carrière	0,38 **	0,33 **	0,34 **	(0,89)			
Satisfaction envers la sécurité d'emploi	0,49 **	0,23	0,22	0,51 **	(N/A)		
Age	0,19	- 0,02	0,00	- 0,10	0,12	(N/A)	
Scolarité	- 0,12	- 0,14	0,03	- 0,09	- 0,17	- 0,20	(N/A)
Moyenne	3,88	2,93	3,21	2,84	3,31	2,39	3,18
Écart-type	0,69	0,70	0,72	0,73	0,77	1,24	1,44
Minimum	1,75	1,00	1,00	1,17	1,00	1,00	1,00
Maximum	5,00	5,00	4,75	5,00	5,00	7,00	5,00

\* Indice de consistance interne (alpha de Cronbach)

\*\*  $p < 0,001$ 

## DISCUSSION

Les résultats de cette recherche confirment l'intérêt qu'il peut y avoir à distinguer l'attachement à un secteur d'activité de la loyauté organisationnelle. En particulier, la mesure de ce concept a fait preuve d'une fidélité adéquate ainsi que d'une validité acceptable. Cette mesure peut donc être utilisée avec une certaine confiance dans d'autres recherches. A titre d'exemple, elle pourrait être très utile pour comprendre les changements majeurs de car-

rière chez les individus de type spiral (BOUR-  
GEOIS *et al.* 1990).

Malgré ces résultats encourageants, d'autres recherches sont nécessaires. D'une part, cette recherche a utilisé quelques variables mesurées à l'aide d'un seul indicateur. Dans l'avenir, il serait souhaitable, dans la mesure du possible, de se servir d'indicateurs multiples. Par exemple, une recherche récente a proposé une telle mesure pour l'insécurité d'emploi (ASHFORD, LEE et BOBKO, 1989). D'autre part, d'autres études doivent s'attaquer à mieux comprendre au-delà de l'attachement à un secteur d'activité,

Tableau V

RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE RÉGRESSION MULTIPLE  
(facteurs explicatifs de l'attachement au secteur bancaire)

Variabes indépendantes	Bêta	T	Seuil significatif
Ambiguïté de rôle	- 0,07	- 0,6	0,55
Satisfaction envers la liberté dans le travail	0,28	2,5	0,01
Satisfaction envers la carrière	0,11	1,1	0,27
Satisfaction envers la sécurité d'emploi	0,33	3,4	0,00
Age	0,16	1,9	0,05
Scolarité	- 0,02	- 0,3	0,78

 $R^2$  corrigé = 0,34F = 9,8 significatif à  $p < 0,000$

les facteurs explicatifs de l'attachement à une carrière. A l'origine, BLAU (1985) a testé ce concept auprès d'une main-d'œuvre hautement professionnelle (les infirmières).

Par la suite, BLAU (1989) a montré que ce concept était également pertinent dans le cas d'une main-d'œuvre beaucoup moins professionnelle (les caissières). Contrairement aux résultats de Blau, l'ambiguïté de rôle n'est pas ressortie comme un facteur significatif. En revanche, de nouveaux facteurs comme la sécurité d'emploi ou la liberté dans le travail se sont avérés significatifs. Il est intéressant de souligner que l'insécurité d'emploi peut conduire non seulement à baisser le niveau de loyauté organisationnelle (ASHFORD et al., 1989), mais également à diminuer le niveau de l'attachement à un secteur. Ceci ouvre une nouvelle perspective en matière de compréhension du roulement de personnel. La loyauté organisationnelle pourrait expliquer le mouvement des employés au sein de secteur bancaire (quitter

une banque pour une autre) alors que l'attachement à un secteur expliquerait plutôt le départ des employés vers un secteur autre que le secteur bancaire.

Enfin, une meilleure compréhension de l'attachement à un secteur ouvre la voie à l'action. Dans la banque étudiée, peu de programmes de carrière existaient au moment de la recherche pour mieux intégrer les cadres atypiques. Or, nos résultats indiquent que l'insécurité d'emploi est fortement associée à l'insatisfaction envers la carrière (coefficient significatif de corrélation de 0,51 dans le tableau II). Le sentiment d'insécurité d'emploi pourrait donc être amoindri si l'organisation mettait en place des programmes appropriés tels que des ateliers de carrière ou un suivi régulier de cheminement de carrière des employés. Comme l'ont mentionné WILS et GUÉRIN (1990), il existe une vaste gamme de programmes de carrière et dans le cas présent, investir dans de tels programmes est sans doute un jeu qui en vaut la chandelle.

## BIBLIOGRAPHIE

ASHFORD S.J., LEE C., BOBKO P. (1989) : Content, Causes, and Consequences of Job Insecurity : A Theory Based Measure and Substantive Test. *Academy of Management Journal*, vol. 32, n° 4, p. 803-829.

BERTRAND O., NOYELLE T. (1988) : *Ressources humaines et stratégies des entreprises*, Paris, OCDE.

BLAU G. (1989) : Testing the Generalizability of a Career Commitment Measure and its Impacts on Employee Turnover, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 35, p. 88-103.

BLAU G. (1985) : The measurement and prediction of career commitment, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 58, p. 277-288.

BLAU G.J. (1988) : Further Exploring the Meaning and Measurement of Career Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 32, p. 284-297.

BOURGOIS R.P., WILS T. (1987) : Career Concepts, Personality and Values of Some Canadian Workers, *Relations Industrielles*, vol. 42, n° 3, p. 528-543.

BOURGOIS R.P., WILS T., PLOUFFE L. (1990) : Major Career Changes : Interest/Personality Relationship in Spiral Type Individuals, *International Journal of Career Management*, vol. 2, n° 3, p. 17-25.

MOWDAY R.T., STEERS R.M., PORTER L.W. (1979) : The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, p. 224-247.

RIZZO J.R., HOUSE R.J., LIRTZMAN S.I. (1970) : Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, n° 2, p. 150-163.

WILS T., GUÉRIN G. (1990) : La gestion du système de carrière, dans *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Blouin (dir.), Cowansville, éditions Blais, p. 821-851.