

VARIATION DU STRESS PERÇU AUX DIFFERENTES ETAPES DE CARRIERE DES CADRES

Alain ROGER, Olivier ROQUES

RESUME

L'objectif de cette recherche est d'identifier les facteurs de stress et leurs manifestations au cours des différentes phases de l'évolution de carrière. Une enquête réalisée sur un échantillon de 163 cadres a permis dans un premier temps de construire et de valider des mesures du stress perçu et des étapes de carrière, puis d'identifier les facteurs de stress et leurs manifestations au cours des différentes phases de l'évolution de carrière. L'instrument mis au point pour mesurer le stress au travail permet de distinguer trois dimensions principales : un stress d'abandon, un stress de surcharge et un stress d'ambiguïté. Le questionnaire sur les phases de carrière fait apparaître trois grandes étapes : découverte, performance, et retrait.

L'analyse des résultats montre que l'intensité du stress varie en fonction des étapes de carrière : les personnes en phase de retrait ressentent le stress nettement plus que celles qui se trouvent dans les deux premières étapes. Les cadres en phase de découverte ou de performance ressentent relativement peu les éléments de stress que les auteurs attribuent généralement à ces phases. Il est probable que ces cadres utilisent plutôt des modes de «faire face» centrés sur l'action et la résolution des problèmes qui leur permettent de percevoir de façon atténuée les pressions extérieures. Le contexte auquel ils sont confrontés favorise ce type de réaction en valorisant l'action, le dépassement des objectifs, la créativité. Les pressions et les contraintes peuvent se traduire pour eux comme des défis, des opportunités de se réaliser.

INTRODUCTION

Les recherches sur la gestion des carrières portent traditionnellement sur les modalités de progression, les classifications des types de carrières, les méthodes à mettre en oeuvre pour améliorer l'adaptation individu-organisation. Les nouvelles approches intègrent de plus en plus le ressenti de l'individu au cours de sa carrière : quelles difficultés va-t-il éprouver, quelle est l'action du cheminement de carrière sur les fonctions cognitives et émotionnelles de l'individu ? La notion de carrière est fortement remise en question à une période où les modes d'organisation interne des organisations sont profondément bouleversés : la gestion par projets, la réduction du

nombre d'échelons hiérarchiques, les fusions ou restructurations ne permettent plus les mêmes types d'évolution que dans les organisations tayloriennes classiques. Les étapes de carrière définies par les auteurs américains depuis des dizaines d'années n'ont probablement plus la même signification pour les cadres d'aujourd'hui, et les pressions qui s'exercent sur eux à certaines étapes de leur évolution sont une source de stress de plus en plus forte. Latack (1989) fait ressortir les coûts organisationnels qui peuvent être associés au stress et montre l'utilité de ce concept dans l'étude des carrières en insistant en particulier sur les périodes de transition que vit l'individu entre différentes phases de son évolution de carrière.

L'objectif de notre étude est d'identifier les facteurs de stress et leurs manifestations au cours des différentes phases de l'évolution de carrière d'un cadre. Sur le plan pratique, cette étude devrait permettre aux entreprises de prendre les mesures adaptées pour gérer dans les meilleures conditions les formes de stress engendrées par chacune de ces phases. Les étapes de carrière et le stress ont été abordés sous des angles différents par les nombreux auteurs qui les ont étudiés. Une revue de la littérature nous a permis de préciser ces concepts et de définir des outils de mesure pour mieux comprendre comment ils sont reliés l'un à l'autre.

LES ETAPES DE CARRIÈRES

La notion de carrière fait l'objet de nombreuses définitions : Hall (1976) distingue par exemple quatre significations au terme de carrière :

- La carrière comme avancement suivant un processus séquentiel de promotion ou de mouvements en direction du sommet de la hiérarchie.
- La carrière comme profession dans le cas des métiers pour lesquels il existe un modèle clair d'avancement (médecin, enseignant...)
- La carrière comme succession des emplois occupés par une personne.
- La carrière comme séquence d'expériences pertinentes, de rôles tenus par l'individu.

De nombreux auteurs se sont alors demandé quelles étaient les étapes, ou les phases de cette évolution (Sheehy, 1976). Mais, si la littérature sur les étapes de la vie ou de la carrière est extrêmement abondante, les opinions divergent en ce qui concerne le nombre de ces phases, leur durée et leurs bornes. D'une manière générale, le découpage en quatre parties, dont une peut déborder la vie professionnelle proprement dite, traduit bien les grandes lignes du phénomène. Il est à noter que cette typologie correspond tout à fait à celle du cycle de vie des produits.

Trois groupes d'auteurs ont particulièrement étudié les étapes de carrière : Erikson (1950), Kets de Vries et Miller (1985), et Hall et Goodale (1986).

L'approche d'Erikson

Les travaux d'Erikson à partir des années 50 se fondent sur des approches cliniques et psychiatriques qu'il a vulgarisées avec la publication du livre «Childhood and society». La première partie de son analyse reprend les trois premiers âges de

la vie de Freud. Aux stades oral, anal, et génital, Erikson ajoute celui de la latence qui clôt la période de l'enfance. Alors que pour Freud le devenir de l'adulte est déjà fortement conditionné par cette période et notamment par la petite enfance, Erikson détermine quatre autres phases de vie correspondant à l'âge adulte. Chacune de ces phases est également une période de formation de l'individu, marquée par des difficultés psychologiques spécifiques à tout phénomène de formation. Le passage d'une étape vers l'autre est marqué par ce que l'auteur appelle une crise. Il est indispensable de surmonter cette crise, ce point crucial de la vie, pour accéder à l'étape suivante.

Pour lui, l'adolescence qui s'étend de 15 à 25 ans est le siège de la formation de l'identité. Cette identité est perpétuellement remise en cause, d'abord par les modifications physiques de la puberté, ensuite dans la nécessité d'occuper une place dans la société, d'acquiescer un statut. Il est également nécessaire d'affirmer son identité sexuelle, d'avoir une occupation professionnelle qui contraste avec le travail scolaire. Du point de vue de la formation psychologique de l'individu, Erikson montre que cette recherche de l'identité est génératrice de conflits et d'ambiguïté de rôle. C'est là que réside le principal défi de cette phase de vie : résoudre les tensions privées ou personnelles qui sont générées par ce porte-à-faux de l'identité. Ce n'est que lorsque cette étape est franchie que l'adolescent peut accéder à la phase suivante.

Celle-ci lui confèrera le statut de jeune adulte qu'Erikson limite à 35 ans. Cette étape de la vie est marquée par l'apprentissage de l'intimité. Il ne s'agit pas seulement de l'intimité de couple, mais surtout de la création d'une intimité avec l'environnement. Ainsi doit-on particulièrement prendre en compte le rapport affectif qui se tisse entre l'individu et son travail, ou l'individu et l'entreprise qui l'emploie. C'est également à cette étape qu'Erikson détermine la fixation des amitiés durables.

La plus longue des huit phases est l'âge adulte puisqu'elle occupe trente années, de l'âge de 35 ans à celui de 65 ans. C'est la phase de «**généralité**», de création, de production, où l'individu a besoin de construire, d'être utile, d'influencer les générations futures. L'idée de mort apparaît vers le milieu de la vie et ce désir de création consiste à vaincre la mort par une parcelle d'immortalité¹.

La période de maturité qui débute vers 65 ans vient clore le cycle de vie tandis que se développe le sentiment d'acceptation et de satisfaction a posteriori de son existence.

L'approche de Kets de Vries et Miller

Kets de Vries et Miller (1985) proposent une typologie des étapes de carrière qui apporte un éclairage différent en reliant le cycle de vie au cheminement de carrière et à la satisfaction qu'elle entraîne. Ils argumentent leur propos en affirmant qu'à un âge donné correspond une situation de carrière. Comme leur analyse est centrée sur l'organisation, les auteurs s'attachent à décrire le phénomène à partir du début de la vie professionnelle.

Entre 20 et 26 ans, le jeune salarié doit affronter le choc de la réalité. Les auteurs décrivent cette période comme douloureuse et se traduisant par un faible indice de satisfaction. Ils l'expliquent par une grande différence entre les attentes d'un jeune cadre et la réalité du travail qu'il occupe, mais aussi par l'incapacité de l'organisation à récompenser l'individu et à le former. Le changement de travail entre celui qui est effectué dans une école ou une université et celui qui est proposé par l'entreprise est de nature à le dérouter : les objectifs du second sont à plus long terme et les récompenses se font attendre. En s'appuyant sur les travaux de Schein (1978), ils rappellent que l'individu a l'impression d'être exclu des décisions, d'exercer des responsabilités en dessous de ses capacités. La dépendance envers un supérieur hiérarchique peut aggraver cette situation de frustration.

Ayant approximativement intégré la culture de l'entreprise et l'étendue de son travail, le nouveau venu se trouve en butte à des conflits et à des ambiguïtés de rôles. Les auteurs établissent un parallèle entre la vie professionnelle et la vie privée, qui est alors particulièrement riche en incertitudes et modifications. Tous ces éléments concourent à faire de cette période celle où la satisfaction vis à vis du travail et de l'organisation est la plus faible.

En revanche, la phase de *socialisation et de croissance* qui suit jusqu'à 38 ans marque une période rendue heureuse par les promotions, l'occupation d'une place dans la hiérarchie, une augmentation des compétences, un équilibre à trouver entre la vie professionnelle et la vie familiale. Ces sentiments vont de pair avec la disparition des illusions irréalistes, remplacées par un certain pragmatisme et une confiance en soi.

Entre 38 et 48 ans, la *crise de la quarantaine* viendra balayer cette belle assurance. L'entreprise ne peut plus offrir de nouvelles promotions, l'individu a atteint le maximum de sa compétence. A côté, les nouvelles générations uti-

lisent des techniques plus performantes, l'individu se sent dépassé. Des difficultés familiales sont fréquentes à cet âge, de même que quelques ennuis de santé. Par un effet de balancier, la *crise de la quarantaine* est souvent une période stressante, anxiogène, riche en dépressions, où la satisfaction au travail est faible.

Un processus de rationalisation proche de celui de réduction de la dissonance cognitive va conduire l'individu à une phase d'*acceptation* après la crise de la quarantaine. Apparaissant vers 45 ans, elle marque un regain de satisfaction au travail jusqu'à l'âge de la préretraite.

Suivant les cas, la *préretraite* sera heureuse ou malheureuse, selon que l'individu se satisfait du chemin parcouru ou qu'il est amer à cet égard quand il a du mal à abandonner des activités qui lui tenaient à coeur.

L'approche de Hall et Goodale

Hall et Goodale (1986), dans un bilan de recherches précédentes, complètent les travaux de Hall (1976) en proposant quatre phases : dans la première, l'*exploration*, ils soulignent la nécessité d'établir son identité, de faire face au changement, de rechercher des moyens d'intégration et des points de repère face à un nouvel environnement. La réaction à de nombreux facteurs de stress fait partie intégrante de cette première phase professionnelle.

La phase suivante commence par une période d'essais pour trouver le travail qui correspond le mieux à son identité propre. Une fois qu'elle a trouvé sa « niche », la personne entre dans la phase d'*établissement* proprement dite, qui se caractérise par l'avancement, la promotion au prix d'efforts importants dans le travail, l'élévation dans la hiérarchie sous l'effet d'un besoin de réussite.

La période de *mi-carrière* est généralement une phase de maintien, caractérisée par un plafonnement de carrière, mais aussi un sentiment d'accomplissement, de réalisation. Elle peut également être l'occasion d'une croissance si le cadre révèle encore ses possibilités, ou d'une stagnation se traduisant par une baisse de l'implication organisationnelle et le début du déclin.

La dernière phase est celle du *départ* : la personne s'investit moins dans son travail et commence à s'investir dans d'autres activités, à préparer sa retraite.

Si les éclairages des chercheurs sont différents, il n'en demeure pas moins qu'ils s'accordent sur quatre grandes phases que nous pouvons qua-

lifier de phase d'apprentissage, de maîtrise, de routine et de désengagement (voir la synthèse présentée en tableau 1). Ce que nous retenons de cet aperçu de la littérature sur les cycles de vie,

c'est moins l'opposition qui existe entre les écoles que la possibilité de conduire un raisonnement sur les carrières grâce à ce type de grille d'analyse.

	Erikson (1950)	Kets de Vries et Miller (1985)	Hall et Goodale (1986)
Apprentissage	Recherche de l'identité, conflit de rôle	Choc de la réalité, déception, insatisfaction	Identité, faire face au changement, stress, incertitude, défi, sélection, potentiel inutilisé, manque de feed-back, conflit avec le supérieur
Maîtrise	Recherche de l'intimité, d'affectivité	Socialisation, maturation, réussite, promotion, satisfaction	Essai, puis avancement, promotion, élévation dans la hiérarchie, besoin de réussite
Routine	Recherche de générativité (marquer les générations futures pour annuler l'idée de la mort)	Sentiment de plafonnement et manque de compétence. Tracas familiaux et physiques, déception, insatisfaction	Poursuite de l'évolution pour les meilleurs. Pour les autres, maintien ou stagnation.
Désengagement	Recherche de l'intégrité (donner un sens à sa vie passée)	Rationalisation des événements passés. Lorsque cette réduction de la dissonance cognitive réussit à s'opérer, l'individu est satisfait. Dans le cas contraire, amertume et insatisfaction.	Départ

Tableau 1 - Synthèse des caractéristiques des étapes de carrière dégagées par les auteurs.

Hall et Goodale (1986) soulignent toutefois que ce schéma type peut faire l'objet de nombreuses variantes : lorsque les gens changent d'orientation, de domaine d'activité, ils peuvent passer plusieurs fois par ces différentes phases. Certains progressent en permanence et ne se trouvent jamais plafonnés, alors que d'autres le sont très tôt. Ils proposent, à côté du schéma traditionnel, une dizaine d'autres schémas possibles, depuis la progression régulière du «rêve américain» jusqu'au «multi-canaux», une évolution qui comporte plusieurs changements fondamentaux. D'autres auteurs s'inscrivent en faux par rapport au courant des phases de carrière et contestent également l'aspect séquentiel de la succession des emplois. Weick (1976) par exemple remet en cause le caractère ordonné, prévisible, identifiable de la phase de carrière. Il oppose à ces qualificatifs ceux de carrière originale, fortuite, et discontinue. La carrière ne peut se construire que rétrospecti-

vement : l'esprit établit des enchaînements logiques entre les étapes mais ceux-ci ne répondent pas à un déterminisme et ne peuvent être ni classifiés ni prévus. Degot (1990) voit la notion de carrière comme «une réalité statistique a posteriori plus que le résultat d'une politique voulue», et Fourgous et Lambert (1991) s'interrogent sur la perte du sens de la notion de carrière dans un environnement marqué par l'accélération des ruptures ou le développement du travail sous forme de projets. Dans un rapide état de l'art, Bourgeois et Wils (1990) observent que «le modèle traditionnel des étapes de carrière n'a reçu qu'un appui empiriquement partiel» et en concluent qu'il «ne peut pas à lui tout seul expliquer toute la complexité des cheminements de carrière».

Les auteurs qui ont défini les étapes de carrière et leurs conséquences laissent supposer une relation étroite entre trois éléments qui pourtant ne sont pas a priori forcément liés : l'âge, la posi-

tion dans le cheminement de carrière, et le type de stress subi par le sujet. En fait, Hall et Goodale (1986) ou Cron et Slocum (1986) montrent que l'âge n'est pas la seule variable explicative de l'étape de carrière. De plus, une même situation de travail occasionne des perceptions différentes en termes de stress suivant les individus. Pour analyser le stress correspondant à chaque phase de carrière, il est important d'éclaircir tout d'abord cette notion qui peut être abordée selon différentes approches.

LES DIFFÉRENTES APPROCHES DE LA NOTION DE STRESS.

Le fait que le terme de stress soit aujourd'hui galvaudé n'améliore pas la précision d'un travail de recherche, c'est pourquoi il est important de préciser les différentes approches des facteurs de stress et des manifestations positives ou négatives du stress.

Les facteurs de stress

Les auteurs distinguent parfois un «stresseur» du stress en général. Le «stresseur» représente un seul élément de stress, un seul stimulus, alors que le stress représente l'influence globale de tous les stresseurs. Le terme français retenu pour indiquer l'action d'un stresseur dans le cadre du travail est celui de «pression» au travail. Le sentiment éprouvé par l'individu sous l'effet d'un ou plusieurs stresseurs est appelé «tension» au travail.

L'analyse de la littérature montre que les approches du phénomène de stress peuvent être très différentes. L'approche mécaniste établit une liste d'événements stressants en eux-mêmes. Chaque événement est affecté d'une note qui correspond au niveau de stress qu'il engendre ; l'addition de ces notes conduit à un total qui représente une probabilité de glisser dans un état dépressif ou anxieux. Cette méthode s'illustre par exemple à travers l'échelle de Holmes et Rahe (1967) où le degré de stress est fonction de l'importance du changement produit par un événement récent. L'avantage de cette méthode est d'avoir été testée sur de gros échantillons avec un suivi médical. Son principal atout est d'être de manipulation facile. Amiel-Lebigre et Gognalons-Nicolet (1993) décrivent des approches plus qualitatives qui permettent de nuancer le stress en fonction de sa désirabilité sociale. Il s'agit principalement de distinguer les événements heureux qui représentent un gain pour l'individu (naissance d'un enfant, obtention d'un poste de travail

espéré) des événements malheureux qui représentent pour lui une perte (décès d'un parent, chômage). Les auteurs prennent également en compte l'influence des mécanismes cognitifs et émotionnels dans la perception de l'individu face à un événement potentiellement stressant. Des variations de la perception du stress peuvent découler de la signification symbolique attribuée par les individus à chacun des événements qu'il a vécus.

Rivolier (1989) et de nombreux autres auteurs, considèrent que le stress relève d'une approche bio-psycho-sociale. Le modèle bio-psycho-social est fondée sur deux constatations :

- la tentative d'adaptation de l'organisme débouche sur une réaction biologique inadéquate et conduisant à une maladie dont l'origine est donc psychosomatique,
- le stress au travail provient de facteurs extérieurs (contrairement à la névrose) provoquant des difficultés à s'adapter à l'environnement. Ces dysfonctionnements sont du domaine de la psychologie sociale.

Le modèle bio-psycho-social suppose donc une investigation sur les manifestations biologiques et l'appréciation des tensions perçues dans le cadre de l'activité professionnelle. Les principaux facteurs de stress professionnel mentionnés dans la littérature sont le conflit de rôle, qui se caractérise par des demandes contradictoires (O'Leary, 1974, Shamir, 1980), l'ambiguïté de rôle provenant d'un manque de précision de l'information sur la tâche à accomplir (Kahn, 1964), les sur- et sous-charges de travail qualitatives et quantitatives (BIT, 1984), la non-participation aux décisions, le désintérêt pour la tâche, l'absence de reconnaissance par le supérieur hiérarchique, les pairs ou les subordonnés, la pression des supérieurs, pairs ou subordonnés, l'incertitude et la complexité de la tâche (Nizard, 1991), la non-reproductibilité des schémas anciens, la pression du temps, (Pelz et Andrews, 1976), la responsabilité (Hall et Lawler, 1971), le degré d'avancement dans la carrière (Latack, 1984), les conditions de travail, et les inférences de la vie privée.

Les manifestations du stress

Les premières observations du stress, au début du siècle, ont décrit les réactions biologiques qui font suite à un choc psychologique, considérant qu'il s'agit d'une rupture de l'homéostasie de l'organisme. L'état d'équilibre étant rompu par un élément stressant - un stresseur -, l'organisme va mettre en oeuvre des hormones qui lui permettront de s'adapter à la situation. Les expériences de Cannon sur les chats l'amènent à

conclure que l'organisme de l'animal est ainsi prêt au combat ou à la fuite (fight or flight). Les manifestations physiologiques observées chez l'animal et analysées plus tard chez l'homme sont la libération de sucre par le foie, une sécrétion d'adrénaline et de noradrénaline, une accélération des rythmes respiratoire et cardiaque, ainsi qu'une intensification de l'irrigation des muscles.

Le Syndrome Général d'Adaptation est tiré des expériences de Selye sur la liaison entre la violence de la rupture de l'homéostasie et la qualité de la réaction. Ces expériences montrent que l'action d'un agent agressif conduit à des réactions physiologiques non spécifiques qui peuvent être décomposées en trois phases, une phase d'alarme, une phase de résistance, et une phase d'épuisement. Cette conception est aujourd'hui fréquemment traduite de façon graphique par une courbe en forme de U inversé entre le niveau des stressseurs et la performance.

Le courant de pensée issu de la biologie montre que le phénomène de stress est avant tout une ressource qui permet à l'homme d'affronter le danger, d'améliorer ses performances. Ce type de stress déjà évoqué par Selye est appelé l'eustress. Il s'inscrit dans ce que le courant de pensée des années 70 nommera le «modèle salutogène».

Dans le langage courant, pourtant, le stress est plutôt associé aux maux de société psychologiques (anxiété, dépression), ou physiologiques (fatigue, maladies cardio-vasculaires). Le processus par lequel une réaction salutaire de défense de l'organisme se transforme en action pathogène est décrit par Deval (1992). Deux raisons principales sont évoquées : l'incapacité à réagir et la fréquence des stressseurs.

L'homme moderne a tendance à emmagasiner le surcroît d'énergie au lieu de la dépenser pour faire face à la situation stressante. Dans ce cas, le contre-choc par lequel devrait s'achever la période de stress ne peut pas avoir lieu. De plus, dans l'ensemble de la littérature, les auteurs s'accordent à penser que la vie contemporaine est particulièrement propice aux situations de stress, et que l'organisme est donc soumis de façon quasi continue à l'action de stressseurs (Brigaudeau, 1992). Il produit alors des réponses inadaptées qui se traduisent par des troubles du sommeil, des maladies cardiaques, des ulcères d'estomac, ou autres somatisations concourant à créer un état de fatigue 2.

Si l'on veut chercher à éviter ces effets dysfonctionnels, il est important de comprendre dans quels types de situations ils peuvent apparaître,

et en particulier à quel moment dans la vie professionnelle les individus sont soumis à ces pressions.

HYPOTHÈSES

Les auteurs que nous avons étudiés attribuent à chaque phase de carrière des éléments de stress plus ou moins spécifiques correspondant à des situations de travail ou des inquiétudes personnelles. Nous posons donc les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 - L'intensité du stress varie selon les phases d'évolution de carrière des cadres.

Hypothèse 2 - La phase d'*apprentissage* est caractérisée par des demandes contradictoires, une ambiguïté de rôle ou un manque de clarté sur la tâche à accomplir et sur les objectifs à atteindre (Erikson), une faible participation aux décisions, et un manque de reconnaissance de l'organisation (Kets de Vries et Miller).

Hypothèse 3 - La phase de *maîtrise* est caractérisée par une surcharge de travail et un manque de temps (Hall et Goodale). C'est une période où le poids de la responsabilité est important (Kets de Vries et Miller).

Hypothèse 4 - La période de *routine* est caractérisée par le sentiment d'avoir perdu son efficacité, la concurrence des pairs - et notamment des plus jeunes - (Kets de Vries et Miller), le ralentissement de la progression de carrière (Hall et Goodale) et les difficultés familiales (Kets de Vries et Miller).

Hypothèse 5 - La période de *désengagement* correspond plutôt à une diminution de l'intérêt de l'individu pour les activités proposées par l'entreprise (Hall et Goodale). Dans certains cas, il perd espoir et éprouve un sentiment de frustration (Kets de Vries et Miller).

MÉTHODOLOGIE

L'enquête réalisée sur un échantillon de 163 cadres a permis de valider et de préciser les mesures du stress perçu et des étapes de carrière.

L'enquête

550 cadres ont été sélectionnés parmi les anciens élèves de l'IAE d'Aix-en-Provence où ils avaient reçu une formation complémentaire en gestion. La méthode retenue était une méthode

par quotas destinée à assurer une bonne représentation de chaque tranche d'âge (moins de 35 ans, 35 à 44 ans, 45 à 54 ans, 55 ans et plus). Après relance, 163 personnes, soit 30 % de la population, ont retourné le questionnaire qui leur avait été envoyé avec promesse d'une réponse individualisée (ce qui a conduit 85 % d'entre eux à s'identifier).

L'âge moyen des répondants est de 40 ans. Le taux de réponse des plus jeunes est nettement plus élevé que celui des plus âgés : 44 % pour les moins de 35 ans, 24 % pour les 35-44 ans, 20 % pour les 45-54 ans, et 12 % pour les 55 ans et plus. L'ancienneté moyenne est de 8 ans dans l'entreprise et de 4 ans dans le poste. 36 % ont une formation de base scientifique et 33 % une formation de base économique ou commerciale.

La mesure du stress

Les situations de stress sont mesurées dans cette recherche par les perceptions des répondants. Le stress fait en effet appel à deux processus cognitifs principaux : d'une part, un événement n'est pas stressant en lui-même mais en fonction de l'évaluation qu'opère le sujet ; d'autre part, il est impossible de dissocier le stress de la réponse mise en oeuvre pour y faire face, donc de l'intervention sur l'environnement³.

L'aspect biologique du stress peut être évalué de deux manières. Une approche consiste à mesurer plusieurs paramètres tels que la pression sanguine, le taux de cortisol, d'acide urique, etc. Ces méthodes objectives d'évaluation sont employées dans le cadre des études médicales du stress. Certains chercheurs en gestion les ont également utilisées mais, pour séduisantes que puissent paraître ces mesures objectives, trois caractéristiques en limitent la validité. En premier lieu, elles sont d'un emploi malaisé, qui s'accommode mieux d'une situation clinique que de l'environnement de travail. En second lieu, la valeur habituelle des données biologiques est sujette à de fortes disparités selon les individus. Enfin, tous ne réagissent pas au stress avec la même intensité. Les modifications biologiques sont d'une telle diversité qu'elles n'apparaissent de façon significative que pour des populations importantes qui dépassent largement la taille de l'échantillon de cette étude. Steffy et Jones (1988) montrent que la meilleure façon de cerner le stress est d'étudier les manifestations psychosomatiques identifiées par les répondants eux-mêmes. Nous avons donc repris l'outil utilisé par ces deux auteurs et dont la consistance interne était de $\alpha = 0,88$: les répondants devaient évaluer la fréquence à laquelle se

produisaient des troubles psychosomatiques tels que maux de tête, insomnies, etc. Une série d'entretiens préalables avec des experts et des cadres ainsi que l'analyse de la littérature nous ont conduits à ajouter deux rubriques à cet outil : les allergies (Rivolier, 1989), et les eczémas ou démangeaisons. La consistance interne de cette mesure de l'aspect biologique du stress est de $\alpha = 0,58$. Un outil fondé sur des échelles de fréquence est mieux adapté à la mesure de ce type de variable qu'un outil fondé sur des échelles d'importance (Marilyn et al., 1993).

La perception des *situations stressantes* est mesurée à partir d'un instrument adapté lui aussi de Steffy et Jones (1988) mesurant le stress professionnel. Le questionnaire testé par Jones et Dubois (1985) offre une consistance interne de $\alpha = 0,91$. Quatre questions qui nous paraissaient redondantes (par exemple : «j'ai trop de travail», qui recoupe «je me suis laissé entraîner à prendre trop d'activités dans mon travail») ont été supprimées. Quelques questions complémentaires ont été ajoutées sur la base de l'analyse de la littérature (par exemple : «j'ai du mal à rester au courant de toutes les évolutions concernant mon travail», ou «chaque problème que je rencontre fait appel à des méthodes ou à des schémas nouveaux»). Les répondants étaient invités à se prononcer sur une échelle d'accord exprimée en pourcentage. Cette échelle a une consistance interne de $\alpha = 0,85$.

Pour préciser la mesure et mieux cerner les types de stress associés aux étapes de carrière, nous avons regroupé les questions par une analyse factorielle en composantes principales qui a permis de dégager trois axes (voir annexe 1). La consistance interne des trois dimensions a ensuite été améliorée en écartant une ou deux questions sur chacun des axes (les items supprimés figurent en italique dans l'annexe). Un premier ensemble de huit questions ($\alpha = 0,83$) caractérise le stress lié à l'abandon (frustré, non reconnu, sans espoir d'avenir). Un second ensemble de neuf questions ($\alpha = 0,85$) est lié à la *surcharge*, aux pressions ressenties dans le travail (on se sent épuisé, «rongé» par le travail). Le troisième ensemble de quatre questions recouvre l'*ambiguïté* de la mission ou des objectifs, le manque d'organisation du travail dans le service ou le département ($\alpha = 0,60$).

La mesure des étapes de carrière

Trois mesures sont utilisées ici pour définir l'étape de carrière à laquelle se situe une personne.

- L'étape d'évolution dans la *vie en général* mesurée par l'âge : les auteurs s'accordent à peu près pour situer la phase d'apprentissage autour de 25 ans, la maîtrise vers 35 ans, la routine vers 45-50 ans, et le désengagement vers 55-60 ans.

- L'étape d'évolution dans *le poste* : une question directe demandait à la personne d'indiquer, parmi les quatre phases, celle où elle pensait se situer dans son poste actuel.

- L'étape d'évolution dans *le travail en général* et dans l'organisation : cet instrument se présente sous la forme de vingt questions pour lesquelles la personne interrogée doit indiquer son degré d'accord (de 0 % à 100 %). Comme le questionnaire de Super et al. (1981), il permet de situer la personne par rapport aux principales phases d'évolution de carrière en se fondant sur des attitudes et des comportements par rapport au travail. La construction de cet outil s'est faite sur la base d'une enquête réalisée au Centre Technique National d'une Caisse de retraite et de prévoyance, la CNRO-CNPO, par Atwell (1993). Nous avons identifié vingt rubriques considérées comme représentatives des différentes étapes de carrière, puis nous avons regroupé ces rubriques de façon cohérente.

- Identification des rubriques pertinentes pour chaque phase.

L'enquête réalisée par la CNRO-CNPO comportait deux étapes. La première s'adressait à des experts en gestion des ressources humaines ou en formation : un questionnaire a été envoyé à 287 membres d'associations professionnelles (Groupe des Animateurs et Responsables de Formation et Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel). Une liste de 72 indicateurs correspondant aux quatre phases de carrière avait été élaborée à partir d'une analyse de la littérature et de récits de vie professionnelle résultant d'entretiens approfondis avec un échantillon de cadres du Centre Technique. Ces indicateurs correspondaient à une évaluation par des responsables hiérarchiques de la situation de leurs salariés (par exemple: «essaie de s'informer sur son poste de travail» pour la phase 1, ou «a cessé de considérer l'entreprise comme un élément important de sa vie» pour la phase 4). Les experts devaient indiquer sur une échelle à cinq points (de «je ne suis pas du tout d'accord» à «je suis tout à fait d'accord») dans quelle mesure ils pensaient que l'indicateur proposé correspondait bien à telle ou telle phase d'évolution de carrière (une case supplémentaire était proposée pour «je ne sais pas répondre»). 101 questionnaires ont été retournés, soit plus de 35 % de réponses. Pour chaque phase, les indicateurs ont été classés selon le pourcentage d'accord

obtenu, en additionnant les scores «plutôt d'accord» et «tout à fait d'accord». Nous avons alors retenu les cinq critères qui apparaissaient comme les plus caractéristiques de chaque phase.

Une deuxième enquête a été réalisée auprès d'un petit échantillon de cadres hiérarchiques dans le même Centre Technique (15 réponses sur 21 cadres contactés, soit un taux de réponses de 71 %). Les 72 indicateurs étaient présentés dans un ordre dispersé, et les cadres devaient indiquer à quelle phase de carrière (1, 2, 3 ou 4) correspondait chaque indicateur. Si l'un des critères retenus dans la première enquête n'était pas considéré par plus de la moitié des cadres interrogés comme représentatif de la phase de carrière correspondante, nous l'avons remplacé par le suivant sur la liste répondant à cette deuxième contrainte. Par exemple, l'indicateur «devient plus individualiste», considéré comme les experts comme très représentatif de la phase 4, était plutôt rattaché par les cadres de cette deuxième étude à la phase 3 (35 % le plaçaient en phase 4, 59 % en phase 3, et 6 % en phase 2). Il a été supprimé et remplacé par un indicateur correspondant plus nettement, dans les deux enquêtes, à la phase 4.

- Regroupement des rubriques et validation.

Sur la base de ces travaux, nous avons retenu vingt rubriques que nous avons adaptées à une évaluation de sa situation professionnelle par la personne elle-même (et non plus par son supérieur hiérarchique). Onze critères qui nous ont semblé les plus pertinents ont servi de base à une analyse factorielle en composantes principales (annexe 2). Les trois axes qui en sont ressortis sont cohérents avec les regroupements d'Atwell (1993). Deux questions correspondant à la phase d'apprentissage sont regroupées sur un même axe. Elles sont liées à la découverte d'un nouveau domaine, de nouvelles règles du jeu (corrélation entre les deux questions: $r = 0,43$). Trois questions correspondant à la phase de maîtrise traduisent la performance par l'action, la créativité, le dépassement des objectifs ($\alpha = 0,64$). Enfin, six questions correspondant aux phases de routine et de désengagement se retrouvent sur un même axe : elles traduisent l'ennui, le retrait par rapport au travail ($\alpha = 0,82$).

Le tableau 2 montre que la cohérence entre les trois mesures utilisées est assez bonne, surtout pour les phases de découverte et de retrait. Il est intéressant de constater que les cadres qui disent être dans une phase de désengagement par rapport à leur poste sont plus jeunes en moyenne (39 ans) que les cadres qui disent être dans une phase de routine (46 ans).

	Evolution dans le poste					Evolution dans la vie : âge
	Apprentis- sage	Maîtrise	Routine	Désenga- gement	Moyenne échantillon	
Evolution dans la vie : âge	(moyenne) 31 ans	(moyenne) 38 ans	(moyenne) 46 ans	(moyenne) 39 ans	40 ans ***	
Evolution dans le travail en général :	(écart à la moyenne)	(écart à la moyenne)	(écart à la moyenne)	(écart à la moyenne)		(corrélation)
- Découverte	+18	+8	-11	-21	59***	-0.02
- Performance	+1	+4	-2	-7	73 *	-0.08
- Retrait	-10	-6	+6	+14	19***	0.19 *
% de l'effectif (sur 153 données valides)	12%	46%	26%	16%	100%	

* p < 0.05 ** p < 0.01 *** p < 0.001

Tableau 2 - Relation entre les trois mesures des étapes de carrière

Les résultats montrent que l'âge n'est pas ou peu relié aux étapes d'évolution de carrière telles qu'elles sont mesurées par notre questionnaire. Il est probable, comme le laisse supposer le lien entre l'âge et l'évolution dans le poste, que la relation n'est pas linéaire : de nombreux cadres encore assez jeunes se trouvent, dès la mi-carrière, en situation de retrait ou de désengagement.

RESULTATS

Nos hypothèses portent sur les quatre grandes étapes de carrière qui ressortaient de l'analyse de la littérature. L'instrument de mesure que nous avons construit et validé par rapport à cette approche globale de la carrière ne comporte en fait que trois étapes : la phase que nous avons appelée phase de retrait regroupe dans une même dimension les étapes de routine et de désengagement. Nous traiterons donc dans une même rubrique les hypothèses 4 et 5, qui concernent ces deux dernières étapes.

Hypothèse 1 - Le tableau 3 montre que notre hypothèse selon laquelle l'intensité du stress varie en fonction des phases d'évolution de carrière est globalement confirmée : les personnes en phase de retrait, routine ou désengagement ressentent nettement plus le stress que celles qui se trouvent dans les deux premières phases de leur évolution de carrière (p < 0.001). Toutefois nous trouvons un lien assez faible entre, d'une part l'âge, et d'autre part la mesure globale du stress, le stress d'abandon et le stress d'ambiguïté : les personnes plus âgées se disent légèrement plus stressées que les plus jeunes. En phase de retrait, les cadres ressentent plus fortement les effets biologiques du stress (p < 0.05). En revanche, en phase de performance ils ressentent moins ces effets

biologiques (p < 0.05) et le stress de surcharge est plus faible (p < 0.05).

La mesure biologique du stress et le stress de surcharge sont rarement reliés de façon significative aux étapes de carrière, mis à part la phase de performance dans laquelle les cadres, pris dans l'action, ressentent peu l'influence des stressseurs.

Hypothèse 2 - Contrairement à notre hypothèse, aucune des dimensions du stress n'est reliée de façon significative à la première période d'évolution de carrière, la période de découverte (voir tableau 4). En outre, pour certains éléments, la relation est même inverse : les individus en phase d'apprentissage sont moins stressés par le manque de participation aux décisions (p < 0.001) ou le manque de clarté de leur mission (p < 0.01) que ceux qui se trouvent en phase de maîtrise ou de désengagement. Les plus jeunes ont l'impression d'avoir moins souvent à répondre à des demandes contradictoires que les plus âgés (p < 0.05).

Hypothèse 3 - Aucune relation significative n'apparaît entre les éléments de stress attribués à la phase de maîtrise et les étapes d'évolution de carrière. La charge de travail ou la pression des délais ne sont pas ressentis de façon plus intense en phase de maîtrise, ni d'ailleurs dans aucune des autres phases.

Hypothèses 4 et 5 - Le tableau 4 montre clairement que la plupart des éléments de stress attribués aux deux dernières étapes de carrière sont ressentis plus fortement par les personnes en phase de retrait, de routine ou de désengagement et par les plus âgés de notre échantillon. Ainsi par exemple, les cadres en phase de retrait ou de

Étapes de carrière	Stress				
	dimension 1 : abandon	dimension 2 : surcharge	dimension 3 : ambiguïté	Mesure globale	Mesure biologique
Evolution dans la vie : âge	(<i>corrélation</i>) .22 *		(<i>corrélation</i>) .18 *	(<i>corrélation</i>) .18 *	
Evolution dans le poste :	(<i>moyenne</i>)		(<i>moyenne</i>)	(<i>moyenne</i>)	
- apprentissage	14		39	30	
- maîtrise	18		37	31	
- routine	35		44	39	
- désengagement	46 ***		50 *	42 ***	
Evolution dans le travail en général :	(<i>corrélation</i>)	(<i>corrélation</i>)	(<i>corrélation</i>)	(<i>corrélation</i>)	(<i>corrélation</i>)
- découverte	-.30 ***		-.21 *	-.21 *	
- performance	-.44 ***	-.20 *	-.21 *	-.40 ***	-.19 *
- retrait	+.65 ***		+.22 *	+.50 ***	+.22 *

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

Tableau 3 - Tableau synthétique des relations entre stress et gestion des carrières

désengagement souffrent plus que les autres d'être restés beaucoup trop longtemps au niveau où ils sont ($p < 0.001$) et se sentent plus souvent dans une position sans issue ($p < 0.001$). Le fait d'avoir à faire face à une forte concurrence de la part de ses collègues ou d'avoir des difficultés

familiales liées au travail est également lié à la phase de retrait (respectivement $p < 0.01$ et $p < 0.05$). Ces résultats ne sont toutefois pas confirmés sur la mesure de l'évolution dans le poste ou dans la vie.

DISCUSSION

L'analyse du lien entre les étapes de carrière et le stress perçu par un ensemble de cadres d'entreprise montre que ceux qui sont en période de retrait ressentent le stress de façon plus aiguë que ceux qui sont en phase de découverte, et surtout que ceux qui sont en phase de performance. Dans cette période de retrait, ils sont particulièrement affectés par le sentiment de plafonnement et la perte d'un espoir de progression. Pour réduire ce facteur de stress, nous avons montré par ailleurs qu'en développant l'enrichissement des postes, en favorisant la participation aux décisions ou en réduisant l'ambiguïté de rôles, les entreprises peuvent renforcer les réactions positives des cadres par rapport au plafonnement de carrière (Tremblay et Roger, 1994).

Les cadres qui se trouvent dans les premières phases d'évolution de carrière ne sont pourtant pas à l'abri des facteurs de stress même s'ils les ressentent moins que les autres. Néanmoins, trois raisons principales souvent mentionnées dans la littérature sur le stress (Beehr et Newman, 1978 ; Edwards, 1992, etc.) peuvent expliquer que ces cadres se disent moins touchés par le stress : (1) des caractéristiques personnelles, (2) un mode de réaction adapté, ou (3) un contexte favorable.

1 - Parmi les caractéristiques personnelles souvent liées au stress, il serait utile de prendre en compte dans des études ultérieures l'ancienneté dans le poste et dans l'entreprise, la formation de base, le statut familial, la profession du conjoint, et des variables de personnalité telles que l'appartenance au type «A» ou «B» et le

Hypothèse	Élément de stress	Evolution dans la vie	Evolution dans le travail (corrélation)			Evolution dans le poste (écart à la moyenne)				Moyenne de l'échantillon			
			Age	Découverte	Performance	Retrait	Apprentissage	Maîtrise	Routine		Désengagement		
2	fctr	0.22 *				0.8 *							
2	fcfr					0.25 **		-2	-7	+8			24 **
2	fobj	0.18 *			-0.22 *								
2	fpar					0.37 ***		-10	-5	+4			24 ***
2	sval				-0.34 ***	0.43 ***		-8	-6	+7			19 **
3	ftra												
3	sdcl												
3	frsp												
4	feff	0.27 **	-0.24 **		-0.29 ***	0.55 ***		0	-7	+7			17 ***
4	fcnc					0.25 **							
4	sniv	0.20 *	-0.20 *		-0.30 ***	0.38 ***		-20	-11	+14			28 ***
4	siss	0.18 *	-0.21 *		-0.21 *	0.51 ***		-19	-12	+9			28 ***
4	spla	0.34 ***	-0.18 *			0.44 ***		-14	-10	+14			30 ***
4	scou					0.21 *							
5	fint		-0.38 ***		-0.57 ***	0.55 ***		0	-7	+1			19 ***
5	secp		-0.23 **		-0.30 ***	0.37 ***		+14	-11	+10			45 ***
5	sfrs		-0.20 *		-0.37 ***	0.47 ***		-6	-6	+3			28 ***

* p < 0.05 ** p < 0.01 *** p < 0.001

fctr
fcfr
fobj
fpar
sval
ftra
sdcl
frsp
feff
fcnc
sniv
siss
spla
scou
fint
secp
sfrs

Dans mon travail, je dois répondre à des demandes contradictoires.

La mission que je dois accomplir est claire (échelle inversée).

Mes supérieurs s'assurent que j'ai des objectifs clairs à atteindre (échelle inversée).

Je n'ai pas la possibilité de participer aux décisions importantes prises dans mon service.

Mes supérieurs et mes collègues de travail ne m'apprécient pas à ma juste valeur.

J'ai trop de travail.

Je suis bousculé par les délais à respecter dans mon travail.

Les responsabilités de ma fonctions sont pesantes.

J'ai perdu l'efficacité que j'avais dans mon travail.

Je dois faire face à une forte concurrence de la part de mes collègues.

Je suis resté au niveau où je suis beaucoup trop longtemps.

J'occupe une position sans issue dans mon entreprise.

J'ai le sentiment d'être plafonné dans ma carrière.

Les pressions de mon travail ont entraîné récemment des difficultés dans mon couple ou dans ma famille.

Je suis très intéressé par mon travail (échelle inversée).

J'ai beaucoup d'espoirs pour mon avenir dans l'entreprise où je travaille (échelle inversée).

Je me sens frustré dans mon travail.

Tableau 4 - Relations significatives entre les principaux éléments de stress et les étapes de carrière

«locus» de Contrôle. Les cardiologues ont pu mettre en évidence depuis le début des années 40 une personnalité «de type A», qui s'oppose à celle «de type B» : les premiers sont davantage sujets à des accidents cardiaques liés à l'anxiété et sont plus sensibles aux stimulations des stressseurs. Le «locus» de contrôle détermine la perception des individus sur leur capacité à contrôler leur environnement. Les individus à locus de contrôle interne ont le sentiment qu'ils ont la possibilité de modifier leur environnement, tandis que ceux à locus de contrôle externe, plus fatalistes, attribuent ce qui arrive à la chance ou au destin et devraient être moins sensibles aux pressions de leur environnement.

2 - Le mode de réaction pour faire face au stress est lié à des mécanismes cognitifs qui permettent à l'individu d'évaluer une situation potentiellement stressante et de sélectionner des réponses plus ou moins adaptées : action, rationalisation, évitement, négation, etc. Il est probable que les cadres dans les premières étapes de leur évolution de carrière utilisent plutôt des modes de «faire face» (coping) centrés sur l'action et la résolution des problèmes qui leur permettent de percevoir de façon atténuée les pressions extérieures.

3 - Le contexte auquel ils sont confrontés favorise ce type de réaction en valorisant l'action, le dépassement des objectifs, la créativité. Les pressions et les contraintes peuvent se traduire pour eux comme des défis, des opportunités de se réaliser.

Au delà de ces résultats, l'étude montre que les approches classiques reliant les étapes de carrière à des tranches d'âges bien précises sont largement à remettre en question dans les entreprises d'aujourd'hui. En particulier, il est intéressant de noter que les cadres relativement jeunes disent se trouver en phase de désengagement. Il est également envisageable que, dans l'esprit des répondants, une phase de désengagement précède une phase de routine : après avoir réalisé qu'ils s'intéressaient moins à leur poste et qu'ils souhaitaient le quitter, les cadres qui, dans le marché actuel, ont des difficultés à trouver ce qui leur conviendrait le mieux, restent dans ce poste où ils sont compétents, mais où ils ne progressent plus. Il serait utile, pour mieux cerner cette évolution des réactions au cours des étapes de carrière, de suivre les cadres sur plusieurs

années : une étude longitudinale permettrait d'analyser les différences entre les étapes, mais aussi le processus de transition qui, comme le souligne Latack (1989) est particulièrement stressant.

L'une des contributions de cette étude est aussi d'avoir mis au point et validé sur une population deux outils qui pourraient servir de base à des recherches ultérieures sur le stress et les étapes de carrières. Le premier instrument de mesure permet de regrouper les éléments de stress au travail selon trois dimensions principales : un stress d'abandon, un stress de surcharge et un stress d'ambiguïté. Le questionnaire sur les phases de carrière distingue trois grandes étapes : découverte, performance, et retrait. Bien que la population qui a servi à la construction de ces outils de mesure recouvre une grande variété de cadres, elle reste néanmoins une population spécifique. En effet, les répondants ont tous suivi, soit en début de carrière, soit plus tard, un programme de formation en gestion qui a pu modifier leur approche de leur évolution de carrière. Il serait donc judicieux, lors de recherches à venir, d'éprouver la robustesse de ces deux échelles sur d'autres populations.

L'approche que nous adoptons pour mesurer le stress au travail et qui s'inspire de l'échelle de Steffy et Jones (1988) repose sur un postulat issu d'un courant de recherche particulier (Rahe et Holmes, 1967) qui montre l'existence d'une relation de causalité très forte entre les facteurs de stress et le stress éprouvé. Une démarche d'analyse sur le terrain permettrait de recenser les facteurs objectifs de stress éprouvés par les cadres dans leur travail pour les comparer avec ceux que perçoivent subjectivement les cadres. Des entretiens en profondeur donneraient en outre la possibilité de connaître les buts, valeurs, et motivations ainsi que le schéma cognitif des individus expliquant les différences d'évaluation de la situation, de mécanismes émotionnels de défense, et de comportements pour faire face.

Ces analyses complémentaires permettraient à la fois de mieux comprendre les phénomènes étudiés et de proposer aux gestionnaires des Ressources Humaines des actions pour éviter les effets dysfonctionnels du stress organisationnel.

Annexe 1 : Analyse factorielle des éléments de stress (rotation varimax)

	Axe 1 (abandon)	Axe 2 (surcharge)	Axe 3 (ambiguïté)
sfrs	0.73		
fint	-0.71		
sesp	-0.70		
siss	0.66		
feff	0.64		
sval	0.62		
sniv	0.61		
spla	0.55		
fpar	0.48		
sron		0.75	
finq		0.73	
frsp		0.72	
frss		0.66	
sdet		-0.65	
sdel		0.64	
sfam		0.61	
stra		0.59	
sepu		0.58	
fcrt		0.48	
fclr			-0.59
fctr			0.58
fobj			-0.52
scou			0.48
forg			-0.47
fmet			0.46
fcnc			
faut			
frel			

faut	J'ai assez d'autorité pour exercer les fonctions qui sont les miennes dans mon emploi.
fclr	La mission que je dois accomplir est claire.
fcnc	Je dois faire face à une forte concurrence de la part de mes collègues.
fcrt	J'ai du mal à rester au courant de toutes les évolutions concernant mon travail.
fctr	Dans mon travail, je dois répondre à des demandes contradictoires.
feff	J'ai perdu l'efficacité que j'avais dans mon travail.
finq	J'ai tendance à être inquiet à propos des problèmes concernant mon travail.
fint	Je suis très intéressé par mon travail.
fmet	Chaque problème que je rencontre fait appel à des méthodes ou à des schémas nouveaux.
fobj	Mes supérieurs s'assurent que j'ai des objectifs clairs à atteindre.
forg	Le travail est bien organisé dans mon service ou mon département.
fpar	Je n'ai pas la possibilité de participer aux décisions importantes prises dans mon service.
frel	Je trouve stressant, dans mon emploi actuel, d'avoir à être en relation avec des gens.
frsp	Les responsabilités de ma fonctions sont pesantes.
frss	Les pressions que je ressens dans mon travail sont trop fortes.
fra	J'ai trop de travail.
scou	Les pressions de mon travail ont entraîné récemment des difficultés dans mon couple ou dans ma famille.
sdel	Je suis bousculé par les délais à respecter dans mon travail.
sdet	Je me sens détendu dans mon travail.
sepu	Après une journée de travail, je me sens épuisé(e).
sesp	J'ai beaucoup d'espoirs pour mon avenir dans l'entreprise où je travaille.
sfam	Mes responsabilités professionnelles interfèrent avec ma vie de famille.
sfrs	Je me sens frustré dans mon travail.
siss	J'occupe une position sans issue dans mon entreprise.
sniv	Je suis resté au niveau où je suis beaucoup trop longtemps.
spla	J'ai le sentiment d'être plafonné dans ma carrière.
sron	Je me sens «rongé» par mon travail.
sval	Mes supérieurs et mes collègues de travail ne m'apprécient pas à ma juste valeur.

Annexe 2 : Analyse factorielle sur les questions retenues pour la mesure des étapes de carrière (rotation varimax)

	Axe 1 (découverte)	Axe 2 (performance)	Axe 3 (retrait)
Je travaille dans un nouveau domaine et je fais de nombreux efforts pour le découvrir	0.86		
Je m'informe sur mon poste de travail et j'essaie de découvrir les règles du jeu	0.70		
Dans mon travail je suis entreprenant et je n'ai pas peur d'agir		0.78	
J'atteins et je dépasse souvent les objectifs		0.75	
Dans mon travail, je recherche les idées nouvelles et je fais preuve de créativité		0.63	
Je me cantonne au travail qui m'est confié et qui m'ennuie			0.77
Je pense que je suis suffisamment compétent et je me contente de mes acquis antérieurs			0.76
Dans les communications inter-personnelles que j'ai dans mon travail, je me limite à mes relations existantes			0.73
Je ne cherche plus à faire des efforts pour développer mes compétences			0.66
Je prends de moins en moins d'initiatives			0.65
Je n'entreprends plus, je me laisse porter par les événements			0.60

¹ Le rôle clef du «mitant» de la vie est souligné par de nombreux auteurs. Déjà au XIII^e siècle, Dante Alighieri fait jouer à cette période un rôle clef dans son existence puisque c'est le moment où il entreprend son voyage en Enfer, au Purgatoire et au Paradis. «La divine comédie» commence en effet ainsi : «Nell mezzo del Cammin di nostra vita...» (Au milieu du chemin de notre vie...)

² Voir par exemple le rapport du GREPA pour le ministère du travail, «Anxiété et population active», 1990.

³ Dans l'approche cybernétique de Edwards (1992), évaluation et faire face sont les moteurs d'une boucle rétroactive.

BIBLIOGRAPHIE

- Amiel-Lebigre, F., et Gognalons -Nicolet, M., Entre santé et maladie, P.U.F les champs de la santé avril 1993.
- Atwell, G., Diagnostic des phases de vie dans l'emploi pour les cadres, Rapport de stage non publié, sous la direction de Papyle, H. et Roger, A., DESS-GP IAE d'Aix-en-Provence / C.T.N CNRO-CNPO Cagnes-sur-Mer, 1993.
- Beehr T. et Newman J., Job stress, employee health, and organizational effectiveness : a facet analysis, model, and literature review, Personnel Psychology, 31, p 665-699, 1978.
- Bourgeois, R.P. et Wils, T. : Cheminements de carrière : extention théorique et empirique de la typologie de Driver, Communication présentée au VI^e Congrès international de l'Association de psychologie du travail de langue française, Bruxelles, mai 1990.
- Brigaudeau, A., On achève bien les cadres, Le nouvel observateur, mai 1992.
- Bureau International du Travail, Annuaire des statistiques du travail, Genève, 1984.
- Cron, W.L., et Slocum, J.W., The influence of career stages on salespeople's job attitudes, work perceptions and performance, Journal of Marketing Research, 23, 1986, p. 119-129.
- Degot, V., Réflexion sur la gestion des carrières, Direction et Gestion, n° 126/127, 1990, p. 41-48.
- Deval, P., Le stress en milieu professionnel. Mythes et réalités, Humanisme et entreprise, n°18, 1992.
- Edwards, J.R., a cybernetic theory of stress, appraisal and coping, and well-being in organizations, Academy of Management Review, 17, n° 2, 1992, p. 238-274.

- Erikson, E., *Childhood and Society*, New York : W. Norton, 1950.
- Fourgous, J.M., et Lambert, H.P., *Evaluer les hommes*, Editions Liaisons, 1991
- GREPA, «Anxiété et population active», Rapport pour le ministère du travail, 1990.
- Hall, D.T., *Career in organisations*, Goodyear, 1976.
- Hall, D.T. et Goodale, J.G., *Human Resource Management*, Scott Foresman & Cy, 1986.
- Hall, D.T. and Lawler, E.E.III, *Job pressures and research Performance*, American Scientist, 1971.
- Holmes, T. H., et Rahe, R. H., *The social readjustment rating scale*, *Journal of psychosomatic research*, 11, pp 213-218, 1967 (cité par Rivolier, 1989)
- Jones, J.W. et Dubois, D., *The human factors survey : background and interpretation guide*, St Paul insurance companies, 1985, cité par Steffy et Jones (1988).
- Kahn, R., *Organizational stress*, *Studies in role conflict and ambiguity*, 1964.
- Kets de Vries, M. et Miller, P., *L'entreprise névrosée*, Mc Graw Hill, 1985.
- Latack, J.C., *Career transitions within organizations : an Exploratory Study of Work, non work and coping strategies*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 1984, p. 296-322.
- Latack, J.C., *Work, stress, and careers : a preventive approach to maintaining organizational health*, dans Arthur, M.B., Hall, D.T. et Lawrence, B. S., *Handbook of career theory*, Cambridge University Press, 1989.
- Marilyn, L.F., Dwyer, D.J. et Ganster, D.C, *Effect of stressful job demands and control on physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting*, *Academy of Management Journal*, 36, n° 2, 1993, p. 289-318.
- Nizard, G., *Les métamorphoses de l'entreprise, pour une écologie du management*, *Economica*, 1991.
- O'Leary, K., *Some attitudinal barriers to occupational aspiration in women*, *Psychological Bulletin*, 81, n° 11, 1974, p. 809-826.
- Pelz, D et Andrews, F, *Scientists in Organisations*, revised edition, 1976, Institute for social Research, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan, 1976, p 361-382.
- Rivolier J. : *L'homme stressé*, Paris, PUF, 1989.
- Schein, E., *The development of career anchors : technical and managerial*, Addison-Wesley Publishing company, 1978, pp 124 - 127.
- Shamir, B. , *Between service and servility : role conflict in subordinate service role*, *Human relations*, vol 10, 1980, pp 741 - 756.
- Sheehy G., *Passages : Predictable Crises of Adult Life*, Dutton, New York, 1976.
- Steffy, B.D. et Jones, J.W., *workplace stress and indicators of coronary-disease risk*, *Academy of Management Journal*, 31, n° 3, 1988, p. 686-698.
- Super, D., Zelkowitz, S. et Thomson, A.S., *Career development inventory: adult form I*, New-York: Teacher's college, Columbia University, 1981, cité par Cron et Slocum (1986).
- Tremblay, M. et Roger, A., *Effet modérateur de l'ambiguïté de rôles, du potentiel d'enrichissement du poste et de la participation aux décisions sur les réactions au plafonnement de carrière*, *Psychologie du travail et transformation de la société*, communication du 8° congrès international de psychologie du travail de langue française, Neuchâtel, 1994.
- Weick, K., *Career as exentric predicates*, *Executive*, winter 1976 pp 6-10