

Le stress au travail des cadres : Déterminants et modes de réaction.

Alain ROGER

et

Olivier ROQUES

RÉSUMÉ

Le stress au travail est plus ou moins ressenti par les cadres selon leurs caractéristiques personnelles, le mode de réaction qu'ils adoptent, et le contexte plus ou moins favorable dans lequel ils sont placés. Cette étude montre, à partir d'une enquête par questionnaires, comment certaines caractéristiques de la personne ou de la situation peuvent jouer sur le stress ressenti, puis utilise une démarche qualitative pour mieux comprendre ces phénomènes et préciser comment les répondants réagissent face à des situations qu'ils considèrent comme stressantes.

Les résultats font ressortir que les personnes plus fatalistes, qui ont le sentiment de mal contrôler leur propre destin, sont généralement plus stressées que les autres, notamment sur les dimensions d'abandon et d'ambiguïté. Le support familial ou organisationnel est souvent considéré par les cadres comme un modérateur important de la façon dont ils ressentent le stress. Les personnes de « type A », tournées vers l'effort et recherchant les défis professionnels, sont plutôt stressées par la surcharge de travail, mais ce stress est souvent considéré comme positif, comme un moteur de l'action. Encore faut-il que des difficultés familiales ne viennent pas trop s'y ajouter : le sentiment de stress vient souvent de l'accumulation des situations stressantes.

L'homme au travail vit de plus en plus dans un contexte de stress. En Angleterre, le coût du stress organisationnel est évalué par le Bureau International du travail à 10 % de la masse salariale globale, et aux Etats-Unis, il représenterait 200 milliards de dollars (données citées par Le Perff et Luginsland, 1995). Pour limiter ces effets négatifs, les entreprises recourent de plus en plus à des politiques de gestion du stress. Les recherches portant sur le stress au travail se retrouvent au confluent de plusieurs disciplines : médecins, biologistes, psychologues, sociologues et chercheurs en gestion des ressources humaines se sont intéressés à ce concept en l'abordant sous des angles différents,

mais en adoptant souvent une approche transversale intégrant plusieurs disciplines. Le stress est analysé à travers ses manifestations psychologiques ou biologiques (Steffy et Jones, 1988), à travers des facteurs directement liés à la tâche tels que la pression du temps (Hall et Lawler, 1971 ; Bronner, 1973), la charge de travail (Martin et Wall, 1990 ; Fox et al., 1993) ou les conditions de travail (Aubert et Pagès, 1989 ; Dejours 1988), à travers des facteurs liés aux relations entre les membres de l'organisation (Argyris, 1957 ; Shamir, 1980 ; Kinicki et Vecchio, 1994), ou à l'évolution de l'individu dans sa carrière (Latack, 1984).

Une première étude (Roger et Roques, 1994) visait à identifier les facteurs de stress et leurs manifestations au cours des différentes phases de l'évolution de carrière d'un cadre. Elle 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 résultats ont montré que ceux qui sont en période de retrait par rapport à leur travail 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 ou de développement.

Nous indiquions en conclusion que trois raisons principales, souvent mentionnées dans la littérature (Beehr et Newman, 1978 ; Edwards, 1992, etc.), pouvaient expliquer que des cadres ressentent plus ou moins le stress au travail : leurs caractéristiques personnelles, le mode de réaction qu'ils adoptent, et le contexte plus ou moins favorable dans lequel ils sont placés. L'objectif de cette étude est montrer, à partir de l'enquête par questionnaires, comment certaines caractéristiques de la personne ou de la situation peuvent jouer sur le stress ressenti, puis d'utiliser une démarche qualitative pour mieux comprendre ces phénomènes et préciser comment les répondants réagissent face à des situations qu'ils considèrent comme stressantes. Des entretiens approfondis montrent comment les pressions et les contraintes de l'environnement auquel sont confrontés les cadres peuvent être considérées comme des sources de découragement, voire de dépression, mais aussi comment elles peuvent représenter des défis ou des opportunités de se réaliser.

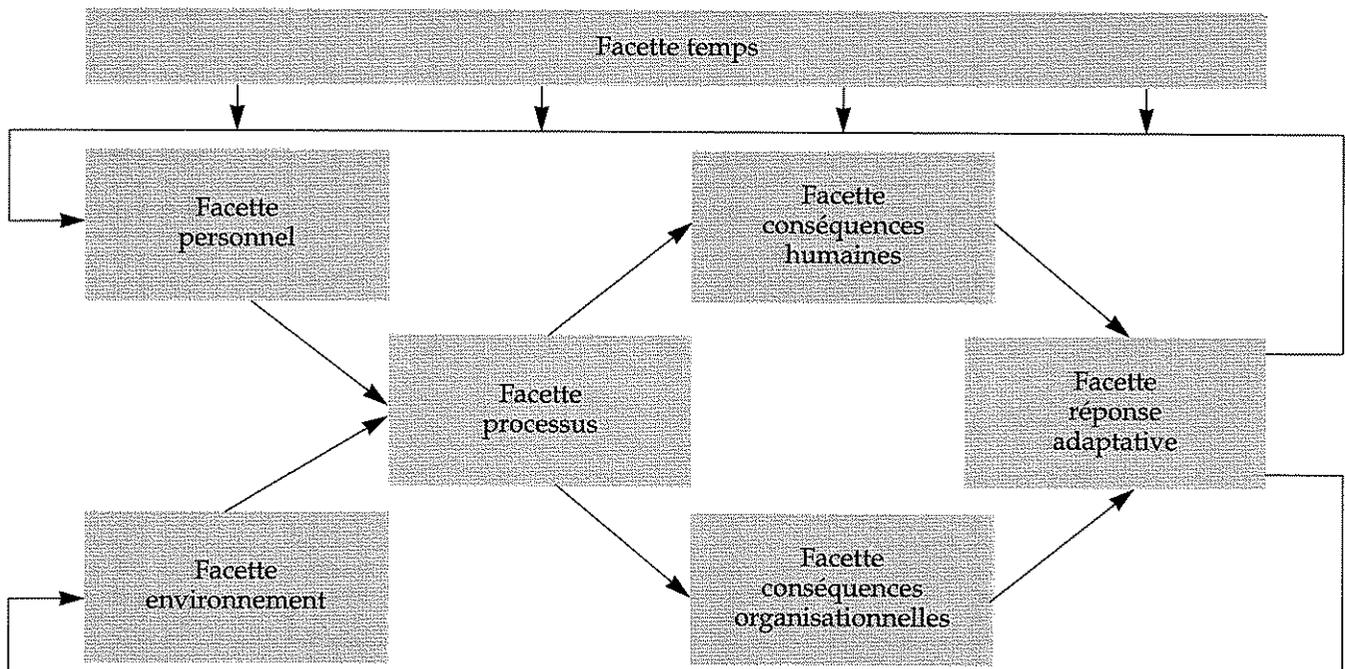
ANALYSE DE TROIS MODÈLES COGNITIFS ET BIOPSYCHOSOCIAUX

Trois modèles principaux ont servi de base de référence à notre analyse : Beehr et Newman (1978) expriment la complexité du stress par la confrontation et l'enchaînement de différentes dimensions conceptuelles qui sous-tendent un ensemble de variables appelées facettes ; Lazarus et Folkman (1984) établissent une relation transactionnelle et dynamique entre la personne et l'environnement et font ressortir deux médiateurs de cette relation, l'appréciation cognitive et la stratégie d'adaptation ; Edwards (1992) propose un modèle cybernétique du stress qui comporte une boucle de rétroaction permettant à l'individu de modifier l'environnement qui, à son tour, modifie les attitudes et les comportements de l'individu.

Le modèle de Beehr et Newman (1978)

Pour Beehr et Newman (1978), la source du stress a bien une origine extérieure à l'individu, dans son environnement, mais elle ne pourra être considéré réellement comme stressante que si l'individu la perçoit comme telle. Cette première facette se combine avec celle des caractéristiques individuelles en constituant un ensemble d'inputs pour conduire à la facette du processus, autrement dit, de l'évaluation cognitive. Au cours de ce processus, des stimuli sont parfois transformés en comportements (ou conséquences) aux niveaux humain et organisationnel. Deux types de déterminants agissent alors : les événements physiques, physiologiques, chimiques ou neurologiques, et les facteurs psychologiques, tels que la perception et l'appréciation de la situation, ou le choix des moyens à mettre en œuvre (voir figure 1).

Figure 1 : le modèle de Beehr et Newman, (1978).

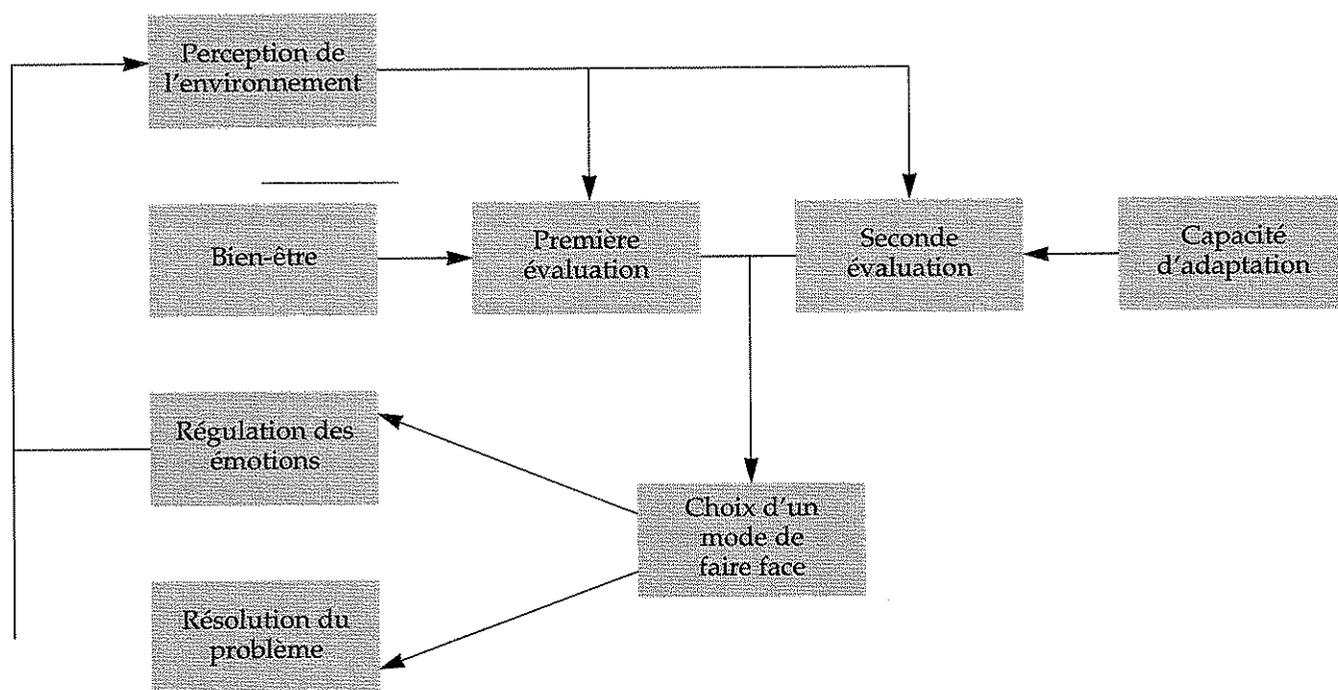


Les conséquences humaines sont de trois types : biologiques (réaction de l'organisme), psychologiques (santé mentale) et comportementales (consommation de tabac ou d'alcool, refuge dans le sommeil, etc.). Les auteurs distinguent parmi les conséquences organisationnelles celles qui portent sur la performance, sur la perte de l'implication et sur les suggestions émises par les employés. Les différents types de réponses, ou stratégies d'adaptation possibles se manifestent autant par une modification des attitudes, valeurs et croyances que par des comportements. Enfin, la dernière facette dont l'action se fait sentir sur l'ensemble des autres éléments est la facette du temps. Les effets du stress peuvent être diffus dans le temps, ou encore le stress peut être provoqué par la répétition d'événements dont l'impact resterait faible pris isolément.

Le modèle de Lazarus et Folkman (1984)

La particularité de l'approche de Lazarus et Folkman est de considérer que les appréciations cognitives se font en deux temps. Dans un premier temps, la personne mesure le bénéfice ou la perte que l'événement de l'environnement peut entraîner pour son bien-être. Dans le second, la personne évalue ses capacités à répondre à la sollicitation de l'environnement. La synthèse de ces deux évaluations débouche sur des modes de réaction appelés stratégies d'adaptation. La stratégie d'adaptation est la réponse cognitive et comportementale destinée à gérer des demandes externes ou internes spécifiques, qui, durant la phase d'appréciation, ont été estimées dangereuses pour les ressources personnelles. Les deux fonctions de ce mécanisme sont de réguler les émotions et de modifier la relation individu-environnement à l'origine du stress (voir figure 2).

Figure 2 : le modèle de Lazarus et Folkman, 1984 (d'après Folkman et al., 1986)



Ce modèle prône la prééminence de la perception au détriment des mesures dites objectives. Il conduit même à contester l'existence de normes, notamment en ce qui concerne les « bonnes » ou « mauvaises » stratégies d'adaptation puisque l'individu est en dernier ressort le seul juge de la qualité de sa réponse.

Le modèle d'Edwards (1992)

Edwards (1992) propose un état de l'art récent qui résume et complète bien les modèles qui l'ont précédé. Pour lui, le stress se définit comme une discordance entre l'état perçu par le salarié et l'état souhaité, à condition que cette discordance soit jugée importante par le salarié. Le stress modifie deux classes d'éléments : la santé mentale et physique appelée « bien-

être » et la stratégie d'adaptation, définie comme l'ensemble des efforts visant à prévenir ou réduire les effets négatifs du stress sur le bien-être. La stratégie d'adaptation peut être dirigée directement vers le bien-être ou encore tenter de modifier les déterminants du stress.

Les trois modèles accordent une part importante à la subjectivité de l'individu par la prise en compte de sa perception de l'environnement et de ses caractéristiques personnelles. Ils s'inscrivent tous dans une approche relationnelle où le stress se définit, non pas comme un aspect de l'individu et de l'environnement, mais comme une relation entre les deux. Le schéma global est toujours bio-psychosocial : les stressseurs potentiels de l'environnement sont en général des situations sociales comme les conflits de rôle,

l'ambiguïté de rôle, ou les demandes contradictoires. L'aspect psychologique apparaît lors des processus d'évaluation des situations, de choix des stratégies d'adaptation, et dans certaines manifestations des mécanismes de défense orientés vers la régulation des émotions. Enfin, tous les auteurs s'accordent pour faire figurer une ou plusieurs variables physiologiques. Celles-ci apparaissent, tantôt comme une situation de départ que les mécanismes de gestion du stress vont tenter de préserver (limitation de la dégradation du bien-être), tantôt comme les conséquences plus ou moins lourdes du stress (symptômes de maladie). Tous ces modèles relient les stratégies d'adaptation à des éléments déterminants du stress.

MÉTHODE

Les données ont été recueillies dans une enquête par questionnaires portant sur un échantillon de 178 cadres. Parmi eux, 11 ont ensuite été interrogés dans des entretiens semi-directifs: une démarche qualitative était particulièrement en effet adaptée pour analyser de façon approfondie leurs réactions, et en particulier leurs stratégies de réponses à des situations stressantes (Lazarus et Folkman, 1984).

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, 178 personnes, soit près d'un tiers 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 : 45 % pour les moins de 35 ans, 23 % pour les 35-44 ans, 19 % pour les 45-54 ans, et 12 % pour les 55 ans et plus. L'ancienneté moyenne est de 7,4 ans dans l'entreprise et de 4,3 ans dans le poste. 15 % sont des femmes. 41 % ont une formation de base scientifique (école d'ingénieurs ou universitaire) et 33 % une formation de base économique ou commerciale.

Les entretiens

Parmi les 178 répondants, 24 ont été sélectionnés en veillant à avoir une bonne répartition selon l'âge, les différentes formes de stress ressenti et les étapes de carrière. Une analyse typologique a permis de définir six groupes relativement homogènes par rapport à ces dimensions, et 4 cadres ont été retenus

dans chaque groupe parmi ceux qui habitaient dans la région. Un courrier leur a été envoyé, leur annonçant un prochain contact téléphonique. Dans les délais retenus pour l'enquête, il a été possible d'obtenir des rendez-vous avec 11 cadres d'âge moyen 42 ans, (allant de 28 à 51 ans), occupant des emplois très variés, et se situant à des étapes différentes de leur évolution de carrière.

Dans les entretiens semi-directifs, les cadres interrogés étaient appelés à dire ce que représentait pour eux le stress, puis d'évoquer, dans des situations où ils s'étaient sentis stressés dernièrement, ce qu'ils avaient ressenti, comment ils avaient réagi. Enfin, ils devaient situer les périodes qui leur avaient paru les plus stressantes au cours de leur carrière professionnelle et dire comment ils réagiraient à trois types de situations correspondant aux trois types de stress dégagées dans l'étude par questionnaire, l'ambiguïté dans le travail, la surcharge liée au poids des délais ou des responsabilités, et l'abandon lorsque leur travail leur paraît peu intéressant, frustrant ou sans avenir. En moyenne, chacun de ces entretiens a duré environ une heure et a été retranscrit par écrit pour faciliter l'analyse.

Les mesures

Le stress a été mesuré dans le questionnaire par deux aspects : le premier correspond aux manifestations biologiques ressenties, le second à la perception de situations potentiellement stressantes et à des manifestations psychologiques du stress. Deux variables liées à l'évolution de carrière ont été prises en compte, et parmi les caractéristiques personnelles souvent liées au stress, nous avons retenu l'âge, le sexe, le statut familial, le nombre d'enfants, l'ancienneté dans le poste ou dans l'entreprise, la région d'habitation, la formation de base, et des variables de personnalité telles que l'appartenance au type « A » ou « B » et le fatalisme (ou « locus » de contrôle).

• Le stress

L'aspect biologique du stress peut être évalué par l'outil testé par Steffy et Jones (1988). Les répondants doivent évaluer la fréquence à laquelle se produisent 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 eczéma ou démangeaisons. Dans notre étude, la consistance interne de cette mesure est de $a = 0,73$.

La perception des situations stressantes est déterminée à partir d'un instrument mesurant le stress professionnel adapté lui aussi de Steffy et Jones (1988). Les répondants sont invités à se prononcer sur une échelle d'accord exprimée en pourcentage. Cet outil a une consistance interne de $a = 0,85$ (Roger et Roques,

1994). L'échelle de Steffy et Jones 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. Dans notre instrument, les facteurs de stress (responsabilités, charge de travail, ambiguïté de la mission...) ont été distingués des manifestations du stress (inquiétude, fatigue, difficultés familiales...). Nous avons obtenu entre ces deux éléments une corrélation de 0,70 ($p < 0,001$). Les entretiens en profondeur que nous avons réalisés vont dans le même sens : les cadres font très souvent le lien entre les facteurs et les manifestations du stress.

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 (Roger et Roques, 1994, cf. annexe I). 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 ($\alpha = 0,63$).

• Les facteurs individuels ou organisationnels

La mesure des *phases de carrière* que nous avons développée à partir du questionnaire (Roger et Roques, 1994) distingue trois grandes étapes : découverte, performance, et retrait. Cet instrument se présente sous la forme de vingt questions pour lesquelles le cadre interrogé doit indiquer son degré d'accord (de 0 % à 100 %). 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. Deux questions (cf. annexe I) sont liées à la *découverte* d'un nouveau domaine, de nouvelles règles du jeu (corrélation entre les deux questions : $r = 0,43$). Trois questions traduisent la *performance* par l'action, la créativité, le dépassement des objectifs ($\alpha = 0,73$). Enfin, six questions traduisent l'*ennui*, le *retrait* par rapport au travail ($\alpha = 0,82$).

L'étape d'*évolution dans le poste* a été mesurée par une question directe demandant à la personne d'indiquer, parmi quatre phases, apprentissage, maîtrise, routine et désengagement (codées de 1 à 4), celle où elle pensait se situer dans son poste actuel.

Deux caractéristiques de la *personnalité* ont été retenues comme pouvant influencer la façon dont les individus pouvaient réagir à des situations stressantes. La première, mise en évidence par les cardiologues depuis le début des années 40, distingue une personnalité « de *type A* », davantage sujette à des

accidents cardiaques liés à l'anxiété et plus sensible aux stimulations des stresseurs, et une personnalité « de *type B* », moins anxieuse et plus nonchalante au travail. L'échelle de neuf questions utilisée pour mesurer cette dimension est celle utilisée par Caplan, reprise par Arsenault et Dolan (1990) en langue française (par exemple : « je déteste abandonner avant d'être absolument sûr(e) que je n'ai plus aucune chance », ou « Je recherche les défis, plus il y en a, mieux c'est »). Nous avons obtenu pour cette échelle un coefficient de validité de 0,83.

La seconde caractéristique de personnalité retenue, le *fatalisme* (ou « locus » de contrôle) détermine la perception des individus sur leur capacité à contrôler leur environnement. Une version réduite de l'échelle de Rotter (1966) testée par Gurin et al. (1969) a été utilisée dans l'étude, avec une consistance interne de $\alpha = 0,69$. Les individus à locus de contrôle interne ont le sentiment qu'ils ont la possibilité de maîtriser leur environnement (par exemple : « Ce qui m'arrive ne dépend que de moi », « je ne compte pas sur la chance pour obtenir ce que je veux »), tandis que ceux à locus de contrôle externe, plus fatalistes, attribuent ce qui arrive à la chance ou au destin (par exemple : « Parfois, je crois que je ne peux pas contrôler ma vie », « j'ai souvent l'impression d'avoir peu d'influence sur ce qui m'arrive »).

L'année de naissance, le sexe (hommes=1, femmes=2), la situation de famille (célibataire, marié, concubin, ou divorcé), le nombre d'enfants, la formation de base, l'ancienneté dans l'entreprise et dans le poste étaient indiqués directement dans le questionnaire. Pour ceux qui s'étaient identifiés, la fonction exercée a été recherchée dans le fichier des anciens élèves où elle était codée sur la base d'une nomenclature comportant 59 fonctions regroupées en 13 familles.

RÉSULTATS

Après avoir mesuré l'influence sur divers aspects du stress de quelques variables liées aux individus ou à leur situation, nous illustrerons par des exemples extraits des entretiens les situations et les manifestations du stress perçues par les cadres et nous analyserons leurs comportements et leurs stratégies d'adaptation.

L'analyse quantitative

Le tableau 1 indique les corrélations entre les principales quantitatives mesurant les différentes dimensions du stress et les variables individuelles, objectives ou perceptuelles retenues dans l'étude. Dans l'étude précédente (Roger et Roques, 1994), nous avons déjà souligné que les différentes dimensions du stress étaient reliées à l'étape de carrière. Sur notre échantillon élargi, nous retrouvons ces résultats : le stress d'abandon est tout naturellement ressenti plus

vivement en phase de retrait ($r=0,66$, $p<0,001$) ou de désengagement par rapport au poste ($r=0,52$, $p<0,001$) chez les cadres plus âgés ($r=-0,25$ avec l'année de naissance, $p<0,001$). Par contre, contrairement à notre hypothèse, le stress de surcharge et le stress d'ambiguïté ne sont pas ressentis de façon plus intense dans les étapes de découverte et de performance. Le stress d'ambiguïté est même plus faible dans la phase de performance ($r=-0,17$, $p<0,05$).

L'analyse des caractéristiques individuelles montre que les cadres qui ressentent le moins le stress lié à l'ambiguïté sont les moins fatalistes, c'est à dire ceux qui pensent le mieux maîtriser leur propre destin ($r=0,21$, $p<0,01$). C'est également le cas pour le stress d'abandon ($r=0,24$, $p<0,01$). Par contre, le stress de surcharge correspond plutôt aux cadres de « type A » ($r=0,30$, $p<0,001$).

Tableau 1 : Corrélations entre les principales variables quantitatives
(en italiques = $p>0,05$; en gras = $p<0,01$)

(n = 178)	Individu						Stress					Carrière			
	NAIS	ANCE	ANCP	ENFA	TYPE	LOCU	BIOL	ABAN	SURC	AMBI	STRG	ETAP	DECO	PERF	RETR
NAIS - Année de naissance	-														
ANCE - Ancienneté dans l'entreprise	-0.64	-													
ANCP - Ancienneté dans le poste	-0.57	0.64	-												
ENFA - Nombre d'enfants	-0.51	0.31	0.28	-											
TYPE - Personnalité type A	<i>-0.12</i>	<i>0.05</i>	<i>0.14</i>	<i>0.04</i>	-										
LOCU - Fatalisme - contrôle externe	<i>-0.08</i>	<i>0.09</i>	<i>0.06</i>	<i>-0.04</i>	<i>-0.11</i>	-									
BIOL - Stress - mesure biologique	<i>-0.02</i>	<i>0.13</i>	<i>0.14</i>	<i>-0.04</i>	<i>0.08</i>	<i>0.12</i>	-								
ABAN - Stress - dimension abandon	-0.25	0.26	<i>0.17</i>	<i>0.13</i>	<i>-0.08</i>	0.24	0.21	-							
SURC - Stress - dimension surcharge	<i>-0.01</i>	<i>0.15</i>	<i>0.10</i>	<i>0.01</i>	0.30	<i>0.04</i>	0.32	0.28	-						
AMBI - Stress - dimension ambiguïté	<i>-0.08</i>	<i>-0.02</i>	<i>-0.07</i>	<i>0.02</i>	<i>0.02</i>	0.21	<i>0.17</i>	0.40	<i>0.19</i>	-					
STRG - Stress - perception globale	<i>-0.13</i>	0.19	<i>0.09</i>	<i>0.12</i>	<i>0.13</i>	0.22	0.37	0.75	0.76	0.60	-				
ETAP - Etape d'évolution/poste	-0.28	0.27	0.34	<i>0.14</i>	<i>-0.02</i>	<i>0.10</i>	<i>0.15</i>	0.52	<i>0.00</i>	0.23	0.32	-			
DECO - Carrière - découverte	<i>0.11</i>	<i>-0.16</i>	-0.29	<i>-0.04</i>	<i>0.03</i>	<i>-0.05</i>	<i>-0.15</i>	-0.30	<i>-0.09</i>	<i>-0.10</i>	<i>-0.19</i>	-0.43	-		
PERF - Carrière - performance	<i>0.03</i>	<i>-0.05</i>	<i>-0.10</i>	<i>-0.08</i>	0.22	-0.31	-0.20	-0.35	<i>-0.14</i>	<i>-0.17</i>	-0.35	-0.21	0.37	-	
RETR - Carrière - retrait	-0.22	0.23	<i>0.16</i>	<i>0.08</i>	<i>-0.13</i>	<i>0.18</i>	<i>0.14</i>	0.66	<i>0.08</i>	<i>0.19</i>	0.47	0.48	-0.32	-0.38	-

Dans le tableau 2, une analyse de variance montre que les cadres habitant la région parisienne sont plus stressés que les autres, mais seulement sur la dimension ambiguïté (score moyen de 52,3 et 51,1 contre 40,0 pour la province : $F=4,6$; $p=0,01$), et que les femmes ressentent aussi cette dimension plus que les hommes (48,3 contre 41,4 : $F=4,5$, $p<0,05$). La mesure biologique du stress traduit également une différence significative entre les hommes (moyenne 1,69) et les femmes (moyenne 1,86 : $F=6,2$; $p<0,01$). Ces résultats rejoignent les travaux rapportés par Gognalons-Nicolet (1993) qui mettent en évidence des disparités entre

les hommes et les femmes. Par contre, les mêmes analyses effectuées sur la situation de famille et sur la formation de base ne font apparaître aucune différence significative.

Pour préciser ces analyses, une régression pas à pas a permis de mesurer l'influence relative des différentes variables. Nous avons entré dans un premier temps cinq variables individuelles considérées comme variables de contrôle (l'âge, le sexe, le nombre d'enfants, l'ancienneté dans l'entreprise et l'ancienneté dans le poste), puis les deux variables de personnalité

(type A/B et fatalisme), puis l'étape d'évolution dans le poste, et enfin l'étape de carrière. Le tableau 3 montre que, parmi les variables de personnalité, seul le fatalisme (ou « locus » de contrôle) apporte une contribution significative à la compréhension des facteurs de stress (4,6 % de la variance expliquée, aussi bien pour la mesure globale du stress que pour la

mesure biologique, $p < 0,01$). L'étape d'évolution dans le poste apporte encore une contribution significative dans les deux cas (5,4 %, $p < 0,001$ et 3,4 %, $p < 0,05$) ; enfin, l'étape de carrière porte à 36 % l'explication de la variance du stress global et à 23,1 % celle de la mesure biologique ($p < 0,01$).

Tableau 2 : Le stress des cadres selon leur domicile et leur sexe (m=moyenne ; e.t.=écart-type)

		Stress					
		Dimension 1 :	Dimension 2 :	Dimension 3 :	Mesure	Mesure	
		abandon	surcharge	ambiguïté	globale	biologique	
Domicile	Paris (n=12)	m.	25.0	53.5	52.3	40.5	1.84
		e.t.	5.5	5.8	5.5	3.8	0.08
	Région parisienne (n=13)	m.	27.9	45.6	51.1	36.8	1.77
		e.t.	5.3	5.5	5.3	3.6	0.08
	Reste de la France (n=133)	m.	27.1	44.1	40.0	34.4	1.71
		e.t.	1.7	1.7	1.6	1.1	0.02
	Total (n=158) (20 données incomplètes)	m.	27.0	44.9	41.8	35.1	1.73
	r ²	0.001	0.009	0.054	0.017	0.010	
	p	0.92	0.46	** 0.01	0.26	0.28	
Sexe	Hommes (n=127)	m.	26.4	44.6	41.4	34.6	1.69
		e.t.	1.6	1.7	1.7	1.1	0.02
	Femmes (n=23)	m.	30.5	47.6	48.3	39.2	1.86
		e.t.	3.9	4.1	4.0	2.6	0.06
	Total (n=150) (28 données manquantes)	m.	27.0	45.1	42.5	35.3	1.73
	r ²	0.006	0.002	0.028	0.018	0.037	
	p	0.34	0.58	* 0.04	0.1	** 0.01	

Tableau 3 : Régression pas à pas du stress selon quatre catégories de facteurs

	Stress global			Stress biologique		
	R ²	Ecart (%)	p	R ²	Ecart (%)	p
Variables de contrôle						
(Age, nombre d'enfants, sexe, ancienneté dans l'entreprise, ancienneté dans le poste)	0.065		ns	0.069		ns
Personnalité	0.142	7,7	**	0.117	4,8	*
- fatalisme	0.111	4,6	**	0.115	4,6	**
- type A/B	0.089	2,4	ns	0.068	-0,1	ns
Etape d'évolution dans le poste	0.196	5,4	***	0.151	3,4	*
Etape de carrière	0.360	16,4	***	0.231	8,0	**
- découverte	0.221	2,5	ns	0.193	4,2	ns
- performance	0.293	9,7	***	0.174	2,3	ns
- retrait	0.295	9,9	***	0.183	3,2	ns

L'analyse qualitative qui suit vise à mieux comprendre, à partir de 11 cas représentant des situations très diverses, comment le stress est ressenti, comment il se manifeste, et comment les cadres y font face. Le rôle modérateur de facteurs individuels ou organisationnels y est également analysé.

L'analyse qualitative

• Les situations

Les *situations* stressantes mentionnées par les cadres dans les entretiens sont caractérisées par la surcharge (« trop de sollicitations », « veille permanente »), l'inconfort (« pas à notre goût », « pas à l'aise », « période difficile »), la perte de maîtrise ou de contrôle sur l'environnement (« C'est comme une épée de Damoclès », « on perd les pédales », « impuissance », « aucune maîtrise », « on ne peut pas se retourner »). Le stress est parfois attribué à l'écart entre la demande de l'environnement et la capacité de l'individu (« on n'est pas à la hauteur »). Ces perceptions découlent de situations vécues très variées propres à chaque individu : s'il perçoit un enjeu élevé, il ressentira la situation comme particulièrement stressante, surtout lorsqu'elle est associée à une contrainte temporelle (« de très grosses propositions en un temps limité », « on conclut des affaires de 80.000 F en un quart d'heure »). Une autre situation souvent citée est la relation avec d'autres personnes de l'entreprise : l'existence d'une relation est citée comme une source de stress (« les hommes vous stressent ») ou, inversement, le faible taux de stress est attribué à l'absence de relation avec les autres salariés (je ne suis pas trop stressé car je suis « seul à me gérer », « je n'ai aucune responsabilité humaine »). L'accumulation des problèmes joue aussi comme un facteur de stress, c'est « la petite goutte d'eau qui fait déborder le vase » : il ne faut pas trop parler alors « du plombier qui doit venir, ou de la voiture qui tombe en panne ». C'est encore le cas lorsqu'il y a surcharge de « petites questions émanant à la fois de collaborateurs, des clients ». L'incertitude associée à un changement ou à une perte d'emploi constitue aussi pour beaucoup une situation stressante majeure. Dans certains cas, « c'est une question de survie », « il faut gagner » pour ne pas se trouver dans une situation de faillite. Enfin, la situation géographique fait aussi l'objet de remarques qui vont dans le même sens que les résultats de notre analyse quantitative (tableau 2) : « C'est clair... qu'on est plus stressé à Paris qu'à Aix ou ailleurs », « Je pense qu'il y a peut-être un rapport au climat, la température, le soleil... (je ne parle pas des vacances) ».

• Les manifestations

Plutôt que des situations qu'ils considèrent comme stressantes, la plupart des cadres évoque des *manifestations* de stress en réponse à la question initiale de l'entretien, « Pour vous, le stress qu'est ce que c'est ? ». Trois grands thèmes apparaissent alors : (1)

les manifestations psychologiques (2), les manifestations physiologiques et (3) les comportements.

– (1) Les répondants font souvent état d'un sentiment de malaise, d'« inquiétude », d'« anxiété », qui peut aller jusqu'à de l'« angoisse » ; « on a envie de crier, de s'énerver un petit peu ». Au terme de stress est également associé celui de « pression » ou d'autres termes de sens voisin : « compression », « se sentir écrasé », « contrainte », « tension », « concentration ». La notion de concentration est d'ailleurs liée au stress sous des formes différentes et contradictoires : certains cadres regrettent que le stress les empêche de se « concentrer sur un problème précis » ou du moins d'aborder des situations périphériques à la situation stressantes (« on se ferme », on n'arrive pas « à déconnecter », on ne peut pas « se concentrer sur autre chose que ses propres soucis »), alors que pour d'autres, le stress a l'avantage de leur permettre de se fixer sur une situation donnée (« ça permet de se concentrer sur un certain nombre de sujets », « de réagir », « d'optimiser les performances »). Ces remarques rejoignent le courant de pensée issu de la biologie, qui 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 (1975) est appelé l'eustress. Il s'inscrit dans ce que le courant de pensée des années 70 nommera le « modèle salutogène ». Pour beaucoup, le stress peut être aussi bien positif que négatif : « il en faut un minimum » ; « je crois que, si on vit les choses, on est forcément stressé » ; « si on le canalise bien, ça peut être un partenaire » ; « ça développe tous les sens, l'attention, l'écoute... » ; « C'est comme un compte-tours d'une voiture de sport. En dessous de 2.000 tours/minute, t'as rien dans le ventre ; au dessus de 6.000 tours, on est dans la zone rouge ».

– (2) La seconde manifestation du stress concerne les *symptômes physiologiques*. Ces derniers sont souvent considérés comme indissociables d'un état de stress, sans être pourtant cités spontanément par tous les répondants. Les symptômes cités complètent et enrichissent la liste des manifestations biologiques relevées par Steffy et Jones (1988) et utilisées dans notre questionnaire. Les états de stress peuvent déboucher sur l'apparition de « boutons », on peut « transpirer, bouillir intérieurement », souvent, on parle d'éprouver de la « fatigue », de perdre son « punch », de se sentir « amorphe », de « se traîner » ou d'éprouver des difficultés à dormir. Souvent, plusieurs éléments se conjuguent et débouchent sur « un cercle vicieux » : les situations stressantes fatiguent et privent de sommeil, ce qui, à son tour entraîne un sentiment de fatigue : « on est réveillé avant que le réveil ne sonne... et la journée, on est naze parce qu'on ne dort pas ».

– (3) Fréquemment, les cadres jugent que le stress vient généralement « nuire » à leur *comportement*, par exemple en conduisant à « une mauvaise décision », ou à des comportements inadaptes comme

« s'affoler » et « perdre les pédales ». Les manifestations d'« irritation », de « brutalité », d'« agressivité », voire de « haine » engendrées par le stress débouchent sur des comportements tels que la colère envers les gens avec qui travaillent les cadres ou envers les personnes de leur famille (« des colères... je suis exécration avec le personnel », « je suis désagréable (...), j'aboie », « je ne suis pas facile à vivre (...) pour ma famille », j'ai « tendance à envoyer balader les gens », j'ai « des comportements agressifs », je vis un « conflit à la maison, avec ma femme »). Toutefois, un témoignage va à l'encontre de cette conception : « plus je suis stressé au travail, moins je le suis quand je suis chez moi... à l'inverse, moins je suis stressé dans la journée, plus je suis emmerdant le soir ». Ce cadre, qui dit lui-même avoir un « stress inné » ou un « capital de stress », semble avoir besoin de situations nécessitant une action pour pouvoir se décharger. S'il n'y parvient pas dans le travail, son agressivité se transmet dans la vie privée par un effet de « vases communicants ».

Le schéma de comportement le plus souvent décrit débute par une incapacité à agir dans un premier temps. Un cadre estime par exemple qu'« on ne réagit plus ». Souvent, une activité intense y fait suite dans un second temps pour faire face à la situation : « ça doit bloquer pendant une heure (...) puis on réagit ». Il a le sentiment de passer d'un état « d'enfant » où « on se sent agressé et on aurait presque envie de se réfugier dans le ventre de sa mère », à celui d'« homme » qui réagit. « C'est le côté professionnel qui prend le pas. Après, c'est maîtrisé tout de suite. » Chez un autre cadre, cette séquence est plus longue. Durant une période de « gestation », il ne parvient pas à rédiger une proposition, de sorte qu'il « ne pense qu'à ça ». Il est dans un « état d'excitation » et pour lui, c'est « peut être ça le stress ». Ensuite, « une fois qu'(il) a écrit la proposition, (il) se sent libéré ». Le fait que le stress s'inscrive dans la durée cadre avec le schéma de Beehr et Newman (1978) qui insistent justement sur la nécessité de prendre en compte le temps. Avec le temps, certains s'habituent : « A force d'être stressé, on finit par être un petit peu plus blindé que les autres » ; « avec le temps, c'est l'expérience qui aide. Le même problème, les mêmes préoccupations se passent en douceur ». D'autres vivent plus mal le temps qui passe : « si la période dure un petit peu, on a tendance à s'épuiser ».

• Les stratégies d'adaptation

Une grande partie des répondants aborde spontanément la notion de « coping » (ou *stratégie d'adaptation*) et lui donnent une place essentielle. Les stratégies mises en œuvre recouvrent tout un ensemble de situations présentées habituellement dans la littérature, et qui peuvent être regroupées en deux catégories, celles qui sont tournées vers l'intérieur, la régulation des émotions ou la rationalisation, et les stratégies externes de défolement ou d'action.

Certaines formes de stratégies d'adaptation sont clairement tournées vers la *régulation des émotions* puisque, sans modifier la situation stressante, elles changent la perception de l'individu. Dès le début de l'entretien, un des cadres indique que sa foi chrétienne lui permet de surmonter des obstacles « lorsque j'ai des ennuis, je les remets à Dieu le père et à la Sainte Vierge (...). Je me décharge (...). Foi, espérance et charité, ça permet de s'en détacher un peu. » C'est d'ailleurs ce qu'il décrit comme sa stratégie d'adaptation habituelle. Elle s'accompagne d'un fatalisme conscient. Un écho similaire apparaît chez un cadre qui affirme : « on peut s'aider soi-même en se raisonnant, en ayant le moral, en ayant des convictions ». Pour supprimer la perception du stress, certains « arrivent à ne plus y penser ». D'autres le vivent comme un combat : « En face de toi, dans la glace, tu te poses certaines questions. Je crois que ça fait partie du challenge. C'est un combat avec toi-même. Tu te dis : je vais y arriver, je vais vaincre ma peur des responsabilités ».

La *rationalisation* intervient fréquemment dans les discours. Les cadres essaient de trouver a posteriori des explications qui leur permettent de mieux accepter une situation difficile. Il faut relativiser, « prendre du recul », faire « un effort de volonté, d'intelligence » qui « permet de s'élever un peu au dessus de la chose ». Une personne préconise également l'intellectualisation pour éviter de « s'abandonner au stress ». Dans le langage, ils tempèrent les aspects négatifs par des expressions telles que « un petit peu » ou « peut être ». Face à un risque de transfert géographique, un chef de service « essaye (...) de trouver de bonnes raisons qui font que la direction générale prend telle ou telle décision à un moment donné ».

Le sentiment de stress conduit parfois à se tourner plus vers l'extérieur pour se défolement. Ce *défolement* prend, dans de nombreux cas, une forme collective : « le week-end, (...) rencontrer des copains, passer une soirée, faire un peu la fête (...) aller déconner (...) ça permet d'oublier les problèmes et après, on les prend d'une autre manière (...) c'est un moyen d'évacuer ». Le défolement collectif permet d'évacuer le stress par des actes sociaux : « on a stressé ensemble, on va déstresser ensemble, on va boire ensemble, on va au bistrot ensemble ». Quelquefois, ce défolement est encouragé par l'entreprise ou intégré dans la culture d'entreprise : « On fait énormément de voyages, on se retrouve à l'extérieur, on fait un voyage au ski, on fait un voyage au Colorado, on part » « dans toutes les sociétés, il y a ce besoin de défolement, qui existe (...) ça peut arriver à tout moment, c'est pas obligatoirement de la plaisanterie (...) c'est la soupe ».

Si les modalités du défolement collectif sont variées, un trait marquant du défolement individuel réside dans la pratique d'une activité sportive : « je fais pas mal de sport, c'est peut-être ça. » Dans un autre témoignage : « Je fais de la course à pied (...) quand j'arrive, je dirais que (...) j'ai évacué un peu l'énergie ».

ment, je suis moins agressif (...) parce que d'abord, je suis physiquement cassé (...) puis (...) je me dis que je vais peut-être bien dormir. » Ensuite, on trouve toutes les activités qui permettent de penser à autre chose que le travail et qui constituent un dérivatif : « j'aurais besoin de prendre des vacances », « on va se promener ou on va faire quelque chose », « j'ai quand même d'autres activités para-professionnelles, disons, qui font que j'ai de quoi m'occuper et de quoi penser à autre chose, donc je ne suis pas du tout stressé là dessus... ». D'autres types de dérivatifs peuvent être assimilés à des comportements de fuite : un répondant indique qu'en état de stress, il « fumait beaucoup plus de cigarettes », un autre indique qu'« on augmente le café, la cigarette, on commence à boire un coup », et un des cadres indique qu'on peut être amené à prendre des cachets.

Les stratégies de réponse orientées vers l'action figurent également parmi les modalités d'adaptation externe. Un cadre dit prendre « les problèmes à bras le corps » lorsqu'il rencontre des situations frustrantes. Face à un travail peu intéressant, frustrant et sans avenir, beaucoup de cadres affirment intervenir soit pour modifier les tâches et les rendre intéressantes, soit pour quitter leur travail, et ils donnent de situations de ce type qu'ils ont vécues : « C'est moi qui ai décidé de partir. J'étais complètement maître de mon destin, je suis parti. J'ai fait ce que j'ai voulu ». Toutefois, il apparaît clairement que les individus réagissent de façons très différentes à un même type de situation.

• Le rôle modérateur des caractéristiques individuelles

La notion de *caractéristiques individuelles* (ou facette « personnel ») de Beehr et Newman (1978) correspond à une prise en considération des particularismes individuels qui sont souvent soulignés par les répondants dans nos entretiens : « on est tous différents ». Les uns considéreront une situation de travail impliquant une responsabilité ou des décisions épineuses comme une source de stress ; en revanche, d'autres affirmeront : « les responsabilités (...), ça fait partie de mon métier, je dirais même que c'est ça qui m'intéresse ». De même, aimer son travail est présenté par certains comme un élément diminuant le stress perçu : la volonté de réussir pourra majorer le sentiment de stress : « c'est une question d'amour propre, on aime réussir », « on aime être au niveau », « il faut gagner ». Cette caractéristique se rapproche des « type A » de l'échelle utilisée plus haut. Plus fréquemment, les répondants opèrent une comparaison entre leurs propres capacités et les sollicitations de l'environnement : « Est-ce que je suis finalement bon pour faire ? », « est-ce que je vais réussir ? », « est-ce que tu es à la hauteur pour faire ça ? ». Ce processus s'apparente à celui de la seconde évaluation cognitive présentée par Lazarus et Folkman (1984). Enfin nous avons vu que plusieurs cadres insistent sur le fatalisme (« s'en remettre à Dieu ») ou sur la maîtrise de leur

destin comme des aides leur permettant de moins ressentir le stress. Alors que l'étude quantitative indiquait une relation positive entre stress et fatalisme, il semble donc que la relation soit plus complexe, positive pour certains qui acceptent mal de ne pas avoir prise sur les événements, négative pour d'autres qui « s'en remettent » au destin.

• Le support familial ou organisationnel

Le support affectif ou matériel dont peuvent bénéficier les répondants vient parfois atténuer les effets du stress. « C'est bien d'avoir des éléments extérieurs ». Ils apportent un éclairage nouveau sur la situation et permettent de la relativiser : le père d'un des interviewés l'a « épaulé », « a su (...) (lui) glisser certaines remarques qui remontent un petit peu le moral », il l'aide à franchir les caps difficiles : « au moment où on a la larme à l'œil, il va sortir la bouteille qui va faire que les larmes, ça devient du rire ». Les amis ou les proches servent de confident (« on a besoin d'en parler à un ami... un copain »), ils sont disponibles dans le besoin (« les autres autour de soi sont là pour vous aider », « on n'est plus tout seul », « mon frère m'a prêté 50.000 balles, ça m'a fait chaud au cœur »). Une autre forme de support indirect est celui des collègues avec qui on partage en quelque sorte le stress. La situation est surmontée plus facilement grâce à la présence du groupe : « Ces doses de stress qu'on prend, on les partage (...) ça devient... un sujet de rigolade plutôt qu'un sujet de stress », « ça passe souvent par une réunion à plusieurs (...). Ça doit être plus facile de réagir à plusieurs ». L'importance de cet élément dans la perception du stress semble peu transparente dans les trois modèles conceptuels que nous avons présentés ci-dessus où il est englobé dans les caractéristiques de l'environnement.

Si le rôle le plus souvent attribué au support est de limiter l'action des facteurs de stress, il peut, néanmoins avoir l'effet inverse (Latack, 1989). La famille peut jouer le rôle d'un support social positif, ou négatif, par exemple dans le cas où les deux parents travaillent et où ils manquent de temps pour s'occuper des enfants (Amiel-Lebigre et Gognalons-Nicolet, 1993). La famille, affirme un cadre, « est salutaire parce qu'elle m'aide à évacuer le stress, mais d'un certain côté, elle peut en générer un petit peu ». En effet, si elle apporte un soutien affectif et financier elle donne « envie de montrer que la confiance qu'on vous a accordée, elle était méritée (...) Ca aussi c'est un élément de pression, de stress ». Ainsi, dans une situation de transfert géographique, le cadre qui trouve habituellement un réconfort auprès de sa femme affirme : « le principal handicap que j'ai aujourd'hui, c'est que mon épouse se plaît pleinement dans son job actuel et n'a pas vraiment envie d'en changer. (...) Le ménage, ça peut poser un problème. (...) C'est pas très satisfaisant ». De même, Un répondant souligne l'importance de savoir conserver un climat familial serein : « si vous multipliez ce genre de climat dans la vie professionnelle par un déséquilibre dans votre vie personnelle,

on tient pas bien longtemps ». La vie familiale est, indépendamment de la vie professionnelle, à l'origine de situations de stress : « Il y a autant de raisons de stress dans l'une et dans l'autre ». Pour la plupart des répondants « les difficultés familiales ont un retentissement sur la vie familiale ». Les interrelations entre stress de la vie professionnelle et de la vie privée peuvent aussi déboucher sur une synergie négative : « La première année, je rentrais, il était huit heures et demie du soir du bureau. Ma femme... elle me comprenait pas, elle me faisait un peu la gueule. Il y a un stress de ce côté là aussi, qui vient surenchérir sur le reste. On dirait que le stress amène le stress ». Cette boucle se retrouve dans chacun des trois modèles que nous avons présentés, et qui s'opposent à des approches simplistes dans lesquelles le stress est seulement considéré comme la conséquence d'un changement produit par un événement récent (Holmes et Rahe, 1967).

CONCLUSION

Nos résultats font ressortir que, si une situation en tant que telle peut être considérée comme stressante, elle l'est plus ou moins selon les individus, leur personnalité, leur expérience, et le contexte dans lequel ils se trouvent. Usunier, et al. (1993) expliquent que, pour les positivistes, le stress existe indépendamment de l'expérience de chacun et se mesure par ses causes et ses manifestations, alors que pour les « constructionnistes sociaux », le stress s'explique par l'interprétation de l'individu, en fonction de son vécu personnel.

Les personnes plus fatalistes, qui ont le sentiment de mal contrôler leur propre destin, semblent généralement plus stressées que les autres, notamment sur les dimensions d'abandon et d'ambiguïté. Elles ont probablement plus besoin d'un support familial ou organisationnel. Ce type de support est souvent considéré par les cadres que nous avons interrogés comme un modérateur important de la façon dont ils ressentent le stress. Les personnes de « type A », qui sont tournées vers l'effort et recherchent les défis professionnels, sont plutôt stressées par la surcharge de travail, mais ce stress est bien souvent considéré comme positif, comme un moteur de l'action. Encore faut-il que des difficultés familiales ne viennent pas trop s'y ajouter : c'est souvent l'accumulation des situations stressantes qui vient provoquer le sentiment de stress. Pour les uns, l'habitude vient ensuite gommer un peu cette impression ; pour d'autres au contraire, la durée conduit à un épuisement progressif qui peut aller jusqu'à la dépression.

Cette étude est limitée à un échantillon particulier de cadres anciens d'une école de gestion, et ses résultats ne sont pas nécessairement généralisables à toutes les catégories de personnel dans les organisations, mais elle fait ressortir la complexité de la notion de stress et propose des pistes aux chercheurs qui voudraient approfondir l'influence du temps, des caractéristiques individuelles, et du support familial ou professionnel qui, en modérant les effets des autres facteurs de stress, permettent de mieux le gérer et d'en atténuer les conséquences négatives pour l'individu comme pour l'organisation.

Annexe I : Questions utilisées pour les mesures du stress et des étapes de carrière Les trois dimensions de la mesure du stress (degré d'accord en pourcentage de 0 à 100 %)

Abandon

- Je me sens frustré dans mon travail.
- Je suis très intéressé par mon travail (inversé).
- J'ai beaucoup d'espoirs pour mon avenir dans l'entreprise où je travaille (inversé).
- J'occupe une position sans issue dans mon entreprise.
- J'ai perdu l'efficacité que j'avais dans mon travail.
- Mes supérieurs et mes collègues de travail ne m'apprécient pas à ma juste valeur.
- Je suis resté au niveau où je suis beaucoup trop longtemps.
- J'ai le sentiment d'être plafonné dans ma carrière.

Surcharge

- Je me sens « rongé » par mon travail.
- J'ai tendance à être inquiet à propos des problèmes concernant mon travail.
- Les responsabilités de ma fonction sont pesantes.
- Les pressions que je ressens dans mon travail sont trop fortes.
- Je me sens détendu dans mon travail (inversé).
- Je suis bousculé par les délais à respecter dans mon travail.
- Mes responsabilités professionnelles interfèrent avec ma vie de famille.
- J'ai trop de travail.
- Après une journée de travail, je me sens épuisé(e).

Ambiguïté

- La mission que je dois accomplir est claire (inversé).
- Dans mon travail, je dois répondre à des demandes contradictoires.
- Mes supérieurs s'assurent que j'ai des objectifs clairs à atteindre (inversé).
- Le travail est bien organisé dans mon service ou mon département (inversé).

Les trois dimensions de la mesure des étapes de carrière (degré d'accord en pourcentage de 0 à 100 %)

Découverte

Je travaille dans un nouveau domaine et je fais de nombreux efforts pour le découvrir.
Je m'informe sur mon poste de travail et j'essaie de découvrir les règles du jeu.

Performance

Dans mon travail je suis entreprenant et je n'ai pas peur d'agir.
J'atteins et je dépasse souvent les objectifs.
Dans mon travail, je recherche les idées nouvelles et je fais preuve de créativité.

Retrait

Je me cantonne au travail qui m'est confié et qui m'ennuie.
Je pense que je suis suffisamment compétent et je me contente de mes acquis antérieurs.
Dans les communications interpersonnelles que j'ai dans mon travail, je me limite à mes relations existantes.
Je ne cherche plus à faire des efforts pour développer mes compétences.
Je prends de moins en moins d'initiatives.
Je n'entreprends plus, je me laisse porter par les événements.

BIBLIOGRAPHIE

- Amiel-Lebigre, F., et Gognalons-Nicolet, M.,** 1993, *Entre santé et maladie*, P.U.F les champs de la santé.
- Argyris C.,** 1957, The conflict between system and individual, *Personality and organisation*, Harper and Row, pp 20 - 53.
- Aubert N., Pagès M.,** 1989, *Le stress professionnel*, Paris, Klincksieck, Paris.
- Beehr T. et Newman J.,** 1978, Job stress, employee health, and organizational effectiveness : a facet analysis, model, and literature review, *Personnel Psychology*, 31, pp 665-699.
- Bronner R.,** 1973 : *Time pressure, performance and efficiency in decision making processes*, Universität München Institut für Entscheidungs und Organisationsforschung.
- Dejours C.,** 1988, *Charges psychiques du travail, anxiété et idéologies défensives de métiers*, EMC.
- Edwards J.R.,** 1992, A cybernetic theory of stress, appraisal and coping, and well-being in organizations, *Academy of Management Review*, vol. 17, n° 2, 238-274.
- Fox M. L., Dwyer D. J., Ganster D. C.,** 1993, Effect of stressful job demands and control on physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting, *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 2, pp 289-318.
- Gurin, P., Gurin, G., Lao, R.C. et Beattie, M.,** 1969, Internal-external control in the motivational dynamics of Negro youth, *Journal of Social Issues*, Vol. 12, n° 1, pp. 72-92.
- Hall, D.T., Lawler, E.E.III,** 1971, Job pressures and research Performance, *American Scientist*, vol. 59, n° 1, 1971, pp 64 - 73.
- Holmes T. H., Rahe R. H.,** 1967, The social readjustment rating scale, *Journal of psychosomatic research*, 11, pp 213-218 (cité par Rivolier, 1989).
- Kinicki A., Vecchio R.,** 1994, Influence on the quality of supervisor-subordinate relations : the role of time pressure, organizational commitment and locus of control, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, 75-82.
- Latack J.C.,** 1984, Career transitions within organizations : an Exploratory Study of Work, non work and coping strategies, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, pp. 296-322.
- Latack J.C.,** 1989, 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.
- Lazarus R., Folkman S.,** 1984, *Stress, appraisal and coping*, Springer publishing company, New York.
- Le Perff, M.-G. et Luginsland, M.,** 1995, Le stress au travail, *Impact Médecin Hebdo*, n° 272, 17 mars, pp. 6-9.
- Martin R., Wall T. D.,** 1990, Attentional demand and cost responsibility as stressors in shopfloor jobs, *Academy of Management Journal*, vol. 32 n° 2 pp 69-86.
- Roger A., Roques O.,** 1994, Variations du stress perçu aux différentes étapes de carrières des cadres, *Actes du cinquième congrès de l'AGRH*, Montpellier.
- Selye H.,** 1975, *Le stress de la vie*, Galimard, Paris.
- Shamir B.,** 1980, Between service and servility : role conflict in subordinate service role, *Human relations*, vol. 10 pp 741 - 756.
- Steffy B. D. et Jones J. W.,** 1988, Workplace stress and indicators of coronary-disease risk, *Academy of management Journal*, 31, n° 3, pp. 686-698.
- Usunier J.-C., Esterby-Smith M. et Thorpe R.,** 1993, *Introduction à la recherche en gestion*, Collection Gestion, Economica, Paris.