

Les réactions des salariés aux transitions de carrière : une approche en termes de stress au travail

par Olivier ROQUES
Doctorant à l'IAE d'Aix-en-Provence

Résumé :

Cette communication vise à expliquer les réactions des salariés face à une transition de carrière. Le schéma d'étude utilisé pour cette investigation est celui du stress au travail. Après une analyse de la littérature montrant le lien entre le stress et les transitions de carrières, plusieurs hypothèses sont posées pour répondre à des interrogations conceptuelles ayant des retombées managériales. Les premières hypothèses portent sur l'ampleur de la transition, les secondes sur le rôle de l'individu face à ce choix d'évolution de carrière, les troisièmes concernent les caractéristiques de l'individu et les quatrièmes le support dont il bénéficie, dans le cadre de son travail et à l'extérieur. La phase empirique repose sur deux questionnaires, l'un distribué juste après que la mutation a été annoncée (alors que le salarié est toujours dans son ancien poste), l'autre un mois après l'entrée dans le nouveau poste. Cette démarche quantitative est complétée par des entretiens auprès de salariés en cours de mutation et de leurs supérieurs hiérarchiques.

Introduction

La recherche de flexibilité à laquelle se livrent les organisations s'explique par les évolutions rapides de leur environnement. En effet, pour pouvoir répondre aux nouvelles demandes, il est nécessaire que les salariés puissent changer de poste rapidement. Lu et Cooper (1995) relatent une étude montrant qu'entre le début des années 60 et le milieu des années 70 le nombre de déménagements pour raisons professionnelles a doublé. Ce phénomène touchait 250 000 ressortissants des Etats-Unis d'Amérique en 1987. Les auteurs pensent que ce phénomène est identique dans les autres pays occidentaux. Ce développement de la mobilité s'explique en partie par les déplacements géographiques des entreprises qui recherchent une main d'oeuvre moins onéreuse. Pour d'autres organisations, la mobilité fait partie de la culture d'entreprise. Ainsi, dans l'armée française, un officier change de lieu géographique environ tous les trois ou quatre ans. La réduction des niveaux hiérarchiques dans l'entreprise conduit également les salariés à connaître des évolutions différentes de celles auxquelles ils étaient habitués (Roger, 1992). La progression verticale par filière cède la place à des carrières en spirale, intégrant des changements de service plus fréquents que

par le passé. La diminution de la mobilité verticale conduit à s'interroger sur l'efficacité de l'organisation et sur le bien-être de l'individu (Tremblay 1992).

A ces raisons d'ordre stratégique (pour s'adapter à un environnement marqué par la turbulence ou pour tenter de l'anticiper), s'ajoutent des raisons d'ordre tactique. L'éducation nationale utilise à cette fin plusieurs catégories de personnel enseignant. Par exemple, les Titulaires Académiques sont titulaires d'un poste mais peuvent être amenés à en changer chaque année, tout en restant dans l'académie, pour faire face aux modifications de demandes quantitatives (nombre de classes d'une matière) et qualitatives (type de matière enseignée). La mobilité est une conséquence de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Mallet, 1991). Elle intervient donc lorsque des postes vacants doivent être occupés, lors du développement d'une nouvelle branche d'activités, etc... La gestion de la mobilité du personnel apparaît donc comme l'une des fonctions importante de la gestion des ressources humaines (GRH).

Si la mobilité est une source d'enjeux pour l'entreprise, elle l'est aussi pour le salarié car les individus qui connaissent des transitions de carrière doivent s'adapter à des situations nouvelles, sources de remise en question et parfois d'inquiétude. Durant les périodes de transition, les salariés ne maîtrisent pas la totalité de leur nouveau poste et leur performance a tendance à décroître (Pinder et Schroeder, 1987). Ainsi, les périodes marquées par un changement d'emploi sont-elles difficiles à gérer. Souvent la mobilité est considérée comme indispensable, et en même temps, elle peut conduire à des réactions nuisibles pour l'organisation. Il y a donc une voie d'investigation dans les phénomènes qui entrent en jeu lors des changements de poste, afin de donner aux organisations et aux membres qui les composent, des moyens pour améliorer la gestion de ces périodes de mobilité.

Objectif et intérêt de la recherche

Cette recherche a pour objet d'expliquer les réactions des salariés qui connaissent une transition de carrière. Nous visons donc à déterminer l'influence de la transition elle-même, mais aussi de variables liées au mode de gestion de la transition dans l'entreprise. Ces variables sont complétées par d'autres qui concernent les caractéristiques de l'individu. Il s'agit donc d'étudier la gestion de la transition de carrière à travers les réactions des salariés, mais en prenant en compte certaines particularités de ces salariés et certaines des pratiques appliquées dans l'organisation. Le schéma d'analyse utilisé dans cette thèse est celui du stress au travail pour au moins cinq raisons :

- Depuis les années 80, des auteurs spécialisés dans l'étude du stress au travail intègrent la transition de carrière parmi les facteurs de stress (Stora, 1993). Des auteurs tels que Latack (1984) ou Pinder et Schroeder (1987) ont montré le rôle déterminant des transitions de carrière dans un processus de stress au travail. Cette approche permet, en outre, d'obtenir un éclairage différent sur la mobilité dans l'entreprise, notamment en se donnant des outils pour comprendre les sources de dysfonctionnements.

- La recherche en gestion en France utilise très peu la notion de stress. Cette notion est en revanche fréquemment utilisée aux Etats-Unis ou en Angleterre, mais aussi en Allemagne où elle sert de base à des recherches en GRH toujours plus nombreuses.

- Parallèlement, la notion de stress est vulgarisée dans la population française à travers des journaux grand public (le Monde, Libération, l'Express, le Nouvel Observateur, Femme Actuelle) de sorte qu'il n'est pas rare, pour un praticien de la GRH d'entendre ses collaborateurs dire qu'ils sont stressés par telle ou telle chose. Il semble que les décideurs en GRH ainsi que les salariés recherchent de l'information sur la perception du stress en entreprise.

- Le stress au travail est une importante source de surcoûts : en Europe, il est évalué à 3 % de la masse salariale globale; aux Etats-Unis, le chiffre avancé par Chaperon (1990) est

de 84 milliards de dollars. Une étude de l'université de Yale a montré que 80% des responsables d'entreprise affirmaient s'intéresser à ce problème. Pour limiter ces effets négatifs, les entreprises recourent de plus en plus à des politiques de gestion du stress. Ces démarches procèdent plus par empirisme que par une véritable réflexion scientifique.

- Les schémas d'analyse en termes de stress ont fait l'objet de nombreuses validations théoriques et empiriques qui les conduisent à l'heure actuelle à un état de maturité : ils nous paraissent être des moyens d'investigation relativement fiables aussi bien dans leurs méthodologies que dans les échelles de mesure qu'ils utilisent.

Cette approche a donc été retenue parce qu'elle permet de réaliser une recherche dans un domaine où les investigations empiriques restent relativement réduites (Latack, 1989), et cela particulièrement en France, où la littérature de recherche en gestion est extrêmement pauvre sur ce sujet comparativement aux autres pays. A cet intérêt conceptuel s'ajoute un intérêt managérial qui est de permettre aux organisations d'élaborer des plans d'action pour limiter les comportements négatifs consécutifs à la perception d'un stress au cours d'une transition, et ainsi, de perfectionner leurs outils de gestion des carrières.

Cette présentation s'articule autour de deux points qui seront développés, et d'un troisième, seulement abordé : 1-une analyse de la littérature suivie d'hypothèses, 2-un modèle de recherche décrivant les différentes variables et les échelles de mesures retenues, puis, 3-une ébauche de la méthodologie. L'analyse de la littérature balaie les grandes approches du stress pour conduire à la proposition d'une définition du stress et à l'identification d'hypothèses de recherche. Le modèle met en évidence une relation principale entre la transition de carrière considérée comme l'un des facteurs du stress et des manifestations de stress selon des stratégies d'adaptation des individus. Cette relation est modérée par deux types de variables : certaines se rattachent à l'individu, d'autres au support dont il bénéficie et à son rôle dans la définition du nouveau poste. Chacune des variables mesurée par questionnaire fera l'objet d'un petit développement. Enfin, dans la partie consacrée à la méthodologie, deux aspects seront privilégiés : les avantages d'une approche longitudinale et l'utilité de procéder par une méthode mixte quantitative/qualitative.

1. Analyse de la littérature

1.1 Le stress et ses conséquences

1.1.1 Le stress : rupture d'un état d'équilibre

Les premières observations du stress peuvent être attribuées à Cannon (1935) qui a décrit les réactions biologiques qui font suite à un choc psychologique. Il énonce pour la première fois l'idée d'une rupture de l'homéostasie de l'organisme. L'état d'équilibre étant rompu par un élément stressant - un stressor -, l'organisme va sécréter 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.

Les travaux de Hans Selye (1975) nous permettent de progresser dans la connaissance de la liaison entre la violence de la rupture de l'homéostasie et la qualité de la réaction. Dans ses expériences, l'action d'un agent agressif conduit à des réactions physiologiques non spécifiques. Il en tire la notion de Syndrome Général d'Adaptation. Ce syndrome est décomposé en trois phases : une phase d'alarme, une phase de résistance, une phase d'épuisement.

1.1.2 Le stress et ses conséquences organisationnelles

La conception de Selye a influencé un mode de pensée qui est retenu par certains managers qui pensent qu'il existe une relation entre le niveau des stressseurs et la performance : une performance optimale correspond à un certain niveau de stress (Richelle et al., 1994). En dessous, l'individu est peu performant parce qu'il est apathique; au dessus, la performance décroît en raison de la tension ou de l'anxiété éprouvée par le sujet. Il y aurait donc, ainsi que le rapportent Benson et Allen (1980), un stress positif (eustress) et un stress négatif (distress).

Dans le langage courant, pourtant, le stress est plutôt associé aux maux de société psychologiques : anxiété, dépression..., ou physiologiques : fatigue, maladies cardiovasculaires... 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 le 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, selon le rapport du GREPA (1990), 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.

1.1.3 Le stress : une notion controversée

Le fait que le terme de stress soit aujourd'hui galvaudé n'améliore pas la précision d'un travail de recherche. Les définitions du stress s'articulent autour de trois grandes approches :

- la première est centrée sur des situations stressantes et décrit le stress par la situation qui le provoque (voir ci dessous l'approche mécaniste)
- celle portant sur les manifestations de stress décrit le stress par ses conséquences : maladie, anxiété ou folie, comportements de fuite... C'est en général l'approche qui est adoptée en médecine
- enfin l'approche relationnelle ne s'appuie ni sur la situation stressante, ni sur la manifestation en particulier, mais sur la relation entre une personne et son environnement. Ce n'est qu'en cas d'inadéquation entre ces éléments qu'une situation potentiellement stressante débouche, pour un individu donné, sur des manifestations de stress.

De plus, de nombreux termes fréquemment utilisés dans la littérature américaine ne trouvent pas d'équivalent en français comme «distress», «strain» ou encore «coping»; c'est pourquoi quelques remarques sémantiques s'imposent. On distingue notamment un seul facteur de stress, un seul stimulus qui porte le nom de «stressseur», du stress en général, c'est à dire de la somme de tous les stressseurs. Notre étude porte sur l'action d'une situation particulière, généralement admise comme stressante (la transition de carrière), et non pas sur le stress au travail d'une façon globale. Le terme français retenu pour indiquer l'action d'un stressseur dans le cadre du travail est celui de «pression» au travail. Le sentiment éprouvé par l'individu sous l'effet d'un ou plusieurs stressseurs est appelé «tension» au travail.

1.1.4 Les différentes approches en présence

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 d'évoluer vers un état dépressif ou anxieux. Cette méthode s'illustre par exemple à travers l'échelle de Holmes et Rahe (1967) «The Schedule of Recent Experiences» où le degré de stress est

fonction de l'importance du changement produit par un événement récent. L'avantage de cette méthode est d'être de manipulation facile. En revanche, elle s'applique plutôt à des événements de la vie privée, et se révèle donc peu utile dans la mesure du stress organisationnel; enfin, elle concerne plus la probabilité de maladie que les attitudes et comportements au travail. Avec Dorhenwend (1974), l'approche devient plus qualitative et une distinction s'opère entre les événements heureux qui représentent un gain pour l'individu (naissance d'un enfant, obtention d'un poste de travail espéré) ou malheureux qui représentent une perte (décès d'un parent, chômage).

Dans leur ouvrage «Entre santé et maladie», Amiel-Lebigre et Gognalons-Nicolet (1993) précisent que Cochrane et Robertson (1973), utilisent à nouveau la distinction entre événements stressants positifs ou négatifs mais en l'explicitant par la dimension de désirabilité sociale. Une autre distinction est prise en compte par Dorhenwend (1973), Cochrane et Robertson (1975) suivant que l'événement est maîtrisable ou non, prévisible ou imprévisible. Cette capacité à agir sur l'environnement est également utilisée par Fox et al. (1993) qui la nomme «contrôle».

D'autres auteurs tels que Lazarus et Folkman (1984), ou Ferreri et al. (1987), ont par la suite insisté sur l'influence des mécanismes cognitifs et émotionnels dans la perception de l'individu face à un événement stressant. En 1978, Brown et Harris relient les différences de perception des événements stressants à la signification symbolique qui leur est attribuée. Brown, Bhrochain et Harris (1979) étudient les variations d'effet du stress en fonction de l'histoire personnelle de l'interrogé. Askenasy et al. (1977), montrent que les perceptions de ces événements sont imputables au niveau social, à la culture et à l'ethnie. Lazarus et Folkman (1984) discutent longuement de l'influence de la réaction du sujet pour mettre en oeuvre des stratégies de réponse (coping). Ces stratégies peuvent s'orienter vers trois grandes directions : 1-action, 2-régulation des émotions et 3-régulation de la réponse physiologique.

Certaines caractéristiques de la personnalité semblent jouer sur la perception du stress, mais le sens de la relation ne fait pas l'objet d'un consensus dans la recherche. Les groupes d'individus appartenant à la catégorie des «types A» auraient notamment des réactions au stress différentes des «types B» ainsi que l'indiquent Spector et O'Connell (1994). Ces catégories issues de la médecine traduisent des comportements différents au travail : les types A sont plus agressifs, ambitieux, et font moins confiance que les types B. Ils sont également plus sujets aux maladies cardio-vasculaires. Le second trait de personnalité est le fatalisme (Gurin et al., 1969; Spector et O'Connell, 1994; Kinicki et Vecchio, 1994), qui conditionne principalement la façon dont un salarié va choisir sa stratégie de réponse.

La multiplication des facteurs intervenant entre le stressor (le stimulus) et la réponse de l'individu (c'est à dire, le vécu de chaque personne), l'action d'interprétation de chacun face à une situation stressante et la diversité des stratégies de réponses mises en oeuvre ont concouru à donner une place de premier ordre à l'école cognitive. A l'heure actuelle, c'est celle qui nous semble la mieux adaptée pour décrire le phénomène du stress au travail. Au sein de l'école cognitive, certains auteurs partagent la même approche et s'accordent sur les principaux éléments constitutifs du mécanisme du stress. Ils se fondent sur deux constatations (Rivolier, 1989) :

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

Cette approche cognitive est qualifiée de biopsychosociale. Le modèle biopsychosocial suppose donc une investigation sur les manifestations biologiques et l'appréciation des tensions perçues dans le cadre de l'activité professionnelle (Beehr et Newman, 1978; Lazarus et Folkman, 1984).

1.2 Définition

Nous proposons une définition du stress au travail dans une approche cognitive et biopsychosociale : le stress naît d'une inadéquation entre les sollicitations de l'environnement et les capacités de réponse d'un individu. Il se traduit par la dégradation de son bien-être physique et psychologique et affecte ses comportements.

Cette définition s'inscrit dans le courant relationnel, dans lequel le stress n'est possible qu'à travers la rencontre entre une personne donnée, à un moment donné de sa vie, et un événement donné. Le stress provient toujours d'un événement extérieur à l'individu : c'est ce qui le distingue de la névrose. Il apparaît en raison d'une incapacité à répondre aux sollicitations de l'environnement. Cette définition se situe aussi bien à un niveau objectif que perceptuel. Lorsque nous parlons de stress, il s'agit aussi bien de celui créé par une véritable difficulté à s'adapter à un nouvel environnement (objectif), que de celui qui naît de l'anticipation de cette menace (perception). Une autre caractéristique de cette définition réside dans l'importance qu'elle accorde au processus. Le stress est ici une notion enveloppante à la fois large et détaillée qui recouvre plusieurs éléments. Dans la définition que nous proposons, les éléments fondamentaux pour que l'on puisse parler de stress sont 1-les sollicitations extérieures, 2-un individu doté d'une personnalité, d'une histoire, de modes de perception et d'action, et 3-trois types de réponse : a) la réponse physiologique, b) la réponse psychologique, et c) la réponse comportementale. Ces éléments sont en interaction les uns avec les autres et l'observation de leur existence permet de parler de stress.

Du point de vue de l'opérationnalisation de la mesure, la notion la plus difficile à mesurer dans cette thèse est probablement celle de stress. Il est relativement aisé de mesurer les sollicitations de l'environnement, soit en appréciant leur fréquence, soit leur intensité, soit par une mesure combinée. De même, certains traits de personnalité peuvent être déterminés par questionnaire. Chaque élément s'inscrivant dans le processus du stress peut faire l'objet d'une mesure, de fiabilité variable, mais néanmoins admise par la littérature. En revanche, il nous semble que d'un point de vue strict, il n'est pas possible de mesurer de façon globale le stress, justement parce que le stress est une notion composée d'éléments divers, certains faisant notamment figure de causes (situations difficiles au travail), et d'autres de conséquences (manifestations psychologiques). Néanmoins, il est commode de dire d'un individu qu'il est plus ou moins stressé qu'un autre. Un individu perçoit un stress lorsqu'il perçoit une situation menaçante, et qu'il rapporte des symptômes physiologiques, psychologiques et comportementaux. Un individu stressé devrait présenter toutes ces caractéristiques. Or il arrive que le stress ne soit mesuré que sur certaines dimensions seulement. Les modalités de mesure du stress seront discutées dans la partie suivante consacrée au modèle et aux variables.

1.3 Hypothèses

Hypothèse 1 : magnitude de la transition de carrière. Pinder et Shroeder (1987) montrent que plus le nouveau poste d'un salarié est éloigné de l'ancien, plus ce salarié mettra de temps pour être compétent dans le poste. Si la transition peut globalement être considérée comme un facteur de stress il est possible de poser comme hypothèse :

H1 Plus la magnitude de transition de carrière est élevée, plus les individus éprouvent de stress.

Hypothèse 2 : rôle de l'individu face à la transition de carrière. Pour Dorhenwend (1974), la représentation que l'on se fait d'un événement potentiellement stressant dépend de sa désirabilité. Ainsi :

H2a Plus la transition de carrière est désirée, moins les individus éprouvent de stress.

H2b Plus le changement de carrière est perçu comme positif, moins les individus éprouvent de stress.

Cochrane et Robertson (1975) et Fox et al. (1993) considèrent qu'un événement est ressenti d'autant plus stressant que l'individu a le sentiment de ne pas le maîtriser :

H2c Plus un individu a participé à la définition de son nouveau poste, moins il éprouve de stress.

Hypothèse 3 : caractéristiques propres à l'individu. Les individus fatalistes considèrent qu'ils ne peuvent pas influencer leur environnement. Trois hypothèses peuvent être proposées :

H3a Plus un individu est fataliste, moins il aura une stratégie de réponse tournée vers l'action.

H3b Moins un individu utilise des stratégies de réponses tournées vers l'action, plus il éprouve de stress.

H3c Plus un individu est fataliste, plus il éprouve de stress.

Pour Roger et Roques (1994 et 1995), les individus en phase de désengagement perçoivent plus de stress au travail de les autres. Ce résultat, obtenu sur une population particulière, demande une autre vérification empirique :

H3d Les individus en phase de carrière de désengagement ressentent plus de stress que ceux en phase de découverte ou de performance.

Hypothèse 4 : support. Amiel-Lebigre et Gognalons-Nicolet (1993) et George et al. (1993) trouvent que le support social a plusieurs fonctions, qui conduisent globalement à une diminution du sentiment de stress.

H4a Plus le support social est élevé, moins les individus éprouvent de stress.

Potter et Fiedler (1981) insistent sur l'importance des relations avec le supérieur hiérarchique.

H4b Le support fourni par le supérieur hiérarchique est plus lié à un faible taux de stress que les autres supports.

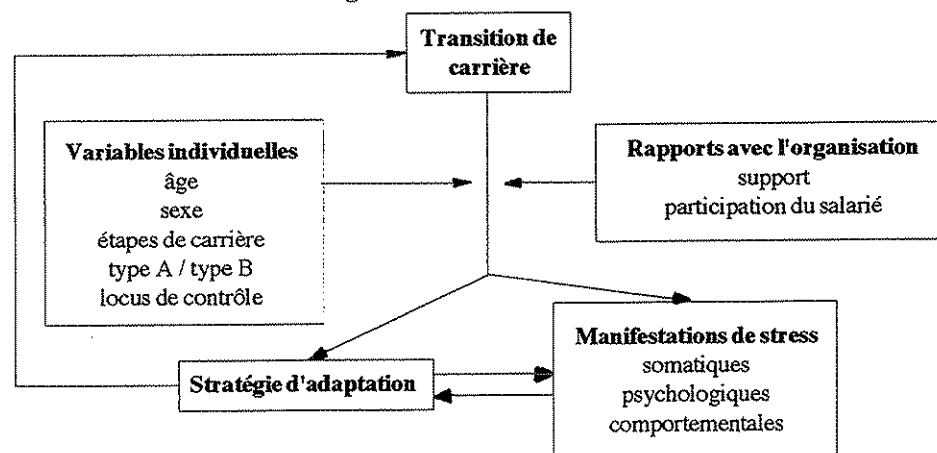
2. Modèle de recherche

Cette seconde partie présente le modèle de recherche en explicitant chacune des variables qui le compose, puis propose des instruments de mesure de ces variables.

2.1 Présentation du modèle

S'inspirant des modèles cognitifs biopsychosociaux ce modèle a comme particularité de se focaliser sur une des sources de stress, celle découlant de la transition de carrière. La figure 1 présente les différentes variables qui le composent.

Figure 1 : modèle de recherche



2.2 Les variables : descriptions et mesures

2.2.1 La transition de carrière

Latack (1984) souligne que les transitions de carrière ne dépendent pas seulement d'un changement d'employeur contrairement à l'idée générale, mais qu'elles interviennent également dans un parcours au sein de la même entreprise. Elles jouent un rôle important comme facteur de stress (Latack, 1984, 1989). Cette situation transitoire entre deux étapes est appelée « crise » par Erikson (1950). Il s'agit d'un point de passage obligé, d'une période difficile à surmonter pour pouvoir évoluer vers un stade de développement supérieur. Pour Hall et Goodale, (1986) la nécessité de faire face au changement pendant la carrière est synonyme de stress. La notion de « transfert » utilisée par Pinder et Schroeder (1987) est comprise dans celle de transition de carrière, et comme la transition de carrière peut être à l'origine d'angoisse, de difficultés et de craintes.

Mesure : Pinder et Schroeder (1987) caractérisent la transition par des variables objectives (élévation de rang hiérarchique et changement de fonctions) et des variables subjectives (perception que le nouveau travail est plus difficile, plus complexe, demande plus de qualifications, est très dissemblable de l'ancien). Latack (1984) s'oriente vers une mesure objective de la transition de carrière dans laquelle l'amplitude de la transition dépend des modifications de l'emploi, du niveau hiérarchique, de la fonction, de la tâche et du domaine d'activité.

Pour notre thèse en cours, nous avons développé notre propre questionnaire sur la base des questionnaires précédemment cités, mais en apportant de substantielles modifications. Celles-ci reposent sur un travail effectué avec un groupe d'experts. L'objectif était de rendre les items le plus spécifique possible d'une profession. L'amplitude objective de la transition de carrière est mesurée à travers neuf questions sur les éléments du travail qui ont été modifiés. L'amplitude subjective est mesurée par deux questions.

2.2.2 Le stress

Comme cela a été mentionné dans la première partie, ce n'est pas le stress en soi qui est mesuré, mais des indicateurs du stress. Ainsi, l'aspect biologique du stress peut être évalué par un 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 (Rivoli, 1989), et les eczéma ou démangeaisons. Dans notre étude (Roger et Roques, 1995), la consistance interne de cette mesure est de $\alpha = 0,73$.

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 $\alpha = 0,85$ (Roger et Roques, 1994). L'échelle de Steffy et Jones s'inscrit dans 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 psychologiques du stress (inquiétude, fatigue, difficultés familiales, ...). Néanmoins, nous avons obtenu entre ces deux éléments une corrélation de 0,70 ($p < 0,001$)¹. Nous avons donc décidé de considérer que la perception des situations stressantes et les manifestations psychologiques de stress pouvaient être regroupées sous une seule rubrique. A l'intérieur de cette rubrique, pour préciser la mesure et mieux

1. Les entretiens en profondeur que nous avons réalisés (Roger et Roques, 1995) vont dans le même sens : les cadres établissent très souvent un lien étroit entre les facteurs et les manifestations du stress

cerner les caractéristiques du stress nous avons regroupé les questions par une analyse factorielle en composantes principales qui a permis de dégager trois axes (Roger et Roques, 1994). 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 comportements sont mesurés par la consommation de médicaments, de cigarettes, de café et d'alcool ainsi que par les retards et les absences. La mesure de l'intention de départ, relève certes de l'attitude mais servira d'indicateur pour enrichir cette mesure de comportement.

2.2.3 Les variables individuelles

La mesure des phases de carrière que nous avons développée (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 salarié 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 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 : l'appartenance au type A, et le fatalisme. L'échelle pour mesurer la personnalité de type A se compose de neuf questions. Elle découle de 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 $\alpha = 0,83$. 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»).

Erikson (1950), Hall (1976) et Hall et Goodale (1986) indiquent que l'âge peut jouer dans la perception des tensions au travail. Il sera mesuré par l'année de naissance. Amiel-Lebigre et Grognaïons-Nicolet (1993) notent des différences vis à vis du stress selon le sexe. Enfin le répondant doit indiquer sa situation de famille (célibataire, marié, concubin, divorcé ou veuf), le nombre d'enfants, sa formation de base, l'ancienneté dans l'entreprise et dans le poste ainsi que l'intitulé du poste actuellement occupé.

2.2.4 Rapports avec l'organisation

Le support est le soutien accordé par les pairs, le supérieur hiérarchique et les proches en dehors de l'organisation (amis, parents). Le support tant social qu'organisationnel modère

la relation entre les facteurs de stress et les manifestations du stress. Par un «effet tampon» la personne qui fournit le support s'intercale entre le stresser et la personne subissant le stress. Amiel-Lebigre et Grognaïons-Nicolet (1993) citent également un «effet direct» grâce auquel la présence de la personne fournissant le support est en elle-même un limitateur de stress... et son absence un facteur de stress. Suivant ces deux modalités, le support apparaît donc comme un atténuateur du stress ressenti.

Pour Latack (1989), le support social est un «mécanisme de prévention clé» du stress. Cependant, elle souligne dans son analyse de la littérature que la notion de support social fait l'objet de plusieurs définitions. George et al. (1993), offrent une solution pour étudier le support social : ils distinguent le support organisationnel du support social à proprement parler. Il nous semble possible d'aller plus loin dans la distinction puisque nous proposons une approche suivant trois critères : 1-la personne qui fournit le support (supérieur, collègues, famille, etc...), 2-le domaine d'action du support (travail, problèmes personnels) et 3-les moyens par lesquels le support joue son rôle (mettre à l'aise, écouter, faire un effort pour aider le salarié). Le support est mesuré à travers deux tableaux, l'un concernant les problèmes au travail, l'autre les difficultés personnelles. Chacun de ces tableaux, croise les critères 1 et 3.

La participation que l'organisation accorde à son salarié fait l'objet d'un questionnaire développé pour cette recherche. Il s'agit de mesurer la désirabilité du nouveau poste, le caractère positif ou négatif du changement, et le contrôle (Fox et al., 1993) exercé par le salarié.

2.2.5 Les stratégies d'adaptation

Comme la plupart des modèles cognitifs (Lazarus et Folkman, 1984), notre modèle intègre les stratégies d'adaptation. Une revue de littérature de Latack et Havlovic (1992) montre le grand nombre d'auteurs qui se sont penchés sur cette notion. Une classification courante considère que les stratégies d'adaptation peuvent se décliner suivant trois modalités.

- La stratégie d'adaptation centrée sur l'action vise à supprimer ou à transformer le facteur qui a provoqué le stress.
- La stratégie d'adaptation centrée sur la régulation des émotions cherche à limiter la perception d'une situation pénible. Les processus d'intellectualisation et de minimisation entrent dans cette catégorie (deux items sont utilisés pour mesurer cette dimension).
- La stratégie d'adaptation centrée sur les manifestations du stress a pour but de soulager l'individu de son inconfort ou de sa souffrance (refuge dans le sommeil, consommation de tabac, d'alcool ou de tranquillisants)

Les modalités de la stratégie d'adaptation dépendent donc de la perception du stress lié aux transitions de carrière, mais aussi des manifestations du stress. Ces dernières sont également conditionnées par la stratégie d'adaptation qui, parallèlement, vise à modifier les caractéristiques de la situation de carrière -ou, du moins, modifie la perception qu'a l'individu de cette situation. La mesure des stratégies d'adaptation sur la base d'un questionnaire ne nous paraît pas entièrement satisfaisante. Une récente étude de Oakland et Ostell (1996) tend à prouver que la notion de «coping» est complexe, qu'une information qualitative vient souvent compléter les résultats obtenus par les questionnaires. Ces résultats corroborent ceux qui découlent de la revue de la littérature de Latack (1986), Latack et Havlovic (1992) ou de l'ouvrage de Lazarus et Folkman (1984).

Dans le questionnaire, les stratégies d'adaptation sont mesurées par quatre questions directes qui correspondent aux grands types de stratégies identifiés par Latack et Havlovic (1992). Les répondants sont invités à répartir un nombre de points entre ces différentes stratégies.

3. Méthodologie

3.1 Présentation générale

Cette recherche se compose en premier lieu d'un questionnaire de 10 pages pour tester les relations dans une approche hypothético-déductive. La population qui est visée se compose de salariés appartenant à des organisations de grande taille, possédant un service GRH ou équivalent. L'intérêt d'avoir comme interlocuteur un représentant de la DRH est double. En premier lieu, il est utile d'avoir un contact dans l'organisation qui soit en mesure de repérer les individus qui vont connaître un changement de poste. En second lieu, le DRH sera amené à évaluer l'ampleur de la transition de carrière du collaborateur, cela afin d'avoir un autre point de vue sur cette variable.

La littérature du stress au travail souligne l'importance de la «facette temps», souvent pour regretter que les recherches ne la prennent pas suffisamment en compte (Beehr et Newman, 1978). En repérant à l'avance les salariés qui vont changer de poste, il est possible de tester leur perception d'un événement futur, qui apparaît donc comme une opportunité ou une menace, puis leur perception face à un changement tangible au moyen de deux questionnaires. L'intérêt est par la suite de comparer leurs perceptions à ces deux dates. Dans cette comparaison, la recherche sort du cadre hypothético-déductif pour devenir exploratoire.

Pour compléter les résultats obtenus par questionnaire, nous procéderons à des entretiens. Notre étude sur le stress des cadres (Roger et Roques 1995) montrait que des résultats intéressants pouvaient être obtenus dans une phase qualitative. Cette démarche a pour but de générer des résultats qui ne sont pas envisagés dans le questionnaire et, également, de demander aux répondants de commenter leurs résultats.

Une démarche par entretiens a également comme fonction de mesurer de façon plus précise des stratégies d'adaptation, puisque, comme l'indiquent Lazarus et Folkman (1984), les questionnaires demeurent limités pour investiguer cette variable.

3.2 Exemple : le cas des enseignants Titulaires Académiques

La phase de recherche actuelle vise à contacter des salariés travaillant dans plusieurs types d'organisations pour pouvoir disposer d'un éventail de situations assez large. Néanmoins, à l'heure actuelle, la collecte de questionnaires ne s'effectue qu'auprès d'une seule population : celle des Titulaires Académiques (TA). Pour illustrer de façon pratique la méthodologie présentée ci-dessus, cette démarche de collecte de données sera présentée brièvement.

Après quelques contacts, et présentation du questionnaire déjà pré-testé sur une population de salariés, la DRH du rectorat d'Aix-Marseille se dit prête à collaborer à une recherche sur la mobilité. Elle fournit, en outre, une autorisation du recteur pour mener une enquête auprès de son personnel. Les premiers entretiens de travail visent à définir la population sur laquelle l'enquête portera. Le choix se tourne vers les TA qui sont des enseignants amenés à changer de poste chaque année dans l'académie et qui sont une population dont la gestion est sensible. Il s'agit, à présent, de leur adapter un questionnaire conçu, à l'origine, pour des salariés d'entreprises privées.

Avec un groupe d'experts du rectorat, puis d'enseignants, certaines échelles du questionnaire sont aménagées pour rendre la compréhension plus facile ou plus détaillée (par exemple, les questions utilisant l'expression «mon supérieur hiérarchique» sont scindées en deux questions comprenant l'une «mon proviseur» l'autre «mon inspecteur pédagogique»). Le questionnaire est de nouveau été pré-testé dans cette nouvelle forme.

Le rectorat contacte une vingtaine d'établissements jugés représentatifs de la région, en

informant les proviseurs que leur aide sera sollicitée pour mener une enquête sur leurs TA. Après un contact téléphonique, ou une entrevue, ils acceptent tous de transmettre aux TA le questionnaire, accompagné d'une enveloppe de retour timbrée. Certains proviseurs acceptent aussi de répondre à un entretien concernant la mobilité des TA.

Les enseignants reçoivent le questionnaire directement par leur établissement d'origine : ils peuvent ainsi conserver l'anonymat. Pour leur permettre d'être contactés lors de la distribution du second questionnaire, en octobre, il leur est demandé d'inscrire un numéro de code sur le questionnaire et sur une partie détachable qu'ils conservent. Charge à eux de rappeler ce code lorsqu'ils recevront le second questionnaire. Ils peuvent également s'identifier : cela leur permet, s'ils le souhaitent, de recevoir une analyse personnalisée de leurs résultats. De fait, la majorité des répondants choisit cette solution. Enfin, ils peuvent demander à être contactés pour répondre à un entretien, ou seront sollicités s'ils ont laissé leur adresse.

Bibliographie

- Amiel-Lebigre F. et Gognalons-Nicolet M. (1993), *Entre santé et maladie*, P.U.F. les champs de la santé, Paris.
- Argyris C. (1957), *The conflict between system and individual*, Personality and organisation, Harper and Row, 20-53.
- Arsenault A. et Dolan S. (1983), *Le stress au travail*, I.R.S.S.T., Québec, (cité par GREPA, 1990).
- Askenasy A., Dohrenwend B. P., Dohrenwend B. S. (1977), Some effects of social class and ethnic group members. Ship on judgment 1977 of the magnitude of stressful live events : a reasearch note, J Hlth. Soc. Behav. 18, 432 - 437, (cité par Amiel-Lebigre F. et Gognalons-Nicolet M., 1993).
- Aubert N. et Pagès M., (1989) *Le stress professionnel*, Klincksieck, Paris.
- Beehr T. A. et Newman J. (1978), Job stress, employee heath, and organizational effectiveness : a facet analysis, model, and literature review, Personnel Psychology, 31, 665-699.
- Benson et Allen (1980), How much stress is too much, Havard Business Review, 58, 5, 86-92.
- Brigaudeau A. (1992), On achève bien les cadres, Le nouvel observateur, mai, 140-141.
- Brown G. et Harris T. (1978), *The social origin of depression : a study of psychiatric disorder in woman*, Tavistock, London.
- Brown G., Bhrochain M., Harris T. (1979), Psychotic and neurotic depression III : Aetiological and background factors, J. Affect. Disord., n° 1, pp 195-211, (cité par Amiel-Lebigre F. et Gognalons-Nicolet M., 1993).
- Cochrane C. et Robertson A. (1975), Stress in the live of parasuicides, Soc. Psychiatr., 10, 161-171, (cité par Amiel-Lebigre F. et Gognalons-Nicolet M., 1993).
- Dejours C. (1988), *Charges psychiques du travail, anxiété et idéologies défensives de métiers*, EMC.
- Dejours C., Veil C., Wisner A. -sous la direction de- (1985) *Psychopathologie du travail, Entreprise moderne d'édition*, Paris.
- Deval, P. (1992), *Le stress en milieu professionnel. Mythes et réalités, Humanisme et entreprise*, 18, 17-34.
- Dorenwend et Dorenwend B. P. (1974), *Stressful life events : their nature and effects*, Willey, New York.
- Dorhenwend B. S. (1973), Live events as stressors. A methodological enquiry, J. Hlth Soc Behav., 14, 167-175, (cité par Amiel-Lebigre F. et Gognalons-Nicolet M., 1993).
- Erikson E. (1950), *Childhood and Society*, W. W. Norton, New York.
- Ferreri M., Vacher J., Tawil L., Albi J M. (1987), Facteurs événementiels et dépression : le questionnaire EVE, une nouvelle approche de méthodologie prédictive, Psychologie médicale, 19, (cité par Rivolier J., 1989).
- 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, 36, 2, 289-318.
- George J. M., Redd T.F., Ballard K. A., Colin J., Fielding J., 1993, Contact with AIDS patents as source of work-related distress : effects of organisational and social support, Academy of

Management Journal, vol 36, n 1, 157-171.

GREPA (1990), «Anxiété et population active», Rapport pour le ministère du travail.

Gurin P., Gurin G., Lao R. C., Beattie M. (1969), Internal-external control in the motivational dynamics of Negro youth, *Journal of Social Issues*, 12, 1, 72-92.

Hall D. T. (1976), *Career in organisations*, Good year, Pacific Palisades, Californie.

Hall D. T., et Goodale J. G. (1986), *Human Resource Management*, Scott Foresman & C'y.

Holmes T. H. et Rahe R. W. (1967), The social readjustment rating scale, *Journal of Psychosomatic reaserch*, 11, 213-218, (cité par Amiel-Lebigre F. et Gognalons-Nicolet M., 1993).

Kinicki A. et 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*, 15, 75-82.

Latack J. C. et Havlovic S. J., (1992), Coping with job stress : a conceptual evaluation framework for coping mesures, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 479-508.

Latack J. C. (1984), Career transitions within organizations : an Exploratory Study of Work, non work and coping strategies, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 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., et Folkman S., 1984, *Stress, appraisal and coping*, Springer publishing company, New York.

Lu L. et Cooper C. L. (1995) The impact of job relocation : future reaserch, dans Cooper C. L. et Rousseau D. M. *Trends in organisational behavior* (vol. 2), Wiley, Chichester, 51-63.

Mallet L. (1991), *Gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines*, ed. Liaisons, Paris.

Oakland, S. et Ostell A. (1996) Measuring coping : a review and critique, *Human Relations*, 49, 2, 133-155.

Pinder C. C., et Schroeder K. G. (1987), Time to proficiency following job transfers, *Academy of Management Journal*, 30, 2, 336-353.

Potter E. H. III et Fiedler F. E. (1981), The utilization of staff member intelligence and experience under high and low stress, *Academy of Management Journal*, 24, 2, 361-376.

Richelle M., Requin J., Robert M. (1994), Activation et performance : la loi de Yerkes-Dodson, *Traité de psychologie expérimentale* (tome I), P. U. F., Paris, 242-244.

Rivolier J. : *L'homme stressé*, Paris, PUF, 1989.

Roger A. et Roques O., (1994), Variations du stress perçu aux différentes étapes de carrières des cadres, Actes du cinquième congrès de l'AGRH, Montpellier.

Roger A. et Roques O. (1995), Le stress au travail des cadres -déterminants et modes de réaction- Actes du sixième congrès de l'AGRH, Poitiers.

Roger A. (1992), La gestion des carrières, *Encyclopédie du management* (tome 1), Vuibert, Paris, 164-180.

Selye H (1975), *Le stress de la vie - le problème de l'adaptation*, nouvelle édition, NRF, Gallimard.

Shamir B. (1980), Between service and servility : role conflict in subordinate service role, *Human relations*, 33, 10, 741-756.

Spector P. E. et O'Connell B. J. (1994), The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and type A to the subsequent reports of job stressors and job strain, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 1-11.

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.

Stora J.-B., 1993 , *Le stress des femmes cadres*, Cahier de Recherche n° 463, HEC, Jouy-en - Josas.

Tremblay M. (1992), Plafonnement de carrière et attitudes au travail des cadres, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2, 36-42.