

CIRANO

Centre interuniversitaire de recherche  
en analyse des organisations

---

**Série Scientifique**  
*Scientific Series*

---

98s-24

**Plafonnement objectif et  
subjectif de carrière,  
satisfaction et stress au travail**

*Alain Roger, Michel Tremblay*

Montréal  
Juin 1998

## CIRANO

Le CIRANO est une corporation privée à but non lucratif constituée en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche. La *Série Scientifique* est la réalisation d'une des missions que s'est données le CIRANO, soit de développer l'analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques.

*CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Québec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, and grants and research mandates obtained by its research teams. The Scientific Series fulfils one of the missions of CIRANO: to develop the scientific analysis of organizations and strategic behaviour.*

### Les organisations-partenaires / The Partner Organizations

- École des Hautes Études Commerciales
- École Polytechnique
- McGill University
- Université de Montréal
- Université du Québec à Montréal
- Université Laval
- MEQ
- MICST
- Banque Nationale du Canada
- Bell Québec
- Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec
- Hydro-Québec
- Industrie Canada
- Microcell Labs inc.
- Raymond, Chabot, Grant, Thornton
- Scetauroute
- Société d'électrolyse et de chimie Alcan Ltée
- Télélobe Canada
- Ville de Montréal

Ce document est publié dans l'intention de rendre accessibles les résultats préliminaires de la recherche effectuée au CIRANO, afin de susciter des échanges et des suggestions. Les idées et les opinions émises sont sous l'unique responsabilité des auteurs, et ne représentent pas nécessairement les positions du CIRANO ou de ses partenaires.

*This paper presents preliminary research carried out at CIRANO and aims to encourage discussion and comment. The observations and viewpoints expressed are the sole responsibility of the authors. They do not necessarily represent positions of CIRANO or its partners.*

ISSN 1198-8177

# Plafonnement objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail\*

Alain Roger<sup>†</sup>, Michel Tremblay<sup>‡</sup>

## Résumé / Abstract

Le plafonnement de carrière est aujourd'hui une préoccupation de nombreuses organisations. Plusieurs chercheurs ont étudié ce phénomène en adoptant, soit une approche historique fondée sur des mesures objectives, soit une approche psychologique fondée sur la perception d'un blocage dans la progression de carrière. Ettington (1992) montre l'intérêt d'une analyse prenant en compte conjointement ces deux approches. L'objectif de notre étude est, dans un premier temps, de valider certains de ses résultats sur des échantillons de cadres québécois et français, puis d'analyser les conséquences du plafonnement sur différents aspects du stress au travail. Les résultats confirment pour une bonne part ceux d'Ettington : le sentiment de plafonnement des cadres n'a pas le même impact sur la satisfaction et le stress selon qu'ils sont ou qu'ils ne sont pas plafonnés objectivement. L'influence modératrice du fatalisme (ou « locus de contrôle ») est également prise en compte, et la discussion aborde les implications pour la recherche et pour les entreprises.

*Many organizations today are concerned with career plateau. Most researchers in this field have chosen either an historical approach based on objective measures, or a psychological approach based on people's perception of being blocked in their career progression. Ettington (1992) shows the interest of analyzing career plateau by using both approaches jointly. This study aims at validating some of her results on samples of Quebecian and French managers and to study the impact of career plateau on various aspects of job stress. Results confirm most of Ettington's results: the feeling of being plateaued has a different impact on satisfaction and stress when managers are objectively plateaued or when they are not. The study also shows the mediating effect of locus of control and discusses possible implications for research and for companies.*

**Mots Clés :** Plafonnement, plateau, carrière, stress, lieu de contrôle

**Keywords :** Plateauing, career, stress, locus of control

---

\* Corresponding Author: Michel Tremblay, CIRANO, 2020 University Street, 25th floor, Montréal, Qc, Canada H3A 2A5 Tel: (514) 985-4000 Fax: (514) 985-4039 e-mail: tremblam@cirano.umontreal.ca

† IAE d'Aix-en-Provence

‡ École des Hautes Études Commerciales et CIRANO

## **Introduction**

Dans un environnement marqué par l'accélération des ruptures, la réduction du nombre d'échelons hiérarchiques, le développement du travail par projets, les fusions ou les restructurations, la notion de carrière est fortement remise en question. Pour Lévy-Leboyer (1995), les modèles de réussite des cadres, sur lesquels on a fondé depuis trente ans la gestion de leurs carrières, sont aujourd'hui périmés. Fourgous et Lambert (1991) s'interrogent même sur la perte du sens de la notion de carrière. A côté de l'analyse des caractéristiques objectives (aspects structurels et observables), les chercheurs intègrent de plus en plus le ressenti de l'individu au cours de sa carrière (Hall et Goodale, 1986 ; Chao, 1990 ; Ettington, 1992). Les étapes classiques définies sur la base des organisations traditionnelles des années 70 n'ont probablement plus la même signification pour les cadres d'aujourd'hui, et les pressions qui s'exercent sur eux à certaines étapes de leur évolution sont une source de stress de plus en plus forte.

Face à cette remise en question, le plafonnement de carrière est une source d'inquiétude pour de nombreux cadres et une préoccupation pour les organisations qui craignent des effets dysfonctionnels sur leur fonctionnement. Les chercheurs ont étudié ce phénomène en adoptant, soit une approche historique fondée sur des mesures objectives, soit une approche psychologique fondée sur la perception d'un blocage dans la progression de carrière. L'objectif de notre étude est de préciser les conséquences de différents types de plafonnement au niveau de la satisfaction et du stress ressenti par les cadres dans les entreprises.

### **Le plafonnement de carrière et ses conséquences**

Les chercheurs prennent en compte de plus en plus souvent les deux types de "plafonnement" (ou "plateau") correspondant aux deux grands courants d'étude en gestion des carrières (Ornstein et Isabella, 1993) : un plafonnement objectif mesuré à partir de la stabilité dans le poste ou dans le niveau hiérarchique au cours des années précédentes, et un plafonnement subjectif correspondant au sentiment d'être bloqué dans son évolution de carrière pour les années à venir (FERENCE et al. 1977). Loin d'être contradictoires, les deux approches sont complémentaires. Dans des études précédentes, nous avons analysé les déterminants ou les conséquences de chacune de ces dimensions (Tremblay et al., 1995 ; Tremblay et Roger, 1993).

Ettington (1992) montre l'intérêt d'une analyse de l'interaction entre les deux variables en distinguant quatre catégories : les plafonnés ou les non plafonnés "congruents" ont le sentiment que leur situation dans l'avenir correspondra à celle qu'ils ont connue dans les années précédentes. Les "surestimeurs" ont connu une période de stabilité (plateau objectif), mais ne se sentent pas plafonnés ; ils pensent pouvoir évoluer dans l'avenir. Les "sousestimeurs" ont connu jusqu'à présent une période d'évolution, mais pensent être arrivés à un plateau. Pour éviter la confusion liée au choix des termes utilisés pour définir chacune des catégories de plafonnement, nous n'utiliserons pas les termes "sur- ou sous-estimateur" qui laissent supposer que les personnes ont mal évalué leurs chances d'avancement : quelqu'un peut très bien reconnaître qu'il a connu une période prolongée de stabilité (plafonnement objectif) et estimer sans se tromper qu'il a maintenant de bonnes chances d'évoluer dans sa carrière, ou au contraire estimer à juste titre, après une période d'évolution régulière, qu'il a maintenant atteint un plateau. Dans la suite de l'article, nous utiliserons "stable" ou "évolutif" pour distinguer la présence ou non d'un plateau objectif, et "plafonné" ou "non plafonné" pour indiquer le sentiment de plafonnement (plateau subjectif) (cf. figure 1).

---

insérer ici : Figure 1: Quatre types de plafonnement

---

Les conséquences du plafonnement de carrière sur la satisfaction au travail ne sont pas clairement établies par les chercheurs : les résultats sont souvent contradictoires ou non concluants. Les uns ne trouvent aucune différence significative en termes de satisfaction générale entre répondants plafonnés et non plafonnés (Near, 1984 ; Evans et Gilbert, 1984) ; d'autres trouvent un lien assez net (Gerpott et Domsch, 1987 ; Ettington, 1992 ; Tremblay et al., 1995), mais les mesures utilisées par les différents auteurs sont différentes : les uns prennent en compte le plateau subjectif, d'autres le plateau objectif, et leur analyse contrôle parfois l'influence de l'âge. Ettington (1992) insiste sur les facteurs organisationnels (manque de postes disponibles) qui, indépendamment des facteurs individuels peuvent conduire au plafonnement. Pour elle, le plafonnement peut conduire à une baisse de satisfaction liée non seulement à la limitation des augmentations de rémunération, mais aussi au processus psychologique lié à la perte de symboles de succès, d'autorité et de reconnaissance.

Pour une analyse plus précise, Ettington (1993) suggère aussi de considérer différentes dimensions de la satisfaction au travail, voire de la satisfaction dans la vie hors travail : une moindre satisfaction par rapport aux possibilités d'avancement ou à la rémunération peut être compensée par une plus grande satisfaction par rapport au travail lui-même ou aux collègues. Les résultats obtenus par Orpen (1983) et Veiga (1981) sur la satisfaction par rapport au travail en soi ne sont pas plus concluants . En ce qui concerne la satisfaction par rapport au supérieur immédiat, les résultats se révèlent également très ambigus: certaines recherches concluent que les sujets non plafonnés réagissent plus positivement à la supervision (Orpen, 1983), alors que d'autres recherches concluent le contraire (Slocum et al., 1985) ou ne décèlent aucune différence significative à cet égard (Veiga, 1981). L'étude de Nicholson (1993) ne décèle pas non plus de différence significative entre différents groupes de sujets sur le plan de la satisfaction par rapport à la carrière interne ou externe ou encore aux aspirations de carrière.

Pourtant, le plafonnement est généralement associé à des conséquences telles que le stress, l'hostilité ou le retrait. Le stress, défini comme une discordance assez importante entre l'état perçu et l'état souhaité par un salarié (Edwards, 1992), risque de modifier à la fois sa santé mentale et physique (le "bien-être"). Latack (1989) fait ressortir les coûts organisationnels qui peuvent être associés au stress et montre l'utilité de ce concept dans l'étude des carrières en insistant en particulier sur les périodes de transition que vit l'individu entre différentes phases de son évolution de carrière. Lamoureux et al. (1994) insistent sur le fait que les effets négatifs du plateau sur les attitudes au travail ne sont pas démontrés et que les stratégies d'adaptation des personnes face à ces opportunités de carrière sont mal connues. La situation de plafonnement n'est pas nécessairement vécue comme une situation d'échec ; elle peut au contraire être vue comme une période de défi (Ettington, 1992). Les auteurs qui ont défini des phases de vie ou des étapes de carrière ont relevé qu'après une première période d'adaptation, souvent génératrice de conflits, de stress et d'ambiguïté de rôle, puis une phase plus heureuse de développement ou d'établissement, les individus connaissent souvent à la "mi-carrière" une période de plafonnement ou de routine pendant laquelle l'entreprise ne peut plus offrir de nouvelles promotions. Des difficultés familiales sont fréquentes à cet âge, de même que quelques ennuis de santé. Par un effet de balancier, cette période de plafonnement est souvent stressante, anxiogène, riche en dépressions, et la satisfaction au travail est faible ("crise de la quarantaine" , Kets de Vries et Miller, 1985), mais elle peut aussi s'accompagner d'un sentiment d'accomplissement, de réalisation et être l'occasion d'une croissance

si le cadre révèle encore ses possibilités (Hall et Goodale, 1986). Dans une étude précédente (Roger et Roques, 1994), nous avons montré que des cadres relativement jeunes (moins de quarante ans) disent se trouver en phase de "désengagement" dans leur poste, alors que l'âge moyen des cadres en phase de "routine" est plus élevé (46 ans). Après avoir réalisé qu'ils s'intéressaient moins à leur poste et qu'ils souhaitaient le quitter, beaucoup de cadres qui, dans le marché actuel, ont des difficultés à trouver un meilleur emploi, restent dans un poste où ils sont compétents, mais où ils ne progressent plus. Ces cadres plafonnés ont de fortes chances d'être frustrés et insatisfaits dans leur travail. Suivant Kets de Vries et Miller, nous poserons l'hypothèse suivante :

*Hypothèse 1 : Le plafonnement de carrière est associé à plus de stress et moins de satisfaction au travail.*

Ettington (1992) fait l'hypothèse que les "plafonnés congruents", les réalistes acceptent leur statut ("face the facts"), sont plus satisfaits de leur situation que les "surestimeurs", éternels optimistes qui continuent toujours à espérer ("hope springs eternal"). Cette hypothèse n'est pas vérifiée (cf. tableau 1), et l'auteur note plutôt la tendance inverse, mais sans indiquer quelles sont les différences significatives entre les groupes pris deux par deux : les "surestimeurs" semblent un peu plus satisfaits globalement que les plafonnés congruents, mais le seul groupe qui se distingue nettement comme plus satisfait sur la plupart des dimensions est celui des "non plafonnés congruents".

---

insérer ici : Tableau 1 : Les différents aspects de la satisfaction au travail...

---

Suivant Ettington, nous poserons l'hypothèse suivante privilégiant les "éternels optimistes" par rapport aux "réalistes":

*Hypothèse 2 : Les individus ayant connu une période de stabilité prolongée (plateau objectif) sont moins satisfaits de leur travail lorsqu'ils ont le sentiment d'être plafonnés que lorsqu'ils ont un espoir d'évolution.*

Des conditions de travail difficiles ou pénibles peuvent accentuer un sentiment d'insatisfaction et constituer un facteur supplémentaire de stress. La méta-

analyse de Jackson et Schuler (1985) fait ressortir des relations négatives entre l'ambiguïté de rôle et différentes dimensions de la satisfaction au travail. L'étude de Grandrose et Portwood (1987) a par ailleurs montré qu'une réduction de l'ambiguïté par la clarification des plans organisationnels et des possibilités individuelles pouvait réduire l'anxiété et les frustrations des employés et, par voie de conséquence, mener à des attitudes plus positives au travail. En réduisant l'incertitude liée au statut de carrière de l'individu dans l'organisation, on peut accroître la satisfaction à l'égard de l'organisation et de plusieurs autres aspects du travail (Van Maanen, 1978 ; Grandrose et Portwood, 1987). L'ambiguïté de rôles semble donc avoir un impact sur les attitudes du personnel. Dans le cas de salariés plafonnés, cet élément est d'autant plus important que d'autres facteurs de satisfaction ou de performance liés à une perspective d'évolution de carrière font défaut.

Certains auteurs ont cherché à expliquer les différences de succès dans la carrière par des facteurs de personnalité. Par exemple la tolérance envers l'ambiguïté, l'incertitude ou la complexité pourrait faciliter l'avancement de la carrière. D'autres traits, tels que l'agressivité, la patience, la peur de l'échec et la propension aux risques (Veiga, 1981) auraient une influence sur la mobilité. Parmi les divers traits de personnalité étudiés, l'un d'eux fait l'objet d'une attention plus particulière quant à son impact sur la carrière: le fatalisme (locus de contrôle). Les "internes" auraient tendance à être plus mobiles (Vardi, 1980) et plus orientés vers la carrière et le succès que les "externes". Spector et O'Connell (1994) montrent que les fatalistes ressentent plus l'ambiguïté, les conflits de rôle et la charge de travail et qu'ils sont plus anxieux dans leur travail. Pour Ettington (1992), les salariés stables non plafonnés sont moins fatalistes que les autres catégories : ils contrôlent mieux eux-mêmes leur destin et ont donc plus d'espoir dans leur avenir. On peut aussi penser qu'ils auront tendance à relativiser les facteurs de stress auxquels ils sont confrontés dans leur travail, alors que les fatalistes (locus de contrôle externe) risquent de ressentir plus fortement les pressions face auxquelles ils se sentent impuissants. Le fatalisme devrait donc jouer un rôle modérateur entre le stress et le plafonnement de carrière :

*Hypothèse 3 : Selon le type de plafonnement, le fatalisme (locus de contrôle externe) permettra aux individus de moins ressentir les facteurs de stress auxquels ils sont confrontés.*



## **Méthode**

### **L'enquête**

Les données de l'échantillon canadien ont été recueillies par questionnaires auprès des membres de l'encadrement dans trois grands secteurs de l'économie du Québec : l'industrie des pâtes et papiers, le secteur des services à la consommation, et la fonction publique. Étant donné la dualité linguistique et culturelle de la population étudiée, une version française et une version anglaise du questionnaire ont été élaborées. Il était généralement distribué par le courrier interne, accompagné d'une lettre d'un dirigeant de l'entreprise les encourageant à répondre, et d'une enveloppe de retour affranchie et pré-adressée. Au total, notre échantillon comprend 3067 personnes, réparties dans plus de 41 établissements et associations du Québec. Le taux de réponse oscille entre 23 % et 42 %, selon les cas. Les sujets sont en grande majorité (87 %) de sexe masculin ; 89% d'entre eux s'identifient comme francophones. Ils sont âgés en moyenne de 43,6 ans et possèdent en moyenne 22 années d'expérience de travail dont 16 auprès de leur employeur actuel, et ils occupent le même emploi depuis 6,9 années en moyenne.

Les données de l'échantillon français ont été recueillies dans une enquête par questionnaires. Certains cadres ont ensuite été interrogés dans des entretiens semi-directifs pour analyser de façon approfondie leurs réactions, et en particulier leurs stratégies de réponse à des situations stressantes. 550 cadres ont été sélectionnés parmi les anciens élèves d'un établissement d'enseignement supérieur de gestion. La méthode retenue était une méthode par quotas destinée à assurer une bonne représentation de chaque tranche d'âge. Après relance, 178 personnes, soit près d'un tiers de la population, ont retourné le questionnaire. L'âge moyen des répondants est de 40 ans. 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 variables**

Dans l'échantillon québécois, nous avons évalué plusieurs dimensions de la *satisfaction*. Les mesures de la satisfaction par rapport au travail en soi, au salaire, au supérieur immédiat et aux collègues ont été obtenues à l'aide des échelles de Warr et Routledge (1969). Les coefficients de fiabilité alpha que

nous avons obtenus sont à peu près analogues à ceux observés par ces chercheurs (la plupart autour de 0,80).

Dans l'étude de l'échantillon français, nous avons mesuré le *stress* à partir de ses manifestations biologiques et psychologiques. L'aspect *biologique* du stress a été évalué par un outil adapté de Steffy et Jones (1988). Les répondants évaluent 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, et les eczémas ou démangeaisons. Dans notre étude, la consistance interne de cette mesure est de  $\alpha = 0,73$ . L'intensité du stress est également déterminée par un autre instrument, adapté lui aussi de Steffy et Jones (1988), qui mesure la perception des *situations de travail* à partir des facteurs perçus et des manifestations ressenties. 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). 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 (cf. annexe 1). 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 ( $\alpha = 0,63$ ). Dans cette étude, nous n'avons retenu que les deux derniers axes, le premier recouvrant pour une large part la notion de plafonnement de carrière.

Dans l'échantillon québécois, l'*ambiguïté* de rôles a été mesurée par un instrument adapté de Rizzo et al. (1970) et House al. (1983). Sur la base des résultats d'une analyse en composantes principale, nous avons conservé seulement les sept items qui se retrouvaient sur un même facteur, et dont le coefficient de détermination était supérieur à 0,30 (ex : "mes responsabilités sont clairement définies", "je sais ce qu'on attend exactement de moi", "je sais comment améliorer mon rendement"). Le coefficient de cohérence interne de cette mesure est de  $\alpha = 0,76$ .

Nous avons retenu une caractéristique de *personnalité* comme pouvant influencer la façon dont les individus réagissent à des situations stressantes : 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 sur l'échantillon français, 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"). Pour l'échantillon québécois, nous avons utilisé un instrument développé par Lesage et Rice, et comprenant 6 items du même type, avec un choix de réponses "vrai" ou "faux".

L'année de naissance, l'ancienneté dans l'entreprise et dans le poste étaient indiqués directement dans le questionnaire. L'ancienneté dans le poste mesure le *plateau objectif*. Pour définir plusieurs catégories servant de base à notre typologie, nous avons considéré comme plafonnés, ceux dont la stabilité dans leur poste dépassait cinq ans. En effet, pour éviter de considérer comme non plafonnés les nouveaux arrivants, seules ont été considérés dans nos échantillons les personnes dont l'ancienneté dans l'entreprise dépassait 5 ans, c'est à dire 2183 cadres sur les 3067 au Québec, et 76 sur les 178 en France.

Le sentiment de plafonnement de carrière (*plateau subjectif*) a été opérationnalisé par la réponse à deux questions qui avaient pour but d'évaluer la perception des répondants à l'égard de leur carrière: " Je suis resté au niveau où je suis beaucoup trop longtemps", et "J'occupe une position sans issue ". L'individu devait répondre positivement aux deux énoncés pour être considéré comme plafonné. Dans l'étude française, d'autres questions sont venues compléter ces deux dimensions, mais nous avons gardé les deux mêmes que dans l'échantillon québécois pour distinguer le plateau subjectif. Parmi les autres questions, l'une demandait directement si les gens avaient le sentiment d'être plafonnés dans leur carrière, et l'autre, tirée de l'instrument mis au point par Steffy et Jones (1988) pour mesurer le stress au travail, traduit le sentiment de ne plus avoir d'espoir pour son avenir dans son entreprise. Ces deux questions, fortement corrélées avec les deux premières, se retrouvent sur un même axe factoriel que d'autres traduisant le désintérêt, la frustration et le manque de reconnaissance dans le travail, l'axe qui traduit le sentiment d'abandon ressenti par le cadre (Roger et Roques 1994). Le tableau 2 montre que la corrélation entre toutes ces variables est significative au moins au seuil

de 5 % (sauf entre le sentiment d'occuper une position sans issue et l'intérêt du travail).

---

insérer ici : Tableau 2 : Corrélations entre variables traduisant un sentiment d'abandon

---

## Les résultats

Le tableau 3 présente les caractéristiques des quatre groupes de plafonnement en indiquant les différences significatives au seuil de 5 % entre les groupes. Dans les deux échantillons, les évolutifs non plafonnés sont plus jeunes que les autres (36 ou 37 ans contre 41 à 48 ans de moyenne). De plus, ceux qui ont continué à évoluer tendent à se sentir plafonnés plus tôt parmi les cadres québécois (41 ans) que parmi les cadres français de notre étude (46 ans).

---

insérer ici : Tableau 3 : Caractéristiques des différents groupes par type de plafonnement

---

Conformément à notre première hypothèse, les résultats du tableau 4 montrent, sur l'échantillon français, une corrélation positive entre le sentiment de plafonnement et les facteurs de stress (ambiguïté,  $r = 0,26$ ,  $p < 0,05$  ; surcharge,  $r = 0,27$ ,  $p < 0,05$ ) ou la mesure biologique des manifestations du stress ( $r = 0,28$ ,  $p < 0,05$ ). Dans l'échantillon québécois, la satisfaction est également reliée de façon significative au sentiment de plafonnement ( $r = -0,32$  entre satisfaction générale et plateau subjectif), mais pas au plateau objectif. La première hypothèse n'est donc vérifiée que pour le plateau subjectif.

Parmi les cadres québécois qui ont connu récemment une période de stabilité (plateau objectif), le tableau 3 montre aussi que ceux qui se sentent plafonnés sont moins satisfaits que les autres par rapport aux différents aspects de leur travail. Comme le suggérait Ettington (1992), le fait de garder un espoir d'évolution contribue à améliorer la satisfaction, ce qui confirme notre seconde hypothèse.

---

insérer ici : Tableau 4 : *Corrélations entre les principales variables quantitatives*

---

Dans notre étude, et contrairement aux résultats d'Ettington, les cadres stables non plafonnés sont même plus satisfaits que les évolutifs non plafonnés sur la plupart des dimensions (travail en soi, salaire, collègues). On peut penser que, s'ils sont restés plus de cinq ans dans leur poste, c'est parce qu'ils étaient satisfaits de leurs conditions de travail, alors que ceux qui avaient évolué souhaitaient parfois quitter un travail moins satisfaisant. Ce résultat s'explique peut-être aussi par des différences dans les mesures et dans les méthodes d'analyse : Ettington utilise une mesure du plafonnement plus élaborée, fondée sur un avancement relatif par rapport à des personnes de même catégorie, et elle présente des moyennes ajustées en fonction de l'âge.

Un autre résultat intéressant est celui qui concerne la satisfaction par rapport au travail en soi pour les cadres qui ont le sentiment d'être plafonnés : les stables plafonnés sont plus satisfaits du contenu de leur travail que les évolutifs plafonnés. Il est possible qu'un processus de rationalisation les ait conduits à accepter progressivement un emploi dans lequel ils se trouvent bloqués et à y trouver un intérêt que n'y trouvent pas ceux qui se sentent plafonnés après une période d'évolution.

Parmi les éléments de personnalité, seul le fatalisme est nettement relié au plafonnement subjectif dans chacun de nos échantillons. Sur l'échantillon français, le tableau 4 indique une corrélation de 0,36 ( $p < 0,01$ ) avec le sentiment de plafonnement. Nous avons déjà souligné (Tremblay et Roger, 1993) l'importance du sentiment de contrôler son destin dans le modèle de plafonnement subjectif. Nos résultats montrent que l'écart est particulièrement grand entre les évolutifs qui pensent être plafonnés (moyenne F, 2,17; Q, 7,71) et ceux qui ne pensent pas l'être (moyenne F, 1,73; Q, 7,15). D'autre part, après une période de stabilité, les fatalistes ont plus tendance que les autres à se sentir plafonnés (mais pour l'échantillon français, moins nombreux, l'écart entre ces deux groupes n'est même pas significatif au seuil de 5 %). Selon Gunz (1989) l'emploi pourrait affecter la personnalité d'un individu, et par la suite, sa façon de se comporter au travail. Après avoir vécu plusieurs expériences décevantes au cours de sa carrière, un individu peut en arriver à la conclusion que tout ce qui lui arrive n'est pas de sa faute et est hors de son contrôle, ce qui le conduit à adopter des attitudes plus fatalistes. Nos résultats

ne vont pas dans ce sens, puisque les plus fatalistes dans nos deux échantillons sont évolutifs (ceux qui se sentent plafonnés).

Nous avons montré par ailleurs (Tremblay et Roger, 1994) que l'ambiguïté de rôle amplifie les conséquences du plafonnement de carrière objectif et subjectif sur plusieurs dimensions de la satisfaction au travail : plus le rôle est ambigu, moins ils sont satisfaits de leur plafonnement. Le tableau 4 fait ressortir une corrélation positive entre l'ambiguïté et le sentiment de plafonnement ( $r = 0,26$ ,  $p < 0,05$ ). En distinguant par catégories de plafonnement, il ressort que ce sont surtout les évolutifs qui ressentent cette ambiguïté dans leur travail lorsqu'ils se sentent plafonnés. Après avoir progressé dans leur carrière, ils comprennent mal leur nouvelle situation qu'ils trouvent bloquée.

La figure 2 montre que le lien entre ambiguïté et plafonnement n'est vérifié que pour les personnes à locus de contrôle interne : les fatalistes ressentent le plus souvent une assez forte ambiguïté dans leur travail. Pour les personnes à locus de contrôle externe, les différences intergroupes sont significatives ( $F=3,28$ ,  $p < 0,05$ ) : l'ambiguïté est plus forte pour les stables plafonnés que pour les évolutifs plafonnés ou non plafonnés ( $p < 0,05$  dans les deux cas). Lorsqu'elles ne se sentent pas plafonnées, les personnes à locus de contrôle interne sont probablement mieux à même de réagir, de "faire face" aux situations d'ambiguïté qu'elles rencontrent dans leur travail. L'hypothèse d'un rôle modérateur du fatalisme (hypothèse 3) est donc vérifiée.

---

insérer ici : Figure 2 : L'ambiguïté de rôle par catégorie...

---

## **Discussion**

Les résultats que nous avons obtenus confirment pour une bonne part ceux d'Ettington (1992). Plus ils sont plafonnés, plus les cadres se sentent insatisfaits et stressés, mais les réactions varient selon le type de plafonnement : en particulier, l'espoir d'une évolution permet de mieux accepter un plateau objectif. Les cadres qui se considèrent subjectivement comme plafonnés ne ressentent pas les mêmes facteurs de stress (notamment l'ambiguïté) selon qu'ils sont ou qu'ils ne sont pas plafonnés objectivement et selon leur fatalisme.

Le fait que les données proviennent de deux échantillons différents avec des mesures différentes limite la cohérence, mais renforce la validité externe de

l'étude. Comme la plupart des études récentes (Ettington, 1992 ; Nicholson, 1993 ; Lamoureux et al., 1994) les deux échantillons retenus ici concernent des personnes en position d'encadrement ou ayant fait des études supérieures. Il serait intéressant dans des études ultérieures d'analyser la façon dont d'autres catégories de personnel réagissent au plafonnement de carrière. Rares sont aussi les études qui prennent en compte la dimension temps dans leur méthode d'analyse. Au fur et à mesure que le plafonnement se prolonge, les enjeux perçus pour l'avenir professionnel se transforment et les personnes modifient la conception qu'elles se font de leur carrière (Lamoureux et al., 1994). En ajoutant cette dimension, à l'instar de l'étude de Spector et O'Connell (1994) sur le stress, les relations causales pourraient être mieux établies. Ainsi par exemple, la passivité d'une personne par rapport à son déroulement de carrière pourrait s'expliquer, non par une diminution de ses objectifs professionnels, mais plutôt par une perte graduelle de confiance en ses moyens d'y parvenir. C'est le plafonnement qui tendrait à la rendre plus fataliste.

Ettington (1992) remarque aussi qu'il faut prendre en compte la dimension temps dans l'analyse du plafonnement : la stratégie de l'éternel optimiste peut être bonne à court terme, mais pas à long terme. Selon une conception dynamique du plateau de carrière, le plateau est un phénomène graduel qui évolue avec le temps. Bardwick (1986) considère qu'après une phase d'effort, puis de résistance où ils ont encore un espoir d'évolution, les salariés plafonnés connaissent souvent une phase de résignation, de passivité parfois accompagnée de colère et de dépression, qui peut déboucher sur une phase d'épuisement professionnel ou au contraire de revitalisation par la définition de nouveaux objectifs plus à leur portée.

Beehr et Newman (1978) insistent aussi sur la nécessité de prendre en compte le temps dans l'analyse du stress. 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", disent les cadres que nous avons interrogés. D'autres vivent plus mal le temps qui passe : "si la période dure un petit peu, on a tendance à s'épuiser". Dans le langage courant, le stress est plutôt associé aux maux de société psychologiques (anxiété, dépression), ou physiologiques (fatigue, maladies cardio-vasculaires). Le processus par lequel une réaction salutaire de défense de l'organisme se transforme en action pathogène est décrit par Deval (1992). Un courant de pensée issu de la biologie considère 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) et mis en évidence par exemple par

Roques (1994) est appelé l'eustress, ou le "modèle salutogène" du stress. Dans des entretiens approfondis destinés à préciser le ressenti des cadres, certains considèrent que 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"). 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" (Roger et Roques, 1995).

Nicholson (1993) insiste sur la prise en compte du contexte organisationnel dans l'analyse du plafonnement : la stratégie, la structure, le marché du travail interne diffèrent d'une organisation à l'autre, et même à l'intérieur d'une même organisation. L'analyse du plateau ne peut être séparée de celle de son contexte. Pour tenir compte des caractéristiques organisationnelles, il utilise, comme Ettington (1992), une mesure relative du plafonnement objectif en reliant l'ancienneté dans le poste à celle des autres personnes occupant au même endroit une fonction comparable.

Nos résultats, qui confirment ceux d'Ettington (1993) montrent que des cadres plafonnés sont plus ou moins satisfaits de leur travail selon son contenu, les défis qu'ils y trouvent. Les entreprises peuvent donc améliorer la situation de leurs salariés plafonnés en améliorant leurs conditions de travail. Nous avons montré par ailleurs (Tremblay et Roger, 1994) que le potentiel d'enrichissement du poste et la participation à la prise de décisions pouvaient avoir une influence positive sur la satisfaction de cadres plafonnés. Notre étude confirme que l'ambiguïté est fortement ressentie par certaines catégories de salariés, et en particulier les évolutifs plafonnés. Les entreprises devraient donc porter leur attention sur ces personnes en clarifiant leur rôle lorsqu'elles s'aperçoivent qu'après une phase d'évolution, elles ont le sentiment d'être bloquées dans leur carrière. A côté des efforts faits par l'entreprise en termes d'organisation ou de "pratiques de gestion de carrière", le plus important est peut-être encore d'inciter les salariés eux-mêmes à déployer des efforts pour faire avancer leur carrière (Lamoureux et al., 1994). En gardant espoir, même après une période de stabilité prolongée, ils ont de fortes chances d'être plus satisfaits et moins stressés dans leur travail.



Annexe I : *Les trois dimensions de la mesure du stress (analyse factorielle en composantes principales à partir d'un instrument adapté de Steffy et Jones, 1988)*

(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)

## **Bibliographie**

- Bardwick, J.M.(1986). *The Plateauing Trap*, Amacom, 209 p.
- Beehr T. & Newman J.(1978), Job stress, employee health, and organizational effectiveness : a facet analysis, model, and literature review, *Personnel Psychology*, 31, pp 665-699.
- Chao, G.T. (1990),Exploration of the conceptualization and Measurement of Career Plateau : A Comparative Analysis, *Journal of management*, vol.16, no.1, p. 181-193.
- Deval, P.(1992), Le stress en milieu professionnel. Mythes et réalités, *Humanisme et entreprise*, n°18.
- 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.
- Ettington, D.R.(1992), Coping with Career Plateauing : "face the facts" vs. "hope springs eternal", presented at Careers Division, *National Academy of Management Meetings*, Las Vegas, NV.
- Ettington, D.R.(1993), Successfully plateaued middle managers, *Academy of Management Best Papers Proceedings*, Atlanta, Georgia.
- Evans, M. & Gilbert, E. (1984), Plateaued Managers : Their Need Gratifications and Their Effort-Performance Expectations, *Journal of Management Studies*, vol. 21, no. 1, p. 99-108.
- Ference, T.P.; Stoner, J.A. & Warren, E.K.(1977), Managing the Career Plateau, *Academy of Management Review*, oct., p. 602-612.
- Fourgous, J.M., et Lambert, H.P.(1991), *Evaluer les hommes*, Editions Liaisons.
- Gerpott, T.& Domsch, M.(1987), R and D Professional Reaction to Career Plateau: An Exploration of Mediating Role of Supervisory Behaviors and Job Characteristics, *R and D Management*, vol. 17, p. 103-118.
- Gurin, P., Gurin, G., Lao, R.C. & Beattie, M.(1969), Internal-external control in the motivational dynamics of Negro youth, *Journal of Social Issues*, Vol. 12, n° 1, p. 72-92.
- Hall, D.T. ET Goodale, J.G.(1986), *Human Resource Management*, Scott Foresman & Cy.

- House, R.J., Schuler, R.S. & Levanoni, E.(1983), Role Conflict and Ambiguity Scales: Reality or Artifacts?, *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, no. 2, p. 334-337.
- Jackson, S.E. & Schuler, R.A.(1985), A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings, *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 36, p. 16-85.
- Kets de Vries, M. & Miller, P.(1985), *L'entreprise névrosée*, Mc Graw Hill.
- Lamoureux, C., Cardinal, L. & Trépanier, L. (1994), *Plateau et stratégie de carrière: comment les gestionnaires plafonnés gèrent-ils leur parcours professionnel ?*, Congrès AIPTLF, Neuchâtel, 1994.
- Latack, J. C.(1989), Work, stress, and careers : a preventive approach to maintaining organizational health, dans Arthur, M.B., Hall, D.T. & Lawrence, B. S., *Handbook of career theory*, Cambridge University Press.
- Lévy-Leboyer, C.(1995), Repenser la gestion des carrières des cadres, *Revue Française de Gestion*, juin-août, p. 24-29
- Near, J.(1984), Reactions to the Career Plateau, *Business Horizons*, July-August, p. 75-79.
- Nicholson, N.(1993), Purgatory or Place of Safety? The Managerial Plateau and Organizational Age Grading,. *Human Relations*, vol. 46, no. 12, p. 1369-1389.
- Orpen, C.(1983), The Career Patterns and Work Attitudes of Plateaued and Nonplateaued Managers, *International Journal of Manpower*, vol. 4, p. 32-37.
- Ornstein, S. & Isabella, L.A.(1993), Making Sense of Careers: A Review 1989-1992, *Journal of Management*, vol. 19, n° 2, p. 243-267.
- Rizzo, J.R., House, R.J.& Lirtzman, S.I.(1970), Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, no. 2, p. 150-163.
- Roger, A. & Roques, O.(1994), Variations du stress perçu aux différentes étapes de carrières des cadres, *Actes du cinquième congrès de l'AGRH*, Montpellier.

- Roger, A. & Roques, O.(1995), Le stress au travail des cadres : déterminants et modes de réaction, *Actes du 6° congrès de l'AGRH*, Poitiers.
- Roques, O.(1994), La perception de effet du stress sur la performance : le cas du personnel infirmier des urgences, W. P. n° 428, IAE d'Aix-en Provence.
- Selye, H.(1975), *Le stress de la vie*, Galimard, Paris.
- Slocum, J.W., Cron, W.L., Hanson, R. & Rawlings, S.(1985), Business Strategy and the Management of Plateaued Employees, *Academy of Management Journal*, vol. 28, p. 133-154.
- Spector, P.E.& O'Connel, 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 strains, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 67, p. 1-11.
- Steffy, B. D. & Jones J. W.(1988), Workplace stress and indicators of coronary-disease risk, *Academy of management Journal*, 31, n° 3, p. 686-698.
- Tremblay, M., Roger, A.& Toulouse, J.-M.(1995), Career Plateau and Work Attitudes: An Empirical Study of Managers,. *Human Relations*, vol. 48, no.3, p.221-237.
- Tremblay, M. & Roger, A.(1993), Individual, Familial, and Organizational Determinants of Career Plateau, *Group & Organization Management*, vol.18. no.4, p.411-435..
- Tremblay, M. & Roger, A.(1994), Effet modérateur de l'ambiguïté de rôles, du potentiel d'enrichissement du poste et de la participation aux décisions sur les réactions au plafonnement de carrière, *Congrès AIPTLF*, Neuchâtel.
- Van Mannen, J.(1978), People Processing: Strategies of Organizational Socialization, *Organizational Dynamics*, vol. 7, p. 18-36.
- Vardi, Y.(1980), Organizational career mobility : an integrative model, *Academy of Management Review*, Vol. 5, 3, p. 341-355.
- Veiga, J.F.(1981), Plateaued versus Non-Plateaued Managers Career Patterns, Attitudes and Path Potential, *Academy of Management Journal*, vol. 24, no. 3, p. 566-578.

Warr, P.B. & Roulledge, T.(1969), An Opinion Scale for Study of Managers' Job Satisfaction, *Occupational Psychology*, vol. 43, p. 95-109.

**Figure 1**  
Quatre types de plafonnement

		Stabilité (plateau objectif)	
		<i>oui</i>	<i>non</i>
Sentiment de plafonnement (plateau subjectif)	<i>oui</i>	Stables plafonnés	Evolutifs plafonnés
	<i>non</i>	Stables non plafonnés	Evolutifs non plafonnés

**Tableau 1**

Les différents aspects de la satisfaction au travail selon le type de plafonnement  
(Ettington, 1992 : moyenne ajustée en fonction de l'âge)

	Plafonnés congruents (Stables plafonnés)	Sur- estimateurs (Stables non plafonnés)	Sous- estimateurs (Evolutifs plafonnés)	Non plafonnés congruents (Evolutifs non plafonnés)	Incertains	<i>Moyenne ensemble</i>
<i>Effectif (%)</i>	19 %	16 %	12 %	40 %	12 %	(n = 368)
<b>Satisfaction globale au travail *</b>	3.15	3.31	3.40	3.67	3.49	3.46
<b>Sat./ travail en soi *</b>	3.45	3.52	3.52	3.73	3.54	3.59
<b>Sat./ salaire (ns)</b>	3.75	3.70	3.74	3.79	3.93	3.78
<b>Sat./ promotions *</b>	2.68	2.86	3.09	3.32	3.07	3.07
<b>Sat./ supérieur *</b>	3.65	3.66	3.56	3.85	3.65	3.72
<b>Sat./ collègues (ns)</b>	3.66	3.61	3.64	3.77	3.71	3.70

\* : différences entre groupes significatives au seuil de 5 % (analyse de covariance avec l'âge comme covariante)

(ns) : non significatif au seuil de 5 %

**Tableau 2**

Corrélations entre variables traduisant un sentiment d'abandon  
 (en italiques =  $p > 0.05$  ; en gras =  $p < 0.01$ )

(n=76)	SPLA	ESPA	RNIV	SISS	AVAL	SFRS	PEFF	INTT
SPLA - Sentiment d'être plafonné dans sa carrière	-							
ESPA - Espoir pour son avenir dans l'entreprise	<b>-.38</b>	-						
RNIV - Resté au niveau actuel trop longtemps	<b>.65</b>	<b>-.32</b>	-					
SISS - Position sans issue dans l'entreprise	<b>.56</b>	<b>-.54</b>	<b>.48</b>	-				
AVAL - Apprécié à sa juste valeur par supérieurs et collègues	<b>.41</b>	<b>-.30</b>	.30	<b>.33</b>	-			
SFRS - Sentiment de frustration dans son travail	<b>.42</b>	<b>-.31</b>	<b>.52</b>	<i>.27</i>	<b>.51</b>	-		
PEFF - Perte d'efficacité dans son travail	<b>.52</b>	<b>-.38</b>	<b>.43</b>	<b>.42</b>	<b>.52</b>	<b>.61</b>	-	
INTT - Intérêt pour le travail	<i>-.24</i>	<i>.27</i>	<b>-.33</b>	<i>-.19</i>	<b>-.51</b>	<b>-.45</b>	<b>-.33</b>	-



**Tableau 3**  
Caractéristiques des différents groupes par type de plafonnement

	Stables plafonnés	Stables non plafonnés	Evolutifs plafonnés	Evolutifs non plafonnés	Moyenne ensemble
<b>Effectif (%)</b>					
Québec (n = 2183)	19	35	7	38	
France (n = 76)	15	32	19	33	
<b>Age</b>					
Québec	46	45	41	37	42
	>3,4	>3,4	<1,2; >4	<1,2,3	* (F=145.2)
France	48	47	46	36	44
	>4	>4	>4	<1,2,3	* (F=8.7)
<b>Sat./ travail en soi</b>					
Québec	34.1	39.8	29.8	38.2	37.4
	>3; <2,4	>1,3,4	<1,2,4	>1,3; <2	* (F=97.0)
<b>Sat./ salaire</b>					
Québec	11.9	14.7	12.1	13.9	13.6
	<2,4	>1,3,4	<2,4	>1,3; <2	* (F=34.2)
<b>Sat./ supérieur</b>					
Québec	29.3	33.2	28.2	32.8	40
	<2,4	>1,3	<2,4	>1,3	* (F=35.0)
<b>Sat./ collègues</b>					
Québec	23.4	25.3	22.2	24.1	24.2
	<2	>1,3,4	<2,4	>3; <2	* (F=18.1)

**Tableau 3 (suite)**  
Caractéristiques des différents groupes par type de plafonnement

	Stables plafonnés	Stables non plafonnés	Evolutifs plafonnés	Evolutifs non plafonnés	<i>Moyenne ensemble</i>
<b>Locus de contrôle (ext)</b>					
Québec	7.66	7.33	7.71	7.15	7.35
	<i>&gt;2,4</i>	<i>&gt;4; &lt;1,3</i>	<i>&gt;2,4</i>	<i>&lt;1,2,3</i>	<i>* (F=19.3)</i>
France	2.08	1.85	2.17	1.73	1.91
			<i>&gt;4</i>	<i>&lt;2</i>	<i>* (F=4.4)</i>
<b>Surcharge</b>					
France	47.3	51.6	44.0	45.3	46.2
					<i>(ns)</i>
<b>Ambiguïté</b>					
Québec	2.22	2.00	2.36	2.11	2.18
	<i>&gt;2,4; &lt;3</i>	<i>&lt;1,3,4</i>	<i>&gt;1,2,4</i>	<i>&gt;2; &lt;1,3</i>	<i>* (F=28.7)</i>
France	38.5	41.0	57.2	39.0	42.9
	<i>&lt;3</i>	<i>&lt;3</i>	<i>&gt;1,2,4</i>	<i>&lt;3</i>	<i>* (F=3.8)</i>
<b>Stress (biol.)</b>					
France	1.79	1.99	1.74	1.75	1.79
					<i>(ns)</i>

\* indique des écarts significatifs entre groupes au seuil de 5 %. (ns = non significatif au seuil de 5 %)  
Les différences significatives d'un groupe à l'autre sont indiquées en italique

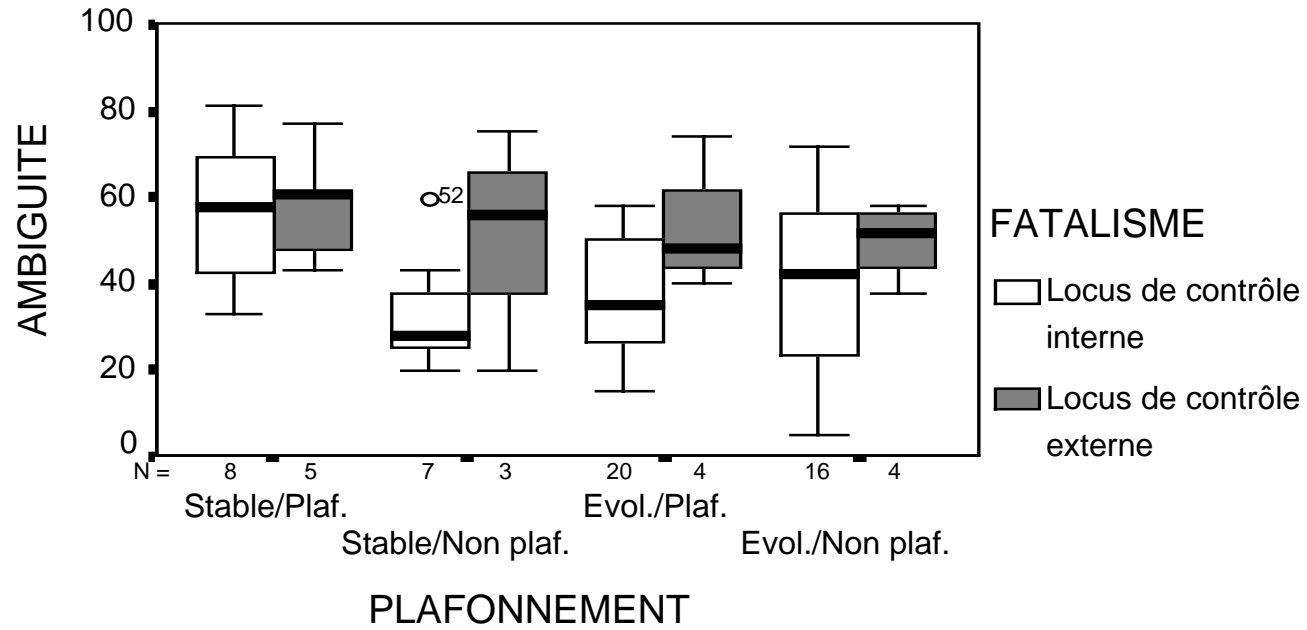
**Tableau 4**  
*Corrélations entre les principales variables quantitatives*  
 (en italiques =  $p > 0.05$  ; en gras =  $p < 0.01$ )

*Echantillon français*

(n = 76)	Individu				Stress		
	NAIS	ANCP	SPLA	LOCU	BIOL	SURC	AMBI
NAIS - Année de naissance	-						
ANCP - Ancienneté dans le poste	<b>-0.55</b>	-					
SPLA - Sentiment de plafonnement	<b>-0.41</b>	<i>0.11</i>	-				
LOCU - Fatalisme - contrôle externe	<i>-0.12</i>	<i>0.06</i>	<b>0.36</b>	-			
BIOL - Stress - mesure biologique	<i>-0.04</i>	<i>0.07</i>	0.28	<i>0.16</i>	-		
SURC - Stress - dimension surcharge	<i>-0.14</i>	<i>0.13</i>	0.27	<i>0.10</i>	<b>0.44</b>	-	
AMBI - Stress - dimension ambiguïté	<i>-0.03</i>	<i>-0.14</i>	0.26	0.32	0.27	<i>0.19</i>	-

*Echantillon québécois*

(n = 3067)	NAIS	ANCP	SPLA	AMBI	SATT	SATC	SATS
NAIS - Année de naissance	-						
ANCP - Ancienneté dans le poste	<b>-0.37</b>	-					
SPLA - Plafonnement subjectif	<b>-0.13</b>	<b>0.21</b>	-				
AMBI - Ambiguïté	<b>0.10</b>	<b>-0.09</b>	<b>0.23</b>	-			
SATT - Satisfaction / travail lui-même	<i>-0.03</i>	<i>0.07</i>	<b>-0.42</b>	<b>-0.42</b>	-		
SATC - Satisfaction / collègues	<i>-0.04</i>	<i>0.06</i>	<b>-0.18</b>	<b>-0.20</b>	<b>0.26</b>	-	
SATS - Satisfaction / supérieur	<i>-0.01</i>	<i>0.00</i>	<b>-0.29</b>	<b>-0.37</b>	<b>0.39</b>	<b>0.27</b>	-



**Figure 2**

L'ambiguïté de rôle par catégorie de plafonnement et de fatalisme (locus de contrôle)

## Liste des publications au CIRANO \*

### Cahiers CIRANO / *CIRANO Papers* (ISSN 1198-8169)

- 96c-1 Peut-on créer des emplois en réglementant le temps de travail ? / Robert Lacroix
- 95c-2 Anomalies de marché et sélection des titres au Canada / Richard Guay, Jean-François L'Her et Jean-Marc Suret
- 95c-1 La réglementation incitative / Marcel Boyer
- 94c-3 L'importance relative des gouvernements : causes, conséquences et organisations alternative / Claude Montmarquette
- 94c-2 Commercial Bankruptcy and Financial Reorganization in Canada / Jocelyn Martel
- 94c-1 Faire ou faire faire : La perspective de l'économie des organisations / Michel Patry

### Série Scientifique / *Scientific Series* (ISSN 1198-8177)

- 98s-24 Plafonnement objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail / Alain Roger et Michel Tremblay
- 98s-23 The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and Its Effects on Work Attitudes / Michel Tremblay, Bruno Sire et David Balkin
- 98s-22 What Data Should Be Used to Price Options? / Mikhail Chernov et Eric Ghysels
- 98s-21 Using a Financial Training Criterion Rather than a Prediction Criterion / Yoshua Bengio
- 98s-20 Inférence fondée sur les statistiques des rendements à long terme / Cosme Vodounou
- 98s-19 Structural Change Tests for Simulated Method of Moments / Eric Ghysels et Alain Guay
- 98s-18 Managing the Risk of IT Outsourcing / Benoit A. Aubert, Sylvie Dussault, Michel Patry et Suzanne Rivard
- 98s-17 Learning Conditions in the Context of R&D and Development Projects: Empirical Evidence from a Research Centre / Mario Bourgault et Hélène Sicotte
- 98s-16 Assessing the Risk of IT Outsourcing / Benoit A. Aubert, Michel Patry et Suzanne Rivard
- 98s-15 Determinants of Desired Career Paths among Canadian Engineers / Michel Tremblay, Thierry Wils et Caroline Proulx
- 98s-14 Why Is the Bid Price Greater than the Ask? Price Discovery during the Nasdaq Pre-Opening / Charles Cao, Eric Ghysels et Frank Hatheway
- 98s-13 "Informal Thinkering": How Is It Important? / Pierre J. Tremblay
- 98s-12 Organize to Generate Innovation: Tools to Measure Technical Change, Productivity and Change-Generating Efforts / Pierre J. Tremblay
- 98s-11 Worksharing in Québec : Five Case Studies / Michael Huberman et Paul Lanoie
- 98s-10 Predictors of Hierarchical Success for Male and Female Canadian Managers / Denis Chênevert et Michel Tremblay
- 98s-09 Managerial Career Success in Canadian Organizations: Is Gender a Determinant? / Denis Chênevert et Michel Tremblay

---

\* Vous pouvez consulter la liste complète des publications du CIRANO et les publications elles-mêmes sur notre site World Wide Web à l'adresse suivante :

<http://www.cirano.umontreal.ca/publication/page1.html>