

LA CRISE DE MI-CARRIÈRE : ÉTAT DE LA QUESTION*

Line CARDINAL, professeure

Département des sciences administratives, Université du Québec à Montréal

Carole LAMOUREUX, vice-rectrice associée aux études

Université du Québec à Montréal

Les informations statistiques qui portent sur le vieillissement du personnel dans les organisations soulignent une progression constante concernant la moyenne d'âge des travailleurs dans différents domaines. D'ici 1999, le groupe d'âge qui connaîtra la plus forte croissance sera celui des « 35 à 55 ans ». De fait, les travailleurs appartenant à ce groupe représenteraient près de la moitié de la main-d'œuvre active en l'an 2000.¹

Dans les théories des cycles de vie chez l'adulte, l'âge chronologique est un facteur de différenciation des principaux stades de développement. En particulier, la strate d'âge de 35 à 55 ans, qui correspond habituellement à l'étape de mi-vie/mi-carrière, représenterait une étape à la fois critique et déterminante dans le développement de la personne, au même titre que la période de l'adolescence. À cet égard, il y a lieu de se demander dans quelle mesure ce stade de la mi-vie/mi-carrière est vécu comme une crise par le travailleur qui traverse cette période. Quels sont les symptômes et les manifestations associés à cette crise ?

Les nombreux écrits sur les retombées personnelles et organisationnelles de l'étape mi-vie/mi-carrière sont à la fois contradictoires et paradoxaux. D'abord, les données statistiques concernant l'occurrence d'une crise à cette période divergent d'un auteur à l'autre. Vaillant² considère que la crise est un événement rare, tandis que McGill³ observe ce phénomène chez 33 % de ces sujets. Pour Cierna⁴ et Levinson,⁵ la crise est fréquente; elle surviendrait respectivement dans 70 % et 80 % des cas.

Ces contradictions peuvent s'expliquer en partie par la description que les différents auteurs fournissent des manifestations propres à la mi-vie. Plusieurs auteurs⁶ associent l'âge moyen à un état de dépression, à un sentiment d'impuissance, à un stade bouleversant pour l'estime de soi auxquels se greffent des troubles physiologiques et psychologiques irréversibles. Il va de soi

que chez ces auteurs chercheurs⁷ décrivent le mitan comme une période de questionnement sereine accompagnée d'un regain d'énergie et de nouveaux défis. Ces derniers abordent l'étape mi-vie/mi-carrière comme une phase de transition positive, plutôt qu'une véritable crise dont l'occurrence serait plutôt grave.

Qu'en est-il en réalité ? On peut certainement affirmer que toutes les personnes ne sont pas frappées au même degré et surtout, qu'il y a des différences individuelles importantes dans la façon de réagir au mitan. De plus, que les manifestations vécues soient positives ou négatives, l'âge moyen correspondrait à une période du cycle de vie chez l'adulte où l'incertitude et l'émotivité sont à leur paroxysme.⁸

Pour toutes ces raisons et à cause de l'ambiguïté qu'il suscite, le phénomène appelé crise de mi-carrière mérite qu'on s'y intéresse. De surcroît, nos entreprises assisteront de plus en plus à une modification de leur démographie organisationnelle due en partie au vieillissement de la population active issue du « baby boom » et devront trouver les moyens pour contrer les effets de l'étape de mi-vie/mi-carrière qui sera franchie par une proportion substantielle de la main-d'œuvre.

Nous verrons maintenant, à travers les écrits des auteurs, trois facteurs associés à la crise de mi-carrière qui peuvent permettre d'en comprendre l'émergence. En premier lieu, nous aborderons la question de l'âge chronologique qui est utilisé comme facteur de différenciation des stades de développement chez l'adulte. Nous verrons ensuite en quoi le fait d'expérimenter un tableau structurel, c'est-à-dire d'être stoppé dans son cheminement de carrière, peut constituer un épisode dramatique chez les personnes qui ont atteint la quarantaine. En troisième lieu, nous traiterons des différences dans la façon dont les hommes et les femmes vivent le mitan de la vie.

Parallèlement, nous tenterons d'expliquer la confusion et les contradictions issues des travaux effectués dans le domaine. Enfin, nous formulerons en guise de conclusion, quelques suggestions visant à orienter d'une part la recherche sur la crise de mi-carrière et d'autre part, les gestionnaires de ressources humaines qui sont confrontés à ce phénomène.

L'ÂGE CHRONOLOGIQUE

Si l'on juge par une abondante littérature, le fait d'atteindre la quarantaine peut s'avérer problématique sinon critique tant du point de vue du bien-être psychologique des personnes que

du point de vue de leur performance et de leur engagement au travail. En effet, plusieurs auteurs soulignent que l'âge moyen en lui-même réunit tous les éléments pouvant mener à une crise.⁹ Neugarten¹⁰ renforce cette opinion en affirmant que c'est le moment où surviennent les événements dans le cycle de la vie et non les événements eux-mêmes qui peuvent entraîner la crise.

Les auteurs¹¹ insistent notamment sur le fait qu'au mitan de la vie, la personne réalise que désormais son temps est compté. L'impression de finitude, souvent conjuguée à un bilan de carrière négatif peuvent contribuer à provoquer l'état de crise. End particulier, l'étape mi-vie/mi-carrière apparaît comme un stade bouleversant pour l'estime de soi. De l'avis de Neugarten,¹² la réévaluation de soi est un thème prédominant à cette période. C'est à cet âge que l'individu prend conscience de l'écart qui existe entre ce qu'il est et ce qu'il aurait voulu être. La frustration reliée au fait de ne pas avoir atteint les buts fixés peut entraîner une perte importante au niveau de l'estime de soi.

Malgré les nombreux écrits qui font du mitan une période négative, d'autres décrivent cette étape comme une phase positive accompagnée d'un surplus d'énergie et d'une productivité accrue. Pour Van Maanen et Schein, la période du mitan est conçue d'abord comme une transition, une étape de changements qui peut s'avérer positive en offrant la perspective de nouveaux horizons et de nouveaux défis. L'individu qui n'a plus à se frayer un chemin pour monter dans la hiérarchie peut désormais consacrer plus de temps à sa famille, développer des intérêts différents et ajuster ses valeurs. Comment donc expliquer ces différentes perspectives au sujet de la période mi-vie/mi-carrière ?

La strate d'âge à laquelle réfèrent les chercheurs fait partie des facteurs susceptibles d'expliquer les données contradictoires relatives à l'étape mi-vie/mi-carrière. D'abord, on remarque une certaine diversité dans les intervalles d'âge utilisés pour couvrir ce qu'il est convenu d'appeler la période mi-vie/mi-carrière. Certains chercheurs utilisent la plage des « 40-60 ans »,¹³ d'autres font porter la période étudiée de « 35 à 45 ans » ou encore de « 35 à 55 ans ».¹⁴ Il va sans dire qu'une telle variation entre le début et la fin de la période étudiée peut conduire à des résultats fort différents. Mais surtout, la plage couverte par la notion mi-vie/mi-carrière est généralement trop vaste. Le danger de recourir à un intervalle de temps aussi large est de perdre de vue la période précise où se situe réellement la crise. Comme le souligne habilement Riverin-Simard,¹⁵ l'intervalle de temps couvert doit être assez court pour observer des changements chez les sujets et assez long pour saisir des différences.

Également, l'intervalle de temps utilisé nous amène à constater que la majorité des auteurs traitent de la mi-vie/mi-carrière de façon indifférenciée comme s'il s'agissait de la même tranche de vie. Or, un calcul rapide permet d'observer un décalage possible de près de dix ans entre les deux stades. Par exemple, chez le diplômé universitaire dont la carrière débute habituellement vers 24 ans, le début de la mi-carrière (44 ans) survient après le début de la mi-vie. De fait, on pourrait supposer que lorsque l'étape de la mi-carrière coïncide exactement avec le mitan de la vie, l'occurrence d'une crise serait plus imminente. À cette période, l'individu prendrait non seulement conscience du caractère irréversible de la marche du temps, il réaliserait simultanément que le temps à sa disposition pour atteindre ses objectifs de carrière est de plus en plus restreint. Malgré un certain chevauchement entre les deux étapes, il apparaît nécessaire de la dissocier afin de saisir et différencier les manifestations propres à la mi-vie et les manifestations propres à la mi-carrière.

À ce problème se juxtapose celui du caractère arbitraire de l'âge chronologique. De l'avis de Withbourne,¹⁶ l'âge fonctionnel (qui combine l'âge physiologique, psychologique, comportemental, social et pathologique), bien qu'il pose de sérieuses difficultés de mesure, pourrait permettre d'aboutir à des conclusions différentes concernant la crise et ses manifestations.

Par ailleurs, si l'âge chronologique est le facteur sur lequel on se base pour diviser les étapes de vie au travail, ce facteur, d'après Riverin-Simard,¹⁷ ne doit pas être considéré comme une variable causale. L'âge en soi n'expliquerait rien. Il s'agirait plutôt de la marche continue du temps et de son irréversibilité qui jouerait un rôle prépondérant dans les cycles inter-étapes de la vie adulte et en particulier, celui de la mi-carrière. Toutefois, suite à une recherche empirique portant sur un nombre imposant de directeurs d'école, Brunet *et al.*,¹⁸ concluent que l'âge de 47 ans est un facteur déterminant de la crise de mi-vie/mi-carrière. Selon ces derniers, le fait d'avoir atteint cet âge critique peut, toutes choses étant égales, provoquer une crise chez un administrateur scolaire.

Ces résultats, et les conclusions qui en découlent nous portent à nous interroger sur l'utilisation et l'interprétation qu'on doit faire de la variable « âge » dans les recherches sur la mi-carrière. Doit-on considérer l'âge chronologique en soi comme un facteur clé, une variable indépendante ? Quel est l'intervalle d'âge le plus propice pour observer des phénomènes particuliers ? Doit-on référer au caractère discret, discontinu de l'âge ou s'en remettre à son caractère évolutif, soit la marche continue du temps ? Toutes ces questions méritent d'être élucidées afin d'atténuer les ambiguïtés et d'aboutir à des résultats concluants sur les stades de mi-vie et mi-carrière.

LE PLATEAU STRUCTUREL

L'âge chronologique comme facteur déterminant de la crise ne fait pas l'unanimité des chercheurs. Par contre, plusieurs auteurs s'accordent pour dire que l'âge moyen devient problématique lorsque les personnes restent trop longtemps à un même poste. De fait, l'atteinte d'un plateau structurel au mitan de la vie constituerait un des facteurs précipitant de la crise.¹⁹ Le plateau est généralement défini comme une étape dans la carrière de la personne où la mobilité ascendante²⁰ ou latérale²¹ est peu probable. La notion de plateau réfère donc à une certaine interruption dans la progression de la carrière.

Pour Levinson²² l'expérience d'un plateau à l'âge moyen est critique car elle confronte l'individu à un échec personnel important. Or le mitan de la vie est, pour la plupart des personnes, un moment d'introspection et d'évaluation de leur carrière en termes de réussites et d'échecs.²³ Dans cette perspective, on comprendra facilement que les déceptions et les désillusions vécues en rapport avec la carrière peuvent placer l'individu dans un état psychologique critique. De l'avis de Kakar,²⁴ le choc est d'autant plus violent dans les professions à caractère compétitif (comme l'administration) où l'âge et les mouvements de carrière sont intimement reliés. De fait, la structure pyramidale des entreprises, de par l'élimination qu'elle implique, constitue une menace d'échec importante. L'effet de la hiérarchie conjugué à une culture de gestion qui valorise la mobilité ascendante sont deux facteurs susceptibles d'entraîner la personne en plateau vers des déceptions inévitables et marquantes. L'image évoquée par Côté²⁵ traduit bien l'état précaire dans lequel peut se retrouver la personne qui vit un plateau : « Il reste à ces candidats l'alternative de se garder en équilibre s'ils ne veulent pas basculer ». En somme, le fait d'être au même poste depuis trop longtemps, d'être incapable de décrocher la promotion convoitée et de se sentir emprisonné dans un milieu aliénant sont autant de causes permettant d'expliquer l'apparition d'une crise au mitan.

Malgré de tableau pessimiste, il ne faut pas conclure que le fait d'expérimenter un plateau structurel dans la quarantaine conduit inévitablement à la crise. Les recherches récentes portant sur le phénomène du plateau structurel ont permis d'identifier une gamme importante de variables modératrices qui peuvent temporiser les effets néfastes du plateau voire même prévenir la crise. Aussi, certaines études ont démontré que les effets du plateau peuvent être modulés par des caractéristiques organisationnelles, occupationnelles et individuelles, propres à la personne qui expérimente un plateau.

Parmi les facteurs organisationnels, la stratégie de l'entreprise²⁶ de même que le support fourni à l'employé²⁷ font partie des variables pouvant avoir une incidence sur la façon de réagir au plateau. Le type de filière de carrière à laquelle l'individu appartient²⁸ ainsi que les gratifications intrinsèques inhérentes à l'emploi occupé²⁹ s'inscrivent au rang des facteurs occupationnels qui peuvent affecter la personne en plateau. Quant aux facteurs individuels, certains auteurs estiment que l'âge,³⁰ la performance³¹ et « l'horloge de carrière » personnelle³² sont autant de dimensions susceptibles d'influencer les effets d'un séjour prolongé au même poste. En ce qui a trait à « l'horloge de carrière », l'individu qui n'avance pas à un rythme aussi rapide que celui qu'il avait anticipé réagira plus négativement au fait d'être stoppé dans son cheminement de carrière que celui qui s'était fixé une progression plus lente. Il en va de même pour la personne dont le travail et la carrière représentent une valeur centrale versus celle pour qui le travail est une valeur instrumentale. Riverin-Simard³³ abonde dans ce sens lorsqu'elle affirme que ce n'est pas tant l'événement en lui-même qui est critique mais bien le sens qu'on lui attribue.

Enfin, bien que les effets du plateau sur la crise de mi-carrière demeurent encore peu connus faute de recherche, la principale contribution des récents travaux sur le phénomène du plateau est d'avoir mis en évidence son caractère évolutif. Le modèle dynamique de choix de réponse à l'état de plateau élaboré par Elsaas et Ralston³⁴ comporte plusieurs étapes telles que la prise de conscience d'être en plateau, l'acceptation de cet état et la nature du stress induit. Ce genre de modèle suggère non seulement que l'individu parvient à s'adapter à son plateau, mais que sa situation favoriserait chez lui une évolution de sa propre conception de carrière qui le protégerait du sentiment d'échec et, partant, de la crise.

SPÉCIFICITÉ HOMME-FEMME

Les femmes vivent-elles l'étape de la mi-vie/mi-carrière d'une manière plus positive que les hommes ? À cet égard, les résultats de recherche sont parcellaires et une fois de plus contradictoires.

Les premiers travaux portant sur le mitan de la vie chez les femmes ont dépeint cette période comme une étape de crise négative marquée par la dépression et la perte d'estime de soi. On utilise alors l'expression « syndrome du nid vide » pour décrire le sentiment de désespoir qui survient chez la femme au moment où les enfants quittent la maison.³⁵

Par la suite, les auteurs associent le mitan à une étape positive empreinte d'enthousiasme et d'énergie. Par exemple, Rubin³⁶ interprète positivement le départ des enfants car il correspondrait à une période où la femme, pour la première fois de sa vie, peut répondre à ses propres besoins et s'occuper de son propre développement. Dans la même veine, Lowenthal *et al.* observent que le cycle post-parental (qui coïncide habituellement avec le mitan) est vécu comme une période gratifiante. Les femmes concevraient alors leur travail comme un moyen de satisfaire des besoins de compétition et de réalisation qui n'étaient pas prioritaires auparavant. Pour Barush *et al.*, le bien-être des femmes au mitan provient du fait qu'elles se sentent capable de jouer des rôles qu'elles ont choisi plutôt que ceux qui leur ont été imposés. En résumé, ces recherches tendent à démontrer que chez les femmes qui vivent positivement le départ des enfants, l'étape de la mi-vie/mi-carrière est moins dramatique pour elles que pour les hommes.

Néanmoins, il faut nuancer cette conclusion et tenir compte que ces écrits portent surtout sur la femme en général sans égard au poste occupé. Il y a lieu de se demander si la femme de carrière qui n'a jamais laissé son emploi (sauf pour de brefs congés de maternité) se compare davantage à l'homme au mitan. À ce propos, Lieblich³⁷ s'intéresse spécifiquement à la femme professionnelle de carrière et découvre que moins du tiers de ses sujets (N=25) expérimentent une crise aiguë à connotation négative au mitan. En plus d'appuyer le fait que la femme vit sa mi-carrière d'une manière plus positive que l'homme, l'intérêt de cette étude réside particulièrement dans l'interprétation que l'auteure fournit des résultats obtenus. Selon elle, le double rôle féminin et masculin (qu'elle qualifie d'androgynie sociologique) assumé par la femme au cours de sa vie professionnelle, protégerait la femme de carrière de la crise aiguë une fois qu'elle atteint l'âge moyen. L'auteure suggère que la crise serait moins négative chez les hommes si ceux-ci avaient l'opportunité de développer leur pôle féminin avant la quarantaine (peut-être que l'homme dit « nouveau » aura cet avantage ?)

Quoi qu'il en soit, les résultats relatifs aux femmes et au mitan demeurent trop fragmentaires pour formuler des conclusions définitives et affirmer des différences réelles attribuables à la variable sexe. Les résultats obtenus jusqu'à maintenant suggèrent de poursuivre la recherche en utilisant des schèmes comparatifs hommes et femmes ou encore en comparant la femme de carrière à la femme qui retourne au travail ou débute sa carrière au mitan. Aussi, les chercheurs se doivent de prendre en compte l'idéologie féministe qui risque d'avoir un impact sur la façon dont la femme des années 80-90 vit sa quarantaine et qui pourrait permettre d'expliquer des différences obtenues dans les recherches conduites avant et après la montée du féminisme.

CONCLUSION

En résumé, ce bref survol de la littérature permet de conclure que l'étape de mi-carrière est un stade critique de la vie professionnelle qui peut entraîner un état de crise psychologique. Avoir atteint l'âge moyen, être un homme et expérimenter un plateau structurel sont tous des facteurs dont les effets combinés risquent de favoriser l'émergence d'une crise. En particulier, le fait de prendre conscience d'être bloqué dans son cheminement de carrière alors qu'on appartient à une profession compétitive où la mobilité verticale est valorisée, rendrait plus vulnérable.

Néanmoins, même si les recherches répertoriés ont permis d'isoler quelques-uns des facteurs précipitants d'une crise à la mi-carrière, ses manifestations spécifiques et la définition même de la crise demeurent encore ambiguës.

IMPLICATIONS POUR LA RECHERCHE

À la lumière des écrits consultés et de la confusion qui s'en dégage, il appert que la recherche sur la crise de mi-carrière gagnerait à être poursuivie en tenant compte des considérations suivantes :

- Circonscrire les propositions de recherche à l'intérieur d'un modèle «développemental» des cycles de vie chez l'adulte. (À cet égard le chercheur a le choix entre les théories plus classiques de Super, Levinson, Erikson, Gould, Vaillant ou entre la théorie plus moderne de Riverin-Simard. En plus d'être adaptée au contexte québécois, cette théorie a pour mérite de prendre en compte l'interaction constante des variables reliées à la personne et au milieu).
- Délimiter de façon très précise la strate d'âge à laquelle correspond l'étape de la mi-carrière.
- Comparer les professions à progression rapide (telle que l'administration) aux autres professions dans lesquelles les mouvements de carrière ascendants sont rares (comme l'enseignement).
- Comparer les hommes et les femmes à l'intérieur du même schème expérimental.
- Définir opérationnellement le plateau en tenant compte des contingences de mobilité verticale et horizontale des organisations.
- Tenir compte du caractère évolutif du plateau.
- Élaborer un modèle diagnostique de la crise de mi-carrière en termes de symptômes, causes et conséquences tant personnelles qu'organisationnelles.

IMPLICATIONS POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- L'organisation, en restreignant la mobilité verticale et en confinant certains de ses bons éléments à des plateaux structurels, se trouve partiellement responsable de la crise de mi-carrière. De ce fait, elle doit se doter de moyens permettant d'en contrer les effets négatifs tant du point de vue organisationnel (i.e. performance et engagement envers le travail) que personnel. Parmi ceux-ci, l'employeur aurait avantage à :
- développer une tolérance à l'endroit des personnes en crise et concevoir ce phénomène comme un déséquilibre nécessaire à une plus grande stabilité et à un nouveau départ;
- fournir la possibilité de consulter en relation d'aide à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise;
- favoriser la communication des inquiétudes et des intérêts auprès du supérieur immédiat;
- offrir des possibilités de mouvements latéraux et de carrière spiralées et ajuster la rémunération en conséquence;
- développer des programmes de formation continue;
- offrir la possibilité d'agir comme guide ou conseiller auprès des nouveaux employés;
- enrichir le contenu intrinsèque des tâches; faire participer l'employé aux projets stratégiques de l'entreprise;
- fournir des plans de retraite anticipée pour faciliter le démarrage d'une seconde carrière.

En somme, toutes ces actions, qu'elles soient préventives ou curatives, devraient conduire à une conception renouvelée du succès organisationnel qui engloberait d'autres réalisations que l'obtention d'une promotion. Tant et aussi longtemps que la culture de l'organisation valorisera la mobilité ascendante alors même qu'elle est incapable de répondre aux aspirations des travailleurs, la crise de mi-carrière apparaîtra inévitable.

Lise Cardinal est professeure au Département des sciences administratives, Université du Québec à Montréal.
Courriel : cardinal.line@uqam.ca

Carole Lamoureux est vice-rectrice associée aux études à l'Université du Québec à Montréal.
Courriel : lamoureux.carole@uqam.ca

NOTES

* Cet article est paru dans *Carriérologie* vol. 4, no. 2, janvier 1990.

¹ DOERING, 1983, cité dans Brunet, L., et al., *Le mitan de la vie et la vie professionnelle : le cas des directions d'écoles au Québec*, 1989.

- ² VAILLANT, G., *Adaptation to Life*, 1977.
- ³ MCGILL, M.E., *The 40 to 50 Years Old Male*, 1980.
- ⁴ CIERNA, J.P., « Myth about Male Mid-Life Crises », 1985.
- ⁵ LEVINSON, D.J., *Seasons of Man's Life*, 1978.
- ⁶ THOMAS, J., « Mid Career Crises and the Organization », 1982; HUNT, J.W., « Alienation among Managers : The New Epidemic or the Social Scientist Invention? », 1986; LEVINSON, D.J., *op. cit.*; BRIM, O.G., « Theories of the Male Mid-Life Crises ». 1976; O'CONNOR, D.J., WOLFE, D.M., « On Managing Mid-life Transitions in Career and Family », 1987.
- ⁷ SCHEIN, ELH., *Career Dynamics : Matching Individuals and Organizational Needs*, 1978; KETS de VRIES, M.F.R., MILLER, D., « Life Cycle Crises and Individual Career Satisfaction », 1984.
- ⁸ O'CONNOR, D.J., WOLFE, D.M., « Career Crises at Mid-life are more then they're Cracked up to be », 1986.
- ⁹ MERRIAM, 1978, cité dans DUPUIS, P., et al., *Le mitan de la vie et la vie professionnelle*, 1987.
- ¹⁰ NEUGARTEN, B.L., « Adaptation and the Life Cycle », 1976.
- ¹¹ NEUGARTEN, B.L., *op. cit.*; SCHEIN, E.J., *op. cit.*; LEVINSON, D.J., *op. cit.*
- ¹² NEUGARTEN, B.L., *op. cit.*; voir DUPUIS, P., *et al, op. cit.*
- ¹³ MCGILL, M.E., *op. cit.*
- ¹⁴ NEUGARTEN, B.L., *op. cit.*
- ¹⁵ RIVERIN-SIMARD, D., *Les étapes de vie au travail*, 1984.
- ¹⁶ WITHBOURNE, S.K., *Adult Development*, 1986.
- ¹⁷ RIVERIN-SIMARD, D., *op. cit.*
- ¹⁸ BRUNET, L., *et al, Le mitan de la vie et la vie professionnelle : le cas des directions d'école au Québec*, 1989, sous presse.
- ¹⁹ KAKAR, S., « Middle Age and Organizational Role », 1976; LEVINSON, D.J. *op. cit.*; HUNT, J.W., COLLINS. R.P., *Managers in Mid-career*, 1982; SCHEIN, E.J., *op. cit.*
- ²⁰ FERRENCE, T.P., *et al*, « Managing the Career Plateau », 1977.
- ²¹ VEIGA, J.F., « Plateaued versus Non-plateaued Managers : Careers Patterns, Attitudes and Path Potential », 1981.

-
- ²² LEVINSON, D.J. *op. cit.*
- ²³ HUNT, J.W., . *op. cit.*; BRIM, O.G., *op. cit.*
- ²⁴ KAKAR, S., *op. cit.*
- ²⁵ CÔTÉ, M., *Le vieillissement : mythe et réalité*, 1981.
- ²⁶ SLOCUM, J.R., *et al.*, « Business Strategy and the Management of Plateaued Employees », 1985.
- ²⁷ GERPOTT, T.J., DOMSCH, M., « R and D Professional's Reaction to the Career Plateau : Mediating Effects of Supervisory Behavior and Jobs Characteristics », 1987.
- ²⁸ HALL, D.T., « Project Work as an Antidote to Career Plateauing in a Declining Engineering Organization », 1985.
- ²⁹ ORPEN, C., « The Relationship between Perceived Task Attributes and Job Satisfaction and Performance among Plateaued and Non-plateaued Managers », 1986.
- ³⁰ GERPOTT, T.J., DOMSCH, M., *op. cit.*
- ³¹ FERRENCE, T.P., *et al.*, *op. cit.*
- ³² SCHOOL, R.W., « Career Lines and Employment Stability », 1983.
- ³³ RIVERIN-SIMARD, D., *op. cit.*
- ³⁴ ELSAAS, P.M., RALSTON, D.A., « Individual Responses to the Stress of Career Plateauing », 1989.
- ³⁵ BART, 1971 : voir LIEBLICH, A., « Successful Career Women at Mid-life : Crisis and Transitions », 1985.
- ³⁶ RUBIN, 1979 : voir LIEBLICH, A., *op. cit.*
- ³⁷ LIEBLICH, A., *op. cit.*

REFERENCES

- BRIM, O.G., « Theories of the Male Mid-Life Crises », 1976 : 2-9.
- BRUNET, L., DUPUIS, P., BOURRET, A., LAVOIE-STE-MARIE, P., ST-GERMAIN, P.,
- TRINH, THI, T., *Le mitan de la vie et la vie professionnelle : le cas des directions d'école au Québec*, Montréal : Agence d'arc, sous presse.
- CIERNA, J.P., « Myth about Male Mid-Life Crises », *Psychological Reports*, 56, 1985. : 1003-1007.
- CÔTÉ, M., *Le vieillissement : mythe et réalité*, Montréal : Agence d'Arc, 1981.
- DUPUIS, P., BRUNET, L., ST-GERMAIN, P., HAMEL, M.J., LAVOIE-STE-MARIE, P., *Le mitan de la vie et la vie professionnelle*, Montréal : Agence d'arc, 1987.
- ELSAAS, P.M., RALSTON, D.A., « Individual Responses to the Stress of Career Plateauing », *Journal of Management*, 15, 1, 1989 : 35-47.
- FERENCE, T.P., STONER, J.A., WARERN, E.K., « Managing the Career Plateau », *Academy of Management Review*, 2, 4, 1977 : 602-612.
- GERPOTT, T.J., DOMSCH, M., « R and D Professional's Reaction to the Career Plateau : Mediating Effects of Supervisory Behavior and Jobs Characteristics », *R and D Management*, 17, 2, 1987 : 103-118.
- HALL, D.T., « Project Work as an Antidote to Career Plateauing in a Declining Engineering Organization », *Human Resource Management*, 24, 3, 1985 : 271-292.
- HUNT, J.W., COLLINS, R.P., *Managers in Mid-career*, Wellington Lane Press : Sydney, 1982.
- HUNT, J.W., « Alienation among Managers : The New Epidemic or the Social Scientist Invention? », *Personal Review*, 15, 1986 : 21-26.
- KAKAR, S., « Middle Age and Organizational Role », *Vikalpa*, 1, 1976 : 31-37.
- KETS de VRIES, M.F.R., MILLER, D., « Life Cycle Crises and Individual Career Satisfaction », in *The Neurotic Organization*, Josey-Bass Ed, 1984.
- LEVINSON, D.J., *Seasons of Man's Life*, New York : Knopf, 1978.

- LIEBLICH, A., « Successful Career Women at Mid-life : Crises and Transitions », *International Journal of Aging and Human Development*, 23, 4, 1986 : 301-312.
- McGILL, M.E., *The 40 to 50 Years Old Male*, New York : Simon and Schuster, 1980.
- NEUGARTEN, B.L., « Adaptation and the Life Cycle », *The Counseling Psychologist*, 6, 1976 : 16-20.
- O'CONNOR, D.J., WOLVE, D.M., « Career Crises at Mid-life are more than they're Cracked up to be », in J.A. PEARIE II et G. MASON, *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 1986.
- ORPEN, C., « The Relationship between Perceived Task Attributes and Job Satisfaction and Performance among Plateaued and Non-plateaued Managers », *Human Systems Management*, 6, 1, 1986 : 15-20.
- RIVERIN-SIMARD, D., *Les étapes de vie au travail*, Montréal : St-Martin, 1984.
- SCHEIN, ELH., *Career Dynamics : Matching Individuals and Organizational Needs*, Massachusetts : Addison Wesley, 1978.
- SCHOOL, R.W., « Career Lines and Employment Stability », *Academy of Management Journal*, 26, 1, 1983 : 86-103, 1983.
- SLOCUM, J.R., J.W., CRON, W.L. HANSEN, R.W., RAWLINGS, S., « Business Strategy and the Management of Plateaued Employees », *Academy of Management Journal*, 28, 1, 1985 : 133-154.
- THOMAS, J., « Mid Career Crises and the Organization », *Business Horizons*, Nov-Déc. 1982.
- VAILLANT, G., *Adaptation to Life*, New York : Little, Brown, 1977.
- VEIGA, J.F., « Plateaued versus Non-plateaued Managers : Careers Patterns, Attitudes and Path Potential », *Academy of Management Journal*, 24, 3, 1981 : 566-578.
- WITHBOURNE, S.K., *Adult Development*, New York : Praeger, 1986.

