



**HAL**  
open science

# LE PLAFONNEMENT DE CARRIERE DANS LES ENTREPRISES CAMEROUNAISES

Innocent Essomme

► **To cite this version:**

Innocent Essomme. LE PLAFONNEMENT DE CARRIERE DANS LES ENTREPRISES CAMEROUNAISES. Gestion et management. UNIVERSITE DE YAOUNDE II-SOA, 2015. Français. NNT : . tel-02558345

**HAL Id: tel-02558345**

**<https://hal.science/tel-02558345>**

Submitted on 29 Apr 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE DE YAOUNDE II  
B.P. 1365 YAOUNDE, B.P. 18 SOA  
TEL : 22 21 34 04 / Fax : 77 99 14 23  
Site : [www.uy2-soa.cm](http://www.uy2-soa.cm)  
E-mail : [uy2-soa@uy2-soa.cm](mailto:uy2-soa@uy2-soa.cm)

FACULTE DES SCIENCES  
ECONOMIQUES ET DE GESTION  
B.P. 1365 YAOUNDE B.P. 18 SOA  
Tél. : 22 20 11 54



THE UNIVERSITY OF YAOUNDE II  
PO BOX 1365 YAOUNDE, B.P. 18 SOA  
TEL: 22 21 34 04 / Fax: 77 99 14 23  
Site: [www.uy2-soa.cm](http://www.uy2-soa.cm)  
E-mail: [uy2-soa@uy2-soa.cm](mailto:uy2-soa@uy2-soa.cm)

FACULTY OF ECONOMICS AND  
MANAGEMENT  
PO BOX 1365 YAOUNDE B.P. 18 SOA  
Tél.: 22 20 11 54

## LE PLAFONNEMENT DE CARRIERE DANS LES ENTREPRISES CAMEROUNAISES

*Thèse présentée et soutenue le 15 Mars 2015 en vue de l'obtention d'un Ph.D en Sciences de gestion.  
Option : Gestion des Ressources Humaines*

Présentée Par :

**Innocent ESSOMME**

*Titulaire d'un DEA en Sciences de Gestion*

### Composition de Jury

1. Henri WAMBA	<i>Professeur</i>	Université de Yaoundé II	Président du jury
2. Jean BIWOLE FOU DA	<i>Maître de Conférences</i>	Université de Yaoundé II	Rapporteur
3. Louis NDJETCHEU	<i>Maître de Conférences</i>	Université de DOUALA	Rapporteur
4. André TIOUMAGNENG TAFAM	<i>Maître de Conférences</i>	Université de Yaoundé II	Membre
5. Jean Roger ESSOMBE EDIMO	<i>Professeur</i>	Université de Yaoundé II	Directeur de thèse
6. Jean DOUANLA	<i>Maître de Conférences</i>	Université de Dschang	Codirecteur de thèse

Année 2015

# DEDICACES

A mes défunts parents,  
Feu Pierre NYAMSI et feu Mispa NGUIFOM

## REMERCIEMENTS

Cette thèse de Doctorat est l'output d'un ensemble d'actions individuelles émanant de personnes à qui je voudrais rendre hommage.

C'est le fruit des convictions et de réflexions personnelles dont la concrétisation n'a été possible qu'avec l'entière disponibilité, l'encadrement rigoureux et le soutien du Professeur Jean Roger ESSOMBE EDIMO, qui a bien voulu guider nos pas dans le monde de la recherche depuis notre mémoire de D.E.A. Qu'il trouve ici l'expression de ma profonde gratitude.

Je tiens également à exprimer mes remerciements au Dr Jean DOUANLA, pour sa grande disponibilité, ainsi que ses critiques, conseils et suggestions.

Cette thèse est le résultat de l'assistance et des encouragements permanents des Professeurs TIOUMAGNENG, FOMBA, des Drs. MBENDA, EBOGO, KAMDEM, MVELE mais aussi du soutien multiforme de M. FOUA, M. MIKIL et à qui j'exprime toute ma gratitude.

Je voudrais aussi remercier mon tuteur et son épouse M. André BANG et Mme Julienne BANG. Et, tous ceux qui ont rendu possible la rude étape de la collecte des données, les superviseurs et les enquêteurs, mais aussi la bonne volonté des employés ayant participé à notre enquête.

Elle est l'affirmation des convictions de mes frères et sœurs, Jeannette, Joseph, Pierre, Zachée, restés unis pour l'aboutissement de ce travail. Je voudrais également dire merci à ma grande famille et à toutes les personnes qui me sont chères pour leur soutien moral. Qu'elles reconnaissent en ce travail le fruit de leurs multiples sacrifices.

Une pensée va aussi à l'endroit de tous (tes) mes amis (es), mes camarades de promotion de l'Université de Yaoundé II, qui ont su préserver une ambiance amicale et collégiale pour l'aboutissement de ce travail.

Enfin, je voudrais exprimer ma gratitude à tous ceux qui, de près ou de loin, se sont impliqués dans la réalisation de cette thèse.

# SOMMAIRE

Dédicaces.....	i
Remerciements.....	ii
Sommaire.....	iii
Liste des tableaux.....	iv
Liste des figures.....	v
Liste des graphiques.....	vi
Liste des abreviations.....	vii
Résumé.....	viii
Abstract.....	viii
Introduction générale.....	1
Première partie : Le plafonnement de carrière : un problème majeur dans les entreprises camerounaises.....	14
Chapitre 1: Le plafonnement de carrière et ses conséquences dans les entreprises : cadre théorique.....	17
Section 1 : La formation du plafonnement de carrière dans les entreprises.....	19
Section 2 : Les causes et les conséquences du plafonnement de carrières.....	46
Chapitre 2 : Analyse de l'influence du plafonnement de carrière sur la satisfaction et le stress professionnel dans les GEC.....	58
Section 1 : Méthodologie de recherche et analyse statistique.....	60
Section 2 : Traitement, analyse et interprétation des résultats.....	85
Deuxième partie : Pratiques de gestion des ressources humaines et plafonnement de carrière dans les GEC.....	113
Chapitre 3 : Le plafonnement de carrière et les stratégies de gestion des ressources humaines : Cadre conceptuel.....	116
Section 1 : Les stratégies de gestion des ressources humaines en matière de carrière.....	117
Section 2 : Les pratiques de gestion des carrières visant à réduire le plafonnement de carrière .....	144
Chapitre 4 : Pratique de gestion des carrières : solution du plafonnement de carrière dans les entreprises camerounaises.....	162
Chapitre 4 : Analyse des solutions potentielles du plafonnement de carrière dans les GEC.....	162
Section 1 : Rappel du modèle de recherche et analyse statistique.....	164
Section 2 : Traitement, analyse et interprétation des résultats.....	184
Conclusion Générale.....	201
Références Bibliographiques.....	207
Annexes.....	222
Table des matières.....	237

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les profils de plafonnés.....	32
Tableau 2 : Les différentes situations de plafonnement salarial .....	43
Tableau 3 : Opérationnalisation des concepts mobilisés .....	74
Tableau 4 : Proportion des GEC sur l'ensemble des entreprises camerounaises.....	83
Tableau 5 : Répartition des employés par région.....	84
Tableau 6 : Répartition par branches d'activités.....	84
Tableau 7 : Répartition des employés selon l'ancienneté dans leur entreprise.....	90
Tableau 8: Répartition des employés selon l'ancienneté dans leur poste.....	90
Tableau 9 : Répartition des employés selon le nombre de promotion obtenue .....	91
Tableau 10 : Répartition des plafonnés par région.....	92
Tableau 11 : Répartition des employés subjectivement plafonnés .....	98
Tableau 12 : Les quatre types de plateaux .....	103
Tableau 13 : Relation plateau subjectif-satisfaction au travail .....	105
Tableau 14 : Relation plateau objectif-satisfaction au travail.....	105
Tableau 15 : Relation plafonnement-stress professionnel .....	106
Tableau 16: Relation plafonnement – Manifestations du stress professionnel.....	107
Tableau 17 : Comparaison des pratiques traditionnelles et nouvelles du management des carrières.....	129
Tableau 18 : Opérationnalisation des concepts mobilisés.....	193
Tableau 19 : Taux de participation à l'étude .....	178
Tableau 20 : Répartition régionale des employés par catégorie socio professionnelle .....	181
Tableau 21 : Répartition régionale des employés par type de contrat.....	181
Tableau 22 : Avancement automatique d'échelons.....	182
Tableau 23 : Test de corrélation des variables individuelles sociodémographiques.....	190
Tableau 24 : Test de corrélation variables individuelles d'emploi .....	191
Tableau 25 : Test de corrélation des variables individuelles de personnalité.....	192
Tableau 26 : Régression logistique plateau subjectif .....	194
Tableau 27 : Régression logistique plateau objectif.....	195
Tableau 28 : Test de corrélation des pratiques de gestion des carrières.....	196

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les trois axes de Schein.....	22
Figure 2 : Le cycle de progression d'une carrière selon Hall .....	25
Figure 3 : Les catégories de plafonnement .....	33
Figure 4 : Les cycles du poste et les sources de plafonnement.....	38
Figure 5 : Identification d'un plateau de mobilité.....	39
Figure 6 : Les facteurs d'identification de la formation d'un plateau de contenu .....	46
Figure 7 : Modèle de recherche.....	67
Figure 8 : Règle du jeu et règle du je.....	146
Figure 9 : Modèle de recherche.....	170

## LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Répartition juridique des entreprises par secteur .....	85
Graphique 2 : Pourcentage des effectifs en fonction des tranches d'âge .....	88
Graphique 3 : Pourcentage de répartition des employés par genre .....	88
Graphique 4 : Proportion des employés suivant leur situation matrimoniale .....	89
Graphique 5 : Pourcentage du niveau d'instruction .....	89
Graphique 6 : Pourcentage des employés selon les phases de carrière .....	89
Graphique 7 : Répartition des plafonnés par sexe .....	92
Graphique 8 : Répartition des plafonnés par secteur .....	93
Graphique 9 : Répartition des plafonnés par tranche d'âge .....	93
Graphique 10 : Répartition des plafonnés selon leur niveau d'instruction .....	94
Graphique 11 : Répartition des plafonnés en fonction de leur situation matrimoniale .....	94
Graphique 12: Répartition des plafonnés en fonction du nombre de promotion reçu .....	95
Graphique 13 : Répartition des plafonnés par phase de carrière .....	95
Graphique 14 : Répartition des personnes structurellement plafonnés .....	96
Graphique 15 : Répartition de la population selon le plateau de contenu .....	96
Graphique 16 : Répartition des plafonnés selon les phases de carrière .....	97
Graphique 17 : Répartition des employés suivant le plateau salarial .....	97
Graphique 18 : Répartition des employés selon le plateau hiérarchique .....	97
Graphique 19 : Répartition des plafonnés subjectifs par sexe .....	98
Graphique 20 : Répartition des plafonnés subjectifs par niveau d'instruction .....	98
Graphique 21 : Répartition des plafonnés subjectifs selon leur statut matrimoniale .....	99
Graphique 22 : Répartition des plafonnés subjectifs selon le nombre de promotion .....	99
Graphique 23 : Répartition des plafonnés subjectifs par secteur .....	99



## LISTE DES ABREVIATIONS

**BIT** : Bureau International du Travail

**BTP** : Bâtiments et Travaux Publics

**CEREQ** : Centre d'études et de recherches sur les qualifications

**EESI** : Enquête sur l'Emploi et le Secteur Informel au Cameroun

**DARES** : Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques

**DRH** : Directeur des Ressources Humaines

**DGE** : Direction des Grandes Entreprises

**DGI** : Direction Générale des Impôts

**GEC** : Grandes Entreprises Camerounaises

**GRH**: Gestion des Ressources Humaines

**INS** : Institut National de la Statistique

**MSQ** : Minnesota Satisfaction Questionary

**OCDE**: Organisation de Coopération et de Développement Économique

**PME** : Petites et Moyennes Entreprises

**RGPH**: Recensement Générale de la population et de l'habitat

**RH**: Ressources Humaines

**SPSS**: Statistical Package for the Social Sciences

**TI**: Technique de l'information

**VAE**: Validation des Acquis des Expériences

## Résumé

L'objectif principal de cette étude est de montrer l'impact du plafonnement de carrière sur les employés camerounais, et de proposer les solutions potentielles permettant de réduire ce phénomène. Plus précisément, il s'agit de montrer les effets du plafonnement de carrière sur la satisfaction au travail, ainsi que sur le stress professionnel vécu par les employés des GEC ; afin de proposer des solutions pouvant réduire ce phénomène dans les organisations. Nos résultats montrent d'une part, que le plafonnement de carrière influence partiellement et négativement certaines facettes de la satisfaction au travail et occasionne plus de stress chez les personnes qui se sentent plafonnées. D'autre part, ils montrent que la non application de certaines pratiques de gestion de carrière est à l'origine du plafonnement. Toutefois, la participation aux décisions permet de réduire le sentiment de plafonnement de carrière. Ces résultats confirment ceux d'Amherdt (1998), pour qui les cadres plafonnés ont un niveau de satisfaction au travail moins élevé que les autres. De même ils rejoignent les résultats de Tremblay et Roger (1998) pour qui le plafonnement est associé à un stress élevé au travail. Enfin, selon Tremblay et Roger (1995), la participation aux décisions a une influence positive sur la satisfaction au travail lorsque le plafonnement demeure constant.

**Mots-clés :** plafonnement de carrière, satisfaction au travail, stress professionnel, pratiques de gestion.

## Abstract

The main aim of this study is to show the impact of career plateauing on Cameroonian employees and to suggest possible solutions that can help solve out the problem. More precisely, our aim is to show the effects of career plateauing on job satisfaction as well as on stress experienced by plateaued employees of Cameroonian Big Companies; in other to suggest solutions leading to the reduction of this phenomenon in organizations. Our result show on the one hand that career plateauing partially and negatively influences certain facets of job satisfaction and causes more stress in people feeling plateaued. In the other hand, they show that the non application of some career management practices is at the origin of career plateauing. However, participation in the decision making process makes it possible to reduce the feeling of career plateau. These results confirm those obtained by Amherdt (1998) according to who career plateauing produces executive officers with a level of job satisfaction lower than the one observed in all other executives. Also they are in accordance with the results from Tremblay and Roger (1998) for who career plateauing is associated with a high professional stress. Finally, according to Tremblay (1995) participation in the decision making process has a positive influence on job satisfaction whenever career plateauing remains steady.

**Keywords:** Career-Plateau, job satisfaction, professional stress, management practices.

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

## **1- Contexte théorique de l'étude**

Né véritablement vers la fin des années 1970 aux États-Unis, le concept de plafonnement (ou plateau) de carrière a préoccupé depuis lors plusieurs chercheurs. Dans les travaux de Ference en 1977, qui avaient préalablement débuté dans les années 1960, le plafonnement de carrière fut théorisé et défini comme un problème potentiel rencontré par les organisations (Marc, 2008). Ainsi, l'intérêt porté à ce phénomène n'a cessé de progresser. La raison de cette progression réside essentiellement dans la diminution des possibilités de promotion constatée dans nombre d'organisations (Tremblay et al., 1995).

En effet, face à la complexification et au durcissement de l'environnement économique, les structures organisationnelles ont été profondément modifiées. Ces modifications concernent entre autres de nouvelles formes de travail, de mobilités, la réduction des niveaux hiérarchiques, offrant ainsi aux employés de nouvelles formes de carrières, alternatives à la progression hiérarchique classique, verticale et intra organisationnelle.

De plus, la croissance démographique de la population mondiale prévoit un étranglement des carrières mais aussi la modification organisationnelle des structures et des carrières tendant à limiter la linéarité des parcours et l'unicité des carrières qui ne sont plus la norme sociale dominante. Cela occasionne une mobilité vécue et/ou souhaitée, inter-organisationnelle plus forte alors que le fait de ne pas progresser d'un poste à l'autre est toujours mal perçu par les employés eux-mêmes.

Certaines organisations sont même allées jusqu'à rehausser le niveau de qualification pour les postes de gestion, ce qui a eu pour conséquence la diminution des chances d'avancement des personnes qui convoitaient ces postes. Ces employés sont susceptibles d'occuper le même poste pour une plus longue période de temps et risquent donc de se retrouver plus facilement en situation de plafonnement de carrière à moins de se tourner vers le marché externe de l'emploi.

Nombreux sont les travaux traitant de la gestion des carrières et en particulier des types de plafonnement de carrière. En effet, les travaux en Économie s'intéressent par exemple à la relation entre l'âge, le salaire et la productivité (Blanchet et al., 1994) ; en psychologie le déclin et l'acquisition d'expérience au cours du temps sont analysés (Volkoff et al., 2000); en Sociologie, les travaux mettent l'accent sur la désinstitutionnalisation de la carrière et le développement de parcours en lien avec l'employabilité et le développement des compétences (Monchatre, 2007). En Sciences de gestion, les travaux sur les «carrières nomades» (Cadin, Bender et Saint-Giniez, 1999), les pratiques de discrimination en fonction de l'âge (Falcoz,

2007), ou encore les plafonnements de carrière (Roger et Tremblay, 2004), démontrent l'intérêt des chercheurs pour cette question.

Le plafonnement de carrière, en raison de son ampleur et des conséquences divergentes qui y sont corrélées (Tremblay, Roger et Toulouse, 1995), représente un enjeu majeur sur lequel chercheurs et gestionnaires doivent porter leur attention.

C'est pourquoi les nombreux travaux réalisés sur ce sujet montrent, pour la majorité des cas, que ces situations sont souvent très mal vécues par les employés, influençant notamment leur perception du travail et leur implication professionnelle. La compréhension et la maîtrise de ces situations de plafonnement de carrière représentent donc un enjeu managérial pour les gestionnaires des ressources humaines qui se doivent d'apporter des solutions idoines à la maîtrise de ce phénomène. Pour ces raisons, la question de départ qui guide ce travail de thèse est de comprendre *comment les employés des entreprises camerounaises vivent-ils les situations de plafonnement de carrière ?*

Il n'est pas aisé d'apporter une définition unique au concept de plafonnement de carrière. Toutefois, suite à une revue approfondie des travaux sur le sujet, Tremblay (1991 et 1992) en est même arrivé à la conclusion qu'il n'existe pas de définition universelle du concept de plafonnement de carrière. De fait, certains auteurs le présentent comme l'étape de la carrière où la probabilité d'obtenir une promotion est très faible, alors que d'autres le considèrent comme l'absence totale de mobilité horizontale ou verticale. Par conséquent, pour plusieurs spécialistes, le plateau de carrière renvoie à la cessation de la mobilité verticale, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Alors que pour d'autres, il est associé à la stabilité dans l'emploi ou à l'absence de mobilité.

Toutefois, le concept de plafonnement de carrière aurait évolué et engloberait dorénavant la contribution personnelle dans un emploi donné. C'est ainsi que la carrière d'un individu pourrait être plafonnée lorsque les décideurs de l'organisation estiment qu'il ne peut apporter à l'entreprise la contribution attendue, ou lorsque la probabilité de se voir confier de plus grandes responsabilités est très faible. Tremblay (1991) définit donc le plafonnement comme une étape de carrière, temporaire ou permanente, où il devient de plus en plus difficile, sinon improbable, pour un individu d'obtenir une promotion, une mutation, et même un accroissement de responsabilités, suite à un jugement porté par les décideurs de l'organisation ou par lui-même.

Selon Chao (1990), le plateau de carrière ne devrait pas être défini de façon objective, c'est-à-dire en fonction du moment où la probabilité d'obtenir une promotion est faible. Mais il devrait être plutôt appréhendé de façon subjective, c'est-à-dire en fonction de la perception individuelle

de l'évolution de sa propre carrière. En d'autres termes, c'est l'évaluation subjective du développement futur de la carrière qui devrait constituer l'élément-clé du plateau. Parce que c'est elle qui renseigne sur la façon dont l'individu perçoit, évalue et réagit à sa situation. Par conséquent, l'opinion des autres n'aura d'effet sur l'individu que dans la mesure où celui-ci partagera la même impression. La perception individuelle d'avoir ou non atteint un plateau de carrière est donc plus importante que l'idée que s'en font les autres.

Les chercheurs prennent en compte, de plus en plus, deux types de plafonnement correspondant aux deux grands courants d'étude en gestion des carrières (Ornstein et Isabella, 1993) c'est à dire 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.

Une nouvelle approche, celle du plafonnement professionnel (Chang Boon Lee, 2002) réunit les plafonnements subjectif et objectif. Cette définition prend en compte les éléments objectifs tels que la durée dans le poste occupé, l'âge ou l'évolution de carrière en y ajoutant conjointement des éléments de compréhension plus fins, comme l'évolution des missions et des responsabilités confiées, de même que les éléments subjectifs ressentis par les agents.

Bien qu'il représente, selon la littérature, l'un des principaux défis managériaux liés à la réduction des effectifs (Bardwick, 1986), l'ampleur du plafonnement de carrière n'est pas systématiquement la même d'un individu à un autre. De nombreux facteurs entreraient en jeu, et participeraient à l'apparition ou non du plafonnement professionnel. Parmi ces facteurs, les écrits examinent abondamment d'une part, une gestion efficace des ressources humaines (représentant les déterminants organisationnels des plateaux de carrière) qui serait devenue indispensable au succès des organisations publiques et privées. Selon plusieurs auteurs, du reste, ces firmes auraient d'ailleurs pu tirer bénéfice d'une plus grande attention aux répercussions sur les employés des différentes réformes entreprises (Kernaghan, Marson et Borins 2001 ; Lindquist 1997). D'autre part, une multitude de travaux ont traité de l'influence des caractéristiques individuelles telles que les variables sociodémographiques, d'emploi ou de personnalité sur le plafonnement de carrière (Gould et Penley, 1984 ; Hall 1985 ; Near 1985 ; Veiga, 1981).

Au Cameroun, Douanla (2008) a mené une étude auprès des salariés des PME appartenant au secteur privé des villes de Douala et Yaoundé. Cette étude a permis de déceler l'existence des déterminants individuels et organisationnels du plateau de carrière chez les employés de ces

entreprises. Cependant, à notre connaissance, aucune étude managériale sur le plafonnement de carrière dans les grandes entreprises des secteurs public et privé camerounais n'a encore été réalisée.

Fort de ce constat, comment se construit le plafonnement de carrière chez les employés Camerounais ? En d'autres termes, *le plafonnement de carrière est-il perçu de la même manière chez les employés Camerounais ?*

## **2- Contexte empirique**

Plusieurs études ont montré que le ralentissement ou la fin de l'évolution de carrière peut susciter des réactions négatives, et entraîner une détérioration de l'efficacité individuelle et organisationnelle. Par exemple, le fait d'atteindre un plateau de carrière peut réduire l'effort et le nombre d'heures consacrées au travail par les individus « plafonnés », ou leurs aspirations pour l'avancement, voire leur satisfaction extrinsèque et intrinsèque, ou encore leur degré d'engagement envers l'organisation. De même qu'il peut accroître leur niveau d'absentéisme, ainsi que leur désir de se syndiquer (Near, 1984; Gattiker et Larwood, 1986; Gerpott et Domsch, 1987; Stout et coll., 1988 ; Milliman, 1992; Tremblay, Roger et Toulouse, 1994).

Par ailleurs, d'autres travaux ont confirmé que la perception des répondants quant à leurs futures chances d'avancement exerce un impact sur les attitudes qu'ils manifestent à l'endroit de leur travail et de leur entreprise (Veiga, 1981, *Idem* ; West, Nicholson et Fees, 1990). De l'avis de Tremblay et Roger (1993, *op. Cit.*), le plafonnement de carrière peut entraîner des frustrations et une perte de motivation chez plusieurs gestionnaires.

Toutefois, le plafonnement de carrière est susceptible de produire aussi des conséquences telles que le stress, l'hostilité ou le retrait. Le stress qui se définit 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). Le stress fait ressortir les coûts organisationnels 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 les différentes phases de l'évolution de sa carrière. Lamoureux et *al.* (1994) insistent sur le fait que les effets négatifs du plateau de carrière sur les attitudes de l'employé au travail ne sont pas démontrés et que les stratégies d'adaptation des personnes face à ces opportunités de carrière sont mal connues.

Ainsi, l'influence du plafonnement de carrière est loin de faire l'unanimité. En effet, on constate plusieurs résultats contradictoires et non concluants. Par exemple, ni Near (1984, *ibidem*), ni Evans et Gilbert (1984) n'ont pas trouvé de différences significatives sur le plan de la satisfaction générale entre les répondants plafonnés et non plafonnés. Les résultats obtenus par

Orpen (1983) et Veiga (1981, *op. Cit.*) sur la satisfaction par rapport au travail lui-même ne sont pas plus concluants. En ce qui concerne la satisfaction par rapport au supérieur immédiat ou à la supervision exercée, les résultats se révèlent également très ambigus : certaines recherches concluent que les sujets non plafonnés réagissent plus positivement à la supervision (Orpen, 1983, *op. Cit.*). Alors que d'autres recherches concluent le contraire (Slocum et coll., 1985), ou ne décèlent aucune différence significative à cet égard (Veiga, 1981, *Ibidem*). De même, l'étude de Nicholson (1993) n'a pas décelé de différences significatives entre les différents groupes de sujets sur les plans de la satisfaction de la carrière interne, de la satisfaction de la carrière externe, de la satisfaction future anticipée et, des aspirations de carrière.

D'autres études empiriques ont montré que les employés en situation de plafonnement vivent plus de détresse psychologique que les autres (Burke, 1989 ; Davenport, 1993 ; Lamoureux et Cardinal, 1996 ; Lemire et *al.* 1999) notamment, les chercheurs ont démontré que le plafonnement agit sur le niveau d'anxiété et sur le moral des employés. Aussi Bardwick (1986) souligne que le plafonnement de contenu peut être une source importante de détresse psychologique chez les employés.

Malheureusement, les résultats des recherches empiriques sur cette relation sont inconsistants. En effet ni Davenport (1993, *op. Cit.*), ni Godshalk (1997) n'ont observé des liens significatifs entre le plateau de contenu et la perception des tensions liées à l'emploi ou le sentiment de stress. En revanche, Joseph (1992) a observé que le plateau de contenu était corrélé avec un plus haut niveau de tension liée au travail.

Pour expliquer ces résultats contradictoires, certains auteurs (FERENCE et coll., 1977; Veiga, 1981, *op. Cit.* ; Slocum et coll., 1985, *Ibidem* ; Chao, 1990, *op. Cit.* ; Milliman, 1992, *op. Cit.*; Nicholson, 1993; Tremblay et coll., 1994, *op. Cit.*), avancent l'hypothèse que le plafonnement de carrière ne serait pas un phénomène fondamentalement négatif : les réactions au plafonnement peuvent varier avec le temps et être plus ou moins accentuées selon les caractéristiques des emplois concernés et le contexte organisationnel.

Au Cameroun, l'étude managériale de Douanla (2008, *op. Cit.*)<sup>1</sup> sur le plafonnement de carrière a montré les effets du plafonnement de carrière sur l'implication et la satisfaction au travail des salariés des entreprises camerounaises.

---

<sup>1</sup> Les résultats obtenus par Douanla (2008) corroborent partiellement les résultats antérieurement obtenus sur ce sujet. Les facteurs individuels d'emploi ont un pouvoir explicatif élevé du plafonnement des salariés au sein des PME camerounaises des villes de Douala et Yaoundé en conformité avec la pluralité des conclusions des recherches antérieures. En ce qui concerne les comportements individuels en faveur du sentiment de plafonnement de carrière, les résultats obtenus sont contraires à ceux des autres recherches, à propos de l'impact du plateau



L'introduction dans ce travail de l'analyse des variables modératrices entre le plafonnement de carrière et les réactions individuelles représentera un pas en avant dans l'explication de ces divergences et la recherche de solution pour aider les organisations à gérer leurs ressources humaines d'une façon plus efficace.

### **3- Problématique de l'étude**

De nos jours, le plafonnement de carrière est devenu une menace pour les employés autant que pour les organisations. Ce danger s'explique par de nombreuses conséquences qu'il génère au niveau des attitudes au travail en termes de satisfaction et de performance (Ettington, 1993). Cependant, d'après Tremblay et al (1994, *idem*), chaque salarié passe par un état de plafonnement. Celui-ci arrive de plus en plus tôt à cause de la précarité du marché du travail.

Au Cameroun, cette situation précaire du marché du travail est due à une combinaison complexe de plusieurs facteurs. Parmi les facteurs souvent évoqués ou étudiés, on retrouve d'une part, les éléments liés à l'évolution démographique du pays. Dès lors, l'évolution démographique à elle seule, si elle n'est pas contrôlée, peut être source de distorsions majeures telles que de forte arrivée de nouveaux entrants sur le marché du travail, une baisse des salaires et par conséquent des revenus, une augmentation de la durée à un même poste de travail et la précarisation de l'emploi avec le développement de l'informel (Essombè Edimo 1995, Njikam, Tchoffo et Mwaffo, 2005).

Mais on y trouve également, d'autre part, des événements liés à la crise économique que le pays a connue. En effet, la récession qui a sévi au Cameroun au début des années 90, comme en 2008 par exemple, a été à l'origine de la fermeture de plusieurs entreprises, du licenciement de nombreux employés dans les secteurs public et privé, de la privatisation des entreprises publiques, du rachat des entreprises, des fusions et des restructurations et, parfois même, de la diminution du nombre d'échelons hiérarchiques remettant ainsi en question le concept même de « carrière ». C'est pourquoi, les modèles classiques de cheminement de carrière définis sur la base des organisations traditionnelles des années 1970 n'ont plus la même signification aujourd'hui.

---

professionnel sur la satisfaction au travail les résultats sont mitigés et enfin le sentiment de plafonnement réduit chez les employés leur degré d'implication.

S'appuyant sur notre première étude<sup>2</sup> sur ce sujet dans le cadre de l'obtention de notre Diplôme d'Études Approfondies, nous voulons dans ce travail, savoir si le plafonnement de carrière a la même caractéristique dans les grandes entreprises camerounaises, puisqu'une étude identique avait déjà été effectuée uniquement dans les PME (Douanla, 2008, *Op. Cit.*).

De plus, puisqu'aucune étude intégrant les variables modératrices du plafonnement de carrière n'a été réalisée sur ce sujet en contexte camerounais, il s'agit également de voir si les stratégies de GRH en matière de carrière permettent de réduire le sentiment de plafonnement de carrière.

Notre problématique est donc la suivante : « **Quels sont les effets du plafonnement de carrière chez les salariés Camerounais et quelles peuvent en être les conséquences ?** »

De cette problématique découle notre question principale de recherche et qui s'exprime de la manière suivante :

**« Quel est l'impact du plafonnement de carrière chez les employés Camerounais et comment en limiter les conséquences » ?**

Cette interrogation appelle des préoccupations secondaires et spécifiques, à savoir :

- Quel est l'impact du plateau professionnel sur la satisfaction au travail et le stress professionnel dans les grandes entreprises Camerounaises ?
- Quelles sont les variables modératrices qui permettent de limiter les conséquences du plafonnement de carrière dans ces entreprises ?

#### **4- Objectif de la recherche**

L'objectif principal de cette étude est de montrer l'impact du plafonnement de carrière sur les employés des entreprises Camerounaises et de proposer les solutions potentielles qui peuvent permettre de réduire ce phénomène.

De manière spécifique, il s'agira :

- de montrer l'impact du plateau professionnel sur la satisfaction au travail et le stress professionnel dans les entreprises Camerounaises, et

---

<sup>2</sup> Nous avons réalisé dans nos travaux de recherche du cycle de Diplôme d'Études Approfondies, une étude portant sur le thème « plafonnement de carrière, satisfaction au travail et stress professionnel dans les grandes entreprises camerounaises »

- de montrer les solutions potentielles qui permettent de diminuer l'ampleur de ce phénomène dans ces organisations.

## **5- Les hypothèses de recherche**

L'hypothèse centrale des analyses que nous ferons est que : les employés plafonnés réagissent négativement aux conséquences du plateau de carrière. De plus, les solutions potentielles envisagées permettront de réduire ce phénomène dans les grandes entreprises camerounaises. De façon plus spécifique :

**H<sub>1</sub> : Le plateau de carrière influence négativement la satisfaction au travail en occasionnant plus de stress professionnel chez les employés Camerounais des grandes entreprises.**

**H<sub>2</sub> : Des stratégies de GRH permettent de diminuer le sentiment de plafonnement de carrière.**

## **6- Intérêt de l'étude**

Notre étude revêt un intérêt à la fois théorique, méthodologique et pratique.

Sur le **plan théorique**, malgré la fécondité de la recherche sur le domaine, elle permettra :

- d'approfondir et d'enrichir les travaux des divers chercheurs ayant étudié le plafonnement de carrière, c'est-à-dire montrer comment se construit le plafonnement de carrière dans les entreprises ;
- d'analyser l'influence de ce phénomène dans plusieurs aspects de la vie d'un travailleur, et
- de trouver les solutions qui limiteront les conséquences du plateau professionnel.

Sur le plan **méthodologique**, trois arguments peuvent être retenus :

- d'extirper les aspects de la satisfaction au travail les plus significatifs dans les grandes entreprises camerounaises ;
- de montrer les manifestations du stress professionnel les plus représentatives chez les plafonnés Camerounais, et
- d'envisager les solutions potentielles à la réduction de ce phénomène dans nos organisations.

Sur le **plan pratique**, enfin, le fait de comprendre aisément les mécanismes intermédiaires, associés aux conséquences négatives du plafonnement de carrière, permettra aux dirigeants des entreprises du Cameroun de mieux cibler leurs actions afin de réduire les effets négatifs liés au plafonnement de carrière.

## **7- Méthodologie**

Ce travail utilise à la fois des données primaires et secondaires sur les grandes entreprises des secteurs publics et privés, localisées dans neuf régions du Cameroun. Les données primaires sont issues d'une enquête menée auprès des grandes entreprises ayant un chiffre d'affaires de 3 milliard de FCFA. La méthode des quotas a permis de déterminer le nombre d'entreprise et d'employés à enquêter dans chaque région et dans chaque entreprise. Les entreprises ont été choisies à partir du fichier des grandes entreprises disponibles à la DGI et de l'ensemble des entreprises camerounaises disponible à INS.

La répartition des employés, quant à elle, s'est faite en deux temps : d'abord par région, ensuite par entreprise. Une fois dans l'entreprise, le choix des employés à interviewer s'est fait de façon aléatoire. Pour s'assurer de la fiabilité des données collectées, des contrôles systématiques dans les entreprises ont permis de vérifier l'effectivité des passages des enquêteurs. Certaines entreprises et employés n'ont pas souhaité participer à l'enquête. Aussi, nous avons reçu plusieurs questionnaires incomplets. Ce qui nous a amené à éliminer ces derniers et à ne travailler qu'avec ceux qui étaient valides pour notre analyse.

Au terme de la collecte des données, un échantillon de 37 entreprises et de 600 employés de celles-ci a été retenu. La description statistique des données primaires recueillies nous donne un taux de rétention tournant autour de 70 % des questionnaires employés. Le taux de rétention à l'extrême nord pour les employés est le plus faible et se situe autour de 1,4 %. Les rejets concernent essentiellement les questionnaires mal remplis, incomplets ou comportant des informations incohérentes. Les GEC que nous avons enquêtés se retrouvent dans plusieurs branches d'activités de l'économie camerounaise. Nous constatons la forte présence de nos enquêtés dans les branches suivantes : prestations de services (21,65%), industrie (20,27%), banques (19,24%) ensuite une présence moindre dans les transports (12,3%), énergie (9,97%), ou les télécommunications (8,59%). Enfin, une faible présence des assurances (4,12%), commerce (3,09%) et BTP (1,03%). Ces proportions sont semblables à celles observées dans le pays. Ces données ont subi un traitement à la fois statistique et économétrique à l'aide des logiciels appropriés et/ou des algorithmes, lorsque cela était nécessaire. Le traitement statistique et économétrique s'est effectué avec des méthodes discutées et adaptées à chaque hypothèse.

Une des particularités de cette étude réside dans le type de participant. En effet, les participants sont des employés de toutes les catégories socioprofessionnelles comprises dans toutes les classes d'âges. Les études antérieurement réalisées sur ce sujet dans la littérature ont mis un accent particulier sur les cadres. Ces derniers étaient alors considérés comme étant la catégorie socioprofessionnelle la plus susceptible de vivre le phénomène de plafonnement de carrière. Tandis que d'autres travaux se sont limités à étudier les employés dits « seniors » c'est-à-dire, les personnes ayant des âges avancés. De plus, le fait pour nous d'avoir pris en compte les grandes entreprises des secteurs public et privé renforce encore l'originalité de notre étude.

La prise en compte du plafonnement, en conformité avec la littérature, nous a permis de classer les employés suivant deux critères. Le premier est caractérisé par une longue stabilité dans le poste occupé, évalué dans la littérature à plus de 5 ans (le plateau objectif). Dans notre échantillon, 68% des employés sont objectivement plafonnés. Le second critère, quant à lui, concerne les personnes ayant un sentiment de blocage dans l'évolution de leur carrière (plateau subjectif), elles représentent près de 25,4% de la population des grandes entreprises.

## **8- Plan de l'étude**

Cette étude s'articule autour de deux parties. *La première partie* concerne l'analyse des conséquences du plafonnement de carrière sur la satisfaction au travail et le stress professionnel perçus par les employés des GEC. Dans cette partie, sont abordées en détail les différentes études relatives au concept de plafonnement de carrière et ses conséquences, ainsi que d'autres approches théoriques utiles pour illustrer notre développement. Plus précisément, il est proposé ici la manière dont s'est construit le cadre théorique dans ce domaine bien précis. Ainsi, une revue de la littérature permet d'aborder les théories utiles pour éclairer notre sujet, ou encore de retenir les éléments constitutifs de notre modèle de recherche et de montrer l'incidence du plafonnement de carrière dans les GEC.

Dans cette dynamique, **le premier chapitre** présente tout d'abord le cadre théorique du concept de plateau de carrière identifié par la littérature. Il fait état des différences qui existent entre les notions de mobilité professionnelle, de gestion de carrière et le plafonnement de carrière et, ensuite, il met l'accent sur les formes de plafonnements dont certaines sont considérées, parfois, comme facteurs explicatifs plutôt que comme facteurs à expliquer. Ces différentes formes étudiées permettent de voir qu'il y a un risque de cumul des situations de plafonnement, puisqu'elles ne s'appliquent pas aux mêmes compartiments de la carrière. Pour sa part, la deuxième partie de ce chapitre aborde les causes concourant à la formation des situations de plafonnement et leurs conséquences suivant deux axes d'étude. Le premier fait référence aux causes structurelles et individuelles qui vont trouver leur origine dans la façon dont les

entreprises organisent et structurent leur activité. Le deuxième axe d'étude aborde les diverses conséquences liées à ces situations de plafonnement de carrière qui sont subies et, généralement, mal vécues par les individus avec des répercussions sur l'organisation toute entière.

**Le deuxième chapitre** est axé sur l'étude empirique menée sur la relation existant entre le plafonnement de carrière, la satisfaction et le stress professionnel vécus par les employés des GEC suivant deux axes. Le premier axe présente le cadre méthodologique de la recherche, les spécificités du terrain retenu qui est celui des GEC, et les caractéristiques des personnes ayant répondu au questionnaire. Le traitement statistique permet d'identifier les groupes de personnes suivant leur situation par rapport au plafonnement (objectif ou subjectif). En plus de cette approche permettant de constater l'existence ou pas d'une situation de plafonnement, le second axe présente les relations qui existent entre les personnes ayant connu une stabilité prolongée à leur poste et celles ayant un sentiment de blocage, avec les différentes facettes de la satisfaction au travail, de même qu'avec les manifestations du stress professionnel dans ces entreprises. Ensuite, l'analyse et la discussion des résultats obtenus, grâce à différents tests statistiques, sont utilisées ici afin de démontrer l'existence ou pas de la relation entre nos variables d'étude. Enfin, l'application des résultats aux diverses théories mobilisées est abordée.

**La deuxième partie de la recherche** est axée sur l'analyse des pratiques de gestion des carrières visant à réduire le plafonnement de carrière vécu par les employés des GEC. Dans cette partie, sont abordées les diverses stratégies de gestion des ressources humaines en matière de carrières, et les solutions potentielles pour lutter contre ce phénomène dans les GEC. De manière spécifique, il s'agit de l'élaboration du cadre conceptuel présentant une revue de la littérature qui permet à la fois, d'aborder les théories utiles pour clarifier cette partie de notre sujet, de retenir les éléments constitutifs de notre second modèle de recherche, et de montrer l'effet modérateur de l'application de certaines pratiques de gestion des carrières dans le management du plafonnement de carrière auprès des GEC.

À cette fin, **le troisième chapitre** présente, tout d'abord, le cadre conceptuel des pratiques de gestion des carrières identifiées par la littérature. Il s'agit en effet des stratégies de gestion des ressources humaines en matière de carrières et de mobilité et, ensuite, les pratiques de gestion des carrières visant à réduire le plafonnement de celles-ci dans les travaux. La prise en compte des nouvelles stratégies des ressources humaines en matière de gestion des carrières, oblige les organisations à faire face aux multiples défis qui se posent à elles dans la compréhension des attentes véritables des employés, qui ont chacun un actif spécifique à mobiliser. Pour se faire,

plusieurs outils d'aide à la mobilité professionnelle ont été identifiés dans la littérature en vue de faciliter la gestion des carrières de cette catégorie de personnes.

La deuxième partie de ce chapitre aborde les pratiques de gestion des carrières visant à réduire le plafonnement de carrières suivant deux orientations. La première fait ressortir les stratégies de gestion des carrières visant la réussite de carrières. Ceci, nous conduit à analyser les concepts de réussite de carrière et les politiques de gestion des carrières qui nous permettent de rechercher les solutions de rechange à la carrière professionnelle, afin d'éviter les départs anticipés et de maintenir les employés performants dans leur emploi. La seconde orientation offre les pistes pour la réduction des effets néfastes du plafonnement de carrières. Ici, deux catégories de solutions sont envisagées au niveau organisationnel à travers l'enrichissement des postes et la réduction de l'ambiguïté des rôles, et au niveau individuel par le support des collègues et la participation aux décisions touchant leur emploi.

**Le quatrième chapitre** est axé sur l'étude empirique menée sur la relation existant entre les pratiques de gestion des carrières et le plafonnement de carrières dans GEC suivant deux directions. La première présente la méthodologie de la recherche, les facteurs organisationnels et les facteurs individuels sociodémographiques et d'emploi. Le traitement statistique permet d'identifier le profil des personnes plafonnées, de vérifier l'existence des pratiques de gestion des carrières dans les entreprises enquêtées. En plus de cette approche permettant de constater l'existence ou pas des pratiques de gestion des carrières, le second axe présente l'analyse et la discussion des résultats obtenus. Ensuite, différents tests statistiques sont utilisés ici afin de répondre à nos hypothèses de recherche. La seconde direction aborde les solutions pour permettre aux personnes ayant connu une stabilité prolongée à leur poste, et celles ayant un sentiment de blocage, de ressentir faiblement cette situation dans ces entreprises. Ce chapitre s'achève par l'application des résultats aux diverses théories mobilisées et les préconisations concernant ces pratiques.

La conclusion générale nous permettra de faire la synthèse de cette étude, d'en présenter les limites, ainsi que les pistes de recherche futures.

## **PREMIÈRE PARTIE :**

**Le plafonnement de carrière : Un problème majeur  
dans les entreprises camerounaises**



## **Introduction de la première partie**

L'époque où les salariés mettaient à disposition de l'organisation leurs connaissances, leurs compétences et leur énergie en échange d'un poste à vie et d'un plan de carrière tout tracé semble révolu. En effet, les carrières sont devenues sans frontières ; le développement personnel et la réalisation de soi sont devenus des conditions prioritaires à réunir pour accepter un engagement dans l'entreprise ; la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle est un des critères majeur d'aide à la prise de décision pour le choix de son parcours d'entreprise (Dany et Livian, 2002).

Ainsi, les attitudes des employés, leurs comportements, leurs décisions échappent de plus en plus aux modèles économiques et de gestion et donc aux actions et outils mis en place par les dirigeants ou managers des organisations.

Toutefois, la mise en évidence des carrières en dehors des modèles construits et traditionnels (Cadin, Bender et Saint Giniez, 1999), les éléments contextuels (Griffin, 2007) tels que le système éducatif, l'espace de carrière, ou encore le mode de gouvernance de l'entreprise (Livian, 2004), conjugué à la subjectivité des personnes questionnent la possibilité donnée aux entreprises de proposer des politiques de gestion des carrières en adéquation avec les besoins des employés.

C'est pourquoi, malgré le fait qu'ils possèdent les qualifications requises pour accéder à des niveaux de responsabilités plus élevés, de plus en plus des salariés se retrouvent à un moment donné, en situation de plafonnement de carrière (Carson et al., 1995). L'entrée massive des femmes sur le marché du travail (Chao, 1990) et les fréquentes restructurations qui ont mené à un nivellement des paliers hiérarchiques (Tremblay, 1992) comptent parmi les nombreux événements survenus au cours des dernières décennies qui ont exacerbé ce phénomène.

Cette première partie de la thèse s'intéresse aux diverses approches du plafonnement de carrière en partant du concept de mobilité professionnelle vers le plafonnement de carrière en passant par la gestion des carrières. L'intérêt de cette partie réside dans le fait que lorsqu'on parle de plafonnement de carrière, il est important de bien cerner la différence existant entre les concepts de mobilité et de carrière mais aussi de montrer ce qui peut être amené à ne plus évoluer car les effets négatifs sont nombreux.

Toutefois, l'étude du plafonnement de carrière trouve sa légitimité dans les conséquences qui peuvent en découler, cette position de stagnation étant parfois perçue négativement puisqu'il s'agit d'une situation qui est difficilement vécue.

Cette partie s'articule autour de différentes approches relatives aux situations de plafonnement permettant de construire le profil des plafonnés avec les conséquences qui lui sont associés. Toutefois, elle permet aussi d'apprécier l'impact d'un sentiment de blocage ou d'une non évolution sur les attitudes et le bien-être des salariés et, par voie de conséquence, sur le ressenti des personnes en situation de plafonnement de carrière.

Pour ce faire, la détermination du cadre théorique est importante et, à travers lui, l'analyse en profondeur du concept de mobilité, de gestion des carrières et de plafonnement de carrière à travers ses différentes facettes, ainsi que leur prise en compte pour la gestion des ressources humaines constituent un enjeu heuristique majeur.

Enfin, cette partie a pour objectif d'évaluer l'impact du plafonnement de carrière sur la satisfaction et le stress professionnel dans les entreprises camerounaises. On examinera cette question au niveau théorique tout d'abord (**Chapitre 1**) pour faire brièvement le point sur l'état du débat sur ce sujet et, au niveau empirique ensuite à travers les conséquences de ce phénomène sur la satisfaction et le stress professionnels perçus par les employés des grandes entreprises camerounaises (**Chapitre 2**).

## **Chapitre 1**

### **Le plafonnement de carrière et ses conséquences dans les entreprises : Cadre théorique**

## Introduction du Chapitre 1

Au cours de cette dernière décennie, la population des salariés a connu des profonds changements. En effet, face à la complexification et au durcissement de l'environnement économique, les structures organisationnelles ont été profondément modifiées, avec des réductions des niveaux hiérarchiques, des nouvelles formes de travail, de mobilités, offrant aux employés de nouvelles formes de carrières, alternatives à la progression hiérarchique classique, verticale et intra organisationnelle. La féminisation du monde des salariés en général est un autre changement majeur auquel cette population fait face depuis le début des années 60. Celle-ci entraîne des modifications des parcours de carrière des cadres, qui peuvent apparaître différents et spécifiques selon que l'on est un homme ou une femme. La mondialisation aidant, par ailleurs, d'autres types de défis multiformes apparaissent pour les salariés. D'autant que désormais largement poussées par la recherche de la flexibilité productive, « *les entreprises sont de plus en plus mobiles* <sup>3</sup> ». De ce point de vue aussi, du reste, on peut dire comme Essombè Edimo (2007, p.141) que « *la mondialisation fait l'éloge, en même temps qu'elle l'entretient, de la dynamique du désordre* ».

Toujours est-il que toutes ces mutations successives font que les attentes des employés, vis-à-vis de leur carrière professionnelle, vont également subir des évolutions au cours des dernières années, dans le sens d'une volonté accrue d'équilibre entre travail et hors travail (Dares, 2004, Thevenet, 2001), par exemple.

De plus, comme la main-d'œuvre est de mieux en mieux formée, ses attentes augmentent, particulièrement en ce qui concerne les possibilités que peut lui offrir une organisation de progresser tant sur le plan individuel que sur le plan professionnel. Les entreprises font face à une situation de plus en plus difficile : d'un côté, elles reconnaissent la nécessité de satisfaire les besoins des employés qualifiés, en créant les conditions pour qu'ils puissent réaliser leurs objectifs professionnels et demeurer au sein de l'entreprise. De l'autre, elles prennent conscience du fait que les possibilités de promotion sont de plus en plus réduites en raison des nouvelles structures mises en place par les organisations, de leur recherche constante d'une plus grande flexibilité, et parfois, des chances limitées d'avancement qui peuvent se présenter à l'intérieur de l'organisation. Il n'en demeure pas moins que la gestion des carrières en général, et le plafonnement de carrière en particulier, est au cœur de la gestion des ressources humaines.

---

<sup>3</sup> Essombè Edimo J.R. Nya Bonabébé (2007) : Spatialité et développement économique à Douala : entre le hasard et la nécessité, L'Harmattan, Paris, p. 141.

La relation entre le plafonnement de carrière et les conséquences qui lui sont associées, si elle peut être explicitée, appelle deux articulations. D'abord, un état de lieux sur l'évolution de la notion de plafonnement de carrière (**Section 1**), dans le but d'apprécier les différents concepts qui lui sont associés et ses typologies. Ensuite, ressortir l'état de la littérature sur la relation entre le plafonnement de carrière et ses conséquences dans les entreprises (**Section 2**), pour mettre en exergue les liens existant entre les types de plateaux, la satisfaction et le stress professionnel dans les organisations.

## **SECTION 1 : LA FORMATION DU PLAFONNEMENT DE CARRIÈRE DANS LES ENTREPRISES.**

Le plateau de carrière peut être défini comme « une étape dans la carrière, temporaire ou permanente, où il devient plus difficile, sinon improbable, d'obtenir une promotion, une mutation et même un accroissement des responsabilités actuelles ». Cette définition implique que le plafonnement de carrière est une situation de blocage aussi bien dans l'évolution verticale (FERENCE et al., 1977) qu'au niveau des mouvements latéraux (VEIGA, 2001 ; ROGER et TREMBLAY 2004). C'est une situation, un point dans la carrière où les possibilités d'évolution sont réduites (FERENCE et al. 1977*op. Cit* ; VEIGA 1981, *op. Cit* ; HUTCHENS 1988 ; FELDMAN et al., 1988b).

L'appellation de plateau de carrière revêt souvent une connotation négative, car on y associe l'échec et la rupture. Il existe des difficultés de compréhension et de gestion de ces situations (FERENCE et al. 1997). S'attacher à étudier le plafonnement de carrière revient à décrire la situation d'un individu au sein d'une entreprise déterminée (VEIGA, 1981, *op. Cit*), puisque son mode organisationnel conditionne les constructions des carrières (ROGER et LAPALME, 2006). Le plafonnement de carrière est donc, pour résumer, un ralentissement, voire une cessation de mobilité verticale ou horizontale qui peut être aussi « associée à la stabilité dans l'emploi » (LEMIRE et al. 2005).

Le plafonnement de carrière est un problème vécu à l'intérieur des organisations. Son étude ne saurait être faite sans présenter la notion de mobilité professionnelle, plus précisément la mobilité interne (verticale ou horizontale), ainsi que le concept de carrière professionnelle pouvant créer les situations de plafonnement de carrière.

Le plafonnement de carrière est un problème vécu à l'intérieur des organisations, son étude ne saurait être faite sans présenter la notion de mobilité professionnelle, plus précisément la mobilité interne (verticale ou horizontale) et le concept de carrière professionnelle pouvant créer les situations de plafonnement de carrière.

## **1.1. LES CONCEPTS DE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE, GESTION ET PLAFONNEMENT DE CARRIÈRES**

Roger et Tremblay (2004) rappellent que l'analyse du plafonnement, tout comme celle de la mobilité, peut impliquer de prendre en compte les rôles organisationnels à travers la contribution de l'individu en termes d'innovation, de responsabilité ou de prise de décision dans son travail. De plus, la compréhension du plafonnement impose de cerner la notion de mobilité professionnelle.

Les définitions données dans la littérature en GRH considèrent généralement la mobilité professionnelle comme un changement d'entreprise ou d'établissement (Cadin et al., 2003) ou, dans un cadre plus restreint, comme une succession d'*emplois* ou de changement d'affectation dans une structure organisationnelle (Rosenbaum, 1979 ; Galambaud, 1991 ; Vatteville, 2003). Au-delà de cette définition générale de la mobilité, certains auteurs prennent en compte les attributions ou les rôles organisationnels confiés aux individus. Ainsi, par exemple pour Vardi (1980), elle peut se concevoir comme « *les mouvements vécus par des salariés qui passent d'un rôle organisationnel à l'autre* »<sup>4</sup>.

### **1.1.1. MOBILITÉ PROFESSIONNELLE ET GESTION DES CARRIÈRES**

La mobilité peut se définir comme la *facilité à se mouvoir*<sup>5</sup>, c'est-à-dire de changer de place ou de position. La mobilité professionnelle serait alors définie comme une facilité liée soit à un contexte favorable où les possibilités de changement sont importantes, soit à des atouts personnels (compétences, réseau relationnel, etc.). L'idée de mouvement au sein de l'organisation est toujours présente, mais il ne s'agit plus nécessairement d'un changement d'effectifs. C'est la facilité à changer d'emploi qui est prise en compte. Une personne se trouvant dans une position où elle peut facilement changer décidera parfois de ne pas le faire, par exemple pour des raisons personnelles. L'entreprise aurait beau développer son « employabilité », elle préférerait rester à sa place. Cette définition est fondée sur la capacité d'une personne à changer d'emploi, liée à ses compétences et aux occasions qui lui sont offertes sur le marché de l'emploi, et non pas sur le fait de changer effectivement d'emploi ou de rôle organisationnel. Elle distingue la potentialité de mouvement et la volonté de bouger.

---

<sup>4</sup> « The movement employees experience among organizational roles »

<sup>5</sup> Larousse de Poche, 1993

### 1.1.1.1. DÉVELOPPEMENT DU CONCEPT DE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE : FORMES ET TYPOLOGIES

La plupart des auteurs considèrent cependant qu'un salarié est mobile seulement s'il est prêt à accepter un nouvel emploi ou de nouvelles attributions au sein de son entreprise ou dans une autre firme. Plusieurs formes de mobilités peuvent donc exister. À cet égard, du reste, Dany et Livian (2002) distinguent cinq grands types de mobilités internes, en fonction du changement sur l'échelle hiérarchique, de la transformation dans le contenu de l'emploi, et du lieu d'exercice de l'activité. Ainsi distingue-t-on :

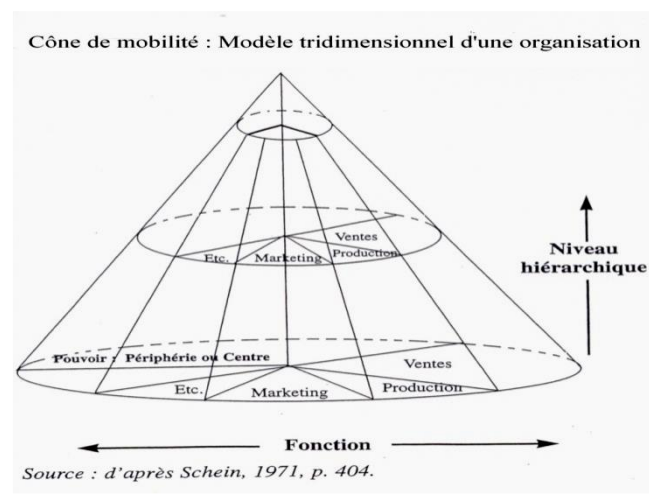
- **La mobilité verticale ou catégorielle** : il s'agit d'un mouvement ascendant ou descendant le long de la ligne hiérarchique ; un mouvement vers le haut associé à un changement de statut, de rémunération ou de responsabilités. Ceci correspond à une promotion. La promotion est généralement sanctionnée par un changement de catégorie, de grade ou de classification et est également assortie d'une augmentation de la rémunération. La plupart des auteurs comme Deffayet et Van Heems (1995) incluent dans le concept de mobilité ascendante une dimension hiérarchique, fonctionnelle et pécuniaire.
- **La mobilité horizontale** : changement de poste sans évolution hiérarchique, ni changement de salaire ou de responsabilité. Ce changement nécessite de faire appel à des compétences que le salarié n'exerçait pas auparavant ou, tout du moins, pas de la même façon. C'est à ce titre que la mobilité horizontale s'inscrit généralement dans une perspective de développement des compétences et de l'employabilité des ressources humaines. On en distingue deux formes majeures, à savoir :
  - la mobilité d'environnement* : même contenu de métier et même niveau de responsabilité mais dans un univers professionnel différent, et
  - la mobilité fonctionnelle* : changement de métier ou fonction mais à même niveau hiérarchique.
- **La mobilité de reconversion** : mouvement marquant une rupture radicale par rapport à l'ensemble de la carrière, ou encore
- **La mobilité géographique nationale** : le salarié exerce la même activité, au même niveau hiérarchique avec la même qualification mais dans un autre lieu de travail ou dans une autre équipe sur le territoire national. Ce type de mobilité est couramment appelé mutation, ou enfin

- **La mobilité géographique internationale** : changement de localisation du travail à l'échelle internationale : il peut s'agir de détachement ou d'expatriation.

Deffayet et Van Heems (1995, *Idem*) précisent que différentes formes de mobilités peuvent coexister : mobilité verticale, géographique et fonctionnelle, mais ne s'excluent pas mutuellement. Mais si plusieurs formes de mobilités peuvent coexister dans une entreprise, plusieurs facteurs déterminent la prédominance d'une des formes. Ainsi, le secteur d'activité, la culture de l'entreprise ou encore les caractéristiques des salariés (statut, métier, qualification) influencent les formes de mobilités les plus courues dans une entreprise.

Toutefois, les travaux de Schein (1971) vont plus loin encore. À travers ce qu'il est convenu d'appeler « *le cône de Schein* », les travaux de cet auteur mettent en effet l'accent sur une dimension particulière de la mobilité, à savoir la dimension radiale. Celle-ci est relative à la notion de pouvoir et d'influence du salarié, acteur dans la construction de sa carrière. La dimension radiale correspond aux rapprochements des salariés vers les centres de pouvoir des organisations. Schein propose ainsi d'appréhender les mouvements du personnel dans un « cône de mobilité » qui prend en compte trois dimensions de la mobilité : la dimension verticale, radiale et fonctionnelle (**Figure 1**).

**Figure 1** : Les trois axes de Schein



Enfin, il est à noter également que les transitions de carrières rythment la mobilité d'une personne. Elles représentent les périodes de changement entre deux périodes de stabilité. Louis (1980) considère qu'il y a transition, non seulement lorsque la personne prend un rôle différent clairement identifié (transition inter rôles, reposant sur des éléments objectifs), mais aussi lorsque son orientation par rapport au rôle qu'elle a déjà est modifiée. La dimension subjective de la carrière (qualifiée de transition intra rôle) est alors prise en compte. Nicholson et West



(1989) incluent également dans leur définition de la transition de carrière « *tout changement majeur dans les demandes de rôles du travail ou du contexte de travail.* »

Après avoir présenté le concept de mobilité professionnelle, il convient à présent de voir s'il existe ou non un lien entre ce concept et la notion de carrière.

#### **1.1.1.2. LES CONCEPTS DE CARRIÈRE ET DE GESTION DES CARRIÈRES**

Le concept de mobilité se rapproche un peu de celui de la carrière. En effet, la carrière peut se définir comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie dans une entreprise, et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières. Pour bien comprendre la notion de carrière, il est utile de dissocier ses composantes individuelles et organisationnelles.

En ce qui concerne la composante individuelle, le terme de carrière peut être défini simplement sous l'angle des expériences de travail d'un individu. Il s'agit d'observer les étapes cruciales qui marquent la progression professionnelle d'une personne en particulier.

Ces étapes ne sont pas nécessairement déterminées de manière précise. Elles varient grandement selon les catégories professionnelles auxquelles appartiennent les travailleurs, la culture et la structure organisationnelle, les préférences des individus et leurs aspirations, etc. Ainsi, l'obtention d'une promotion constitue un exemple d'étape cruciale du déroulement d'une carrière. Les cheminements de carrière ont une incidence sur les individus et les organisations. Ils influent sur la performance des individus au travail, sur leur satisfaction, leur santé et leur bien-être. Toutefois, différentes approches permettent de cerner la notion de carrière.

L'on distinguera, par exemple, la conception traditionnelle de la carrière et qui a souvent été liée à une promotion verticale gouvernée par les règles de l'organisation dans laquelle la carrière se développe (Adamson, Doherty et Viney, 1998). L'approche traditionnelle de la carrière privilégie donc l'appréhension en termes de « *carrière organisationnelle* » (Arthur et Rousseau, 1996), ou encore de « *carrière bureaucratique* » (Kanter, 1989). Dans cette optique, avoir une carrière semble être quelque chose de normal et de désirable pour un individu responsable qui veut contribuer au développement de son entreprise grâce à ses compétences et à son implication.

De même, il est à noter que la notion de carrière a connu une évolution. Et à ce sujet, l'évolution qui a retenu l'attention des chercheurs est l'augmentation de la mobilité inter-entreprises (Arthur, Inkson et Pringle, 1999). Si un désaccord subsiste sur l'importance de cet accroissement de la mobilité et sur son caractère choisi ou subi, un consensus existe

néanmoins sur le constat que l'idée de carrière à vie a fait long feu. Le succès de la notion d'employabilité en témoigne (Dany, 1997).

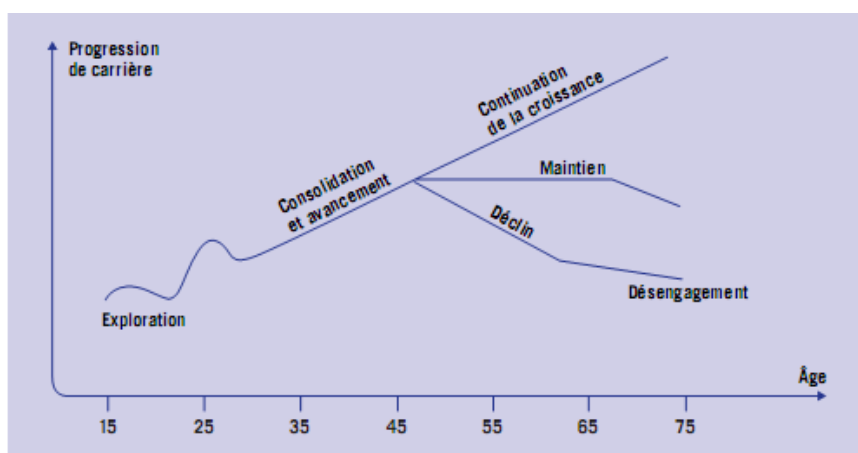
Dans de nombreux cas, les promesses de carrières ne sont plus suffisantes pour régir la relation d'emploi. Un emploi intéressant et des opportunités d'élargissement des compétences seraient devenus la priorité pour des salariés qui ne peuvent plus croire en une garantie de sécurité en échange de leur fidélité (Handy, 1995). Pour Rousseau (1995, *Idem*), les traditionnels contrats psychologiques « relationnels » seraient appelés à être remplacés par des contrats psychologiques « transactionnels ».

Des auteurs vont encore plus loin en évoquant l'idée de travailleur indépendant (Golzen et Garner, 1990; Heckscher, 1995), pour rendre compte de la séparation entre le salarié et l'entreprise, ainsi que la disparition d'une relation d'emploi sur le long terme. Ils reconnaissent ainsi l'indépendance croissante des individus par rapport aux pratiques de gestion de carrières des entreprises. Pink (2001) parle d'ailleurs « *d'acteur libre* » pour rendre compte de cette nouvelle figure : celle de l'individu acteur de sa carrière, habitué à la prise d'initiatives et qui ne recule pas devant la prise de risques. Ces nouvelles approches de la carrière contestent ainsi les notions de prévisibilité, de verticalité et de linéarité de la carrière.

Malgré l'annonce répétée de « la fin des carrières » dans les années 1990 (Chanlat, 1992; Collin et Watts, 1996; Hall, 1996a) et l'émergence de nouvelles approches de gestion des carrières (Hall et Mirvis, 1996), il semble pourtant que l'ancien modèle n'ait pas disparu (de Larquier et Remillon, 2008; Sturges, Guest, N. Conway et Davey, 2002). Les individus n'ont pas toujours les compétences requises pour gérer eux-mêmes leurs carrières et la notion de travailleur indépendant peut ne pas convenir à tout le monde. L'incertitude et la subjectivisation au cœur des nouvelles carrières (Dany, 2004, *op. Cit*) peuvent être sources de stress et de discrimination pour ceux et celles qui n'auraient pas les compétences et la flexibilité requises pour les affronter. Malgré son abondance, la littérature peine encore à rendre compte de manière pleinement satisfaisante des carrières contemporaines.

Selon divers écrits, par ailleurs, le cheminement d'une carrière comporte plusieurs étapes. Les étapes du déroulement d'une carrière sont constituées d'une suite d'événements prévisibles qu'une personne est appelée à vivre au cours de sa vie, indépendamment du type d'emploi qu'elle occupe. La connaissance des étapes du déroulement d'une carrière peut aider les personnes et les organisations à comprendre les problèmes et les événements spécifiques qui se présentent au fil des ans. Selon Hall (1976), il existe ainsi cinq étapes de la progression d'une carrière (**Figure2**), et qui peuvent brièvement être examinées de la manière suivante :

**Figure 2 :** Le cycle de progression d'une carrière selon Hall



Source: Adapté de D. Hall, *Careers in Organizations*, Santa Monica, Goodyear, 1976.

**Étape 1 :** La préparation au marché du travail. Cette première étape s'étend de la naissance à l'âge d'environ 25 ans. C'est au cours de cette période qu'une personne fait son premier choix professionnel et poursuit des études qui lui permettront de s'y consacrer. L'image associée à une profession donnée prend forme progressivement au cours de l'enfance, de l'adolescence, et au début de l'âge adulte.

**Étape 2 :** L'entrée sur le marché du travail. Le choix d'un emploi et d'une organisation forme l'essentiel de cette deuxième étape. L'un des principaux problèmes qu'une personne est appelée à vivre durant cette période est désigné par l'expression « choc de la réalité ». Ce choc résulte du fait que les individus peuvent avoir des attentes irréalistes par rapport aux emplois qu'ils désirent occuper et trouver, une fois arrivés sur le marché du travail, que les postes d'entrée dans les organisations ne sont pas particulièrement stimulants. Cette étape survient habituellement entre 18 et 25 ans.

**Étape 3 :** La carrière à ses débuts. Amorcer une carrière au sein d'une organisation donnée constitue le cœur de cette étape, qui se divise en deux périodes : le passage au monde adulte, puis la recherche du succès dans le secteur d'activité choisi. Les personnes ont généralement entre 25 et 40 ans lorsqu'elles franchissent cette étape.

**Étape 4 :** La carrière à mi-chemin. Cette étape se situe généralement entre l'âge de 40 et 55 ans. Elle marque la transition entre le début de l'âge adulte et l'âge mûr. Les personnes réévaluent alors le mode de vie qui a caractérisé leur carrière jusque-là. Elles peuvent opter pour un nouveau mode de vie qui soit en accord avec le précédent ou, au contraire, complètement différent. C'est également au cours de cette étape que ces personnes passent en revue les buts qu'elles ont atteints et songent aux autres buts qu'elles pourraient se fixer dans

l'avenir. Le plafonnement de carrière et des compétences insuffisantes sont des problèmes caractéristiques de cette étape.

**Étape 5** : La fin de carrière. Cette dernière étape est marquée par la poursuite de l'activité professionnelle et la préparation à un retrait de la vie active. Au cours de cette période, certains individus envisagent de rester actifs sur le plan professionnel, alors que d'autres décident d'amorcer un retrait graduel ou définitif du marché du travail.

La progression d'une carrière varie d'un individu à l'autre. De plus, la notion de succès professionnel, qui fait référence à l'évaluation par un individu de ses réalisations dans le cadre de ses expériences de travail, comprend deux concepts clés : le succès objectif et le succès subjectif. Le succès objectif est défini comme un jugement porté par d'autres sur les réalisations d'un individu durant sa carrière à l'aide de critères observables tels que le niveau de rémunération atteint, le nombre de promotions obtenues au cours de la carrière et le poste occupé. Le succès subjectif, pour sa part, fait référence au sentiment et à la satisfaction qu'éprouvent les individus face à leur carrière<sup>6</sup>.

Enfin, la gestion des carrières a suscité de multiples débats. De nombreux auteurs s'accordent pour la définir comme un processus qui concilie les besoins des individus et ceux de l'organisation. Cependant, malgré ses nombreux avantages, la gestion des carrières doit tenir compte de plusieurs considérations. Il ne faut cependant pas perdre de vue que les individus ont des aspirations qui diffèrent en fonction de caractéristiques individuelles comme la personnalité, la scolarité, l'âge et le sexe, et n'abordent pas tous nécessairement leur carrière de la même façon. Les organisations, de leur côté, vivent des périodes d'instabilité et de turbulence qui réduisent quelque peu leur capacité à offrir des cheminements de carrière stables et prévisibles. Les besoins individuels et les besoins organisationnels que la gestion des carrières permet de combler sont les suivants :

#### *Pour les individus*

- Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible.
- Pouvoir développer leurs compétences.
- S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci.
- Satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence, etc.).

---

<sup>6</sup> T. A. Judge, D. M. Cable, J. W. Boudreau et R. D. Bretz Jr, «An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success », *Personnel Psychology*, 1995, p. 485-519.

- Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.

### ***Pour l'organisation***

- Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose.
- Améliorer sa flexibilité.
- Mettre en place une relève de qualité.
- Renforcer sa culture.
- Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.

Après avoir élucidé les concepts de mobilité et de carrière professionnelle, il nous incombe maintenant de présenter différentes approches et la classification des situations de plafonnement de carrière.

## **1.1.2. APPROCHES ET CLASSIFICATION DES SITUATIONS DE PLAFONNEMENT DE CARRIÈRES**

Il existe deux grandes approches qui vont dans les situations de plafonnement que l'on adopte une catégorie plutôt qu'une autre. Ceci permet d'offrir un éclairage totalement différent. Ainsi, les études menées sur les situations de plafonnement ont permis de réaliser une conceptualisation de ces deux grandes approches il s'agit de : *et le plafonnement subjectif et le plafonnement objectif*, observable, mesurable et quantifiable, qui va être constitué essentiellement par le regard porté par les individus sur leur situation professionnelle (Tremblay et al., 1995).

### **1.1.2.1. APPROCHES DES SITUATIONS DE PLAFONNEMENT**

La manière avec laquelle les situations de plafonnement sont perçues selon chacune des approches peut entraîner des visions différentes ou communes. La présentation d'écarts entre constat et perception est d'un intérêt primordial au niveau de la GRH afin de pouvoir identifier les situations sources de problèmes potentiels. Cela permet véritablement d'identifier des leviers d'action en vue de limiter les influences négatives des perceptions individuelles sur le collectif.

#### **➤ *Le plafonnement objectif :***

Il ne tient pas compte des impressions que peut avoir un individu vis-à-vis de sa carrière. Il se base sur des critères quantifiables et mesurables liés au système organisationnel de l'entreprise, en prenant en considération les possibilités de construction de la carrière.

Ainsi, il est important, dans ce cas par rapport aux éléments retenus pour toute analyse de les situer dans un contexte organisationnel.

Le plateau objectif va consister à appréhender une situation de plafonnement par rapport aux modalités de fonctionnement de l'entreprise, la structure de ses filières d'emplois, ses pratiques de recrutement, son système organisationnel et de gestion de la main d'œuvre. Par exemple, il s'agira soit d'une situation de blocage identifiée et reconnue comme telle par l'organisation, soit d'un plafonnement qui peut ne pas être reconnu par les dirigeants mais qui, pourtant, est bel et bien constatable.

De plus, le plateau objectif relève principalement d'une démarche qui va consister à analyser le passé pour constater des faits (Roger et Tremblay, 2004, *Op. Cit*) afin de catégoriser la situation présente, comme réalisé dans les études de Veiga notamment. Il s'agit ici d'étudier ce qui a été fait *ex ante*, pour voir si la situation actuelle est en décalage ou pas.

Cette approche a le mérite de dresser un schéma des pratiques passées afin de donner un éclairage et une grille de lecture des situations étudiées. Les démarches tournées vers une analyse du futur font plus référence à ce que la personne éprouve par rapport à sa situation (Roger et Tremblay, 2004, *Idem*). Ceci fait en sorte que cette vision des choses n'entre pas normalement dans le cadre d'une analyse objective. Toutefois, il est tout à fait possible de se positionner dans une analyse de l'avenir, sans tenir compte des sentiments du salarié concerné, afin de déterminer si la situation appartient ou pas à une situation de plafonnement objectif.

En effet, une démarche prospective va consister à analyser le passé pour faire une projection des possibilités futures afin de mieux déterminer la situation actuelle. Cette approche va comporter une analyse des données objectives essentiellement basées sur la situation passée, mais, également sur les perspectives d'évolutions futures offertes par la structure organisationnelle de l'entreprise car suivant le poste où l'individu se trouve, les lignes d'évolutions seront diverses (Grandjean 1981 ; Roger et Lapalme, 2006). Par exemple, une entreprise qui est en phase de croissance peut être à même, d'offrir des opportunités de carrières importantes dès lors que les nouveaux postes créés ne sont pas pourvus par l'unique recours aux recrutements externes (Roger et Lapalme, 2006, *Idem*). Si l'on se base sur une analyse d'une situation de plafonnement en prenant en compte des critères objectifs, le passé comme le ou les futurs possibles sont à considérer.

Le plafonnement objectif est directement lié à l'entreprise et à son mode de fonctionnement. Sa structure organisationnelle est de nature à affecter la construction des itinéraires d'emplois (Falcoz, 2004 et 2005) et l'impact de l'environnement, le marché du travail interne, les

stratégies suivies, et l'organisation des ressources humaines vont différer d'une organisation à une autre (Roger et Tremblay, 2004, *Idem*). Ce qui rend ce genre d'étude spécifique à l'organisation abordée. Cependant, malgré cette spécificité, il est tout de même possible d'élaborer des cadres d'analyse qui prennent en compte des éléments communs à chaque entreprise.

Ainsi, dans les recherches portant sur le plafonnement objectif, on retrouve quelquefois, les mêmes critères que sont l'ancienneté, le niveau hiérarchique et salarial, ainsi que la mobilité (Veiga, 1981, *Ibidem*). Les outils à mobiliser seront transposables à toute entreprise, seulement, ce sont les éléments constitutifs qui vont changer.

Malheureusement, le plafonnement objectif n'est pas le seul paramètre à prendre en compte, car il consiste à faire uniquement des constats. Or, les perceptions des individus peuvent être totalement différentes de ce qui est constaté. C'est pour cela que de plusieurs chercheurs ont intégré dans leurs travaux cette dimension personnelle qui comporte des données subjectives (Roger et Tremblay, 2004, *Ibidem*) susceptibles de permettre de mieux cerner et comprendre les situations de plafonnement (Chao 1990, Tremblay et al. 1995).

### ➤ ***Le plafonnement subjectif***

Contrairement au précédent, le plateau subjectif renvoi au domaine personnel avec tout ce que cela peut englober comme situations et attentes particulières. Il est directement lié à l'individu et à la manière dont celui-ci se positionne dans le présent, analyse son passé et se projette dans l'avenir. Qu'il y ait une situation de plateau objective ou non, les données subjectives vont venir apporter un éclairage sur la façon dont l'individu perçoit sa situation professionnelle (Roger et Lapalme, 2006, *Idem*), et fournir ainsi des éléments faisant partie intégrante de la notion de plafonnement (Chao, 1990, *Op. Cit*). Souvent appelé « plateau personnel » il est parfois considéré comme étant la forme de plafonnement la plus dangereuse selon Maimounah (2008).

#### ▪ **Les perceptions individuelles du plafonnement**

Il n'est plus à démontrer que la perception des possibilités d'avancement et de progression serait un vecteur de motivation (Tremblay, 1992a). Le plafonnement subjectif ou « *perceptuel*<sup>7</sup> » est présent lorsqu'une personne aura le sentiment d'être depuis très longtemps dans son poste ou au même niveau hiérarchique (Cerdin et al. 2003a). Cette dimension subjective est importante, car elle va bien varier d'une personne à une autre. Ce qui fait qu'une

---

<sup>7</sup>Tremblay (1992) : op. Cit, p. 38

même situation ne sera pas vécue de la même façon par les personnes, puisque les attentes vis-à-vis de la carrière et les personnalités vont avoir un effet non négligeable. Une personne qui souhaite construire sa vie professionnelle de façon ascendante, trouvera son ambition rapidement freinée dès lors que sa présence dans un poste commencera à s'allonger (Roger et Tremblay, 2004, *Idem*) même si du point de vu de l'entreprise, ce délai est normal.

Une personne peut avoir le sentiment d'être plafonnée alors que ce n'est pas le cas, ou entrevoir une possible ascension alors qu'au niveau de l'entreprise le plafonnement objectif est bien présent (Tremblay, 1991). Le plateau subjectif va donc dépendre de la façon dont l'individu perçoit sa propre situation au sein de son organisation et ce, en référence à un cheminement de carrière qu'il pense acceptable pour lui. C'est cette perception qui va affecter les comportements et attitudes individuels et impacter l'organisation toute entière (Lemire et al, 2005).

Pour l'entreprise, la difficulté en matière de gestion va se poser. En effet, il est nécessaire pour elle d'établir des règles de progression et de succession, notamment au niveau des pré requis nécessaires pour pouvoir aspirer à un poste. Mais, également, au niveau du temps jugé nécessaire pour acquérir les fondamentaux de l'emploi occupé. Or, comme toute règle destinée à un grand nombre, il existera ceux qui vont apprendre rapidement et qui vont désirer changer plus vite que ce qui est prévu ou se pratique, et ceux pour lesquels il faudra plus de temps.

Le risque encouru par le plateau subjectif est que le salarié volontaire et ambitieux ne finisse par postuler dans une autre entreprise s'il pense que les perspectives offertes par celle qui l'emploie ne sont pas suffisantes ou que sa progression de carrière n'est pas suffisamment rapide. Selon Lazear (1979) le recrutement d'une personne peut être un investissement non négligeable dans la mesure où le coût doit pouvoir être compensé par la productivité de la nouvelle recrue et ce, dans un laps de temps réduit. Les salariés qui attendent des perspectives intéressantes ne sont pas nécessairement dans une logique d'attachement à long terme à leur employeur. Pour ces personnes-là, comme pour l'entreprise, le moyen terme est une temporalité qu'il faut exploiter au mieux (Iellatchitch et al., 2004).

L'entreprise cours le risque donc, par une mauvaise prise en considération des employés qui se perçoivent en situation de plafonnement, de se délester du personnel compétent, capable de faire avancer la collectivité comme de démotiver ceux qui souhaitent partir.

Toutefois, l'individu peut vis-à-vis de sa situation avoir un comportement qui va traduire son éventuel mécontentement même si le sentiment de plafonnement concerne le salaire, le niveau hiérarchique ou encore la carrière dans sa globalité. Le problème posé est



qu'une personne peut avoir des attitudes qui reflètent une frustration, sans que cela puisse permettre d'expliquer précisément les raisons qui en sont à l'origine. Il serait donc judicieux de comprendre si c'est une situation de plafonnement qui est à l'origine du mécontentement. Car, plusieurs études ont abordé les conséquences du plafonnement, aussi bien sur un plan collectif que individuel.

- **Identification du plateau subjectif**

Le plafonnement subjectif intervient lorsque la personne pense que ses possibilités d'évolution futures sont réduites (FERENCE et al., 1977). Ainsi, pour déterminer la présence d'une situation de plafonnement subjectif, cela ne peut être réalisable qu'en ayant un entretien avec les employés concernés. Comme il s'agit de perceptions vis-à-vis d'une situation, elles peuvent conduire, suivant le degré d'acceptation, à des comportements variés plus ou moins repérables facilement et assimilables à cet objet précis, plutôt qu'à un autre.

En effet, l'expression d'une frustration ou d'un mécontentement va varier suivant les personnes et peut être plus ou moins évidente. L'absentéisme est la forme la plus facilement mesurable car aisément quantifiable (comme la démission) parmi les conséquences des situations de plafonnement. Mais, il peut y avoir plusieurs autres manifestations qui seront difficilement perceptibles (Stout et al. 1988, Tremblay et al. 1995). Dès lors, l'entretien reste un moyen ayant des limites car suivant le responsable qui sera chargé de le mener le « courage » de son interlocuteur, il peut s'avérer difficile de savoir si un individu est réellement dans une perception positiviste de son activité et de sa situation. Un entretien mené par un responsable hiérarchique peut provoquer chez le salarié une crainte quant aux conséquences à révéler ses motifs au sujet de son poste, ou alors l'impression que cela ne sert à rien de faire la moindre remarque car celle-ci ne sera pas suivie d'effets.

Le plafonnement subjectif est une situation difficilement identifiable, car si l'entretien apparaît être un meilleur moyen pour pouvoir le confirmer ou le vérifier, cela repose avant tout sur la capacité et la volonté de l'individu à exprimer ce qu'il ressent.

Dans le cadre d'un travail scientifique, le contexte n'est pas le même, l'approche des personnes interrogées offre une plus grande place aux discussions et échanges. Puisqu'il n'existe pas de relations hiérarchiques et que l'anonymat sera préservé. Cette méthode a permis à des chercheurs de proposer une classification des employés en fonction de leur positionnement par rapport à une situation de limitation de carrière, qu'elle soit objective et/ou subjective.

### 1.1.2.2. CLASSIFICATIONS DES INDIVIDUS EN FONCTION DES PLAFONNEMENTS

Selon Ettington (2003), le plafonnement subjectif peut être présent au même moment qu'une situation de plafonnement objectif, ou alors ne pas être en corrélation avec ce qui est observable. La mise en relation entre la présence ou pas d'un plafonnement objectif, et la perception qu'en a l'employés, a permis de relever quatre profils de personnes plafonnées (**Tableau 1**).

**Tableau 1** : Les profils de plafonnés

	<b>Plafonnement subjectif</b>	<b>Non plafonnement subjectif</b>
Non plafonnement objectif	Sur estimateurs	Non plafonnés conformes
Plafonnement objectif	Plafonnés conformes	Sous estimateurs

*Sources* : Cerdin et al. 2003 d'après Ettington (1993)

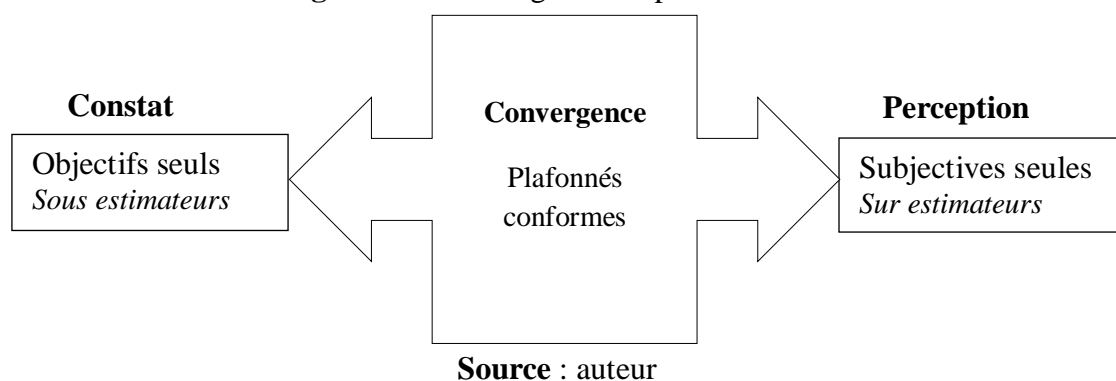
En l'absence du plafonnement objectif, deux types d'individus peuvent être identifiées : les « sur estimateurs » et les « non plafonnés conformes ».

De manière précise, les « **sur estimateurs** » sont les personnes qui vont se considérer en situation de blocage. Alors que objectivement, aucun constat ne permet d'abonder dans ce sens. Les raisons peuvent être aussi différentes qu'il existe de caractéristiques individuelles diverses. Car, chaque individu va analyser sa propre situation et y réagir en fonction, notamment, de ses ambitions.

Ensuite, les « **non plafonnés conformes** » sont ceux qui ne considèrent pas être en situation de limitation dans leur carrière, ce qui est conforme à l'analyse objective. Il y'a dans ce cas une adéquation entre perception et constat.

En présence d'un plateau objectif, il existe des employés qui vont se sentir bloqués « **plafonnés conformes** », et ainsi, avoir une perception de leur situation qui s'approche de la réalité. Au contraire, les « **sous estimateurs** » ne vont pas avoir la sensation que leur situation est bloquée pendant que objectivement, il est possible de constater le contraire. Ces derniers ont donc une perception qui est en inadéquation avec l'analyse qui est faite de leur situation d'un point de vue objectif.

**Figure 3 : Les catégories de plafonnement**



Cette classification des personnes en fonction des plateaux objectifs et subjectifs permet d'identifier, au niveau du plafonnement subjectif, deux groupes à savoir ceux qui ont une vision conforme à la situation réelle qu'ils constatent, et ceux qui ont un écart de perception par rapport à leur positionnement. Cette dichotomie dans les perceptions permet de mieux cerner les agissements des individus concernés par rapport à la situation vécue (Tremblay, 1991, *op. Cit*). Dès lors, on peut prendre conscience de ce qu'un plafonnement avéré peut ne pas être perçu par les individus, ce qui constitue un point de départ pour l'analyse des raisons de cet écart.

En dehors du fait qu'il existe deux approches d'une situation de plafonnement : le constat ou la perception, il est intéressant de déterminer ce qui est de nature à évoluer ou à stagner (Roger et Tremblay, 2004, *Ibidem*). Si un poste considéré n'offre pas de progression et que la personne, vis-à-vis de cette situation, souffre de ne pas évoluer il faut arriver à cerner exactement quels sont les éléments de cette situation qui pour elles, génèrent un mécontentement. En matière de plafonnement, la littérature est abondante et identifie de nombreuses variantes et de formes de perception de ces situations.

## **1.2. LES FORMES DE PLAFONNEMENT DE CARRIÈRES DANS LES ORGANISATIONS**

Dans cette partie, l'accent est mis sur une classification en catégorie de ces nombreuses études dans l'optique de réaliser une distinction précise entre les diverses formes de plafonnement. Cette approche regroupe, sans tenir compte des aspects structurels et personnels qui a contribué à la construction d'un plateau, des études mettant en évidence les formes de plafonnement quel qu'en soit son caractère temporaire ou non. Ainsi, quelques soient les structures organisationnelles et les politiques d'itinéraires d'emplois, ou encore les perceptions individuelles, les formes de plafonnement ne sont ni des causes, ni des

effets, juste l'expression d'une situation et peuvent de ce fait, s'appliquer à plusieurs entreprises.

### **1.2.1. LES TYPES DE PLAFONNEMENT DE MOBILITÉ**

Le plafonnement dit de « mobilité » est une forme de plafonnement liée à une situation d'immobilisation qui peut être soit ressentie comme telle par l'individu, soit objective. L'idée sous tendue par le plafonnement de mobilité est qu'il sera constaté ou ressenti à partir du moment où la présence d'un individu à un instant donnée  $\beta$ , est jugé par ce dernier comme étant trop longue, ou alors être en décalage par rapport aux pratiques réelles de l'entreprise.

Objectivement, l'analyse d'une situation de plafonnement est fortement liée à l'entreprise étudiée. En effet, autant dans une entreprise, il peut être courant de conserver une personne en poste pendant 5 ans, autant dans une seconde, le plafonnement apparaîtra seulement au bout de 2 ans. (Roger et Tremblay, 2004, *op. Cit*). Par ailleurs, au sein d'une même organisation, cette temporalité peut changer d'un poste à un autre. Le temps passé dans un même poste est donc un indicateur important (Cerdin et al., 2003b) qu'il faut pouvoir relativiser en prenant en compte le mode organisationnel de l'entreprise et ses stratégies en matière de mobilité de la main d'œuvre (Stoner et al., 1980).

Précédemment, il a été relevé que la dimension objective pris isolément est insuffisante. En effet, ce qui peut être considéré pour l'entreprise comme une durée « normale » de stabilité dans un poste, peut être perçue différemment par le salarié qui va ressentir éventuellement une situation de blocage.

Le plafonnement de mobilité regorge plusieurs notions liées à un plafonnement qui concerne des situations de stagnation, qu'elles soient temporaires ou persistantes (Reid et Evans, 1991). Ainsi, Bardwick (1983) identifiera le concept de plateau structurel, or, ce n'est pas la seule approche qui existe. De nos jours, les carrières ne se construisent plus uniquement dans une seule organisation, mais peuvent l'être chez des employeurs différents. Si de nombreux chercheurs ont intégrés principalement dans leur conception du plateau de carrière, la mobilité verticale qui s'inscrit dans une vision de la carrière vers le sommet de la hiérarchie (FERENCE et al. 1977). D'autres chercheurs ont intégré en plus d'une réduction, ou encore une stagnation des mouvements ascendants, le même type de scénario pour les mouvements latéraux (Veiga 1981, *Idem*). Aussi, ces mobilités peuvent intervenir à l'intérieur ou à l'extérieur de la société où l'employé travaille (Roger et Tremblay, 2004, *Idem*). Le plafonnement de mobilité est caractérisé une forme d'immobilisme se traduisant par

la présence prolongée d'un individu dans une organisation, des fonctions, un lieu, ou encore un poste.

#### **1.2.1.1. LE PLAFONNEMENT D'ENTREPRISE**

Selon Certains auteurs, des constructions de carrière peuvent se réaliser dans diverses organisations, on parle alors de carrière « transorganisationnelle » (Palmero et al., 2001 ; Tremblay 2005 ; Baruch 2006). Ces carrières concernent des individus qui n'hésitent pas à changer d'entreprise dans le but d'avoir un horizon d'opportunités professionnelles plus vaste, surtout si dans l'organisation où ils travaillent, ils auront du mal à percevoir des possibilités de croissance intéressantes. Pour garantir cette mobilité externe, il faut que le marché du travail soit attractif, que la personne ait un profil correspondant aux attentes de ce marché, et qu'il ait des savoirs qui soit mobilisable au sein de la nouvelle entreprise.

Ces différentes situations possibles font que les salariés soient fidèles à leur organisation par obligation, puisque le marché du travail externe à celle-ci est peu porteur d'opportunités et que la sécurité est préférable à la précarité. Pour ces raisons, le plafonnement externe (Palmero et al., 2001 ; Tremblay et Lapalme, 2006) est une forme de plateau considéré comme étant incontournable pour les travailleurs âgés, puisque ceux-ci n'ont pas ou peu de possibilités de muter d'entreprise pour trouver un emploi dans une autre (Veiga, 1981, *Ibidem*).

Dans le cadre de notre travail nous allons chercher à comprendre les contours du plafonnement de mobilité interne qui concerne un employé travaillant au sein d'une même organisation. Un employé ne pouvant, ou ne voulant, quitter son organisation sera à un moment donné, exposé à une situation de plafonnement.

#### **1.2.1.2. LE PLAFONNEMENT DE POSTE ET DE MÉTIER**

Dans un poste, on retrouve une étape d'apprentissage et d'acquisition des savoirs au cours de laquelle un employé va apprécier les diverses tâches qu'il aura à accomplir et apprendre à réaliser. Celui-ci pourra acquérir un savoir-faire nécessaire pour la maîtrise de son poste, afin de devenir véritablement autonome et opérationnel dans la matérialisation des opérations qu'il doit effectuer au quotidien. Cette étape de maîtrise va continuellement progresser vers une étape où l'employé saura exactement les diverses tâches à réaliser, ainsi que les contours de son métier, ce qui aboutira finalement sur une lassitude s'il n'y a pas de changement. La durée au poste de travail peut donc être découpée en quatre grandes étapes déjà présentées plus haut, à savoir l'apprentissage, la maîtrise, la routine et le désengagement (Marbot et Peretti

2004 ; El Akremi et al., 2006). A ce stade on retrouvera les deux types de plafonnement : objective et subjective, qui vont se présenter à différents niveaux.

- **Le plafonnement de poste : une vision objective de la carrière**

D'un **point de vue objectif**, le plafonnement de poste va concerner le temps prévisionnel pour le maintien d'un employé avant que la possibilité d'évoluer lui soit offerte vers un nouveau poste. Selon les entreprises, cette durée de présence dans un poste sera plus ou moins formalisée. Soit la structure a une nomenclature des postes construite clairement, avec une indication réelle du temps de durée à un poste ; soit en l'absence de manuel de formalisation précis, ce sont les pratiques informelles qui serviront de cadre de référence. Dans cette situation, c'est l'étude de la durée de maintien des individus dans un même poste, cumulativement avec parcours de carrière de l'employé concerné, qui permettra de déceler une temporalité, ou un intervalle temporelle. Celle-ci permettra de déterminer si l'on est en présence d'une situation de dépassement ou non. Il pourra donc apparaître de deux cas de figure : d'une part, on constate une durée qui est respectée au niveau du temps de présence dans le poste, d'autre part, on est en présence d'un dépassement dont il faut analyser la nature temporaire strictement liée au poste, ou ayant un caractère plus définitif et s'inscrivant au niveau de la carrière.

- *Le dépassement objectif dans le temps*

Dans le cas d'une durée longue de présence dans un poste, le plafonnement objectif peut être convoqué et va signifier que les possibilités de progression sont réduites sans pour autant être inexistantes (Tremblay 1991). Cependant, le risque de longue durée est présent car des études ont montré que plus un individu a un temps de présence long dans son emploi, « **plus les risques qu'il plafonne sont élevés** » (Tremblay, 1992, p 78).

De ce fait on peut dire que le plafonnement de mobilité, c'est la temporalité (Veiga 1981, *Idem* ; Tremblay et Roger 1991), le plafonnement étant une absence de mobilité latérale ou verticale sur une période donnée (Beauchamp et al., 1993). Dans les études réalisées par Tremblay et Roger (1995), le point d'accord qui ressort de la temporalité porte sur une durée de 5 ans. Cette horizon serait le reflet de l'apparition d'un plafonnement de carrière et devra constitué un élément clé pour permettre d'étudier pendant ce laps de temps les mobilités que l'employé a vécu. Toutefois, l'analyse basée sur durée de 5 ans, ou sur une autre durée choisie présente des limites qui réside dans le fait que c'est une posture arbitraire qui ne peut s'appliquer de manière pertinente dans une entreprise sans en avoir analysé au préalable la structure organisationnelle et les conditions de changement de poste. C'est pour ces raisons

que suivant les recherches, on trouve des plancher pouvant aller jusqu'à 15 ans ou être ramenés à 3 ans (Roger et Lapalme, 2006, *op. Cit*) ou encore s'établir à 8 années (Tremblay, 1991, *Idem*).

Ce concept de durée au poste est important. En effet, selon les caractéristiques techniques d'un poste, la posture arbitraire d'une durée unique peut entraîner probablement le constat d'un plafonnement là où il n'existe pas. Plus l'organisation étudiée aura des métiers différents, plus l'analyse du plafonnement de mobilité sera complexe. Dans les emplois aux activités prescrites, les diverses tâches à réaliser de même que les prérequis utiles pour y accéder sont clairement identifiables. D'ailleurs c'est ce qui conduit les formations diplômantes à proposer dans leur cursus, des enseignements qui permettent aux étudiants de recevoir les fondements nécessaires pour avoir un profil leur permettant de postuler à un ou plusieurs postes. En interne, c'est un aspect nécessaire à un employé lui permettant de définir quels sont les savoirs à maîtriser ou à développer pour pouvoir accéder à un autre poste et continuer à progresser.

Suivant les postes, la maîtrise des divers procédés peut s'avérer plus ou moins longue nécessitant un temps d'apprentissage au minimum, afin que les fondamentaux soient acquis et que l'individu soit pleinement opérationnelle. L'objectif de tout employeur est, une fois passée l'étape d'apprentissage, que le salarié soit directement opérationnel dans son activité afin de pouvoir donner la pleine mesure de sa productivité. Ainsi, selon la nature des diverses opérations à réaliser, une durée de 5 ans peut être comme longue ou courte.

Le premier angle à étudier pour pouvoir considérer un plafonnement de mobilité comme tel, est la pratique de l'organisation en matière de temps de présence requis dans un poste avant de pouvoir faciliter à un employé d'évoluer vers un second poste. Ces périodes requises pour chacun des postes peuvent être indiquées clairement afin de donner aux employés un repère temporel ou relever, au contraire, de pratiques informelles dont le cadre de référence sera l'évolution connue par les employés soit par rapport à leur carrière antérieure, soit par rapport à un autre groupe de salarié occupant ou ayant occupé les mêmes fonctions (Tremblay, 1992a). La durée au poste peut donc être soit objective ou soit subjective.

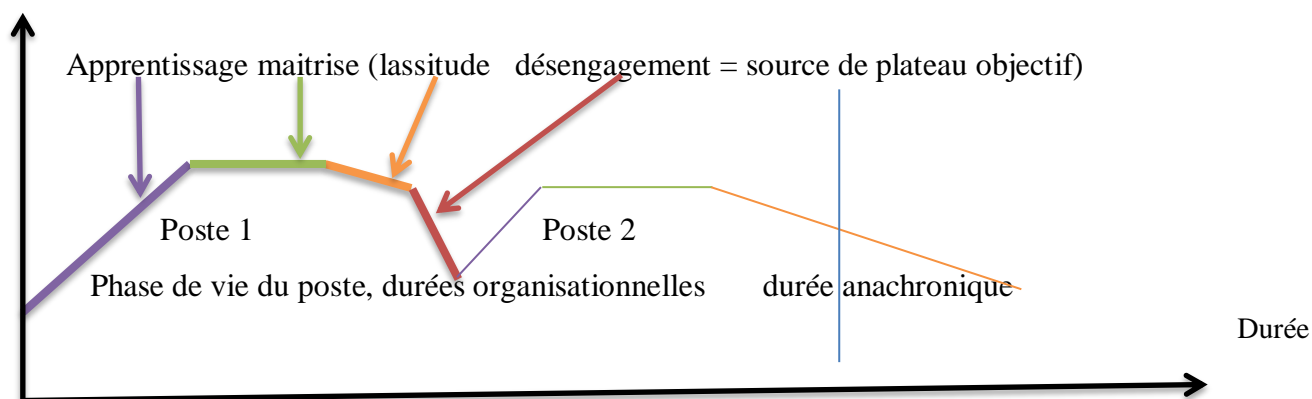
➤ *Le facteur temps dans l'analyse du plafonnement objectif*

Lorsqu'il existe un moyen formel délimitant la durée dans un poste, tout dépassement observé peut être considéré comme une situation de plafonnement objectif. Dans ce cas les écarts entre les périodes prévues et constatées doivent être évalués facilement. La tâche sera plus difficile si c'est l'informel et les pratiques de l'organisation qui forgent les temporalités.

En effet, un écart de temporalité peut ne pas trouver sa justification dans le domaine de l'organisation, mais plutôt dans le sens de l'individu. L'employé titulaire du poste peut influencer sur sa temporalité aussi bien pour la réduction, que pour le ralentissement du changement et donc la mobilité.

Au niveau de l'employé, deux facteurs sont à prendre en considération pour essayer de définir le plafonnement de mobilité : la progression de la carrière passée pour identifier si les postes aux tâches similaires ont déjà été réalisés, et si la carrière s'est passée suivant un rythme régulier avec des changements fréquents ou non. L'analyse de la progression de carrière permet d'aborder les divers postes occupés précédemment et de faire ressortir l'expérience passée et les savoirs développés. La maîtrise de certaines activités professionnelles peut avoir une incidence sur la durée de maintien dans un poste et faire en sorte que les responsables hiérarchiques décident de réduire ou d'augmenter le temps de présence. Le degré de développement de la carrière professionnelle peut permettre de définir les durées de changements de poste connues dans le passé par l'individu et si certaines durées étaient en dépassement, conformes ou plus courtes que la règle établie ou la pratique (**Figure 4**).

**Figure 4** : Les cycles du poste et les sources de plafonnement



Source : adapté des travaux de Moga Carrer (2010)

Il est nécessaire de définir la nature d'un dépassement temporel pour apprécier son caractère temporaire ou définitif, comme il convient de comprendre la perception que l'individu a de celle-ci.

➤ *Analyse de la durée : du plafonnement de poste vers le plafonnement de carrière*

Dès lors que l'analyse d'une situation a permis de constater que la durée organisationnelle à un poste prévue ou pratiquée par l'organisation est dépassée, il convient de définir le caractère définitif ou temporaire de ce plafonnement. Objectivement, l'analyse de la structure organisationnelle de l'organisation peut faciliter d'après le poste étudié, la détermination de



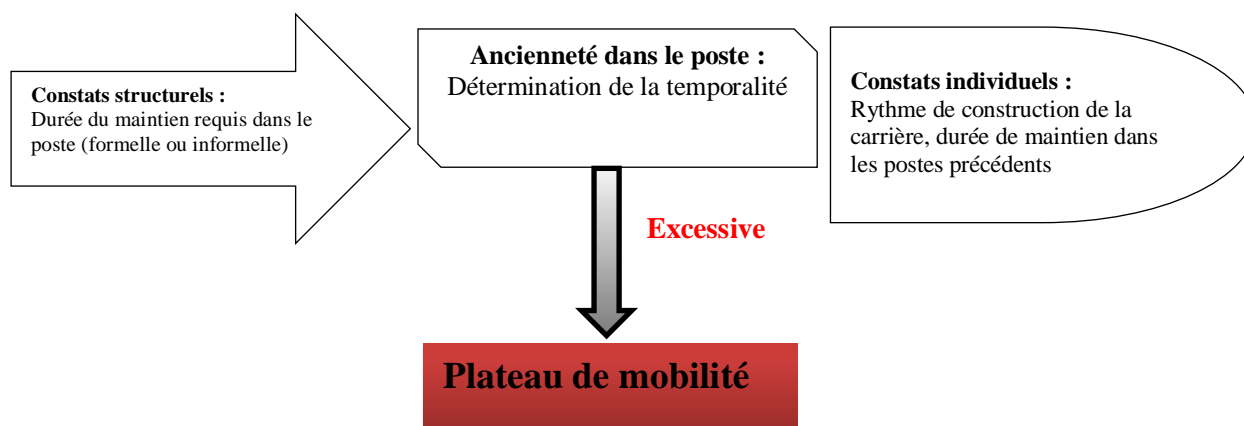
l'existence d'autres postes ou si, au contraire, celui-ci ne permet pas d'envisager des promotions avenir. Les travaux précédemment analysés de Ference et al., et de Veiga (Op Cit), incitent à se positionner dans une perception aussi bien ascendante que latérale pour pouvoir définir les opportunités de changements possibles au sein de l'organisation étudiée. Avec l'existence de telles opportunités, cela inscrit le plafonnement de poste comme une situation temporaire. Alors que l'absence de telles opportunités va entraîner, par contre, un plafonnement de poste durable qui sera alors un plafonnement de carrière.

➤ *La perception des employés au sujet du dépassement temporel*

La constatation véritable du dépassement d'une durée au plan de la présence dans un poste, défini par les pratiques formelles, ou informelles est insuffisante pour confirmer, ou infirmer, la présence d'une situation de plafonnement. Il faut s'intéresser à ce que ressent l'employé s'il se considère lui-même en situation de blocage ou pas. Car c'est sa vision, qui finalement, entrainera un mécontentement aux conséquences variées.

Les deux derniers cycles du poste, abordés *Supra* vont être fortement liés à la manière dont l'employé va apprendre et maîtriser les différentes phase de son travail c'est-à-dire, la rapidité avec laquelle la deuxième étape sera atteinte. Pour l'organisation, la durée prévisionnelle à un poste est un cadre de référence et, tant qu'elle n'est pas accomplie, il n'y'a pas ou peu d'opportunité d'évolutions vers un second poste. Par contre, d'un point de vue individuel, il peut exister des employés qui accède rapidement à un poste que la durée prévu. A l'étape de maîtrise, cela entraine de fait un décalage temporel et une arrivée brusque du sentiment de lassitude, générateur d'une perception d'un plafonnement de poste. Ce sentiment peut donc durer et s'accroître jusqu'au terme de la durée objective, et au-delà si aucun changement ne survient (**Figure 5**).

**Figure 5 : Identification d'un plateau de mobilité**



Source : Adapté des travaux de Moga Carrer (2010)

Ainsi donc, le plafonnement de mobilité, va impliquer les employés se trouvant dans une situation de blocage dans un poste. Seulement, le concept de mobilité n'est pas forcément synonyme de changements.

- **Le plafonnement de métier : la mobilité dans le changement**

Nous avons montré plus haut que le plateau de poste pouvait être soit objectif en s'appuyant sur les durées réelles prévues ou admises, soit subjectif si l'employé atteignait très vite le stade de la maîtrise, et donc les deux étapes ci-après : désengagement et lassitude. On peut être face à une mobilité et, donc, d'une situation objective d'absence de plafonnement, tout en ayant un plafonnement de poste subjectif. Cette situation va se vivre dès lors que la personne se retrouvera affecté à un même poste ou très proche de l'ancien. Si dans une entreprise de grande taille, constituée de diverses filières d'emplois, il existe plusieurs postes équivalents, le plateau subjectif peut devenir permanent si un employé se retrouve à occuper toujours les fonctions identiques jusqu'à la fin de sa carrière. Les deux dernières étapes du cycle de poste vont devenir prédominantes, voire même remplacer les deux premières, et entraîner un sentiment de plafonnement. Enfin, il ne faut pas croire que la présence d'une mobilité ne constitue pas en soi un élément objectif significatif pour affirmer d'une situation de non plafonnement.

### **1.2.2. LES AUTRES FORMES DE PLATEAU**

En plus des plafonnements évoqués précédemment, il existe d'autres types de plafonnement relevés dans les travaux de recherche, reliés à la posture des employés dans les grilles hiérarchiques et salariales, de même qu'à la nature des tâches réalisées. Pour quelques auteurs, l'ancienneté est un critère très intéressant (Roger et Lapalme, 2006) et quelque fois mobilisé (Beauchamp et Fabi, 1993) pour apprécier la présence d'un plafonnement de mobilité ou de métier, mais aussi, d'un blocage présent à d'autres niveaux que la seule évolution de poste.

Des lors, le fait qu'il y ait ou pas mutation de postes ou de fonctions, il apparaît d'autres éléments qui sont liés au poste occupé ou à l'individu lui-même. La littérature sur le plafonnement a fait ressortir et étudier trois types de plafonnements ayant été considérés quelque fois comme des facteurs explicatifs : le plafonnement hiérarchique, le plafonnement salarial et le plafonnement de contenu.

#### **1.2.2.1. LE PLAFONNEMENT HIÉRARCHIQUE ET SALARIAL**

Selon la littérature le plateau de carrière s'explique comme étant une probabilité faible d'évolution hiérarchique (FERENCE et al., 1977). Le plafonnement hiérarchique est un plateau

objectif qui peut être déterminé en fonction des niveaux hiérarchiques qui existe dans l'organisation et de leur mode d'identification. Les premiers niveaux hiérarchiques peuvent être présents dans un poste. Ce qui fait en sorte que la personne concernée peut évoluer en grade hiérarchique tout en continuant à occuper les mêmes fonctions. Les seconds niveaux hiérarchiques vont exister dans la structure des filières d'emplois de l'entreprise qui implique une mutation de grade lors de l'entrée dans les fonctions nouvelles, ou après si l'individu démontre ses capacités.

#### ▪ **Le plafonnement hiérarchique**

Pour cerner ce type de plafonnement, prenons l'exemple qu'il existe dans un poste six échelons, le premier niveau étant attribué quand le salarié commence dans le poste et le sixième lorsqu'il a acquis des savoirs et des expériences nécessaires, l'individu peut être considéré en situation de plafonnement hiérarchique lorsque sa présence dans un échelon s'inscrit dans la durée. Pour cela il faut connaître le type de promotion accordé par l'entreprise. L'échelon acquis au sein d'un poste doit aussi être relié aux échelons encore disponibles éventuellement au sein de l'organisation. En effet, si dans une entreprise les paliers hiérarchiques sont exprimés sous forme de niveaux par exemple, le quatrième niveau va constituer le plus haut palier, un employé situé au troisième niveau peut être soit en situation de plateau hiérarchique temporaire, soit en situation de plafonnement hiérarchique définitif si ses possibilités d'évolution vers le quatrième niveau n'existent pas. A ce stade, et indépendamment des variables personnelles, les conditions d'accès aux divers paliers hiérarchiques vont constituer des facteurs de plafonnement.

Le plateau hiérarchique sera donc présent, soit dans un poste parce que la personne est située à un même palier depuis très longtemps alors qu'il existe des niveaux supérieurs dans le poste (plafonnement hiérarchique de poste), soit au niveau des grades de l'organisation parce que l'individu ne parviendra pas à évoluer au niveau supérieur, pendant qu'elle a pu connaître des changements de postes (plafonnement hiérarchique de carrière). Par exemple, on retrouve cela dans la dichotomie employés/cadres où des employés peuvent changer de postes tout en ne parvenant jamais au statut de cadre supérieur.

Le plateau hiérarchique dans un poste peut être un plafonnement temporaire si l'employé peut encore, dans son poste, accéder aux niveaux disponibles, ou s'il existe des grades hiérarchiques supérieurs qui correspond à d'autres postes et que l'employé est arrivé au niveau supérieur des lignes hiérarchiques disponibles au sein du poste qu'il occupe.

Ce plafonnement de poste sera, par contre, un plafonnement hiérarchique si l'employé est arrivé au dernier grade du poste, et qu'il n'existe plus de paliers supérieurs dans l'organisation. Cette situation va se rencontrer pour le poste par exemple, de gérant d'entreprise ou de cadre dirigeant d'une entreprise de grande taille où le dernier échelon dans le poste et le dernier palier hiérarchique se retrouvent en un seul point.

Le plateau hiérarchique occupe une position très mobile dans la mesure où l'on peut être face aussi bien à des individus qui connaissent une mutation de poste tout en n'ayant pas de progression dans le grade, qu'à des personnes ayant connu des évolutions hiérarchiques tout en ne changeant pas de poste. Tout ceci favorise la situation où on peut rencontrer un employé qui se trouve en situation de plateau de carrière tout en ayant connu, ou pas, une évolution hiérarchique. Tout comme on peut croiser une personne qui n'est pas plafonné mais qui ne connaît pas de progression hiérarchique. Ces situations font que le plateau hiérarchique peut être soit un élément constitutif du plafonnement de carrière et fournir à juste titre une piste d'analyse intéressante, soit constituer une forme de plafonnement à part entière. Les raisons qui peuvent se rencontrer au niveau du plafonnement hiérarchique sont aussi envisageables au niveau du salaire et de sa progression.

- **Le plafonnement salarial**

Le plafonnement salarial peut être une variable explicative ou à expliquer, ce qui fait que des chercheurs l'ont retenu comme une forme de plateau et l'ont opérationnalisé (Tremblay et al. 1996). Le niveau salarial est lié à de nombreux facteurs selon que l'organisation voudra l'intégrer comme un élément pour fixer son montant. Par exemple, le plateau salarial peut être identique pour tous les employés occupant les mêmes fonctions, ou alors être fortement individualisé, voire comporter une part commune reliée aux caractéristiques de la personne.

Le plateau de salaire est assez complexe à définir, surtout si le degré d'individualisation dans la rémunération semble être importante. En effet, des travaux ont mis en évidence le fait que les salariés qui donnent une bonne satisfaction étaient ceux qui étaient mieux rémunérés que leurs collègues de même niveau. Car, le salaire est une récompense pour l'appréciation de la performance (Veiga, 1981, *Idem*). Pour pouvoir rester dans l'objectivité, il faut définir dans les parties du salaire, quelles sont celles qui sont de nature individuelle et celles liées au poste ou au niveau hiérarchique en présence de quelques augmentations (Tremblay et al., 1996, *Ibidem*). Cependant, une fois le niveau de salaire identifié par rapport à une pyramide de salaire existante dans le poste et/ou dans l'entreprise, le temps de présence de l'individu à un niveau de salaire peut permettre de déterminer une situation de plafonnement de salaire comme nous l'indique le **Tableau 2**.

**Tableau 2 : Les différentes situations de plafonnement salarial**

<b>Poste</b>	<b>Niveau hiérarchique</b>	<b>Explications</b>
Identique	Identique	La personne n'a pas changé de poste ni de niveau hiérarchique, le salaire n'évolue pas non plus.
Différent	Identique	Le nouveau poste est situé au même niveau hiérarchique que le précédent, et la nouvelle fonction n'entraîne pas de modification substantielle dans des tâches.
Identique ou différent	Supérieur	La personne a gravé l'échelon hiérarchique dans son poste ou par le biais d'un autre mais cela ne donne pas, au sein de l'entreprise, à une reconnaissance salariale.

*Source : tiré des travaux de Moga Carrer (2010)*

Toutefois, la difficulté dans l'appréciation de ce plafonnement réside principalement dans la faculté à déterminer le rythme des augmentations pratiquées par l'organisation au sein d'un poste et par niveaux hiérarchiques. Mais aussi, l'existence même d'une reconnaissance salariale des changements et évolutions.

#### **1.2.2.2. LE PLAFONNEMENT DE CONTENU**

L'absence de promotion ou de changement peut générer un plafonnement de poste, ou un plafonnement de métier par le biais d'une stagnation dans des fonctions identiques mais avec une mobilité. Cette absence de changement, ou cette continuité dans les fonctions, vont entraîner la permanence de certaines tâches qui, à force d'être exécutées et répétées, peuvent devenir routinières. De nombreux chercheurs ont retenu le plafonnement de contenu comme une forme de plafonnement particulière. En effet, il peut être à l'origine d'une lassitude au niveau de l'employé qui les assume.

##### **▪ Les principes du plafonnement de contenu**

Deux éléments permettent de définir le plafonnement de contenu à savoir : la répétitivité des tâches et le niveau d'autonomie existant dans les responsabilités et la prise de décision (Roger et Tremblay, 2004). Dès que le travail prescrit est important, la place laissée à l'autonomie et à la prise de décision est réduite, et la marge de manœuvre pour faire évoluer les procédures est très marginale dans les entreprises aux protocoles bien établis. Toutefois, les opportunités que devra avoir un employé pour faire remonter à ses supérieurs les éventuels désagréments ou difficultés rencontrées, dans le but de faire évoluer son activité, pourra affecter le sentiment de plafonnement de contenu.

Le plafonnement de contenu est en étroite collaboration avec le plateau de mobilité ou le plateau de métier, puisqu'un employé ayant duré au sein d'un poste ou exerçant les mêmes fonctions, sera amené à réaliser les mêmes tâches tout le temps en l'absence de restructuration de celles-ci. Le plafonnement de contenu est le plus présent au niveau subjectif car la routine en est souvent le point central avec le manque de développement perçu par le salarié (Falcoz, 2005). En outre, ce plafonnement peut devenir objectif quand l'on se réfère au cycle de vie du poste avec ses 4 étapes et à la carrière de l'employé. On peut également envisager une situation de plafonnement de contenu en dehors du sentiment de l'individu vis-à-vis des tâches qu'il réalise, même quand on est en présence d'un salarié qui connaît des mobilités dès qu'il ne lui reste plus rien à apprendre (Bardwick, 1983). Il faut envisager, au sein d'une grande entreprise, la notion de transversalité des tâches puisque comme cela a été abordé précédemment, les deux premières étapes du poste peuvent avoir disparu.

- **La transversalité des tâches : la continuité des pratiques**

L'analyse des postes proposés par une entreprise peut permettre d'élaborer un catalogue des différentes tâches à accomplir. Ce document est à rapprocher du catalogue des tâches élaboré par l'entreprise et qui permet de définir les prés requis nécessaires pour accéder à un poste. L'élaboration de ce catalogue des tâches va faciliter la comparaison entre deux postes différents et, ainsi, permettre l'identification objective d'un plafonnement de contenu, qui peut être totalement ignoré du moment que la personne a connu des mobilités régulières. Cette identification sera facilitée si les différents postes occupés par une personne ont le même intitulé. Dans ce cas, même en présence de mobilité, la personne exerçant les mêmes fonctions clairement identifiées via une appellation de poste spécifique, peut être confrontée à un plafonnement de contenu.

On peut dès lors se rapprocher de la notion de métier liée à l'individu et à son corpus de savoirs et à son identité professionnelle (Le Boterf, 2000). Alors que le poste revêt une notion plus impersonnelle (Donnadieu, 1991). Dans une continuité d'exercice d'un métier, les deux premières phases du poste sont absentes, puisque l'apprentissage n'est plus nécessaire et que la maîtrise est déjà présente. La lassitude pourra donc être présente très rapidement même si, du point de vue du poste (objectif), le temps de présence de la personne est encore dans les normes. Il existe de nombreux métiers avec une notion sous-jacente de transférabilité des savoirs (Le Boterf, 2000, *op. Cit*). Par exemple, une secrétaire pourrait au sein d'une même entreprise être secrétaire comptable, administrative, commerciale ou de direction : ce sont des postes différents, mais avec un métier de base sous-jacent, celui de secrétaire. Le plafonnement de contenu peut alors être présent ou non, suivant que le métier exercé

comporte des tâches de natures identiques ou différentes, et que leurs modalités de réalisations se rejoignent. Quand la notion de métier peut être difficile à mettre en avant, ce qui est intéressant de déterminer pour déceler un plafonnement de contenu, c'est la proportion de tâches nouvelles et de tâches déjà maîtrisées.

- **Expérience et transversalité des tâches : la continuité du savoir à travers les postes**

En 1964, Becker introduit la théorie du capital humain, qui concerne les savoirs humains. Il décline cela en deux principales dimensions : un capital humain technique qui se construit au sein de l'entreprise par le mécanisme de l'ancienneté et de l'apprentissage pratique des différents postes occupés et un capital humain général constitué par les formations diplômantes. Ce capital technique qui comporte des savoirs développés par l'employé au sein de l'organisation va entraîner la capacité de réalisation de plusieurs tâches déjà rencontrées dans la carrière. En combinant la grille des tâches à réaliser dans le cadre d'un poste, et le capital humain d'un employé pour son expérience, le plateau de contenu va apparaître de façon variable suivant les individus.

Dans cet exemple, la personne qui est agent financier et qui se dirige vers le poste de agent comptable, va arriver dans poste avec des savoirs qu'elle va pouvoir mobiliser immédiatement, et avec des connaissances à acquérir. Pour une partie des tâches, elle sait déjà comment traiter, ce qui lui reste à apprendre, c'est la méthodologie utilisée au sein de son nouvel environnement (traitement des dossiers, enregistrement des opérations courantes etc.). Ce n'est pas une tâche totalement inconnue, ce sont les modalités d'application qui sont légèrement différentes puisque l'environnement a changé.

On peut donc ainsi penser que le plafonnement de contenu est présent quand l'employé est resté très longtemps dans un poste. Mais il peut être également présent même si l'individu est en poste depuis peu, et qu'il a connu de fréquentes mobilités. En se basant sur l'expérience construite au fil des années, un employé qui aura connu plusieurs affectations au cours de sa carrière, aura acquis une dose de connaissances tellement vastes que le plafonnement de contenu peut très vite faire son apparition, quel que soit le poste envisagé. Cependant, il est important de tenir compte des évolutions de l'environnement externe et interne qui pourront affecter les modalités de réalisation des différents procédés.

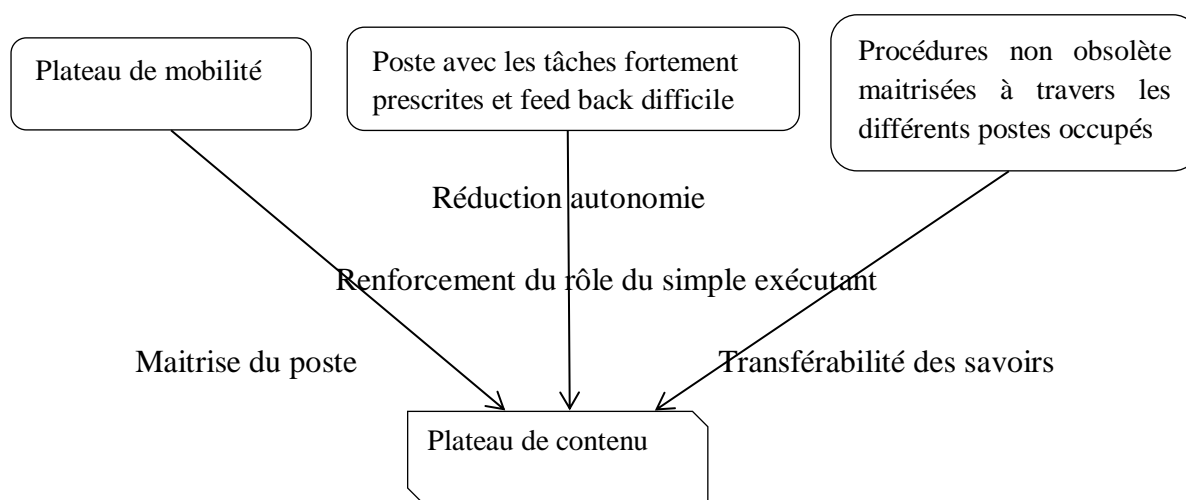
- **Les déterminants du plafonnement de contenu**

Lorsqu'il est permis à un employé de progresser au sein de la structure en occupant divers postes, la continuité de certaines tâches est inévitable puisque bien souvent, c'est l'expérience et la maîtrise de certaines procédures qui permettent justement d'évoluer. Ainsi,

le plateau de contenu sera probable lorsque l'intégralité des tâches, ou une grande quantité, est réalisée par un employé depuis très longtemps. En outre, la difficulté du plateau de contenu résidera dans deux principaux points à savoir : à partir de quelle dose de répétition dans la tâche peut-on parler de plateau de contenu ? Et quelle est la quantité des tâches concernées n'ayant pas évolué ? Une fois les aspects nouveaux de la tâche maîtrisée, le plateau de contenu peut donc faire son apparition.

Pour définir l'existence d'un plateau de contenu, nous nous sommes inspiré des travaux de Moga Carrer (2010). Cet auteur propose les indicateurs qui semblent être pertinents (**Figure 6**):

**Figure 6** : Les facteurs d'identification de la formation d'un plateau de contenu



Source : de Moga Carrer (2010)

Le plateau de contenu n'est pas une forme isolée de plafonnement et est présent simultanément avec un ou plusieurs autres plafonnements. C'est pourquoi certains chercheurs ont abordé cette notion de cumul. Au-delà de la possibilité d'une vision objective, celle-ci reste difficile à mobiliser entièrement parce que les contenus des postes sont de nature à progresser. De même que pour les autres types de plafonnement, il peut y avoir un écart entre constats et perceptions car comme cela a été abordé plus haut, un employé peut ne pas avoir de sentiments de plafonnement à l'égard des tâches dès lors qu'ils se constituent des avantages attachés à son poste. Toutefois, la construction du plafonnement de carrière découle d'un ensemble de causes et conséquences qu'il convient d'explicitier.

## **SECTION 2 : LES CAUSES ET LES CONSÉQUENCES DU PLAFONNEMENT DE CARRIÈRES**

Dans une entreprise, dès lors qu'on constate une situation de plafonnement de mobilité ou de contenu, il est important de déterminer les différents éléments ayant concouru à sa formation. Ainsi, la présente Section aborde les différentes causes et conséquences identifiées



par la littérature sur le sujet. L'analyse de ces deux pôles est importante. Car il s'agit d'étudier des situations de travail impliquant un individu qui évolue dans un environnement présentant des contraintes, et en même temps structuré d'une manière bien spécifique, mais aussi les effets que peuvent entraîner un sentiment de non évolution.

## **2.1. LES CAUSES DU PLAFONNEMENT DE CARRIÈRES DANS LES ENTREPRISES**

Il sera question dans cette sous-section de présenter les causes structurelles liées à l'organisation et les multiples sources de plafonnement qu'elle comporte et qui peuvent s'adjoindre entre elles pour aggraver la situation de blocage. Sur le plan individuel, il existe plusieurs causes de plafonnement dont la variété peut être aussi large que les sentiments humains.

### **2.1.1. LES CAUSES STRUCTURELLES DU PLATEAU DE CARRIÈRES**

Les choix de construction de sa carrière peut amener la vie professionnelle à se réaliser dans une seule organisation, ou dans plusieurs, et peut comporter divers niveau d'avancements et de blocage. L'employé peut diriger sa carrière, mais celle-ci sera réguler par les possibilités offertes par l'organisation où il travaille (Livian, 2004).

Pour envisager les effets de l'organisation dans la formation d'un plateau (FERENCE et al., 1977), il faut s'inscrire dans la dynamique que l'organisation offre des moyens d'évolution, avec un commencement, des directions à suivre, des objectifs à atteindre et aussi une finalité (Iellatchitch et al., 2004 ). Dans les causes organisationnelles, il s'agit de s'intéresser à des variables objectives, disponibles au sein des informations de l'organisation, afin de définir, une fois identifiée la forme du plateau. Mais aussi, relever les éléments qui concourent à sa création. Les facteurs qui affectent les organisations à l'origine des situations de plateau sont diverses et ils trouveront leurs sources aussi bien dans l'environnement externe de l'organisation (Foot et al., 1990 ; Tremblay 1992a ; Beauchamp et Fabi, 1993) que dans l'environnement interne en dépendant de la taille de la structure (Near 1985 ; Grandrose et Portwood, 1987), de son mode d'organisation (Spilerman 1977 ; Granjean, 1981) de ses stratégies en matière de ressources humaines (Gaertner 1989 ; Tremblay 1992a, *Idem*) et de ses pratiques d'allocation de postes (Becker et Strauss, 1956).

Ces facteurs d'influence présents dans les structures organisationnelles des entreprises, que ce soit sur un domaine commercial, financier ou humain, ont été étudiés largement et font l'objet de recherches régulières (Beauchamp et Fabi, 1993, *Idem*). Les facteurs

externes relèvent en priorité de la dimension économique et sont en dehors de ce cadre d'étude. L'étude s'est concentrée sur les facteurs présents dans la structure organisationnelle de l'organisation, capables d'affecter directement et durablement le déroulement de la carrière des employés. Selon divers travaux, les causes organisationnelles sont pour une large part responsables des situations de plafonnement, comparativement aux causes individuelles (Tremblay, 1992). La limitation des niveaux hiérarchiques (Tremblay, 1992a, *op. Cit*) et donc des opportunités de promotion, entraînent de nombreuses conséquences sur lesquelles les dirigeants ont commencé à s'interroger (Tremblay 1991).

## **2.1.2. LES CAUSES PERSONNELLES DU PLAFONNEMENT**

Il sera question dans cette sous-section de faire ressortir les divers facteurs personnels abordés dans les travaux sur le plafonnement. Les études menées au niveau de ces causes personnelles ont été abordées sous deux dimensions. D'abord, les éléments liés à la capacité et la volonté d'un employé, puis l'impact que peut avoir l'entreprise sur ces éléments pouvant devenir des causes de plafonnement et concourir, chacun en ce qui le concerne, à la formation d'un plateau de carrière définitif ou temporaire.

### **2.1.2.1. LES FACTEURS INTRINSÈQUES**

A ce niveau, on retrouve les deux éléments que sont l'âge et le genre, facteurs intrinsèquement liés à l'employé. En dehors de l'âge comme cause structurelle, quand l'organisation a des critères spécifiques d'accessibilité à certains types de postes, le critère d'âge retenu ici est l'âge biologique de l'employé avec son évolution immuable. Il constitue une cause de plateau pour deux principales raisons :

-*une raison objective* : selon laquelle l'âge et les capacités physiques d'un individu peuvent s'amoinrir et personne n'est égal devant la santé, et

-*une raison subjective* : qui stipule qu'une personne pense être capable, ou pense qu'il est raisonnable de faire ou encore, la perception qu'elle peut avoir des possibilités offertes par son organisation au sujet de son âge.

En dehors du fait que la santé physique est une cause individuelle objective en fonction des métiers concernés et de la situation de la personne, autant la dimension psychologique du sentiment de ses propres capacités à assumer la pénibilité et la fatigabilité de certaines travaux est plus aléatoire, par exemple en présence des employés en bonne santé apparente. Par ailleurs, en ce qui concerne la dimension du genre, malgré le fait que les plateaux sexuels n'ont jamais été abordés dans la littérature sous cette dimension à notre connaissance. Par

contre, les carrières sexuées ont, quant à elles, fait l'objet de nombreuses études diverses et variées sociologie. Ainsi, nombreuses d'entre elles ont mis en avant une différence notable entre la carrière des hommes et celle des femmes. Sans relever les difficultés de progression salariale, la progression de la carrière semble être plus lente chez les femmes que chez les hommes. Ce qui peut malheureusement laisser entrevoir la présence de plateaux plus longs pour celles-ci.

Cependant, le comportement d'un employé peut être perçu différemment selon l'individu qui observe les personnes amenés à travailler avec cet employé, ou en fonction de la personnalité du responsable hiérarchique direct ou encore, selon les attentes de l'entreprise. Le savoir-être associé au comportement de l'employé contribuera à lui forger une réputation liée à son succès (Roger et Lapalme, 2006), et qui aura un effet sur l'apparition ou pas d'une situation de plafonnement.

#### **2.1.2.2. LE DÉVELOPPEMENT DES SAVOIRS**

La formation que l'on reçoit en dehors de l'organisation ne donne pas forcément droit à une qualification reconnue dans les critères de classification interne. Généralement, la qualification n'est acquise qu'à partir d'une certaine durée dans le poste qui permet également d'évoluer dans la hiérarchie et de muter de poste tout en ayant par la suite d'une formation adaptée dispensée en cours d'activité au sein des services de l'organisation ou au travers des centres de formation spécialisés. Les compétences reçues ne seront pas, en principe, transférables *a contrario* de la formation générale. En effet, les procédures assimilées sont spécifique à chaque entreprise, ce qui crée une certaine dépendance de l'employé vis-à-vis de l'organisation où il travaille et qui l'a formé. Toutefois, il existe de nos jours un panel bien fourni de formations diplômantes ou qualifiantes dont les enseignements sont destinés aux besoins des entreprises. Ce qui facilite à ces dernières dirigeants de recruter des employés avec un savoir opérationnel élargit. Certaines formations existent même à la demande des organisations. En outre, une entreprise peut aussi recruter un employé exerçant son activité chez entreprises rivales ayant les mêmes activités ou les activités différentes. Et, ainsi, bénéficier de ses acquis professionnels et de son expérience sans avoir à consentir d'énormes efforts financiers.

- **La théorie du capital humain : la transférabilité des savoirs**

Le capital humain a été défini par Becker (1964), comme l'ensemble des capacités productives d'un individu ou, comme le précise l'OCDE dans son étude de 1998, « *les connaissances, qualifications, compétences et autres qualités possédées par un individu et intéressant*

*l'activité économique* ». Il s'agit d'un actif immatériel, mais qui peut croître ou décroître selon les contextes. Toutefois, il est inséparable de l'individu qui le possède. Ce capital humain comprend des acquis pouvant être développés par divers moyens qui génèrent différentes natures de coûts et qui sont supportés par les agents économiques avec des effets directs et des effets externes.

Le développement de ce concept de capital humain intègre la notion de choix. Par exemple, lorsqu'une personne veut renoncer à l'obtention d'un revenu sur le marché du travail pour se lancer dans une formation supplémentaire. Pour un employé, cela va nécessiter de choisir de délaisser la maîtrise de certaines tâches et la sécurité que cela peut procurer, pour investir du temps et prendre un risque. La théorie du capital humain c'est le choix fait par une personne entre poursuivre une année d'étude supplémentaire ou débiter un travail. Cette théorie a été élargie par les post Beckeriens pour qu'il y'ait une continuité dans l'enrichissement, une fois passée l'étape de l'embauche, et pour étudier son application aux salariés.

La dimension sociale des organisations s'inscrit aussi dans le champ de la gestion des savoirs, et les actions de formation contribuent au développement du capital humain (They et al., 2001). Une telle situation peut se retrouver dans les organisations ayant développé une gestion de la connaissance relié à une probabilité de mobilité interne facilitée par la présence de marchés internes structurés. L'école du capital humain distingue deux types d'accumulation du capital humain : un capital général reconnu (formation initiale), et un capital spécifique valable dans la seule organisation où il a été accumulé. Le salarié doit posséder des savoirs mais, plus encore, un système d'exploitation des connaissances, l'innovation, la tertiarisation de l'économie et le développement des services à la clientèle font constamment évoluer le volume de l'investissement immatériel. La connaissance, sous ses diverses formes, a besoin d'être identifiée, puis capitalisée, traitée et diffusée, afin d'être réellement utile aux employés le moment venu.

#### ▪ **L'incidence de la formation sur la constitution d'un plateau**

Dans les recherches menées sur le plafonnement de carrière, l'absence de formation suffisante est mise en avant (Tremblay, 1992a). Lors des nominations à un nouveau poste, les actions d'adaptation au poste de travail doivent se retrouver, si l'on exclut les nouveaux recrues, elle devrait concerner les salariés qui ont connu une mobilité horizontale ou verticale dans des fonctions nouvelles. Une formation dans les actions liées à l'évolution des emplois ou au maintien dans l'emploi sera présente pour les employés qui restent en poste mais dont l'environnement ou les méthodes de travail ont évolué, ou ayant connu un changement

de poste et non de métier. C'est à ce niveau qu'on devrait donc retrouver les personnes en situation de plateau de carrière. Une formation dans les actions de développement des compétences consiste en un développement des connaissances et devrait automatiquement être présente au préalable d'un changement de poste, ou lors d'un élargissement des tâches. Enfin, il ne faudra pas exclure que la présence de personnes plafonnées en mobilité, mais non en contenu, ayant reçu une formation de ce type.

## **2.2. LES CONSÉQUENCES DU PLAFONNEMENT DE CARRIÈRES DANS LES ENTREPRISES**

D'après Cardinal et Lamoureux (1992), les entreprises adoptent rarement une politique d'anticipation des situations de plafonnement de carrière ou de gestion de leurs effets néfastes. Dans la majorité des cas, il s'est avéré que ces situations étaient ignorées, voire pas du tout abordées, et que les personnes concernées par le plafonnement « *sont laissées pour compte jusqu'à la retraite* »<sup>8</sup>.

La difficulté de la prise en compte de ces réalités réside dans le fait que, généralement, elles mettent en causes une partie voire toute l'organisation de l'entreprise et qu'elles sont la conséquence des formes modernes d'organisation (Weiner et al., 1992). Bien souvent, il s'avère que les sujets en situation de plateau sont affectés à des emplois qui ne présentent pas ou peu de possibilités de développement (Tremblay et Roger, 1995).

Quelles qu'en soient les raisons, il est important d'étudier le plateau de carrière simplement parce qu'il a des conséquences individuelles et, de fait, organisationnelles et collectives (Cerdin et al. 2003b). Car si un individu rencontre un souci au sein de son activité, cela peut avoir des conséquences sur l'ensemble des collaborateurs et rejaillir sur l'organisation.

### **2.2.1. LES CONSÉQUENCES ORGANISATIONNELLES DU PLAFONNEMENT DE CARRIÈRE**

Bien que les résultats soient plutôt mitigés et, parfois même, contradictoires (Chao, 1990 ; Gerpott et Domsch, 1987), plusieurs auteurs estiment que le plafonnement de carrière entraîne des effets négatifs dans les organisations.

Certains auteurs ont constaté que les employés qui ont l'impression que leur carrière est bloquée étaient portés à remettre en question leur engagement envers l'organisation (Carson et al., 1995 ; Feldman et Weitz, 1988), et à offrir une moins bonne performance au travail que leurs

---

<sup>8</sup> Voir page 84 de cet article

homologues non plafonnés (Gerpott et Domsch 1987, *op. Cit* ; Near 1983 ; Feldman et Weitz, 1988, *op. Cit* ; Karnazza, Korman, Ference et Stoner, 1981).

#### 2.2.1.1. L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Selon Meyer et Allen (1997) « *l'engagement, se définit par une attitude qui traduit la force des liens unissant l'individu à son travail. L'engagement implique l'attachement affectif (s'identifier à l'organisation), l'attachement instrumental (coût d'opportunité), enfin, l'attachement moral (obligation envers l'organisation). En effet, l'engagement est une notion proposée pour rendre compte d'une facette importante de la mobilisation du personnel dans une entreprise; elle traduit la nature et la force des liens qui unissent l'individu à son travail.* ». Ces dernières années, cette notion d'engagement a acquis de l'importance dans la gestion des organisations. Les transformations que connaissent actuellement les organisations entraînent un climat de tensions qui oblige les gestionnaires à envisager cette voie pour améliorer la performance des employés et la qualité de vie au travail.

L'engagement organisationnel est un critère important de l'efficacité organisationnelle, étant donné qu'il prédit la stabilité du personnel ainsi que son degré de mobilisation ( Le Gonidec, 2006). Il indique dans quelle mesure une organisation peut compter sur la continuité des contributions de ses employés à ses activités et à son développement. L'intérêt pour ce concept en gestion serait aussi justifié par le fait que l'engagement semble être un très bon facteur de l'assiduité des individus et de leur loyauté envers l'organisation (Blau et Boal, 1989). Plus spécifiquement, l'engagement organisationnel est relié avec la stabilité du personnel (faible taux de départ volontaire), l'assiduité des employés (faible taux d'absentéisme), la qualité du service à la clientèle, et les comportements dits corporatifs (les comportements professionnels qui vont au-delà des attentes et des prescriptions de rôles attribués) (Meyer et Allen, 1997, *Op. cit*).

Il est vrai que le non équilibre entre vie privée et vie professionnelle, ainsi que les bouleversements organisationnels, impliquant maintes fois des mises à pied ou des départs à la retraite précoces, un taux d'absentéisme assez important et la perte des employés compétents par les *turnovers*, ont affecté la loyauté des employés envers leur employeur. Nombreux sont ceux qui disent qu'il vaut mieux dorénavant ne plus s'attacher à une organisation et tâcher plutôt d'améliorer leur employabilité (Baruch, 1998).

Il reste néanmoins que l'engagement organisationnel continue de demeurer un indicateur important de la valeur du personnel (Meyer et Allen, 1997 *idem*; Savoie et Morin, 2001) et ce, pour au moins deux raisons :

*Premièrement*, si les emplois sont en crise, cela ne signifie pas pour autant que les organisations disparaissent. Au fur et à mesure que les structures s'aplatissent et que les exigences des emplois s'élèvent, les employés deviennent le cœur, le cerveau et les muscles des organisations (Meyer et Allen, 1997 *idem*). Plus que jamais, il faut pouvoir compter sur la disposition des employés à s'engager dans leur travail pour le succès de l'organisation et pour leur développement professionnel.

*Deuxièmement*, la psychologie nous enseigne que l'être humain a besoin, pour son hygiène mentale, de trouver un sens à ses actions et à ses relations, à sa vie; l'individu a besoin de s'engager pour une cause qui corresponde à ses valeurs pour maintenir sa «*forme psychologique*» (Yalom, 1980 ; Kobasa, Maddi et Kahn, 1982). Cette quête de sens implique souvent chez les individus un besoin de transcendance, le besoin de se dépasser, non pas dans le sens de l'actualisation de soi, mais dans le sens d'engagement pour une cause qui les oblige à se décentrer, à se détacher de leurs intérêts personnels pour concentrer leurs efforts sur un mode authentique d'existence avec leurs semblables.

L'engagement est un concept charnière. Il renvoie, avant tout, au fait que les personnes maîtrisent et façonnent leur environnement interne, leurs pensées et leurs sentiments, afin de s'adapter à leur environnement externe. Il renvoie aussi au fait que les employés s'efforcent d'altérer et de manipuler leur environnement externe, les personnes et les objets afin de satisfaire leurs besoins. L'engagement représente donc un processus fondamental par lequel les personnes puisent à la fois un sentiment de valeur et une capacité de contrôle.

Depuis plusieurs années les chercheurs de nombreuses disciplines ont essayé de comprendre l'importance de l'engagement dans un contexte organisationnel (Mathieu et Zajac, 1990; Morrow, 1993, Meyer et Allen, 1997, *op. Cit*). Toutefois, malgré la quantité d'études théoriques et empiriques effectuées sur ce concept, nous n'avons pas terminé de relever l'importance de l'engagement dans l'expérience humaine. À ce sujet, Audebrand (2001) s'est inspiré du philosophe Georges Gusdorf pour attribuer au moins trois caractéristiques à l'action de s'engager : elle est créatrice, libératrice et porteuse de sens.

L'engagement est **une action créatrice** parce qu'une personne capable de s'engager mobilise des ressources pour susciter une réalité à la hauteur de son exigence. Ainsi, l'engagement possède réellement un pouvoir créateur : à travers lui, quelque chose a commencé d'être qui n'existait pas auparavant. Il n'en tient qu'à la personne qui s'engage pour que cette création persiste dans le temps.

L'engagement est **une action libératrice** parce qu'une personne qui respecte son engagement se prouve à elle-même et aux autres qu'elle est maître de son existence dans le temps. En s'engageant, une personne n'abandonne pas sa liberté mais, au contraire, accède à une nouvelle forme de liberté : celle d'obéir à sa propre décision.

Finalement, l'engagement est **une action porteuse de sens** : tenir son engagement, c'est faire un effort pour maintenir une certaine idée de sa présence dans le monde. En s'engageant, une personne n'agit plus par simple habitude ou selon ses instincts, mais adopte une norme personnelle, une norme qui lui sert de guide ou de repère.

Ces quelques réflexions conduisent à penser qu'il existe un lien entre l'engagement et le sens qu'une personne trouve dans sa vie, lui permettant d'être performante dans son organisation.

### 2.2.1.2. LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Le Louarn et Wils (2001) pensent que si les RH produisent de la valeur « naturelle » grâce aux qualités intrinsèques que possède chaque individu quand il arrive au travail, elles produisent également de la valeur « indirecte » grâce à la mise en place d'une politique de GRH qui aide l'entreprise à obtenir un avantage compétitif RH et lui permet de distancer les concurrents et de réaliser une performance organisationnelle supérieure.

La dernière décennie a vu naître des slogans sur la mesure de la performance et des pratiques de la GRH tels : « *You can't manage what you can't measure*<sup>9</sup> », ou encore « *Nothing improves until it is measured*<sup>10</sup> ». Mesurer l'apport de la GRH à la performance de l'entreprise permet de mieux contrôler et mieux gérer les RH et, donc, d'optimiser la contribution de cette fonction à la performance organisationnelle. Mais celle-ci étant un concept multidimensionnel résultant des effets des pratiques de toutes les fonctions de l'entreprise, un résultat organisationnel peut provenir simultanément des résultats de fonctions différentes. Il est donc extrêmement difficile de démêler les effets de chaque fonction et de délimiter l'apport propre à chaque fonction de gestion dans la performance organisationnelle.

En l'état actuel des connaissances, ce que l'on sait sur la contribution de la GRH à l'augmentation de la performance organisationnelle se résume à une constatation: la fonction GRH, par des pratiques « convenables<sup>11</sup> », permet de tirer le meilleur parti des RH de l'entreprise. Les résultats de ces pratiques contribuent à l'amélioration de la performance d'une entreprise. Mais, il ne

---

<sup>9</sup> Daniel Held, [www.qualintra.com](http://www.qualintra.com)

<sup>10</sup> Phillips, J. (1996), cité par Le Louarn et Wils (2001), p. 19.

<sup>11</sup> Cohérentes entre elles (cohérence interne) et cohérentes avec la stratégie globale de l'entreprise (cohérence externe).



s'agit pas de la seule source d'amélioration de la performance organisationnelle. Les résultats des différentes fonctions de gestion s'entremêlent pour aboutir à des résultats organisationnels, d'où la difficulté d'isoler et d'évaluer la contribution propre de chaque fonction, notamment celle de la fonction GRH, à la performance.

## **2.2.2. LES CONSÉQUENCES INDIVIDUELLES DU PLAFONNEMENT DE CARRIÈRE**

Les résultats des études sur le plafonnement de carrière ne sont pas toujours convergents, cet événement de carrière a généralement été associé à diverses conséquences négatives. Le plafonnement a notamment été relié à la satisfaction au travail des employés et à leur bien-être physique et psychologique tel le stress professionnels.

### **2.2.2.1. LA SATISFACTION AU TRAVAIL**

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 *op. Cit*) 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, *Idem*) 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*op. Cit*), alors que d'autres recherches concluent le contraire (Slocum et al, 1985) ou ne décèlent aucune différence significative à cet égard (Veiga, 1981, *op. Cit*). 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.

#### **2.2.2.2. LE SENTIMENT DE STRESS VÉCU PAR LES EMPLOYÉS PLAFONNÉS**

Le plafonnement est généralement aussi 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, *op. Cit*) 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, *op. Cit*) 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.

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, *Idem*). En ajoutant la dimension temporelle, 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.

Ainsi, les études montrent que plus les employés se sentent plafonnés, autant au plan hiérarchique qu'au plan du contenu, moins ils éprouvent d'engagement organisationnel affectif envers leur organisation. En plus d'être moins engagés envers l'organisation, les études empiriques ont également démontré que les employés en situation de plafonnement structurel vivent plus de détresse psychologique que les autres (Burke, 1989; Davenport, 1993; Lamoureux et Cardinal, 1996, *op. Cit* ; Lemire et al, 1999).

Dans une étude, Roger et Roques (1994), ont 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.

## Conclusion du Chapitre 1

Le Chapitre 1 qui s'achève avait pour objectif de présenter le cadre théorique du plafonnement de carrière et ses conséquences dans les entreprises.

La présentation de ce cadre a été structurée en deux étapes : la formation du plafonnement de carrière, puis ses causes et conséquences dans les organisations. La première étape a montré l'évolution du concept de plateau de carrière. Alors qu'au cours de la seconde, il s'est agi de mettre en relief les formes de plafonnement de carrière dans les organisations.

En ce qui concerne la première étape, deux articulations ont été nécessaires à la réalisation de cet objectif :

- La première articulation était consacrée à la présentation des concepts de mobilité professionnelle et de gestion des carrières. Ensuite, il a été question de montrer les différentes approches et la classification des situations de plafonnement.
- La seconde articulation, pour sa part, a consisté à faire ressortir les différentes formes de plafonnement de mobilité. A ce sujet, nous avons pu voir qu'il existe le plafonnement d'entreprise et le plafonnement de poste. Ceci nous a amené à présenter d'autres types de plafonnements tels que le plafonnement hiérarchique, salarial et de contenu.

Dans la seconde étape, deux points nous ont permis d'atteindre nos fins :

- Le premier point était constitué des causes structurelles, à savoir le découpage du marché interne en filières d'emploi et, ensuite, les pratiques d'allocation de poste. Par la suite, nous avons présenté les causes personnelles en faisant ressortir les facteurs intrinsèques et le développement des savoirs.
- Le deuxième point nous a conduit à montrer les conséquences du plafonnement de carrière. Pour se faire, nous avons insisté sur les conséquences organisationnelles à travers son impact sur l'engagement et la performance organisationnelle des employés. Et, enfin, nous avons fait ressortir les conséquences individuelles sur la satisfaction et le stress professionnels dans les entreprises. Aspect hautement important, et qui fera l'objet de notre second chapitre.

## **Chapitre 2**

### **Analyse de l'influence du plafonnement de carrière sur la satisfaction et le stress professionnels dans les GEC**

## Introduction du Chapitre 2

Au sein des entreprises, le plafonnement de carrières peut être considéré comme une menace pour le salarié. Ce danger s'explique par les conséquences importantes que le plafonnement entraîne sur les attitudes au travail, notamment en termes de satisfaction et de performance (Ettington, 1993). Bien que, selon Tremblay et al (1994, *op. Cit*), chaque salarié passe par l'état de plafonnement, celui-ci arrive de plus en plus tôt à l'endroit où généralement la pyramide des âges est encore gonflée. S'occuper de la gestion du plafonnement devient alors un enjeu managérial primordial pour éviter les dysfonctionnements cruciaux liés à ce phénomène.

Ainsi, l'étude du concept de plafonnement dans le contexte démographique Camerounais peut paraître, de prime abord, peu pertinente, si on suppose que la perception du plateau de carrière naît généralement à partir de l'étape de carrière appelée « routine » (Hall 1989, *Idem*). Toutefois, il nous semble que la perception du plafonnement chez les salariés Camerounais risque de toucher aussi les tranches d'âges les plus jeunes<sup>12</sup>. Au milieu d'une classe d'âges des personnes ayant un emploi extrêmement nombreuses (25-35 ans), les employés doivent souffrir d'un manque d'opportunités d'avancement. S'il existe, ce plafonnement, que l'on pourrait appeler « prématuré », n'en serait que plus problématique pour la GRH dans les entreprises camerounaises.

L'objectif de ce chapitre est d'aborder la construction de notre modèle de recherche, ainsi que la méthodologie employée pour tester les hypothèses formulées auprès de notre terrain d'étude, ensuite de présenter l'analyse et le traitement de nos données statistiques et, enfin, de proposer les résultats obtenus.

La recherche empirique du lien existant entre le plafonnement de carrières et les conséquences qui lui sont associées dans les GEC, nous conduit vers deux articulations distinctes. Dans un premier temps, il est question de faire ressortir la méthodologie de recherche et l'analyse statistique (**Section 1**), dans le but d'apprécier la démarche d'ensemble adoptée pour l'atteinte de nos objectifs. Ensuite, il faut présenter les techniques d'analyse et d'interprétation de nos résultats sur la relation entre le plafonnement de carrières et ses conséquences dans les GEC

---

<sup>12</sup> D'après le 3<sup>ème</sup>RGPH, la pyramide des âges de la population du Cameroun en 2010 se caractérisait par une base très élargie puis un rétrécissement progressif et régulier au fur et à mesure que l'on avance en âge. Cette pyramide porte la marque d'une fécondité encore élevée, associée à une mortalité tout aussi élevée. Par groupes d'âges, il n'y a pas de différences très marquées de structure par sexe aux âges jeunes ; celles-ci ne sont nettement perceptibles qu'aux âges élevés. L'allure de cette pyramide des âges met en évidence la grande jeunesse de la population camerounaise.

(Section 2), de manière à mettre en exergue les liens existant entre les types de plateaux, la satisfaction et le stress professionnel dans les organisations Camerounais considérées.

## **SECTION 1 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET ANALYSE STATISTIQUE**

S'appuyant sur notre précédente recherche, dans le contexte Camerounais, nous allons établir la relation entre les différents types de plafonnements et la satisfaction, puis le stress professionnel dans les grandes entreprises Camerounaises. Jusqu'à nos jours, deux études ont déjà été réalisées sur ce sujet au Cameroun. La première a été faite par Douanla (2008)<sup>13</sup> et la seconde par Essomme (2013)<sup>14</sup>. Néanmoins, aucune de ces études n'a pu, par exemple, présenter les disparités régionales permettant de mieux comprendre la survenance du plafonnement et ses conséquences dans les différentes régions du Cameroun en fonction de la localisation géographique de ces employés. Ainsi, comme nous l'avons déjà évoqué en introduction, l'objectif principal de notre recherche est de montrer l'impact du plafonnement de carrière chez les employés camerounais et les solutions potentielles qui peuvent permettre de réduire ce phénomène. De manière spécifique, dans le cadre de ce chapitre, il s'agit de montrer l'impact du plateau professionnel sur la satisfaction au travail et le stress professionnel dans les grandes entreprises Camerounaises. Pour se faire, nous allons d'abord présenter la méthodologie que nous avons utilisée avant d'aborder ensuite nos analyses statistiques.

### **1.1. MODÈLE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

L'objectif de cette recherche étant d'étudier l'impact des différents types de plafonnements sur la satisfaction et le stress professionnels dans les GEC, nous avons d'abord cherché à distinguer les plafonnés des non plafonnés à l'intérieur des 4 groupes de plafonnements (objectif, structurel, de contenu et salarial). Dans un second temps, nous allons analyser les caractéristiques de chaque sous-groupe de plafonnés. Enfin, une analyse et une vérification de l'existence de différences significatives en termes de satisfaction et de stress professionnels

---

<sup>13</sup> Les résultats obtenus par Douanla corroborent partiellement les résultats antérieurement obtenus sur ce sujet. Les facteurs individuels d'emploi ont un pouvoir explicatif élevé du plafonnement des salariés au sein des PME camerounaises des villes de Douala et Yaoundé en conformité avec la pluralité des conclusions des recherches antérieures. En ce qui concerne les comportements individuels en faveur du sentiment de plafonnement de carrière, les résultats obtenus sont contraires à ceux des autres recherches, à propos de l'impact du plateau professionnel sur la satisfaction au travail les résultats sont mitigés et enfin le sentiment de plafonnement réduit chez les employés leur degré d'implication.

<sup>14</sup> Les résultats obtenus au cours cette étude corroborent avec ceux de Beehr et Newman (1978) et ont montrent que les employés objectivement et subjectivement plafonnés des GEC ne ressentent pas plus de stress que les non plafonnés. Cependant les employés qui croient être bloqués dans leur travail sont les plus anxieuses tandis que ceux ayant passés plus de 6 ans à leur poste de travail ont plus de difficultés dans les relations au travail.

entre les différents groupes de plafonnés seront effectuées. L'objet de ces différentes étapes étant de trouver des leviers d'action pour combattre les conséquences du plafonnement de carrières dans les GEC dans la seconde partie de cette étude.

### **1.1.1. ARTICULATION DU MODÈLE DE RECHERCHE ET FORMULATION DES HYPOTHÈSES**

Il a été vu que dans les situations de plafonnement, il pouvait y avoir un constat (plafonnement objectif) et/ou une perception (plafonnement subjectif). Quel que soit l'angle d'approche, le principe est de retenir que s'il y a situation de plafonnement réelle ou ressentie, il convient de l'identifier pour en limiter les éventuelles conséquences négatives. Ce premier examen pour déterminer l'existence d'une situation de plafonnement nous oblige donc, pour tenir compte des divers cas de figure, à aborder l'analyse aussi bien sous l'angle objectif que subjectif afin de vérifier les liens existant avec les conséquences individuelles.

Ainsi, la problématique de cette partie résultant de notre problème central est la suivante : *Quel est l'impact du plateau professionnel sur la satisfaction au travail et le stress professionnel dans les entreprises Camerounaises ?*

Pour répondre à cette question, nous avons identifié les variables mobilisées pour notre étude, ensuite nous avons mis sur pied un modèle conceptuel qui prend en compte des écrits abondants sur ce sujet. Le modèle étant défini comme une présentation schématique et partielle d'une réalité naturellement plus complexe mettant en relations plusieurs variables.

#### **1.1.1.1. IDENTIFICATION DES VARIABLES**

En nous inspirant de la littérature sur le sujet dans le cadre de notre recherche, nous avons recensé les variables indépendantes qui sont représentées par les divers types de plafonnements de carrières et, les variables dépendantes qui sont la satisfaction au travail et le stress professionnel.

Ainsi, entrant dans le cadre de la théorie des carrières, le plafonnement se distingue par sa dualité ontologique : il est soit objectif, soit subjectif.

- **Les divers types de plafonnements**

Le **plafonnement objectif** : il relève d'un constat d'une situation de plafonnement. Divers indicateurs énoncés *Supra* sont mobilisables. En premier lieu, il faut tenir compte de l'absence de mobilité durant un laps de temps qui est à déterminer en fonction de la carrière précédente, du poste actuellement occupé et de la durée prévue de maintien dans le poste. En second lieu,

s'il y a eu un changement, il faut se référer à la notion de métier, et examiner si la personne a connu une promotion pendant une certaine période. Cette recherche sera facilitée si l'intitulé du poste actuel est identique à celui du ou des poste(s) précédent(s). Ces différentes analyses permettront d'identifier une situation de plafonnement avec une variable objective.

Le **plafonnement subjectif** : il convient de demander aux individus s'ils ont la sensation d'être en situation de plafonnement, ou de blocage. Car ce n'est que par ce biais que l'on peut arriver à le déterminer. Le fait que la personne ait occupé le même poste pendant plusieurs années peut laisser penser à la présence d'un plafonnement de contenu, même en présence de mobilité. Cependant, ce n'est que le ressenti de la personne qui peut nous donner une indication précise. La variable plafonnement objectif ne se suffit pas non plus à elle-même. En effet, les personnes plafonnées objectivement et non plafonnées subjectivement ne sont pas forcément des sous-estimateurs (Cerdin et al., 2003b). Elles peuvent tout simplement être conscientes de la situation, mais s'en satisfaire pleinement. Car il s'agit pour elles d'une situation destinée à atteindre un objectif, ou alors elles peuvent tout aussi bien être ignorantes de leur situation et avoir décidé de se résigner.

En plus, de ces deux plafonnements, la littérature nous propose d'autres types de plateaux subjectifs.

- **Les autres types de plateaux subjectifs**

**Le plafonnement structurel** : ce type de plafonnement a reçu une attention particulière de la part des chercheurs. Veiga (1981, *idem*), par exemple, élargit la définition de Ference (1977, *idem*) en expliquant que la mobilité ou l'absence de mobilité peut autant concerner un changement de poste vertical que latéral. Ainsi, dans la pratique, l'employé se dit plafonné lorsque sa mobilité future est remise en cause par la durée de sa position actuelle qui lui semble injustement trop longue.

**Le plafonnement de contenu** : Selon Tremblay et al (1995), ce plafonnement concerne l'emploi. Le salarié trouve son travail monotone. Il pense maîtriser tous les aspects des tâches qu'il a à effectuer au point de ne plus trouver dans son travail de défis.

**Le plateau salarial** correspond, pour sa part, à l'atteinte d'un maximum sur l'échelle de salaire d'un employé, conformément à la répartition salariale des employés dans un corps de métier.

Après avoir présenté les variables indépendantes de notre travail, nous aborderons ensuite les variables dépendantes que nous avons mobilisées.



## ▪ La satisfaction au travail

La satisfaction au travail est l'un des thèmes les plus étudiés dans le domaine de l'analyse des comportements. Locke (1976) avance le chiffre d'au moins 3 350 études sur ce sujet, depuis le début du siècle pour le seul cas américain. Le nombre de ces études se justifie par les conséquences que la satisfaction a sur le comportement de l'individu. Elle influence les comportements de retrait tels l'absentéisme, les retards, les départs volontaires de l'entreprise (Locke, 1969*op. Cit*). Elle possède aussi un impact sur le retrait psychologique comme la passivité et le désintérêt au travail.

Pour reprendre l'idée développée par Locke (1976, *idem*), la satisfaction peut se définir comme un état émotionnel correspondant au plaisir qui résulte de l'accomplissement d'une attente ou d'un désir. Par rapport à son emploi, l'individu peut avoir des attentes ou éprouver des souhaits ou des désirs dont l'accomplissement peut entraîner la satisfaction au travail, (Roussel, 1994). Traditionnellement, on considère que la satisfaction est conditionnée par la différence entre ce que l'on a et ce que l'on veut. C'est-à-dire que la satisfaction dépend du niveau de divergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle retire.

Toutefois, sur la base de travaux conduits par Porter (1961), Locke (1969, *idem*) ou encore Lawler (1971), la satisfaction est davantage appréhendée comme le reflet de l'idée subjective que se fait une personne de ce qu'on lui donne par rapport à ce qu'elle estime devoir recevoir.

## ▪ Le concept de stress professionnel

Le stress est une notion complexe qui n'a pu être définie de façon claire, complète et avec l'assentiment de l'ensemble des chercheurs. C'est un mot qui revêt de nombreuses définitions et qui a la particularité de ne pas exister dans la langue française, bien qu'il soit très connu et largement utilisé dans la communauté francophone. La connotation populaire du stress est, elle aussi, très ambiguë, à la fois négative et positive : négative en ce qu'elle recouvre une idée de souffrance, de malaise, une sorte de maladie imprécise où se mélangent l'anxiété, la dépression et des symptômes physiques aussi nombreux que variés. Positive ensuite parce qu'elle possède aussi une connotation stimulante, excitante, accordée au rythme de la vie moderne<sup>15</sup>.

Pour Adam et al (1994), le stress peut se définir comme des réactions en chaîne de l'organisme à des pressions excessives menaçant son équilibre. Selon Rivolier (1989), en Anglais le mot « *stress* » a le sens de contrainte, de force d'impulsion, qui s'exerce sur quelque chose. Le stress produit alors un « *strain* », qui signifie tension. Le stress est donc ici perçu comme l'agent, c'est

---

<sup>15</sup>Nicole AUBERT et Max PAGES, le stress professionnel, page 32, collection : rencontre dialectique, (1989)

le cas par exemple quand on parle du travail à la chaîne. On peut également « *considérer le stress non plus comme un agent, mais comme résultat de l'action de l'agent. C'est ce sens que prend le mot en langage populaire*<sup>16</sup>. »

Une autre interprétation du terme, celle de Lazarus (1966), Lévi (1975), Masson (1975) où il s'agit de dire que nous sommes en présence d'un phénomène global où l'on prend en considération tous les facteurs intervenant, à savoir : stimulus, réponse et les processus de perception et d'évaluation de la situation. Il s'agit d'un processus interactif situé dans une perspective dynamique.

Van Harrison (1985) énonce que l'expérience du stress est le résultat de l'évaluation de l'adaptation entre la menace de l'environnement et la capacité de l'individu à faire face. Une faible adaptation apparaît quand l'environnement est perçu comme porteur de plus de menaces que ce que l'individu est capable de gérer. Cette faible adaptation est stressante parce que les individus ne pensent pas qu'ils possèdent les ressources pour faire face à l'environnement<sup>17</sup>.

Pour Roques (1999) : « *le stress est une relation entre une personne donnée et un environnement donné dans laquelle l'individu considère que les sollicitations de l'environnement mettent à l'épreuve ou dépassent ses capacités d'ajustement. Elle se traduit par l'altération du bien-être et peut conduire à des stratégies d'ajustement* ».

Durant ces dernières décennies, deux principales approches se sont développées au sujet du stress. La première que l'on définit comme une approche biologique est reliée à Hans Selye (1975), qui est considéré comme le père fondateur du stress. Selon lui, l'individu réagit à un stressor (ex : un changement dans les tâches) d'une façon non spécifique c'est-à-dire, la même réaction pour une situation agréable ou désagréable. Puis l'organisme s'adapte. S'il est exposé de nombreuses fois à des facteurs de stress, le même ou d'autres, il s'épuise. Le stress négatif entraîne alors des problèmes de santé divers. Cette approche demeure incomplète car elle ne tient pas compte des différences individuelles face à l'expérience du stress. La seconde approche est inspirée des travaux de Lazarus et Folkman (1984) et est axée sur des perceptions. Il s'agit de prendre en considération l'évaluation que se fait l'individu de la situation et des ressources dont il dispose pour y faire face.

L'approche transactionnelle s'intéresse avant tout aux dimensions psychologiques et cognitives du stress. Le processus et le résultat de ces évaluations dépendent non seulement de la réalité

---

<sup>16</sup>Jean RIVOLIER, l'homme stressé, page 10, P.U.F

<sup>17</sup>Isabelle LEFORESTIER-SCHMIDT, « les différentes formes d'insécurité par rapport à l'emploi dans un contexte organisationnel positif », thèse de doctorat, 2001, p76.

des choses (contraintes présentes dans la situation, ressources dont dispose l'individu), mais aussi des caractéristiques particulières de l'individu qui procède à ses évaluations qui influencent son jugement. Cette double approche fait prendre conscience de multiples sources à l'origine du stress (Sekiou et al., 1995).

Pour rendre compte de la complexité du phénomène de stress, nous passerons en revue les différentes sources de stress possibles pour le travailleur.

➤ Les conditions de travail

Un des facteurs possibles de tension est la surcharge de travail, c'est un élément que nous retrouvons dans de nombreuses études, par exemple auprès des infirmières (Moisson et Roques, 2005, Roques et Roger, 2004), ou encore chez les commerciaux (Hollet, 2001). Le plus souvent, deux autres agents stresseurs accompagnent la surcharge de travail, il s'agit du conflit de rôle et de l'ambiguïté de rôle. Le fait pour le salarié de devoir répondre à des demandes contradictoires ou de ne pas avoir des tâches bien définies peuvent conduire à des situations de travail difficiles et peuvent avoir comme conséquences possibles la nervosité, l'anxiété et peuvent conduire au *burnout*. Certains auteurs (Landy 1992, Corey et Wolf 1992, Kasl 1992) sont allés plus loin dans l'examen de ces conditions organisationnelles susceptibles de provoquer du stress<sup>18</sup>.

Ainsi Chanlat (1996) a montré que les modes de gestion Tayloriens, techno-bureaucratiques et compétitifs, conduisaient à beaucoup plus de problèmes de santé que les styles plus participatifs. Mais au-delà des styles de management, ce qui semble être la source de stress la plus importante ce sont les relations salariés/clients, c'est d'ailleurs ce que l'on retrouve dans la communication de Moisson et Roques (2005) sur une population d'infirmières urgentistes qui cite la famille du patient comme la plus difficile à gérer.

➤ L'axe foyer et travail

Depuis la fin de la seconde Guerre Mondiale, les structures familiales ont évolué, de même que les relations conjugales. Dans les années 1970, le modèle de la famille comme institution a été remis en cause. Parallèlement, le rôle des femmes dans la société et dans la famille a évolué. Est alors apparue la difficulté de concilier vie de famille et vie au travail, notamment lorsque la famille a des enfants en bas âge. Rhnima et Guérin (2002)<sup>19</sup> ont mis en évidence un stresseur

---

<sup>18</sup>Cité par Abord de Chatillon E. et Ardouin T. (2003), « l'audit de stress au travail : un audit de santé de l'organisation ? », actes de la 5ème université de Printemps de l'Audit Social, Corte, Corse, p11.

<sup>19</sup>Rhnima et G. Guérin, 25-28 Juin 2002, « Evaluation de l'efficacité du soutien du conjoint dans un contexte de conflits travail- famille », Communication soumise au 39<sup>ième</sup> Congrès de l'ACRI, Toronto/Ontario.

essentiel, il s'agit du nombre d'heures hebdomadairement consacrées par le conjoint à son travail, l'importance perçue des difficultés rencontrées avec les enfants, l'importance également des difficultés rencontrées avec le conjoint et, enfin, la détresse perçue de l'économie du ménage. À cela viennent s'ajouter les familles à double carrière. Des recherches ont en effet identifié les sources et manifestations de stress pour ce type spécifique de familles à double revenu. Alors que les doubles carrières fournissent fréquemment des compensations psychologiques considérables et des avantages financiers aux couples, les rôles multiples peuvent causer du stress. Stress qui, à son tour, peut produire des tensions et désaccords au travail (Green et Zenisek, 1983) surtout quand travail et vie de famille se perturbent l'un l'autre (Greenhaus et Beutell, 1985).

➤ L'organisation

De nombreux stressseurs sont directement liés au fonctionnement de l'organisation c'est-à-dire, à sa structure, à sa politique communicationnelle, à ses innovations technologiques, au degré de responsabilités et d'autonomie consenti aux employés, au style de direction des différents responsables et, enfin, aux valeurs (Hechiche Salah et al, 2005). Il apparaît ainsi qu'un mode de gestion de type bureaucratique vient en tête de liste, en raison de son caractère impersonnel et de l'ampleur de sa structure. Par contre, un style de management participatif conduira à un niveau de stress satisfaisant.

➤ La carrière

La carrière, et notamment le degré d'avancement de carrière (Latack, 1984), les transitions de carrières (Roques, 1994) et le plafonnement de carrières (Roger et Tremblay, 1999) sont souvent associés à des situations de stress. Plusieurs auteurs rappellent que la notion de carrière a tendance à disparaître (Lévy-Leboyer 1995 ; Ettington, 1992) provoquant, avec l'âge, un risque accru de plafonnement de carrière dont le stress serait une conséquence (Ornstein et Isabella, 1993). Latack (1989, *idem*) 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 une personne entre différentes phases de son évolution de carrière<sup>20</sup>. Gamassou (2004) propose une explication à la plus grande vulnérabilité au stress de certaines professions (enseignants, infirmières et travailleurs sociaux) par le peu de possibilités de promotion qui caractérise ces métiers. Selon cet auteur, l'absence d'une réelle

---

<sup>20</sup>Roger A. et Tremblay M.(1999), plateau objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail, CERGOR, WP N°543.

politique promotionnelle pourrait expliquer partiellement la pression ressentie par ce type de professions. Ainsi, il semble primordial d'informer les salariés sur leurs perspectives de carrières et sur la création de nouveaux postes, afin que ces derniers n'aient pas un sentiment de frustration et d'iniquité.

➤ Les relations

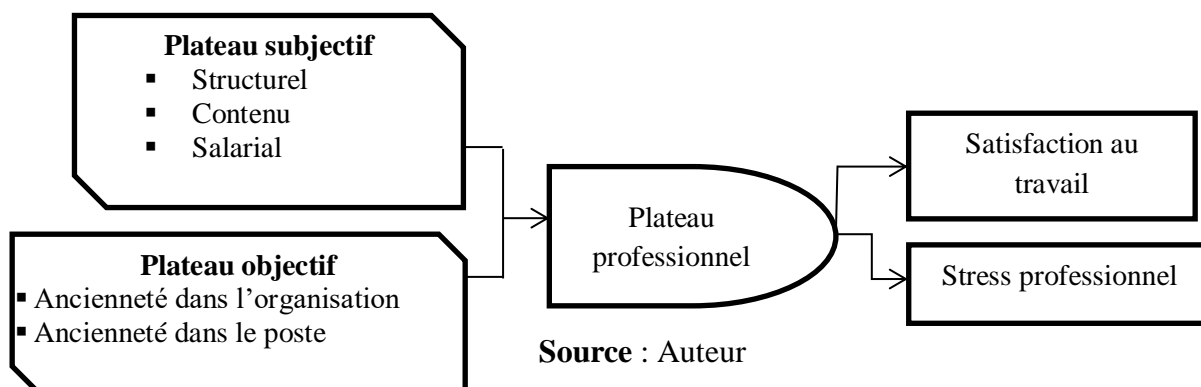
La concurrence favorise l'individualisation en servant des ambitions personnelles, aussi une concurrence très forte entre les collègues peut conduire à une forte tension qui rend alors insupportable le milieu de travail. Certains auteurs se sont penchés sur les effets bénéfiques du soutien social dans les situations de stress. Il apparaît que les bonnes relations interpersonnelles sont un facteur de bien-être. L'absence de relations sociales dans le milieu de travail peut donc être considérée comme une autre source importante de stress. Les relations avec des clients ou avec des gens difficiles (infirmières, chauffeur de bus par exemple) peuvent également constituer un facteur de stress car les comportements d'un public sont toujours imprévisibles et que le travail relationnel, comme le souligne Lorient (2004), ne produit souvent rien d'autre qu'un service qui disparaît aussitôt rendu et ne se concrétise dans aucun objet matériel. La reconnaissance du travail effectué n'est pas évidente et son déni constitue une source de souffrance.

➤ Les facteurs extra organisationnels

Si les conditions socio-économiques sont difficiles (par exemple, en période de récession ou de chômage élevé), chacun ressent douloureusement la précarité de son emploi, et cette menace peut rompre l'équilibre psychique d'un individu, car elle réduit son aptitude à résister au stress, même de faible intensité.

Tout ce qui précède nous permet alors de proposer notre modèle de recherche dans le cadre de cette partie. Celui-ci se présente de la manière suivante (**Figure 7**):

**Figure 7 : Modèle de recherche**



### 1.1.1.2. DESCRIPTION DU CORPS DES HYPOTHÈSES

L'étude du plafonnement n'a d'intérêt que dans la mesure où elle possède un impact sur les attitudes au travail. Nous avons donc choisi de centrer notre analyse sur l'étude des conséquences du plafonnement sur la satisfaction et le stress professionnels perçus par les employés des entreprises camerounaises. Ainsi, la première hypothèse émise dans le cadre de cette thèse est la suivante :

**H<sub>1</sub> : Le plateau de carrière influence négativement la satisfaction au travail en occasionnant plus de stress professionnel chez les employés Camerounais des grandes entreprises.**

Les recherches qui traitent de ce sujet sont contradictoires. Les travaux de Near (1983 *Idem*), ne permettent pas de distinguer les salariés qui sont en plateau de carrière de ceux qui ne le sont pas en termes de satisfaction au travail. Orpen (1983) estime que le plafonnement conduit à une grande insatisfaction au travail. Paradoxalement, son étude de 1986 sur le même sujet ne conduit pas à des résultats significatifs. Carnazza et al (1981) expliquent que le fait d'être mobile hiérarchiquement est vital pour la santé psychologique et la satisfaction. De son côté, Slocum (1985) montre qu'il existe une différence significative entre les employés plafonnés et non plafonnés. Les premiers sont plus satisfaits.

Pour Hall (1989) d'ailleurs, le plateau de carrière procure à certains employés un sentiment de satisfaction au travail et de sécurité : c'est une période de tranquillité. Ettington (1992) explique que le plafonnement peut conduire, dans certains cas, à une baisse de la satisfaction vis-à-vis du travail : les salariés plafonnés restent satisfaits s'ils attachent peu d'importance à l'avancement et à la promotion.

Comme la nature du lien entre le sentiment de plafonnement et la satisfaction est loin d'avoir été établie, nous poserons l'hypothèse suivante en nous appuyant sur les travaux de Roger et al (1999) :

***H<sub>1a</sub> : Les employés qui se sentent bloqués dans l'évolution de leur carrière et ceux ayant connu une période de stabilité prolongée sont insatisfaits au travail.***

Cependant, le plateau de carrière est aussi généralement associé à des conséquences telles que le stress, l'hostilité ou le retrait. Le stress risque de modifier à la fois la santé mentale et physique (le "bien-être") des individus. Latack (1989, *Idem*) 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 une personne entre

différentes phases de son évolution de carrière. Lamoureux et al. (1994, *Idem*) considèrent que 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 et de stress, suivie d'une phase plus heureuse de développement ou d'établissement, les individus connaissent souvent à la "mi-carrière" une période de plateau ou de routine pendant laquelle l'entreprise ne peut plus leur 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 plateau est souvent stressante, anxiogène, riche en dépressions (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).

Toutefois, les chercheurs ont démontré que le plafonnement structurel agit aussi sur le niveau d'anxiété et sur le moral des travailleurs. Ainsi, Bardwick (1986) souligne que le plafonnement de contenu peut être une source importante de détresse psychologique chez les employés. Par contre, les résultats des recherches empiriques sur cette relation sont inconsistants. En effet, ni Davenport (1993, *Idem*), ni Godshalk (1997) n'ont observé de liens significatifs entre le plateau de contenu et la perception de tension liée à l'emploi ou le sentiment de stress. En revanche, Joseph (1992) a observé que le plateau de contenu était corrélé avec un plus haut niveau de tension liée au travail. Selon Kets de Vries et Miller (1985 *Op. Cit*), les cadres plafonnés ont de fortes chances d'être frustrés dans leur travail.

Dès lors, d'après le BIT, le stress professionnels est en augmentation constante. Cette évolution surprenante du stress en milieu de travail, a poussé plusieurs entreprises Européennes et Nord-Américaines à considérer ce phénomène comme un nouveau risque majeur auquel elles doivent combattre.

En Afrique, et plus précisément au Cameroun, quand bien même le besoin de redynamiser son personnel semble être assez bien perçu par plusieurs dirigeants, la recherche des origines du stress professionnels est restée étrangement hermétique et pratiquement exclue des nombreux challenges. En effet, ces dirigeants doivent relever plusieurs défis managériaux pour maintenir ou accroître la compétitivité de leur entreprise dans un environnement de plus en plus turbulent.

De plus, malgré la présence des multiples pathologies liées au stress au sein des employés plafonnés, ces managers sont restés curieusement silencieux sur cette question encore tabou. Par conséquent, leurs entreprises n'ont été que rarement le champ d'investigation portant sur les profils des personnes stressées. En dépit de l'étude de Douanla (2010) qui a révélé la

présence de 85% d'employés présentant des symptômes de stress dans les entreprises camerounaises, ce phénomène demeure méconnu. Face à la persistance, à la gravité et à la généralisation de ce problème, il semble plausible de croire qu'un besoin pressant d'analyse de ses causes reste encore attendu. Il s'avère donc urgent de procéder à des recherches pour mieux comprendre la relation existant entre le plafonnement de carrière et le stress professionnels. Fort de tout ce qui précède, nous sommes amenés à poser la seconde hypothèse suivante :

**H1b : *Les salariés objectivement et subjectivement plafonnés vivent plus le stress au travail que ceux dont la carrière progresse normalement.***

Toutefois, si les différences trouvées en termes de conséquences sont si grandes, c'est que chaque chercheur n'a pas mesuré de la même façon le plateau de carrière. Certains se sont appuyés sur des mesures objectives, temps passé dans le poste et d'autres sur des mesures subjectives, sentiment de blocage. Parallèlement, l'étude de la satisfaction a été opérationnalisée dans ces différentes études de manière différente. De même que les recherches sur les conséquences au niveau du stress professionnel n'ont pas toujours fait ressortir tous les symptômes cliniques et biologiques que peuvent présenter un plafonné stressé.

### **1.1.2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Pour réaliser notre recherche, nous avons procédé à une enquête de terrain. Cependant, nos enquêtes dans les GEC n'ont pas toujours reçu l'approbation de tous les dirigeants des entreprises rencontrées. Mais, dans certains cas, nous avons effectué l'enquête sans qu'elle ne soit validée officiellement par les dirigeants des entreprises que nous avons retenues. Ceci était dû à la longue procédure d'autorisation d'enquête mais aussi à la pertinence de nos questions qu'ils considéraient comme « sensibles » pour leur organisation.

Dès lors, les données récoltées doivent servir à faire des préconisations en matière de gestion des ressources humaines à destination des personnels des grandes entreprises camerounaises, mais aussi des dirigeants des entreprises qui ont bien voulu nous recevoir.

Pour atteindre l'objectif consistant à formuler des préconisations pour la gestion des ressources humaines à destination des salariés des grandes entreprises camerounaises, certains points devaient être abordés pour permettre aux dirigeants de ces firmes d'avoir des éléments statistiques afin de pouvoir trouver des éléments de réponse aux divers questionnements soulevés dans la partie théorique de cette recherche. Il fallait veiller tout aussi bien au contenu des questions, afin de répondre à ces deux exigences principales, qu'à leur formulation qui ne devait pas être trop longue pour ne pas décourager les personnes, et recueillir le plus de réponses possibles.



### 1.1.2.1. ÉLABORATION DU QUESTIONNAIRE

Plusieurs agences des grandes entreprises camerounaises sont réparties dans les dix régions du territoire national et l'établissement d'un questionnaire est apparu comme une solution simple et rapide à mettre en œuvre, et qui surtout pouvait laisser du temps à la personne pour répondre sans qu'elle ne soit dérangée sur son lieu de travail ou à son domicile. Le questionnaire offre en outre l'avantage, en présence d'une structure aux différents pôles d'exercices répartis sur tout le Cameroun, de toucher une population variée sur l'intégralité du territoire.

Il est apparu important dans l'organisation des questions, de commencer par des questions d'ordre général pour ensuite évoluer vers des questions plus précises et techniques qui vont amener l'individu à réfléchir sur sa propre situation, puis aborder sa perception vis-à-vis de l'entreprise. La construction des phrases devait être la plus neutre possible, afin que les réponses, relatives aux questions fermées ou ouvertes, ne soit pas orientées. Par ailleurs, le questionnaire devant être diffusé sur l'ensemble du triangle national, il convenait de faire en sorte qu'il s'adresse au plus grand nombre, du simple employé (ouvrier) aux cadres supérieurs.

Un premier format du questionnaire a été établi et adressé aux statisticiens et aux superviseurs des enquêtes, afin de leur faire valider les questions et de tester ce questionnaire auprès de plusieurs personnes. A la suite de ce test, certaines questions sont apparues mal formulées ou trop ambiguës, au vu des réponses qui ont été inscrites dans le questionnaire. Un deuxième format de questionnaire a alors été établi et diffusé à un groupe restreint de personnes dans une seule ville. Les réponses données étant toutes en correspondance avec les questions, la validation fut obtenue pour une diffusion à plus grande échelle.

Les objectifs de cette démarche sont multiples par rapport à notre étude sur le plafonnement de carrière. Hormis le fait de pouvoir fournir une représentation des profils des répondants, l'analyse des questionnaires permet également d'identifier les groupes de personnes en fonction d'un positionnement en tant que salariés plafonnés ou pas. Parmi les personnes identifiées, il est également possible d'affiner la sélection en sous-catégories, puisque de nombreux éléments présents dans le questionnaire permettent d'affiner les sélections.

Par ailleurs, comme le questionnaire comporte des questions relatives à la satisfaction au travail et au stress professionnel, il est possible d'ores et déjà d'obtenir quelques éléments relatifs aux hypothèses de travail, mais également de voir s'il existe des différences notables entre les divers groupes de plafonnés par rapport aux items abordés. Les différents points abordés dans le questionnaire sont encodés via le logiciel Cs Pro 3.3 pour une exploitation par le logiciel SPSS 16.0 qui permet la réalisation de nombreux tris et croisement de variables.

## ▪ Ergonomie des différentes parties

Le questionnaire<sup>21</sup> s'articule autour de 6 parties en rapport avec la première partie de notre travail :

### ➤ **Partie 1** : Informations générales

L'objectif de cette partie est d'extraire des informations au niveau de la répartition géographique des répondants, l'identité de l'entreprise et sa branche d'activité, les informations sur les enquêteurs de même que les agents de saisie et enfin la période de réalisation de l'enquête. Cette partie était à la charge des enquêteurs et des superviseurs qui étaient chargés de la vérification, du suivi et du remplissage de cette partie du questionnaire.

### ➤ **Partie 2** : Identification de l'enquête

Dans cette partie, il est question de retirer des informations au niveau de l'âge, du sexe, du statut matrimonial, du niveau d'instruction, de la catégorie socio professionnelle des répondants, de leur ancienneté dans l'entreprise et dans leur poste. Ce dernier point est à mettre en relation avec la notion de plafonnement objectif.

En effet, dans la littérature du plafonnement il a été vu qu'une durée de 5 ans était souvent retenue pour définir une situation de plafonnement objectif (Allen et al., 1999, *op. Cit*). Même si cette durée est discutable, au vu de la technicité différente qui peut être requise suivant les postes. Il y'a, par contre, un intérêt à découper une carrière en tranches régulières afin d'étudier les mobilités via une temporalité pré déterminée. Comme cela a été abordé dans la revue de la littérature, une durée de cinq années a été retenue. Toutefois, le découpage de la carrière par tranche et le nombre de promotion déjà obtenus au cours des 15 dernières années permettent de mettre en avant le nombre de promotion obtenue pour voir notamment, si à un moment donné, il y a un ralentissement de la fréquence. En outre, toujours en se basant sur cette durée de 5 ans, il est possible de constituer un indicateur d'une situation de plafonnement objectif en isolant les individus dont la durée de présence dans le poste actuel est supérieure ou égale à ce délai.

Cependant, dans la majorité des questionnaires les informations concernant la personne interrogée sont souvent positionnées à la fin, c'est volontairement que dans ce questionnaire elles sont situées au début. En effet, elles ne nécessitent pas de la part de l'individu une concentration trop importante et permet de l'immerger doucement dans le questionnaire qui est long et comporte de nombreuses questions. Commencer le questionnaire par des questions

---

<sup>21</sup> Voir le questionnaire en annexe

d'ordre personnel et simples semble être un moyen de motiver les individus en se basant sur le principe que les personnes apprécient de parler d'elles-mêmes.

➤ **Partie 3** : Les mesures du plateau subjectif

Il est question dans cette partie des questions sur la perception de la durée de maintien au poste, elle a pour objectif de mettre en avant les personnes en situation de plafonnement subjectif dès lors que la réponse est « d'accord », « moyennement d'accord » ou « totalement en accord ». L'utilisation de cette mesure du plafonnement de carrière tient compte de certaines critiques adressées aux recherches traditionnelles qui traitent le plafonnement comme une réalité dichotomique, c'est-à-dire « être ou ne pas être en situation de plafonnement » (Chao 1990, *Idem*). La vision statique du plafonnement fait donc place à une conception dynamique et évolutive dans le temps (Bardwick 1986 ; Chao 1990, *op. Cit* ; Gerpott et Domsch 1987) qui permet de mesurer le degré de plafonnement perçu par les employés.

Les réponses obtenues sont donc à rapprocher de la durée de présence dans le poste, afin de voir s'il y'a une adéquation ou pas entre un plafonnement objectif ou non, et un plafonnement subjectif ou non, conformément au tableau proposé par Cardinal et Lamoureux (1992, *op. Cit*). Il est aussi question de voir dans cette partie si cette situation perçue par les employés a une conséquence sur l'enthousiasme des employés.

➤ **Partie 4** : Les mesures de la satisfaction au travail

Dans cette partie, nous avons fait ressortir les différentes formes de satisfaction au travail. Plus précisément, nous avons recherché le degré de satisfaction des employés à l'égard de leurs conditions de travail, du salaire, des rapports avec leurs collègues, de l'évolution de leur carrière et du soutien de leur hiérarchie.

➤ **Partie 5** : Les causes du stress professionnel

Il est question ici d'identifier les causes du stress vécus par les employés plafonnés surtout en ce qui concerne la surcharge au travail, l'ambiguïté de rôle et le sentiment d'abandon que peuvent vivre ces personnes.

➤ **Partie 6** : Les fréquences de manifestation du stress chez les employés

La présentation de l'ensemble des symptômes cliniques et psychologiques observés auprès des plafonnés, permet de connaître les problèmes réellement vécus par ces employés. Aussi, la fréquence d'apparition de ces différentes manifestations du stress professionnel permet de voir jusqu'à quel point les employés ressentent ces problèmes.

### 1.1.2.2. OPÉRATIONNALISATION DES CONCEPTS ET DIFFUSION DES QUESTIONNAIRES

L'objectif de ce questionnaire est de permettre l'établissement d'une base d'étude fournissant un maximum d'éléments sur le profil des répondants et l'analyse statistique des réponses destinées aux GEC. L'étude consiste aussi à analyser les sources de mécontentement mise en avant par la population étudiée, d'étudier les conséquences qui peuvent en découler suivant les réponses mais aussi les concepts théoriques étudiés et de formuler des préconisations qui seront utiles pour l'avancement des recherches sur ce sujet en GRH. En outre, il doit permettre de montrer la relation existant entre les personnes plafonnées et non plafonnées avec ses conséquences sur les personnes étudiées.

#### ▪ Opérationnalisation des concepts

Comme expliqué *Supra*, différentes questions ont été ainsi posées afin de permettre d'opérationnaliser les concepts mobilisés dans la partie théorique, tout en pouvant servir de base pour l'étude synthétique à réaliser. Le **Tableau 3** récapitulatif ci-après établit le lien entre les concepts retenus, certaines variables, l'intitulé des questions et leur numéro d'ordre.

**Tableau 3 : Opérationnalisation des concepts mobilisés**

Concepts	Variables	Questions	N°
Le plafonnement objectif	Durée du poste et dans l'organisation : $\geq 5$ ans	Combien d'années avez-vous déjà passé dans votre entreprise ?	S01Q10
		Combien d'années avez-vous déjà passé à votre poste ?	S01Q011
Le plafonnement subjectif	Perception du plateau structurel	Ma carrière [...] je n'avance plus	S02Q01
		Il est peu probable [...] plus élevé <i>Echelle</i> : totalement en désaccord à totalement en accord	S02Q02
	Perception du plateau hiérarchique	Je me sens [...] mon entreprise	S02Q03
		Mes chances [...] mon organisation Je crois être [...] trop longtemps Avez-vous [...] dans votre entreprise <i>Echelle</i> : totalement en désaccord à totalement en accord (oui/non pour S02Q09)	S02Q04 S02Q05 S02Q09
Perception du plateau salarial	Comment a évolué votre revenu [...] dans l'entreprise. <i>Echelle</i> : de très faiblement à pas du tout	S0Q06	
	Perception du plateau de contenu	Avez-vous le sentiment [...] emploi <i>Echelle</i> : oui ou non	S0Q08
La satisfaction au travail	Perception du niveau de satisfaction	Comment trouvez-vous [...] salaire	S04Q02
		Vous sentez-vous [...] hiérarchique <i>Echelle</i> : de très faiblement à pas du tout	S04Q05
		Etes-vous satisfait [...] de travail	S04Q01
		Etes-vous satisfait [...] vos collègues	S04Q03
		Etes-vous satisfait [...] organisation <i>Echelle</i> : oui ou non	S04Q04
	Perception du stress lié à la surcharge	Vous sentez-vous [...] travail	S05Q01
		Avez-vous tendance [...] travail	S05Q02
		Votre responsabilités [...] famille	S05Q05
		Vous sentez-vous détendu [...] travail	S05Q08
		Etes-vous bousculé [...] travail	S05Q09
		Travaillez-vous les weekends <i>Echelle</i> : oui ou non	S05Q10

Les causes du stress professionnel		Comment jugez-vous [...] fonction <i>Echelle</i> : lourdes, normales, légères	S05Q03
		Les pressions [...] sont-elles ? <i>Echelle</i> : fortes, moyennes, trop fortes	S05Q04
		Combien de temps [...] votre travail ? <i>Echelle</i> : moins de 8h, 8h, plus de 8h	S05Q06
		Comment vous sentez vous [...] travail <i>Echelle</i> : indifférent, épuisé, plein d'énergie	S05Q07
Perception du stress lié à l'ambiguïté de rôle		Votre tâche [...] clairement définie ?	S05Q11
		Vous arrive-t-il [...] votre travail ?	S05Q12
Perception du stress lié à l'abandon		Vos supérieurs [...] clairs à atteindre	S05Q13
		Votre travail est-il riche et varié ? <i>Echelle</i> : oui ou non	S05Q15
		Comment jugez-vous [...] département <i>Echelle</i> : bien, moyennement et mal organisé	S05Q14
Perception du stress lié à l'abandon		Etes-vous intéressé [...] travail ?	S05Q17
		Avez-vous beaucoup [...] travaillez ?	S05Q18
		Etes-vous resté [...] depuis longtemps ?	S05Q20
		Vos supérieurs [...] votre juste valeur ? <i>Echelle</i> : oui ou non	S05Q21
		A quelle fréquence [...] travail ? <i>Echelle</i> : jamais, rarement, moyennement et régulièrement	S05Q16
		Comment jugez-vous [...] poste de travail <i>Echelle</i> : faible, médiocre, moyenne, bonne et très bonne	S05Q19
		Comment jugez-vous [...] de vos collègues <i>Echelle</i> : bonne, moyenne et très bonne	S05Q22
Les manifestations du stress professionnel	Perception et fréquences d'apparition des symptômes de stress	Comment jugez-vous [...] à votre égard ? <i>Echelle</i> : excellent, très bonne, bonne, moyenne, faible	S05Q23
		Avez-vous déjà senti les symptômes [...] au cours des six derniers mois ?	S07Q151
		(tensions musculaires..... consommation accrue de l'alcool) A quelle fréquence ? <i>Echelle</i> : très régulièrement, régulièrement, rarement ou non	S07Q1518

**Source** : auteur

#### ▪ Diffusion du questionnaire

La phase de test du premier format du questionnaire s'est déroulée en début mars 2013, et les retours des tests ont eu lieu au milieu du mois de mai 2013. À la fin du mois de mai ensuite, il y a eu plusieurs discussions avec les enquêteurs et le statisticien pour faire accepter certaines questions jugées peu utiles a priori par les enquêtés, mais nécessaires à nos yeux par rapport au concept théorique sur le plafonnement. La version finale a été adoptée et validée à la fin du mois de juillet 2013 et les modalités de sa diffusion ont été définies. Des réunions préparatoires ont été organisées afin de sélectionner et de retenir les superviseurs et les enquêteurs par région, ensuite les enquêteurs ont été sensibilisés sur l'administration des questionnaires, puis chacun a choisi sa région où il fera l'enquête<sup>22</sup> par interview et, enfin, ils ont reçu chacun, un stock de questionnaires proportionnellement aux entreprises présentes dans la localité choisie.

<sup>22</sup> Si l'enquête par interview présente l'inconvénient d'être contraignant en terme de temps, il a l'avantage de réduire les risques d'incompréhension entre l'enquêté et le questionnaire. Ainsi, l'agent enquêteur après sa

Pour des raisons de proximité géographique, dans les régions très éloignées, nous avons contacté des personnes dans ces villes avec qui nous avons eu des échanges téléphoniques, puis nous avons expédié les questionnaires par le canal des agences d'envois de colis et, pour d'autres, nous avons adressé des courriels aux superviseurs qui se sont chargés de multiplier et d'administrer dans leur localité. Certains questionnaires ont été retournés mais au compte-goutte par les superviseurs. Ce qui nous a amené à revoir ensemble avec les superviseurs, les modalités de la diffusion avec notamment un élargissement des canaux de distribution.

La distribution des questionnaires s'est alors réalisée dans plusieurs directions :

#### *À l'initiative des proches*

- remise des questionnaires aux cadres présents dans les entreprises. Ceux-ci devaient, distribuer et récupérer les questionnaires auprès de leurs collègues. Après plusieurs essais, il s'est avéré que, le fait qu'il faille le remplir au bureau était un facteur de blocage en considérant la longueur du questionnaire et le peu de temps dont disposaient les personnes pour le remplir. Nous avons demandé à ces cadres de donner la possibilité à leurs collègues de rentrer dans leur domicile avec les questionnaires mais, en même temps, de veiller à la récupération de ces questionnaires.

- nous avons prolongé à plusieurs reprises les délais de récupération des questionnaires. Afin de permettre aux enquêteurs de recueillir le maximum de questionnaires. Malgré cela, le rythme de réception de ces derniers est resté considérablement faible. Ceci est dû à la faible culture des enquêtes dans notre pays.

#### *À l'initiative personnelle*

Nous avons contacté des personnes qui avaient déjà retourné le questionnaire pour les inciter à le diffuser autour d'elles, mais aussi à nous proposer des entreprises où elles avaient des accointances avec des cadres internes à ces organisations. Nous leur avons distribué aussi des exemplaires du questionnaire. Plusieurs relances ont été effectuées par la suite auprès des superviseurs et des enquêteurs internes aux organisations tout au long du dernier trimestre de l'année 2013, afin de recueillir le plus de retours possibles.

La réception des différents questionnaires s'est donc faite au compte-gouttes et continuait encore jusqu'en avril 2014. Pour des raisons de planning et d'avancement de nos travaux, mais

---

formation était capable de dire en d'autres mots l'information demandée par le questionnaire. Ce résultat s'explique d'autant que parmi les questionnaires inexploitable, celles qui ont été remplies par les employés chez eux occupe une grande proportion.

également pour la restitution de ceux-ci, il a été mis un terme à la diffusion du questionnaire fin avril 2014, afin de laisser le temps nécessaire à l'analyse statistique des données.

Au total, sur les 600 questionnaires distribués à travers le territoire national, seulement 420 ont été récupérés, soit un taux de réception de 70 %. Parmi les questionnaires collectés, 129 se sont avérés inexploitablement tandis que 291 sont exploitables. Malheureusement, au moment où nous achevons nos travaux, nous n'avons pas encore reçu entièrement les questionnaires de la Région du Nord-ouest.

## **1.2. ANALYSE DESCRIPTIVE**

L'objectif de cette partie est de vérifier l'existence d'une relation entre le plafonnement de carrière, la satisfaction et le stress vécus par les employés dans les GEC. Le questionnaire comporte de nombreuses questions destinées à établir d'une part, des données statistiques sur le groupe de répondants et, d'autre part, d'avoir des profils individuels avec des contours suffisamment précis. Tout ceci, dans l'optique de pouvoir identifier le groupe de répondants des plafonnés correspondant à la population de notre recherche, vu que dans les situations de plafonnement les perceptions sont importantes.

Ce questionnaire sert donc à l'identification de plusieurs groupes d'individus. Il permet de déceler si, pour les personnes plafonnées rencontrées, il existe une relation négative avec la satisfaction au travail d'une part et, d'autre part, avec le sentiment de stress vécu au sein de ces entreprises. Toutefois, nous avons pris premièrement l'option d'étudier le profil des divers répondants par l'analyse des différentes catégories de plafonnement identifiées dans la littérature : le plafonnement objectif, le plafonnement subjectif à travers ses particularités tels que le plateau hiérarchique, le plateau de contenu, le plateau salarial. Deuxièmement, la satisfaction a été mesurée par ces diverses facettes au travail et enfin le stress professionnel est évalué par ses causes et ses manifestations biologiques et cliniques.

### **1.2.1. CRITÈRES D'IDENTIFICATION DES VARIABLES**

Plusieurs critères ont été retenus pour caractériser chacune de nos variables. Ils ont été regroupés en deux sous-catégories : les critères présentant les types de plateaux et, ceux permettant d'identifier la satisfaction au travail et le stress professionnel.

#### **1.2.1.1. LES CRITÈRES D'IDENTIFICATION DES PLAFONNEMENTS**

Ils concernent les différents types de plateaux que nous avons présentés dans le chapitre précédant. Il s'agit de :

### ▪ Critères d'identification du plateau objectif

Le plafonnement objectif a été abordé par le biais de l'ancienneté dans le poste. Car, elle constitue un des indicateurs d'appréciation facilement mobilisable (Tremblay et Roger 1991, *Idem*). Parmi les diverses études menées sur le plafonnement objectif, le consensus fait ressortir majoritairement une durée de 5 années (Tremblay et Roger, 1995, *op. Cit*) même s'il a été vu que cette durée arbitraire ne pouvait s'appliquer à tous les métiers, puisqu'elle ne tient pas compte de leur éventuelle complexité. Ainsi, il s'agit d'identifier les personnes qui semblent être en situation de plafonnement objectif en faisant ressortir celles présentes dans leur poste depuis plus de 5 ans. Cela permet de créer un premier groupe d'individus en se basant sur une temporalité de 5 ans et plus. Enfin, l'identification des personnes objectivement plafonnées dans les GEC s'est faite directement dans le questionnaire et concerne ceux qui ont affirmé avoir passé plus de 5 ans dans leur poste et dans leur organisation actuelle.

### ▪ Critères d'identification du plafonnement subjectif

Le plafonnement subjectif concerne la perception qu'a l'individu par rapport à sa situation. Il ne peut être opérationnalisé qu'à travers des expressions pouvant permettre d'émettre un avis. Pour cela, sont demandées les impressions des personnes sur leur durée de présence dans les différents postes, au travers de cinq questions auxquelles les répondants devaient montrer jusqu'à quel point ils sont d'accord des propositions faites. Nous avons opté pour une échelle d'intervalle<sup>23</sup> de type Likert<sup>24</sup> et qui va de « totalement en désaccord », « moyennement désaccord », « en désaccord », « d'accord, moyennement », « d'accord jusqu'à totalement en accord ». Les réponses simultanément favorables obtenues aux questions du plateau structurel et hiérarchique (définies dans le **Tableau 3** ci-dessus) permettent de classer les personnes qui sont en situation de plafonnement subjectif par rapport à leur poste actuel et celles qui ne le sont pas.

### ▪ Critères d'identification du plateau de contenu

Pour les personnes ayant moins de 5 ans d'ancienneté dans un poste, une question complémentaire permet d'identifier ceux qui ont eu une promotion mais qui n'ont pas changé de métier. En effet, il a été vu dans la revue de la littérature que même en cas de mobilité il pouvait y avoir aussi un plafonnement de contenu. Les personnes peuvent être amenées à

---

<sup>23</sup> Une échelle est dite d'intervalle si les distances entre chacune des modalités successives sont égales. Elle permet de très nombreux calculs statistiques. Les échelles d'intervalle sont extrêmement utilisées en sciences de gestion, notamment pour mesurer les attitudes.

<sup>24</sup> L'échelle de Likert suggère aux répondants d'exprimer leur opinion à travers un degré "d'accord" avec une proposition. Initialement développée en cinq niveaux, elle est aujourd'hui utilisée avec un nombre d'échelons variable selon les auteurs et les problématiques étudiées.



effectuer les mêmes opérations dès lors que l'on ne se base plus sur le seul changement de poste, mais que l'on tient compte de la notion de métier. Un deuxième découpage temporel est alors effectué parmi les personnes étant en poste depuis moins de 5 ans, mais qui ont signalé réaliser les mêmes tâches.

- **Critères d'identification du plateau hiérarchique**

L'intérêt de découper la carrière en tranches régulières de 5 ans est d'analyser la fréquence des changements. Le fait de tronçonner la carrière par tranche de 5 ans d'ancienneté donne un rythme qui permet de voir s'il y a un ralentissement ou une fracture à un moment donné. Il a été vu dans la revue de la littérature, en l'absence de référentiel objectif de temporalité pour les maintiens en poste, que les individus se référaient aussi bien aux durées pratiquées à l'encontre de leurs collègues de travail situés aux mêmes fonctions, qu'à leur carrière passée et la fréquence de leur mobilité. L'ancienneté dans un poste étant un indicateur de plafonnement, il s'agit ici de voir si à un moment donné le rythme de la carrière a commencé à ralentir et si cette temporalité peut être assimilée à l'apparition d'un plateau de carrière plus ou moins définitif.

- **Critères d'identification du plateau salarial**

En dehors de l'ancienneté dans l'organisation, l'atteinte du maximum dans l'échelle des salaires constitue aussi un terrain propice de l'analyse sur le plafonnement de carrière. Nous l'avons opérationnalisé par la perception d'évolution du niveau des revenus des employés au sein de leur entreprise. Ainsi, ceux qui estimeront qu'ils n'ont pas connu d'augmentation ou ont eu une très faible augmentation contrairement à ce qui est prévu par les textes internes de l'entreprise étaient considérés comme plafonnés dans leur salaire.

#### **1.2.1.2. LES CRITÈRES D'IDENTIFICATION DES VARIABLES DÉPENDANTES**

Dans le cadre de notre recherche, nous avons retenu deux variables dépendantes à savoir :

- **Critères d'identification de la satisfaction au travail**

La mesure de la satisfaction au travail a occupé une grande place en psychologie. Pour réaliser cette mesure, les psychologues ont développé des outils et des échelles d'attitudes, outils qui sont standardisés et dont on connaît la fidélité et la validité. En ce qui concerne la mesure de la satisfaction, on peut ranger en deux grandes catégories les outils de mesure :

***Les mesures de satisfaction à facettes*** : Ce sont des outils qui mesurent différents aspects de la satisfaction au travail, par exemple la satisfaction à l'endroit du salaire, avec les collègues, etc. Nous allons présenter, à la suite, trois des plus connues de cette mesure, à savoir :

➤ *Le Job Descriptive Index (ou JDI)*

Il mesure cinq aspects de la satisfaction : le salaire, le travail, les opportunités de promotion, la supervision et les collègues. Il a été développé dans les années 60 par Smith, Kendal et Hulin (1969), et a été révisé par Balzer (1990). Il se présente de la manière suivante : succession de descriptions brèves des différentes facettes et des phases ou noms sur lesquels les personnes doivent évaluer la facette. La critique la plus importante faite à l'encontre de cette échelle est qu'elle ne tient pas compte de suffisamment de facettes.

➤ *Le Minnesota Satisfaction Scale (MSS)*

Il a été mis en œuvre par les auteurs comme Weiss, Dawis, England, Lofquist en 1967. Il comporte 20 facettes. Il existe une version courte (20 items) et une version longue (100 items). Chaque item présente une courte phrase à propos d'un aspect spécifique du travail. Chaque item doit être noté sur une échelle composée des évaluations suivantes : très insatisfait, insatisfait, neutre, satisfait, très satisfait. Le MSS a souvent été critiqué, car il contenait trop de facettes, certaines de celles-ci étant trop redondantes.

➤ *Le Job in General Scale (Ironson, Smith, Brannick, Gibson, Paul, 1989)*

Il s'agit d'un ensemble d'items portant uniquement sur la satisfaction vis-à-vis du travail en général. C'est un très bon prédicteur, et on peut l'utiliser pour effectuer des comparaisons entre différents emplois et aussi entre différentes entreprises. Mais il ne permet pas de donner des informations sur des aspects spécifiques du travail.

**Les mesures de satisfaction globale** : Elles s'intéressent, pour leur part, au niveau global de satisfaction indépendamment, des différents éléments du travail. Ces échelles proposent seulement des mesures de la satisfaction globale (Brayfield et Rothe, 1951; Dunham et Herman, 1975; Ironson, Smith, Brannick, Gibson et Paul, 1989; Quinn et Staines, 1979).

De plus, Plusieurs autres dimensions sont évaluées quant à la mesure de la **satisfaction au travail**. Parmi celle-ci, nous avons la mesure des dimensions extrinsèques et intrinsèques de la satisfaction au travail qui se fait selon la version abrégée du questionnaire « *Minnesota Satisfaction Questionnaire* » (Weiss, Dawis, England et Lofquist, 1967)<sup>25</sup>. Le Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) est la seule échelle disponible permettant de mesurer ces deux facettes de la satisfaction (Price, 1997). Ainsi, Il existe une version courte (20 items) et une version longue (100 items) du MSQ.

---

<sup>25</sup>traduite par Roussel (1996)

Toutefois, la version abrégée du MSQ propose deux échelles de satisfaction (Grigoroudis et Siskos, 2009) : intrinsèque et extrinsèque. Les items du MSQ font appel à un processus cognitif de comparaison de la part du répondant soit à l'aide de standards internes pour la dimension intrinsèque, soit à l'aide de standards externes pour la dimension extrinsèque (Moorman, 1993). Il est souvent reproché au MSQ d'être trop *généraliste* mais celui-ci reste un des seuls tests valides en langue française car les facettes de la satisfaction sont évaluées ici à l'aide d'échelles de Likert à 5 points.

En plus du MSQ, d'autres échelles sont disponibles dans la littérature et permettent de mesurer d'autres facettes de la satisfaction comme le Job Satisfaction Survey (Spector, 1985) ou le Job Descriptive Index de Smith et al. (1969) dont la version abrégée a été développée par Stanton et al. (2002).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons retenu des mesures de la satisfaction par rapport aux conditions de travail, au salaire, aux supérieurs immédiats, aux collègues et, enfin, la satisfaction par rapport à l'évolution de la carrière des salariés concernés. Ce choix se justifie par le fait que ces mesures donnent la possibilité de toucher à plusieurs dimensions de la satisfaction au travail. Ces mesures ont été obtenues à l'aide de l'échelle de Warr et Routledge (1969)<sup>26</sup>.

#### ▪ Critères d'identification du stress

De nombreuses échelles déjà éprouvées existent pour mesurer des états de stress. On peut rappeler entre autres le questionnaire de l'hôpital de Middlesex utilisé par Cooper (1984) mesurant la santé mentale, le questionnaire sur le stress professionnel de Cooper (*Cooper's job stress Professional*, Cooper 1981) mesurant le niveau de stress professionnel.

En outre, le stress est aussi mesuré à partir de ses manifestations biologiques et psychologiques. L'aspect biologique du stress est évalué par un outil adapté de Steffy et Jones (1988). Pour préciser la mesure et mieux cerner les types de stress associés aux étapes de carrière, nous avons retenu les questions regroupées dans les travaux de Tremblay et Roger (1998), à l'issue d'une analyse factorielle en composantes principales qu'ils ont effectuée. Puis nous en avons dégagé trois axes intéressants pour notre étude.

La variable stress professionnel a été mesurée sur une échelle nominale allant de « très régulièrement », « régulièrement, rarement » à « non stressé ». Les personnes en état de stress sont celles ayant déclaré être très régulièrement, régulièrement ou rarement stressés sur

---

<sup>26</sup> WARR, P.B. et ROUTLEDGE, T. (1969). "An opinion scale for study of managers' job satisfaction" *occupational psychology*, 43.

l'ensemble des 18 symptômes ressentis lorsqu'on est stressé et portant sur la santé physique et mentale et sur les symptômes organisationnels. Les personnes stressées sont celles ayant répondu positivement (suivant les fréquences d'apparition), tandis que les non stressées sont celles ayant répondu négativement sur l'ensemble des propositions concernant les manifestations de stress qu'elles subissent.

Afin d'identifier les causes à l'origine du stress des plafonnés dans les GEC, un premier ensemble de huit questions caractérise le stress lié à l'abandon (frustré, non reconnu, sans espoir d'avenir), un second de neuf questions liées à la surcharge, aux pressions ressenties dans le travail (on se sent épuisé « rongé » par le travail). Enfin, un troisième ensemble de cinq questions recouvre l'ambiguïté de rôle (de la mission ou des objectifs), le manque d'organisation du travail dans le service ou le département. Pour obtenir notre variable de stress nous avons compilé l'ensemble des 18 manifestations du stress. Ensuite, nous avons considéré comme stressés, les individus ayant répondu positivement (suivant les fréquences d'apparition) à tous les symptômes listés.

### **1.2.2. PRÉSENTATION DU TERRAIN D'ÉTUDE**

Le cadre d'application de cette recherche est le terrain spécifique des grandes entreprises camerounaises des secteurs public et privé. Le choix du terrain s'est porté sur les grandes entreprises parce qu'il s'agit d'une catégorie où les entreprises sont anciennes et très structurées. Celles-ci présentent, par ailleurs, l'avantage d'être représentées dans tout le territoire national à travers leurs multiples agences. Ce sont des entreprises qui ont connu de profondes mutations au niveau de leurs activités. Celles-ci sont fortement soumises aux pressions extérieures qui sont principalement d'ordre juridique et fiscal. La concurrence n'est pas non plus étrangère aux phénomènes de restructuration, puisque chacune de ces entreprises s'est densifiée et diversifiée au cours des années pour répondre aux attentes d'une clientèle toujours plus informée et exigeante. De plus ce sont, pour la plupart, des entreprises de grande taille, et qui sont plus vulnérables aux phénomènes de plafonnement (Tremblay, 1992a, *Idem*).

Pour atteindre nos objectifs, nous avons utilisé à la fois des données primaires et, secondaires sur les grandes entreprises de six branches d'activités localisées dans les chefs-lieux de dix Régions du Cameroun. Les données primaires sont issues d'une enquête menée auprès des GEC. La méthode des quotas a permis de déterminer le nombre d'employés à enquêter dans chaque région et dans chaque firme. Les entreprises ont été choisies à partir du fichier des grandes entreprises camerounaises<sup>27</sup> disponible à la sous-direction des grandes entreprises,

---

<sup>27</sup> A la suite de la réorganisation des structures opérationnelles de la Direction Générale des Impôts par Décision N° 432/MINFI/SG/CRF du 28 novembre 2013 le Ministre des finances a redéfini les critères d'éligibilité aux

dépendant de la direction générale des impôts. La répartition des employés, quant à elle, s'est faite par région et par entreprise à enquêter. Une fois dans l'entreprise, le choix des employés à interviewer s'est fait de façon aléatoire. Pour s'assurer de la fiabilité des données collectées, des contrôles systématiques des superviseurs dans les entreprises ont permis de vérifier l'effectivité des passages des enquêteurs.

Au terme de la collecte des données, sur les 420 questionnaires reçus, 129 ont été jugés inutilisables. En effet, les rejets concernent essentiellement les questionnaires mal remplis, incomplets ou comportant des informations incohérentes. Ainsi, nous avons pu retenir un échantillon de 291 employés. Sur la base des données secondaires obtenues, nous avons essayé d'identifier la proportion des GEC dans les entreprises camerounaises. Le fichier des GEC de la DGI<sup>28</sup> ressortait principalement les entreprises dans la région où il existait leur siège social. Ainsi, la description statistique des données secondaires nous a permis de dresser le **Tableau 4** suivant :

**Tableau 4** : Proportion des GEC sur l'ensemble des entreprises camerounaises

Régions	Ensemble des entreprises camerounaises		Part des grandes entreprises camerounaises	
	Nombre	Pourcentage %	Nombre	Pourcentage %
Adamaoua	40	1.00	3	1.00
Centre	1020	25.60	64	15.92
Extrême-nord	39	1.00	2	1.00
Est	60	1.50	2	1.00
Littoral	2400	60.22	304	75.62
Nord	142	3.56	1	1.00
Nord-ouest	88	2.21	2	1.00
Ouest	84	2.11	11	2.36
Sud	66	1.66	3	1.00
Sud-ouest	46	1.14	9	2.23
<b>Total</b>	<b>3985</b>	<b>100</b>	<b>402</b>	<b>100</b>

Sources : établi à partir des statistiques de l'INS et de la DGI

Nous constatons à partir du **Tableau 4**, que la proportion des grandes entreprises sur l'ensemble des entreprises camerounaises est très faible soit (10, 08 %). Quelques disparités méritent d'être relevées comme, par exemple, la forte présence de cette catégorie d'entreprises dans seulement deux régions (Littoral et Centre). Tandis que dans les autres régions, nous pouvons trouver quelques représentations régionales<sup>29</sup>. Dans le reste des régions quelques agences y figurent

différentes unités de gestion de la DGI en fonction de leur chiffre d'affaires. A partir du 01 janvier 2014 les entreprises qui relèvent de la DGE doivent réaliser un chiffre d'affaire hors taxes au moins égal à 3 000 000 000 FCFA. De ce fait, une liste de 402 entreprises a été publiée et cela nous a servi aussi de base pour notre enquête.

<sup>28</sup> Rappel : Direction Générale des Impôts

<sup>29</sup>On rejoint d'ailleurs ici aussi les travaux de Essombè Edimo (2008 et 2013) au sujet de cette spatialisation inégalitaire des entreprises sur l'ensemble du territoire national.

juste pour la représentativité. La répartition de ces grandes entreprises de cette manière peut se justifier par le fait que les capitales politiques et économiques se trouvent dans les régions du Centre et du Littoral. De plus, la description statistique des données primaires recueillies se présente de la manière suivante (**Tableau 5**).

**Tableau 5 : Répartition des employés par région**

Régions	Effectifs	Fréquence (%)
Adamaoua	16	5,50
Centre	80	27,49
Est	17	5,84
Extrême Nord	4	1,37
Littoral	98	33,68
Nord	12	4,12
Ouest	25	8,59
Sud	22	7,56
Sud-ouest	17	5,84
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100</b>

Source : Notre enquête

A partir de ce **Tableau 5**, nous pouvons constater qu'une grande proportion des employés enquêtés se retrouve dans les Régions du Littoral (33,68 %) et du Centre (27,49 %). Cependant sur les dix Régions que compte le Cameroun, la Région du Nord-ouest n'a pas été représentée parce que la plupart des questionnaires collectés se sont avérés inexploitables.

**Tableau 6 : Répartition par branches d'activités**

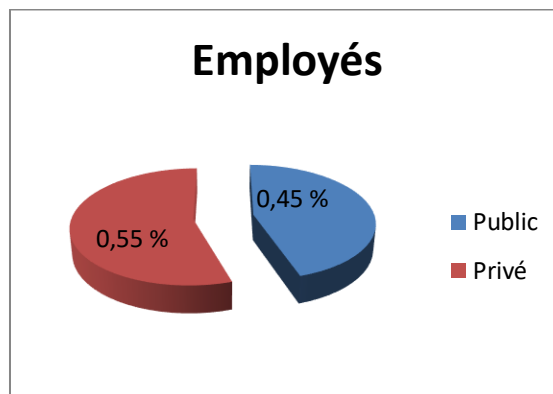
Branches d'activités	Effectifs	Fréquence (%)
Banque	56	19,24
Prestation de service	63	21,65
Industrie	59	20,27
Commerce	9	3,09
BTP	3	1,03
Télécommunication	25	8,59
Énergie	29	9,97
Transport	35	12,03
Assurance	12	4,12
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100</b>

Source : Notre enquête

D'après le **Tableau 6** ci-dessus, les employés des GEC que nous avons enquêtés se retrouvent dans plusieurs branches d'activités de l'économie camerounaise. Nous constatons la forte présence de nos enquêtés dans les entreprises de prestations de services (21,65%), industriels (20,27%), des banques (19,24%), ensuite une présence moindre dans les secteurs des transports

(12,3%), énergie (9,97%), télécommunications (8,59%). Enfin, une faible présence des secteurs des assurances (4,12%), du commerce (3,09%) et des BTP (1,03%). Les enquêtes ont été effectuées dans 27 GEC, 11 appartiennent au secteur public et 16 au secteur privé. 45 % des employés de ces entreprises font partie du public, tandis que 55 % de ceux-ci sont du privé comme l'indique le **Graphique 1** ci-dessous :

**Graphique 1** : Répartition juridique des entreprises par secteur



Source : Notre enquête

## **SECTION 2 : TRAITEMENT, ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS**

L'objectif de cette section est d'obtenir une vision globale de la population interrogée pour apporter des éclairages aux divers éléments de théorie étudiés, puis de tester les différentes hypothèses pour modéliser notre approche du lien existant premièrement, entre le plateau de carrière et la satisfaction et, deuxièmement, entre le plateau de carrière et le stress professionnel.

Les données recueillies illustrent la perception des employés à l'égard de différents domaines relatifs à leur activité professionnelle, mais également à leur environnement et leur organisation. La participation de tous les employés ayant reçu notre questionnaire a été sollicitée, avec l'appui des enquêteurs et de certains cadres des entreprises ayant manifesté le désir d'accompagner cette enquête. Mais malgré cela, il a été difficile d'obtenir des retours, les bonnes volontés ayant mis fréquemment l'accent sur le volume important de nos questions.

### **2.1. LE TRAITEMENT STATISTIQUE DES QUESTIONNAIRES**

Les profils des personnes en situation de plafonnement de carrière ne sont pas homogènes (Cardinal et Lamoureux, 1992, *idem*), ce qui rend intéressant toutes démarches visant à donner une image des caractéristiques des répondants. C'est pour cette raison, avant même d'analyser plus en détails les situations de plafonnement, qu'il nous a semblé important de présenter les méthodes d'apurement de fichier de nos données avant de dresser un portrait du groupe des répondants.

### 2.1.1. MÉTHODES D'APUREMENT DES DONNÉES DE L'ENQUÊTE DE TERRAIN

L'apurement du fichier consiste en « l'élimination des déchets » dans le fichier. Il s'agit des valeurs manquantes, des données aberrantes ou encore les données non cohérentes. L'objectif visé par un tel apurement est d'obtenir des données dotées d'une certaine fiabilité et d'une certaine validité (Evrard et al. 1997, *op. Cit*, p. 287). La fiabilité implique que si on mesure un phénomène plusieurs fois avec le même instrument, les résultats doivent être identiques. Par contre, la validité insinue que les instruments de mesure doivent permettre d'appréhender le mieux possible le phénomène que l'on cherche à mesurer.

Pour résoudre les problèmes de manque de fiabilité et de validité des données, des méthodes spécifiques existent. Dans toute enquête, un certain degré de non-réponse est virtuellement inévitable. Ces derniers peuvent apparaître sous différentes formes :

- soit l'enquêté ne connaît pas la réponse à la question ;
- soit il refuse de répondre aux questions qu'il juge délicate ;
- soit il refuse de participer à l'interview ;
- soit il est absent pendant une période relativement longue ;
- soit le questionnaire est perdu ;
- soit l'enregistrement est complètement illisible.

Nous pouvons avoir deux catégories de non réponses. D'une part, la non réponse totale (ou par unité) lorsqu'une information n'est recueillie sur une unité échantillonnée. D'autre part, la non-réponse partielle (ou par item), lorsque le manque d'information est limité à certaines variables. C'est pourquoi il est souhaitable, dans la mesure du possible, de corriger les données manquantes.

Pour faire face aux données manquantes, plusieurs attitudes sont recommandables :

- ne rien faire ;
- utiliser uniquement les enregistrements pour lesquels les données sont complètes
- utiliser une méthode de repondération<sup>30</sup> ;
- imputer<sup>31</sup> une valeur.

Nous nous proposons de mettre l'accent sur les techniques de l'imputation, puisque nous les utiliserons dans le cadre de notre étude. Plusieurs techniques existent pour imputer les données

---

<sup>30</sup> Cette méthode ne peut être utilisée que dans le cas des non réponses totales.

<sup>31</sup> Cette méthode ne peut être utilisée que dans le cas des non réponses partielles



manquantes<sup>32</sup>. Le grand avantage de l'imputation est qu'elle permet de créer des bases de données complètes. Pour se faire, on distingue les groupes de méthodes suivants :

- les méthodes déductives : la donnée manquante est déduite des réponses aux autres questions ;
- les méthodes de type « cold-deck » : elles utilisent l'information obtenue à partir des répondants d'une autre enquête ;
- les méthodes utilisant la prévision par un modèle de régression ;
- les méthodes de type « hot-deck » : elles donnent pour la valeur manquante la valeur observée d'un individu répondant (le donneur) choisi selon une procédure adéquate. Il existe différentes procédures connues, et régulièrement utilisées en pratique, de choix des données ; citons par exemple le hot-deck aléatoire, le séquentiel hiérarchisé, le métrique, etc...
- la méthode du test-retest : le principe est d'administrer le même questionnaire à deux périodes différentes. L'instrument de mesure utilisé sera considéré comme fiable s'il n'y a pas de différence entre les réponses. Ce test comporte, cependant, des problèmes à savoir il peut exister un biais puisque le répondant aura déjà répondu à ce questionnaire et risque, ainsi, de se souvenir des réponses apportées initialement. Il en ressort que le temps entre les deux tests devra être suffisamment long pour éliminer ce biais (on considère que le délai doit être au moins de deux semaines). Mais cette attente risque d'introduire une nouvelle difficulté, si l'environnement du répondant a changé entre temps.

Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé la méthode déductive compte tenu de la ressemblance de certaines questions, mais aussi de la continuité dans ces différentes questions. Après avoir présenté la démarche d'épuration de notre base des données, abordons à présent le portrait des groupes de répondants.

#### 2.1.1.1. PRÉSENTATION DES RÉPONDANTS

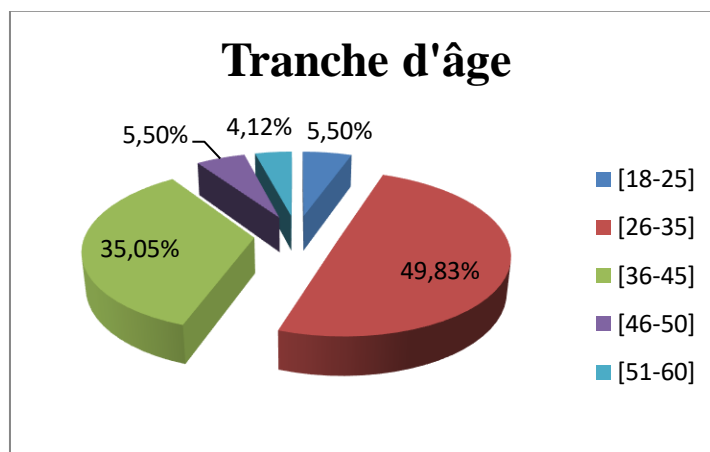
Le **Graphique 2** ci-dessous, nous montre que la majeure partie des employés de notre échantillon se retrouve dans la tranche d'âge [26-35] ans, soit 49,83% de notre échantillon suivi de la tranche d'âges comprise entre [36-45], soit 35,05%. Ceci reflète bien les statistiques

---

<sup>32</sup> On peut consulter Caron N (1988) « les principales techniques de correction de la non-réponse, et les modèles associés » INSEE, Série des documents de travail « Méthodologie statistique », N° 9604.

démographiques du Cameroun d'après le troisième recensement général de la population et de l'habitat<sup>33</sup>.

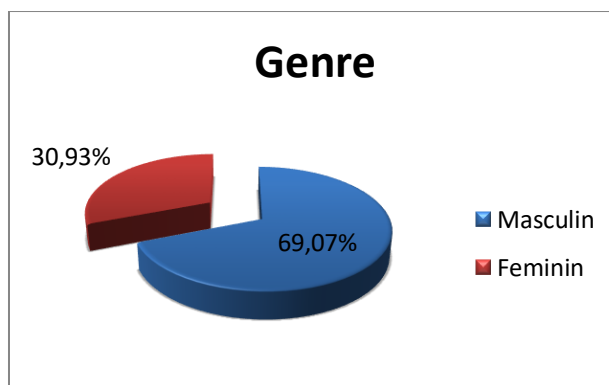
**Graphique 2 : Pourcentage des effectifs en fonction des tranches d'âge**



Source : Notre enquête

Selon le **Graphique 3**, par ailleurs, les hommes sont les plus nombreux dans notre échantillon. Ils représentent en effet 69,07%, tandis que les femmes en représentent seulement 30,93%.

**Graphique 3 : Pourcentage de répartition des employés par genre**

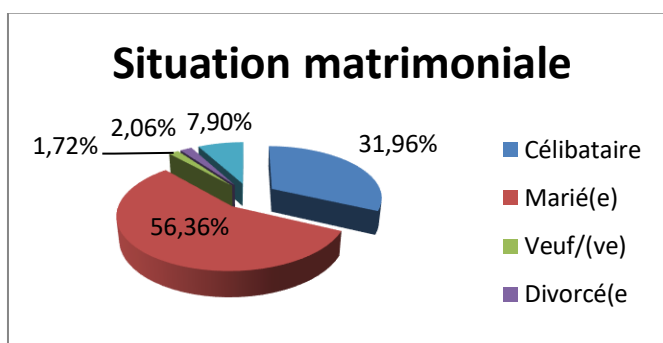


Source : Notre enquête

Dans notre échantillon, 56,36% des employés sont mariés, 31,96% sont célibataires, 7,90% sont en union libre, 2,06% sont divorcés et enfin 1,72% sont veufs ou veuves (**Graphique 4**).

<sup>33</sup> Selon le rapport de l'EESI 2, la structure de la population par sexe montre que les hommes représentent 49,6% et les femmes 50,4%. Cette population est constituée de 19,9% de personnes de 0-5 ans, 23,8% de 6-14 ans, 53,1% de 15-64 ans et 3,3% de 65 ans ou plus. Cette distribution de la population révèle que plus d'une personne sur deux est en âge de travailler au sens du BIT (15-64 ans). Cette proportion des personnes en âge de travailler est plus élevée chez les femmes (54,7%) que chez les hommes (51,5%), en milieu urbain (60,7%) qu'en milieu rural (48,3%), à Yaoundé (63,1%) et à Douala (63,4%) que dans les autres régions d'enquête.

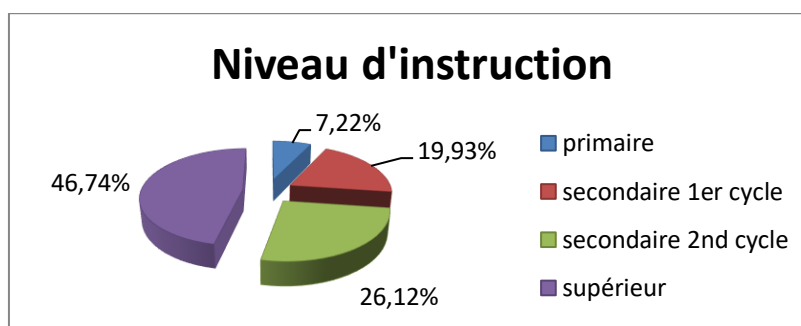
**Graphique 4 : Proportion des employés suivant leur situation matrimoniale**



Source : Notre enquête

Au regard, du **Graphique 5** en outre, 46,74% des enquêtés de notre échantillon ont un niveau d’instruction du supérieur, 26,12% relèvent du second cycle du secondaire ; 19,93% des employés du premier cycle du secondaire et, enfin 7,22% sont du cycle primaire (**Graphique 5**).

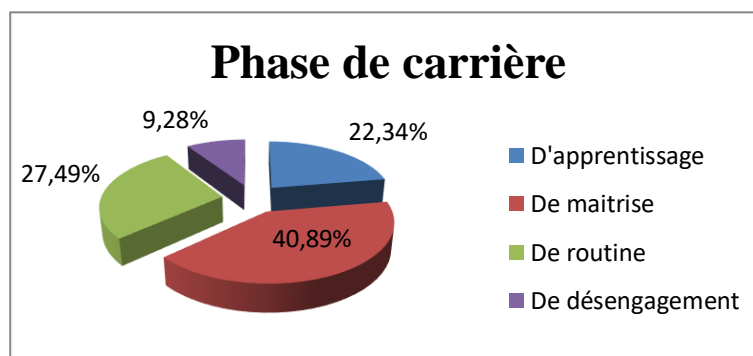
**Graphique 5 : Pourcentage du niveau d’instruction**



Source : Notre enquête

Dans notre étude, 22,84% des enquêtés estiment être à la phase d’apprentissage, 40,89% pensent être en phase de maîtrise, 27,49% sont à la phase de routine et, enfin, seulement 9,28% estiment qu’ils sont à la phase de désengagement. Comme nous pouvons le voir dans le **Graphique 6** ci-après :

**Graphique 6 : Pourcentage des employés selon les phases de carrière**



Source : Notre enquête

L'ancienneté des employés dans les GEC est élevée, puisqu'elle s'établit à une moyenne<sup>34</sup> de 8,74 années. Ce qui semble logique lorsque l'on fait le lien avec l'âge moyen des répondants et les âges d'entrée en entreprise. Ainsi, la répartition des enquêtés dans notre échantillon nous permet d'avoir le **Tableau 7** suivant :

**Tableau 7** : Répartition des employés selon l'ancienneté dans leur entreprise

Ancienneté dans l'entreprise	Effectif	Fréquence(%)
[1 et 4 [	56	19,24
[5 et 6 [	65	22,34
[7 et 10 [	95	32,65
[11 et 15 [	39	13,40
[16 et 20 [	24	8,25
[ 20 ans et +[	12	4,12
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100</b>

Source : Notre enquête

En scrutant ce **Tableau 8**, nous remarquons une forte présence des personnes ayant déjà passé + de 5 ans à leur poste. En comparant avec la présence dans l'entreprise, nous pouvons conclure que les personnes présentes dans l'entreprise ont une ancienneté moyenne<sup>35</sup> dans leur poste actuel qui s'établit à 6,39 ans.

**Tableau 8**: Répartition des employés selon l'ancienneté dans leur poste

Ancienneté dans le poste	Effectifs	Fréquences (%)
[1 et 4 [	93	31,96
[5 et 6 [	95	32,65
[7 et 10[	70	24,05
[11 et 15 [	22	7,56
[16 et 20 [	7	2,41
[ 20 ans et +[	4	1,37
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100</b>

Source : Notre enquête

La moyenne des promotions reçues par les répondants au cours de leur carrière se situe à 0,80, soit 1 poste par employé. Nous sommes donc a priori dans une fréquence de changement de postes quasi nulle pour certains si nous nous référons au **Tableau 9 Infra**.

<sup>34</sup> Cette moyenne est obtenu par la formule :  $\sum CiXi/N$  avec Ci représentant le centre de la classe, Xi les effectifs des classes et N l'effectif total.

<sup>35</sup> Nous avons utilisé la même formule précédente

**Tableau 9** : Répartition des employés selon le nombre de promotion obtenue

<b>Nombre de promotion</b>	<b>Effectif</b>	<b>Fréquence (%)</b>
0	133	45,70
1	112	38,49
2	23	7,90
3	19	6,53
4	1	0,34
5	3	1,03
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100</b>

Source : Notre enquête

Au total, à partir de ce qui précède, nous pouvons affirmer qu'il y'a des disparités entre les individus, à moins que la forte proportion de personnels ayant dépassé les 30 ans ait une influence sur la durée de présence dans le poste. Au total, il y'a dans notre échantillon une forte proportion d'hommes, avec un âge moyen<sup>36</sup>de 36 ans et une forte ancienneté dans leur poste. Ces caractéristiques devraient donc être constantes dans chacun des groupes de plafonnés à identifier.

#### **2.1.1.2. IDENTIFICATION DES PLAFONNÉS OBJECTIF ET SUBJECTIF.**

D'après Tremblay et Roger (1991, *idem*), l'ancienneté est le meilleur indicateur du plafonnement objectif ou de la stabilité dans l'emploi. Il a été vu que la moyenne de présence dans un poste est de 6,3 ans, ce qui fait que le critère temporel de 5 ans, très fréquemment mobilisé dans les études, peut être ici retenu comme premier critère de tri pour identifier les individus plafonnés objectifs ayant un temps de présence dans leur poste supérieur à 5 ans.

##### **▪ Les plafonnés et non plafonnés objectifs**

L'intérêt d'identifier les individus plafonnés et non plafonnés objectifs est d'avoir une image de ce groupe à travers les Régions du Cameroun afin de voir s'il existe des disparités notables par rapport aux groupes des plafonnés dans chacune des régions enquêtés.

---

<sup>36</sup> Nous obtenons l'âge moyen en faisant la moyenne des tranches d'âges par la formule : Moyenne=  $\sum C_i X_i / N$

**Tableau 10 : Répartition des plafonnés par région**

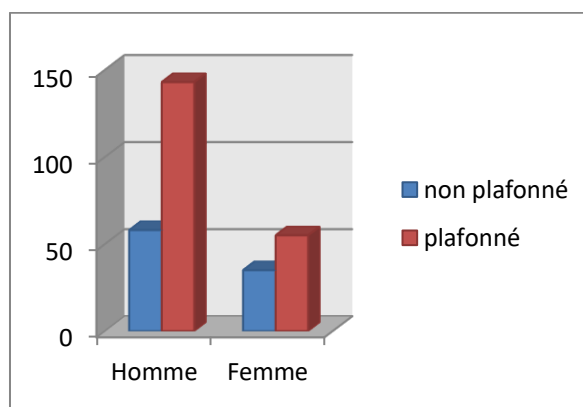
Régions	Plateau objectif (%)		Effectif total (%)
	non plafonné	plafonné	
Adamaoua	8,60	4,04	12,64
Centre	34,41	24,24	58,65
Est	3,23	7,07	10,30
Extrême Nord	0,00	2,02	2,02
Littoral	35,48	32,83	68,31
Nord	0,00	6,06	6,06
Ouest	5,38	10,10	15,48
Sud	6,45	8,08	14,53
Sud-ouest	6,45	5,56	12,01
<b>Total</b>	<b>0,32</b>	<b>0,68</b>	<b>1,00</b>

Source : Notre enquête

Le **Tableau 10**, nous montre la répartition régionale des plafonnés et non plafonnés à travers les Régions enquêtées du Cameroun. Dans l'ensemble, 68% des enquêtés des GEC sont objectivement plafonnés. Plus précisément, nous constatons un pourcentage élevé des plafonnés dans les Régions du Littoral (32.83) et du centre (24.24%).

Dès lors, dans cette population, nous pouvons remarquer dans le **Graphique 7** que les plafonnés sont les plus nombreux aussi bien chez les hommes que chez les femmes.

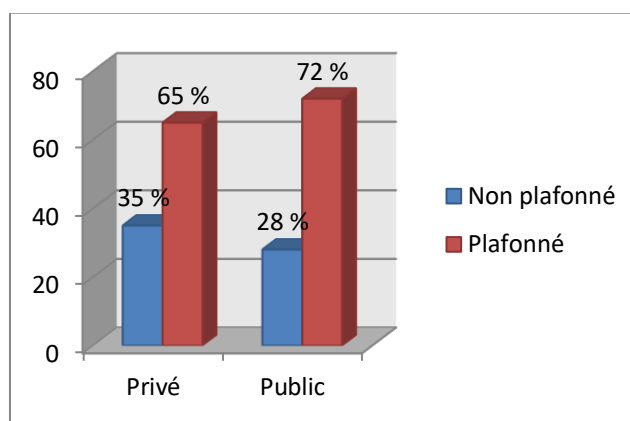
**Graphique 7 : Répartition des plafonnés par sexe**



Source : Notre enquête

Pour sa part, le **Graphique 8** ci-dessous nous montre une forte présence des plafonnés aussi bien dans les entreprises du secteur privé (65%) que dans les entreprises du public (72%). De plus, nous pouvons constater que les personnes objectivement plafonnées sont plus nombreuses dans le secteur public.

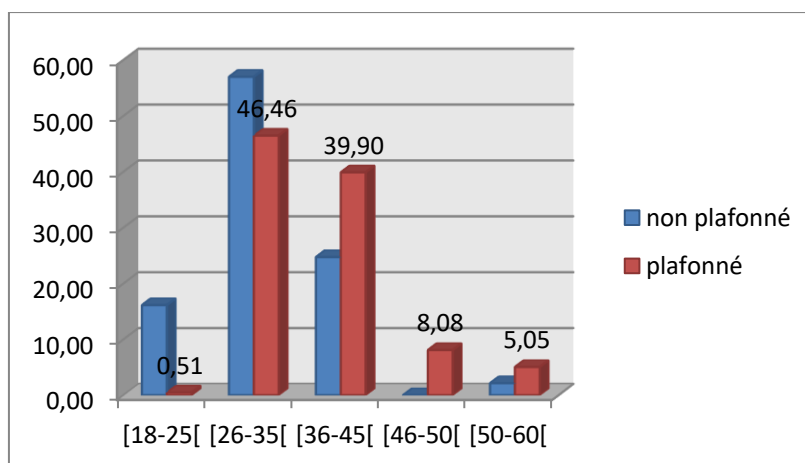
**Graphique 8 : Répartition des plafonnés par secteur**



Source : Notre enquête

En ce qui concerne, la répartition de cette catégorie d'individus en fonction des tranches d'âges, nous retrouvons une forte concentration des plafonnés dans la tranche d'âges compris entre 36 et 45 ans. En effet, le **Graphique 9** nous montre que les salariés âgés de plus de 36 ans vivent plus le plafonnement objectif. Ceci rejoint les travaux de Near (1985, *op. Cit*) et Slocum (1985, *idem*) qui expliquent que c'est dans les classes d'âges avancées que l'on aura le plus de chance de trouver des sujets plafonnés.

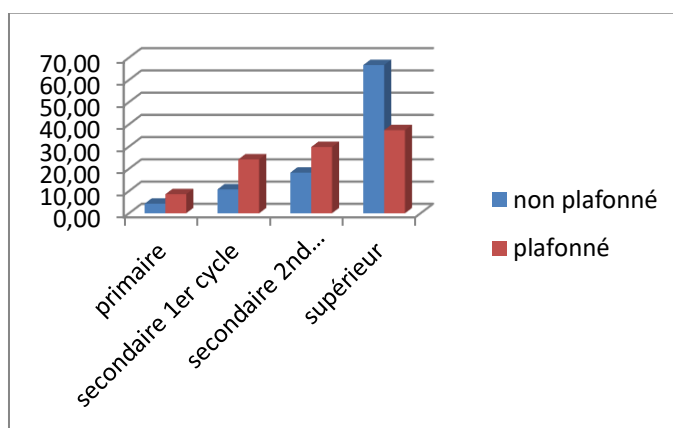
**Graphique 9 : Répartition des plafonnés par tranche d'âge**



Source : Notre enquête

Cependant, les plafonnés se comptent le plus parmi les personnes qui ont un niveau d'instruction inférieur au cycle supérieur comme nous le montre le **Graphique 10**. En effet, les employés ayant une bonne formation couronnée par les études supérieures se retrouvent dans les meilleurs postes leur facilitant des promotions.

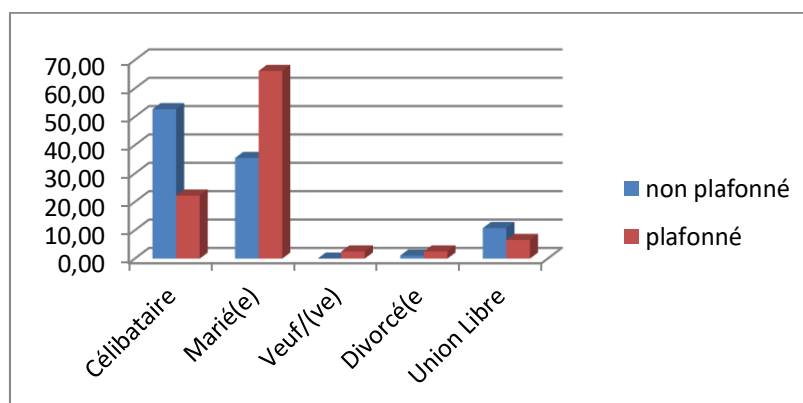
**Graphique 10 : Répartition des plafonnés selon leur niveau d'instruction**



Source : Notre enquête

Dans le **Graphique 11** ci-après, nous constatons la forte présence des plafonnés chez les mariés, veuf (ves) ou divorcés. Les célibataires et les personnes vivant en union libre ne vivent pas le plafonnement avec la même acuité que ceux des personnes en couple. Ceci s'explique par le fait que n'ayant pas encore des engagements familiaux, les célibataires ne supportent pas rester au même poste pendant longtemps dans une entreprise, et sont davantage en quête de meilleures conditions dans les organisations externes à leur entreprise.

**Graphique 11 : Répartition des plafonnés en fonction de leur situation matrimoniale**

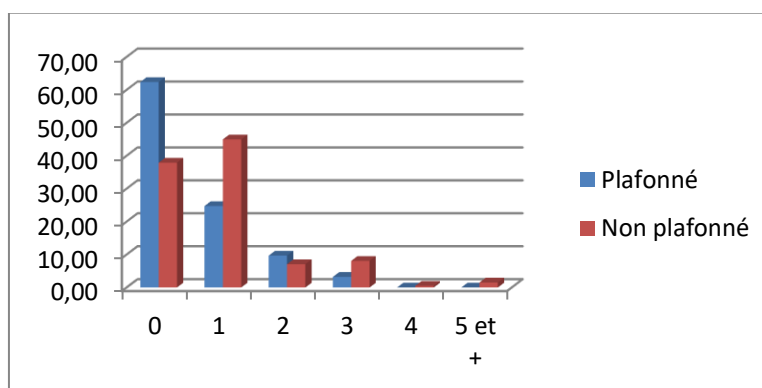


Source : Notre enquête

Dans le **Graphique 12**, les plafonnés se comptent parmi ceux qui n'ont eu aucune promotion depuis leur entrée dans leur organisation. Seulement, pour ceux qui ont reçu au moins deux promotions, ils connaîtront une longue période d'attente pour se voir encore accorder une nouvelle promotion.



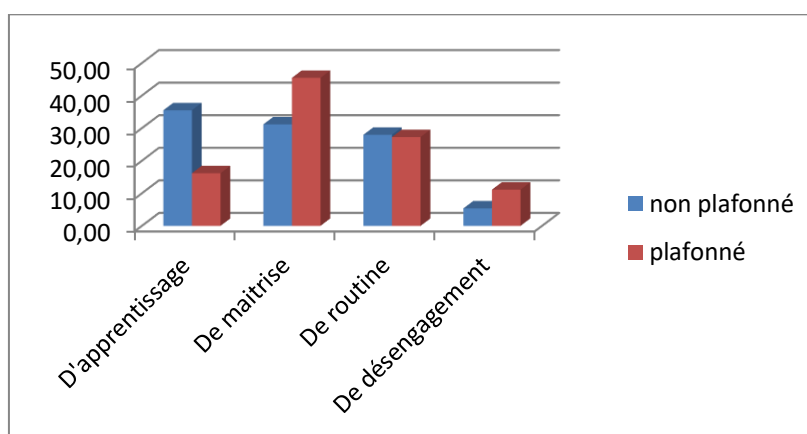
**Graphique 12 : Répartition des plafonnés en fonction du nombre de promotion reçu**



Source : Notre enquête

Contrairement, aux analyses de Hall (1996, *idem*) qui affirment que les individus ont plus de chances d’être plafonnés en phase de routine que lors des deux premières étapes de carrière, dans notre population, les personnes qui se retrouvent plafonnées se comptent plus dans la phase de maîtrise et de désengagement (**Graphique 13**).

**Graphique 13 : Répartition des plafonnés par phase de carrière**



Source : Notre enquête

Après avoir présenté les profils de nos plafonnés objectifs, il serait maintenant important de s’intéresser à la seconde catégorie, à savoir les plafonnements subjectifs comme nous l’avons relevé dans la littérature plus haut.

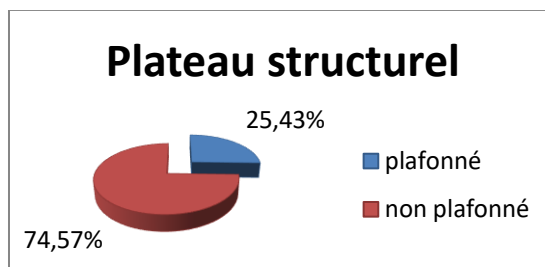
▪ **Les plafonnés et non plafonnés subjectifs**

Le sentiment que possède un individu d’être bloqué dans un poste ou d’être au même niveau hiérarchique renvoie à la notion de plateau structurel. D’un point de vue salarial, un employé se perçoit comme plafonné lorsque, dans une échelle de salaire définie dans son entreprise ou dans son corps de métier, celui-ci ne connaît plus d’augmentation. D’un point de vue du plafonnement de contenu, le salarié percevra son emploi comme ennuyeux, routinier et rébarbatif. De ce qui précède, les résultats obtenus dans notre population nous permettent de regrouper ces divers types de plateaux subjectifs de la manière suivante :

### - Le plateau structurel

Dans notre échantillon, les personnes qui s'estiment structurellement plafonnés sont moins nombreuses et ne représentent que 25,43% de la population totale, comme nous l'indique le **Graphique 14** ci-dessous.

**Graphique 14** : Répartition des personnes structurellement plafonnés

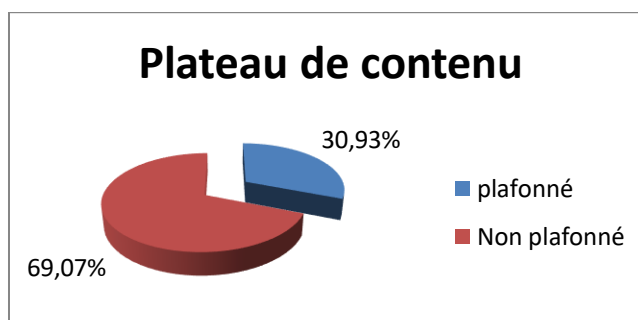


Source : Notre enquête

### - Le plateau de contenu

Le nombre de personne estimant avoir fait le tour de leur emploi au sein de notre population représente 30,93% des personnes enquêtés. (**Graphique 15**).

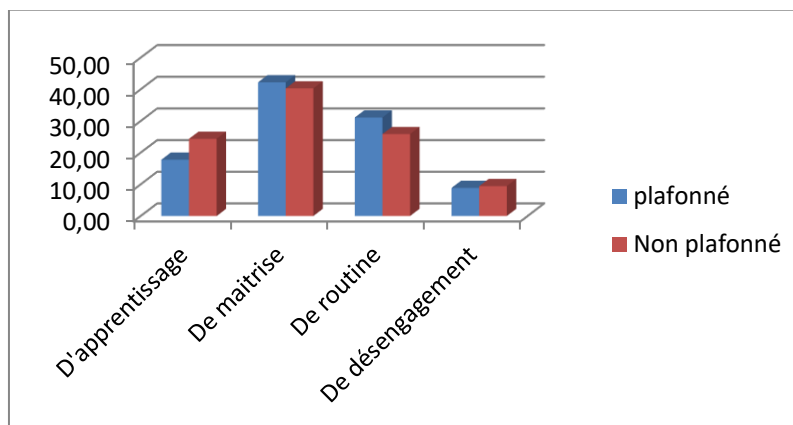
**Graphique 15** : Répartition de la population selon le plateau de contenu



Source : Notre enquête

Après un croisement entre les personnes subissant un plateau de contenu et les différentes phases de carrière, nous avons pu identifier à quelle étape de carrière cette catégorie d'individus se concentrent le plus. Ainsi, au regard du **Graphique 16**, nous constatons que c'est dans la phase de maîtrise et de routine que l'on dénombre le plus d'employés affirmant avoir atteint un plateau de contenu. Ce qui rejoint les travaux antérieurement effectués sur ce sujet, comme nous l'avons indiqué plus haut.

**Graphique 16** : Répartition des plafonnés selon les phases de carrière

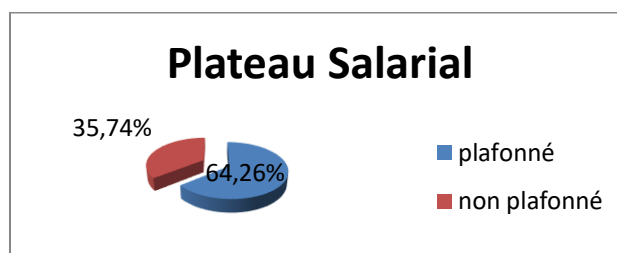


Source : Notre enquête

### - Le plateau salarial

Dans notre échantillon, le plafonnement salarial représente une très grande proportion, soit plus de 64,26% de la population totale (**Graphique 17**).

**Graphique 17** : Répartition des employés suivant le plateau salarial

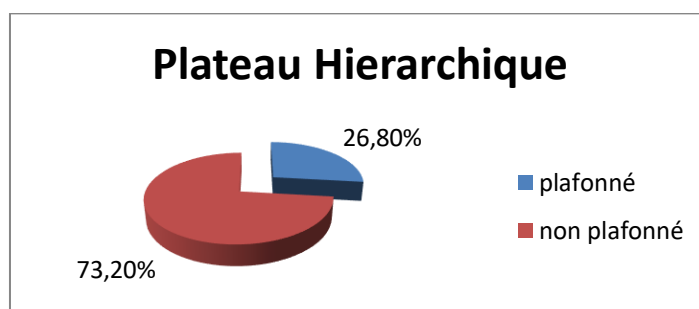


Source : Notre enquête

### - Plateau hiérarchique

Les personnes s'estimant hiérarchiquement plafonnées représentent 26,80% de notre échantillon (**Graphique 18**). En effet, plusieurs personnes dans notre échantillon estiment être bloquées par leurs supérieurs. De même que d'autres pensent, au regard de la situation présente qu'elles ont dans leur entreprise, ne plus avoir de chances de recevoir une promotion dans leur organisation.

**Graphique 18** : Répartition des employés selon le plateau hiérarchique



Source : Notre enquête

Après avoir présenté les divers types de plateaux subjectifs dans les GEC du Cameroun, nous avons procédé à une compilation des réponses de deux types de plafonnements, à savoir : le plateau hiérarchique et structurel, afin de constituer notre variable plateau subjectif. Le **Tableau 11** ci-dessous nous montre que 25,43% des employés de notre échantillon sont subjectivement plafonnés.

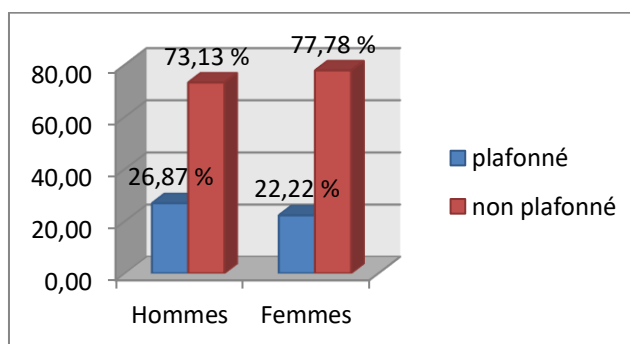
**Tableau 11 : Répartition des employés subjectivement plafonnés**

	Effectifs	Fréquence	Total
plafonné	74	25,43	25,43
non plafonné	217	74,57	74,57
Total	291	100	100

Source : Notre enquête

Comme nous l'avons effectué plus haut, en ce qui concerne le plateau objectif, il serait important de montrer, en outre, les disparités sociologiques de cette catégorie d'individus dans notre échantillon. Dès lors, le **Graphique 19** montre que les hommes sont les plus plafonnés subjectivement (26,87 %), contrairement aux femmes (22,22 %).

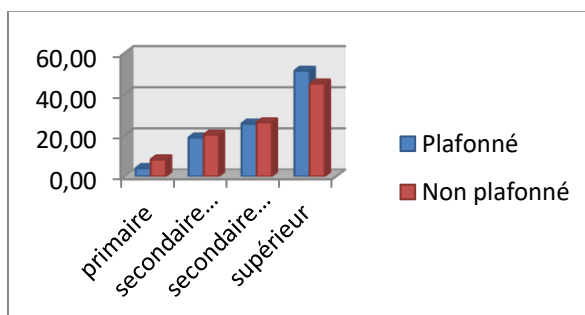
**Graphique 19 : Répartition des plafonnés subjectifs par sexe**



Source : Notre enquête

Pour sa part, le **Graphique 20** nous montre, comme dans le cas des plafonnés objectifs, que ce sont les personnes ayant atteint un niveau du supérieur.

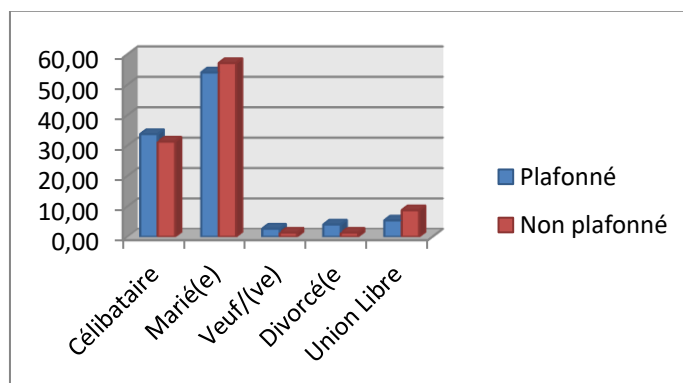
**Graphique 20 : Répartition des plafonnés subjectifs par niveau d'instruction**



Source : Notre enquête

Selon le **Graphique 21**, par ailleurs, les mariés sont ceux qui vivent plus le plateau subjectif dans les GEC.

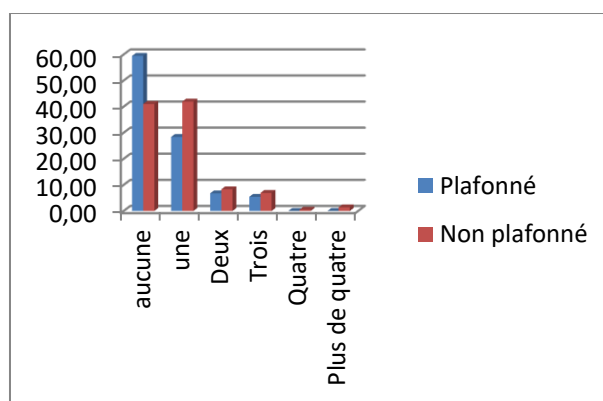
**Graphique 21** : Répartition des plafonnés subjectifs selon leur statut matrimoniale



Source : enquête

Le plateau subjectif concerne plus les personnes qui n'ont pas connu de promotion dans leur entreprise comme nous l'indique le **Graphique 22**.

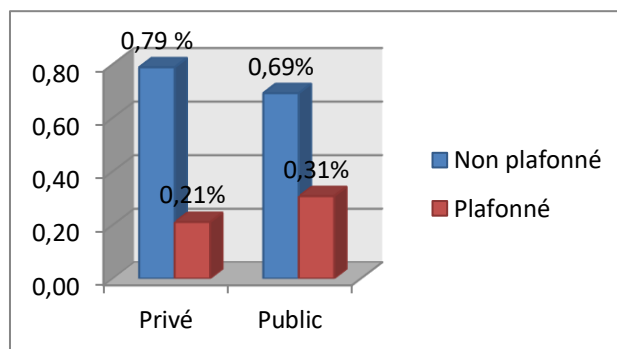
**Graphique 22** : Répartition des plafonnés subjectifs selon le nombre de promotion



Source : Notre enquête

En ce qui concerne la répartition juridique, le **Graphique 23**, nous montre que c'est dans les entreprises publiques que l'on retrouve le plus de plafonnés subjectifs (31%).

**Graphique 23** : Répartition des plafonnés subjectifs par secteur



Source : Notre enquête

En définitive, nous allons considérer à la suite de notre étude deux types de plafonnements, à savoir les individus appartenant au plateau objectif (68% des employés des GEC) et, ceux qui sont subjectivement plafonnés (25,4% de la population enquêtés). Après avoir présenté les divers types de plateaux, nous allons à présent procéder à l'analyse et aux tests de nos hypothèses.

### **2.1.2. ANALYSE ET TESTS DES HYPOTHÈSES**

Les sciences de gestion sont entrées dans une phase de maturité et de sophistication méthodologique. La palette complète des méthodes en sciences sociales est aujourd'hui mobilisée par les chercheurs afin de se saisir d'un terrain.

En fonction de nos hypothèses de recherche, nous nous proposons d'effectuer divers tests statistiques. Mais auparavant, une analyse descriptive de l'échantillon doit être menée comme nous l'avons déjà fait jusque-là. Ceci exige que nous présentions aussi les méthodes utilisées en statistiques descriptives. Après avoir apuré notre base, nous présenterons ci-dessous l'algorithme de l'analyse d'une base de données qui consiste, notamment, en la mise en œuvre des analyses.

#### **2.1.2.1. LES MÉTHODES D'ANALYSE DES DONNÉES**

Plusieurs méthodes d'analyse sont nécessaires aux chercheurs pour atteindre leurs résultats. Les plus simples détectent l'influence d'une variable explicative sur une variable à expliquer. Dans la grande majorité des méthodes explicatives, l'influence est déduite d'associations, notamment de corrélations, la théorie fournissant le sens de la relation. Nous en présentons brièvement ici quelques-unes.

- **L'analyse unidimensionnelle**

Le but de la statistique descriptive est de synthétiser, résumer et structurer l'information contenue dans les données. Ce résumé se fait à partir soit des tableaux de fréquences et d'effectifs, soit des diagrammes (graphiques). Ceci est fait en tenant compte des types de variables. Lorsque les variables sont qualitatives, on trace le tableau de fréquences et d'effectifs ou les graphiques (camemberts, diagrammes en bâtons ou tuyaux d'orgue). En ce qui concerne les variables quantitatives continues, il est conseillé d'étudier la courbe de densité ou l'histogramme de cette variable. Étant donné que la construction d'un tableau des effectifs ou de fréquences est pénible, on est tenté de calculer les valeurs de tendance centrale (mode, médiane, moyenne, variance, écart-type, coefficient de dispersion etc..).

## ▪ L'analyse bidimensionnelle

Il s'agit ici de présenter les liaisons existantes entre deux variables observées (études des corrélations). Ainsi, on mettra en relation plusieurs types de liaisons :

### - Liaison entre deux variables qualitatives

Dans le cas de l'étude de la liaison entre deux variables qualitatives, on peut dresser le tableau de contingence. Nous pouvons aussi procéder à une analyse en ligne et en colonne, puis au test d'indépendance pour nous assurer que les profils lignes ou profils colonnes sont identiques. Pour apprécier l'écart de l'indépendance, nous utiliserons le test de Fisher.

Le Test de Fisher permet de calculer la probabilité pour qu'un tableau montrant l'association encore plus forte entre les lignes et les colonnes soit observée ; les sommes marginales étant fixées, et sous l'hypothèse nulle d'indépendance entre les lignes et les colonnes.

Dans le cas d'un tableau  $p \times q$ , l'indépendance est mesurée ici à travers le « odds ratio » qui est

le rapport : 
$$q = \frac{(\prod_{i=1}^{i=p} n_i!) * (\sum_{j=1}^{j=q} n_{j!})}{N! \prod_{j=1}^{j=q} \prod_{i=1}^{i=p} n_{ij}!}$$
 Avec  $n_i = \sum_{j=1}^{j=q} n_{ij}$  et  $n_j = \sum_{i=1}^{i=p} n_{ij}$

L'indépendance correspond au cas  $q=1$ . Il existe trois hypothèses alternatives :

- ✚ L'hypothèse bilatérale  $q=1$
- ✚ L'hypothèse unilatérale à gauche  $q < 1$
- ✚ L'hypothèse unilatérale à droite  $q > 1$

### - Liaisons entre deux variables quantitatives

Pour appréhender le rapport qu'entretiennent deux variables quantitatives, on procède au calcul du coefficient de corrélation linéaire dit de « Bravais-Pearson ». Ce coefficient mesure le caractère plus ou moins linéaire du nuage de points qui résulte de la représentation des observations dans le repère cartésien. La valeur de ce coefficient comprise entre 0 et 1 indique la force de l'association entre deux variables quantitatives. Son signe indique si l'évolution des deux variables s'effectue dans le même sens (+) ou pas (-). En d'autres termes, le degré de liaison peut présenter un caractère probabiliste significatif en fonction des seuils classiques.

Il convient aussi de préciser que ce coefficient ne renseigne pas sur la causalité de la liaison. Précisons toutefois que l'analyse de régression permet de déterminer la causalité d'une variation puisqu'elle repose sur le postulat qu'une variable expliquée  $Y$  dépendra d'une variable explicative  $X$ . on peut formaliser cette relation en écrivant :  $Y = f(X_1, \dots, X_n)$  où pour accentuer

le paramètre de linéarité :  $Y = C + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_pX_p + e$ . Notons que cette dernière expression concerne la régression linéaire multiple puisque intégrant plusieurs variables explicatives  $X_p$ . Dans le cas d'une régression simple, seul  $a_1X_1$  serait étudié avec la constante (C) et le terme d'erreur (e).

La détermination du coefficient de Bravais Pearson passe par l'intermédiaire du calcul de la covariance entre les deux variables. Soient X et Y deux variables quantitatives ; leur covariance

$$\text{est égale à : } \text{Cov}(X, Y) = \frac{\sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^q nij[(xi - m(X))(yj - m(Y))]}{N} \text{ où } N = \sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^q nij$$

La covariance généralise la variance des deux variables étudiées. Ainsi, on obtient le coefficient de corrélation linéaire par la formule suivante :  $\text{Corr}(X, Y) = \rho^2 = \frac{\text{cov}(X, Y)}{\sigma(x)\sigma(y)}$ . Sa valeur se situe entre +1 et -1. Un coefficient voisin de +1 signifie que les deux variables sont corrélées positivement, un coefficient voisin de zéro signifie que les deux variables sont faiblement corrélées et un coefficient voisin de -1 signifie que les deux variables sont corrélées négativement.

Rappelons que le corps d'hypothèse dans cette partie comprend une hypothèse principale et deux hypothèses secondaires. Elles sont basées sur les conséquences spécifiques du plateau sur les attitudes au travail afin d'étudier si elle peut apporter un éclairage sur les effets des types de plafonnement.

### **Hypothèse H1a : satisfaction au travail et plafonnement**

*H1a : Les employés qui se sentent bloqués dans l'évolution de leur carrière et ceux ayant connu une période de stabilité prolongée sont insatisfaits au travail.*

Dans cette hypothèse, les variables indépendantes sont représentées par les deux principaux types de plafonnement identifiés dans la littérature, à savoir la stabilité dans le poste (plateau objectif) et le plafonnement perceptuel (plateau subjectif). Dans notre analyse nous avons recodifié la variable plateau subjectif en compilant les réponses aux cinq questions avec une échelle d'accord allant de « totalement en désaccord, à totalement en accord ».

Les variables dépendantes sont les divers aspects de la satisfaction au travail, à savoir la satisfaction par rapport aux conditions de travail, au salaire, aux collègues, à l'évolution de la carrière et, au supérieur hiérarchique.

### **Hypothèse H1b : Stress professionnel et plafonnement**



*H1b : « Les salariés objectivement et subjectivement plafonnés vivent plus le stress au travail que ceux dont la carrière progresse normalement. ».*

Dans cette hypothèse aussi, les variables indépendantes sont toujours représentées par les principaux types de plateaux, à savoir la stabilité dans le poste (plateau objectif) et le sentiment de plafonnement de carrière (plateau subjectif).

Les variables dépendantes sont les manifestations biologiques et psychologiques du stress au travail c'est-à-dire, l'ensemble des symptômes montrant la présence du stress dans un individu. Dans notre analyse nous avons recodifié la variable stress professionnel en compilant les réponses aux dix-huit questions. En effet, les individus qui ont répondu positivement et simultanément à tous les symptômes selon leur fréquence d'apparition ont été considérés comme stressés.

#### **2.1.2.2. ÉTUDE DES PLAFONNÉS CAMEROUNAIS**

Au Cameroun, conformément à l'analyse de Ettington (1992) présentée dans le **Chapitre 1**, dans notre échantillon 142 employés ont connu une période de stabilité (plateau objectif), mais pensent pouvoir encore évoluer dans l'avenir (sur estimateurs), 18 personnes ont connu jusqu'à présent une période d'évolution, mais pensent ne plus pouvoir évoluer (sous estimateurs). En outre, 56 personnes n'ont pas connu de promotion et pensent être plafonnés (plafonnés congruent) et, enfin, 75 individus ont une bonne progression dans notre échantillon et ne se sentent pas plafonnés (non plafonnés congruents). Nous pouvons le voir dans le **Tableau 12** ci-dessous.

**Tableau 12 : Les quatre types de plateaux**

		Stabilité dans le poste (plateau objectif)	
		Oui	Non
Sentiment de plafonnement (plateau subjectif)	Oui	Stables Pessimistes (56)	Évolutifs pessimistes (18)
	Non	Stables optimistes (142)	Évolutifs optimistes (75)

Source : Notre enquête

## **2.2. ANALYSE DE LA RELATION ENTRE LE PLATEAU DE CARRIÈRE, LA SATISFACTION ET LE STRESS PROFESSIONNELS**

La vérification des hypothèses de cette recherche impliquait l'utilisation des techniques d'analyse statistique bivariées, réalisées à l'aide du logiciel "SPSS". Pour vérifier s'il existe des différences d'attitude entre les répondants plafonnés et non plafonnés. Nous avons eu recours au Test de Fisher pour tester s'il existe une association linéaire entre les types de plafonnement,

la satisfaction et le stress professionnel nous avons ensuite eu recours à la corrélation de Pearson.

### 2.2.1. ANALYSE STATISTIQUE DU LIEN

L'étude des conséquences du plafonnement de carrière sur la satisfaction au travail et le stress professionnel a fait l'objet de plusieurs travaux dans la littérature. Cependant, au vu des résultats disparates observés dans ces études, l'instabilité de l'environnement social et les réalités propres à chaque contexte, nous sommes parvenus à questionner à nouveau cette relation dans le cadre des GEC. Ainsi, nous procéderons aux analyses des différentes relations qui existent entre le plateau de carrière, la satisfaction au travail et stress professionnel.

#### 2.2.1.1. PLATEAU DE CARRIÈRE/SATISFACTION AU TRAVAIL

Notre première sous-hypothèse dans cette partie stipulait que « *Les employés qui se sentent bloqués dans l'évolution de leur carrière (plateau subjectif) et ceux ayant connu une période de stabilité prolongée (plateau objectif) sont insatisfaits de leur travail* ». Nous avons effectué, dans un premier temps, une analyse de la variance (ANOVA)<sup>37</sup> dans le but de savoir si les différents types de satisfaction au travail (variables binaires) expliquent le plafonnement subjectif (cf. **Annexe 1**) ensuite nous avons procédé de la même manière avec le plafonnement objectif (cf. **Annexe 2**). Dans un second temps, nous avons cherché à savoir s'il y'avait des interactions avec les variables explicatives.

D'une part, Analysée séparément dans l'**Annexe 1**, seule la satisfaction aux supérieurs hiérarchiques explique significativement 23,3 % de la variance du plafonnement objectif ( $\alpha=0.014$ ). Quant aux autres aspects de la satisfaction, nous ne pouvons pas conclure à l'existence d'une relation causale entre ces types de satisfaction et le plateau objectif.

D'autre part, dans l'**Annexe 2**, nous ne pouvons pas conclure à l'existence d'une relation causale entre le plateau subjectif et la satisfaction par rapport aux collègues. Par contre, la satisfaction par rapport aux conditions de travail explique significativement 23,4 % de la variance du plafonnement subjectif ( $\alpha=0.005$ ). La satisfaction par rapport au salaire explique significativement 24,4% de la variance du plateau subjectif ( $\alpha=0.001$ ), la satisfaction par rapport à l'évolution de la carrière explique significativement 24,40% de la variance du plateau subjectif ( $\alpha=0.010$ ) et, enfin, la satisfaction par rapport aux supérieurs hiérarchiques explique significativement 23,20% de la variance du plateau subjectif ( $\alpha=0.007$ ).

---

<sup>37</sup> Les conditions d'utilisation de ce test ont été respectées : la variable métrique à expliquer tend vers une distribution normale. Les hypothèses d'homogénéité, d'indépendance et de linéarité ont été satisfaites.

Pour tester l'influence du plateau de carrière, nous avons eu recours au test de corrélation bivarié. Ainsi, nous pouvons affirmer que les résultats présentés au **Tableau 13** ci-dessous ne soutiennent pas entièrement notre hypothèse. En effet, dans un premier temps, seuls deux indicateurs de satisfaction sur les quatre utilisés vont dans le sens de l'hypothèse formulée en rapport avec le plateau subjectif. On voit dans le **Tableau 13** que les personnes subjectivement plafonnées ne sont satisfaites ni de leur condition de travail ( $r = -0,165$  ;  $p \leq 0,005$ ), ni de l'évolution de leur carrière ( $r = -0,152$  ;  $p \leq 0,01$ ). Par contre, ces employés qui se sentent bloqués restent tout de même satisfaits de leur salaire ( $r = 0,202$  ;  $p \leq 0,001$ ) et de leurs supérieurs hiérarchiques ( $r = 0,159$  ;  $p \leq 0,007$ ). Toutefois, nous ne pouvons pas affirmer qu'ils éprouvent une insatisfaction par rapport à leurs collègues de même niveau hiérarchique ou par rapport à leurs subalternes. Car il n'existe pas de lien entre ces variables ( $r = -0,019$  ;  $p \geq 0,747$ ).

**Tableau 13** : Relation plateau subjectif-satisfaction au travail

Iden.	Libellés	Coefficient de corrélation	Probabilité
SCT	satisfaction par rapport aux conditions de travail	-0,165	0,005*
SSA	satisfaction par rapport au salaire	0,202	0,001*
SCO	satisfaction par rapport au collègue	-0,019	0,747
SEC	satisfaction par rapport à l'évolution de la carrière	-0,152	0,01**
SSH	satisfaction par rapport au supérieur hiérarchique	0,159	0,007*
*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			**.
Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

Source : Notre enquête

Dans un second temps, en ce qui concerne les personnes ayant connu une période de stabilité prolongée (plafonnement objectif), uniquement une variable de la satisfaction va dans le sens de notre hypothèse formulée ci-dessus. Ainsi, nous constatons que les personnes objectivement plafonnées ne sont pas satisfaites de leur supérieur hiérarchique ( $r = -0,144$  ;  $p \leq 0,014$ ). Malheureusement, nous n'avons pas obtenu de lien avec tous les autres indicateurs de la satisfaction au travail comme l'indique le **Tableau 14**. En effet, les probabilités obtenues sont supérieures à 1%, 5%, et 10% par rapport à la satisfaction aux conditions de travail ( $p \geq 0,48$ ), au salaire ( $p \geq 0,748$ ), aux collègues ( $p \geq 0,117$ ), et à l'évolution de leur carrière ( $p \geq 0,337$ ).

**Tableau 14** : Relation plateau objectif-satisfaction au travail

Ide.	Libellés	Coef de corrélation	Probabilité
SCT	satisfaction par rapport aux conditions de travail	-0,041	0,48
SSA	satisfaction par rapport au salaire	0,018	0,748
SCO	satisfaction par rapport au collègue	0,091	0,117
SEC	satisfaction par rapport à l'évolution de la carrière	0,056	0,337
SSH	satisfaction par rapport au supérieur hiérarchique	-0,144	0,014*
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

Source : Notre enquête

### 2.2.1.2. PLATEAU DE CARRIÈRES/STRESS PROFESSIONNEL

Notre seconde sous-hypothèse dans cette partie stipulait que : « *Les salariés objectivement et subjectivement plafonnés vivent plus le stress au travail que ceux dont la carrière progresse normalement* ». Nous avons aussi effectué ici une analyse de la variance (ANOVA), dans le but de savoir si les différents types de plafonnements (variables binaires) expliquent le stress professionnel (cf. **Annexe 3**).

Analysé dans l'**Annexe 3**, seul le plateau subjectif explique significativement 75,78 % de la variance du plafonnement objectif ( $\alpha=0.045$ ). Par contre, nous ne pouvons pas conclure à l'existence d'une relation causale entre le stress professionnel et le plateau objectif.

Le test de corrélation de Pearson nous a permis de montrer l'influence du plateau subjectif sur le stress professionnel. Ainsi, nous pouvons affirmer que les résultats présentés au **Tableau 15** ci-dessous soutiennent partiellement cette hypothèse. En effet, les personnes qui se sentent bloqués dans l'évolution de leur carrière (plateau subjectif) vivent positivement le stress au travail ( $r = 0,117$  ;  $p \leq 0,046$ ) tandis qu'il n'existe pas de relation entre le stress professionnel et le plateau objectif.

**Tableau 15** : Relation plafonnement-stress professionnel

		Stress Professionnel
Plateau objectif	Coefficient de corrélation	0,023
	Probabilité	0,696
Plateau subjectif	Coefficient de corrélation	0,117
	Probabilité	0,046*
*. Corrélation significative au seuil de 5%.		

Source : Notre enquête

Afin de mieux cerner nos résultats, quelques nuances doivent être apportées sur les différentes manifestations biologiques influençant le plafonnement de carrière. Ainsi, nous constatons dans le **Tableau 16** que certains symptômes du stress professionnel ont une influence sur le plateau subjectif. En effet, le plafonnement subjectif influence cinq manifestations biologiques et psychologiques du stress au travail à savoir : les vertiges ( $r = 0,117$  ;  $p \leq 0,046$ ), l'anxiété ( $r = 0,124$  ;  $p \leq 0,034$ ), le manque de joie ( $r = 0,128$  ;  $p \leq 0,029$ ), la perception négative de la réalité ( $r = 0,130$  ;  $p \leq 0,027$ ) et, enfin, la tendance à s'isoler ( $r = 0,134$  ;  $p \leq 0,022$ ).

**Tableau 16:** Relation plafonnement – Manifestations du stress professionnel

Manifestations du stress professionnel	Corrélations	Plateau Subjectif
Tensions musculaires	Coefficient de corrélation	-0,004
	Probabilité	0,942
Problème digestifs	Coefficient de corrélation	0,080
	Probabilité	0,171
Maux de tête	Coefficient de corrélation	0,092
	Probabilité	0,118
Vertiges	Coefficient de corrélation	0,117
	Probabilité	0,046*
Fatigue	Coefficient de corrélation	0,075
	Probabilité	0,201
Agitation	Coefficient de corrélation	0,062
	Probabilité	0,294
Irritation	Coefficient de corrélation	-0,003
	Probabilité	0,962
Indécision	Coefficient de corrélation	-0,027
	Probabilité	0,649
Inquiétude	Coefficient de corrélation	0,053
	Probabilité	0,372
Anxiété	Coefficient de corrélation	0,124
	Probabilité	0,034*
Manque de joie	Coefficient de corrélation	0,128
	Probabilité	0,029*
Difficulté de se concentrer	Coefficient de corrélation	0,049
	Probabilité	0,402
Perception négative réalité	Coefficient de corrélation	0,130
	Probabilité	0,027*
Désorganisation	Coefficient de corrélation	-0,028
	Probabilité	0,628
Plus de difficulté relations	Coefficient de corrélation	0,083
	Probabilité	0,157
Tendance à s'isoler	Coefficient de corrélation	0,134
	Probabilité	0,022*
Visualisation prolongé de la télévision	Coefficient de corrélation	0,006
	Probabilité	0,915
Consommation accrue tabac, caféine, sucre, chocolat, alcool.....	Coefficient de corrélation	-0,015
	Probabilité	0,802

Source : Notre enquête

## 2.2.2. DISCUSSIONS DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Les résultats obtenus après nos analyses sont contraires à plusieurs travaux réalisés antérieurement sur ce sujet et mériteraient donc d'être explicités.

### 2.2.2.1. VALIDATION OU INVALIDATION DES HYPOTHÈSES

La première sous-hypothèse de cette partie qui stipulait que « *Les employés qui se sentent bloqués dans l'évolution de leur carrière et ceux ayant connu une période de stabilité prolongés*

*sont insatisfaits au travail* » est partiellement validée. En effet, les résultats que nous avons obtenu confirment ceux d'Ettington (1992). Plus ils sont plafonnés, plus les employés expriment une insatisfaction à l'égard de leurs conditions de travail et de leur supérieur immédiat. On peut penser que s'ils sont restés plus de cinq ans dans leur poste, malgré le fait qu'ils étaient insatisfaits de l'évolution de leur carrière et de leur condition de travail, c'est à cause du bon traitement salarial qui est accordé aux employés des GEC. Ceci a un effet de persuasion auprès de ces derniers. Néanmoins, les employés ayant connu une période de stabilité prolongée dans leur poste sont insatisfaits de leur supérieur hiérarchique qu'ils accusent néanmoins d'être à l'origine de leur situation.

Toutefois, plusieurs autres travaux ont aussi abouti à ces résultats. Ainsi, nos résultats se rapprochent de Benraiss et al. (2000, *Idem*) selon qui le plafonnement de carrière n'a pas la même influence sur tous les aspects de la satisfaction au travail. Et de celui de Amherdt (1998, *op. Cit*), pour qui les cadres plafonnés ont un niveau de satisfaction au travail moins élevé que les autres. Ces résultats corroborent aussi ceux de Tremblay et Roger (1995, *Idem*), selon qui, les salariés ne réagissent pas de la même manière au plafonnement de leur carrière. Leur satisfaction à l'égard des diverses facettes du travail peut s'en trouver plus ou moins affectée selon leur âge, leur ancienneté, leur sexe, leur niveau hiérarchique ou leur niveau de scolarité.

La seconde sous-hypothèse de cette partie, quant à elle, et qui précisait que « *Les employés plafonnés vivent plus le stress au travail que ceux dont la carrière progresse normalement* », est partiellement validée. En effet, cette hypothèse n'est vérifiée que pour le plateau subjectif. Toutefois, nos résultats confirment ceux de Tremblay et Roger (1998, *op. Cit.*) pour qui le plafonnement est associé à plus de stress au travail. Mais ils renforcent aussi ceux d'Ettington (1992, *op. Cit*) selon qui, plus les employés sont plafonnés plus ils se sentent stressés.

De plus, nos résultats corroborent ceux de Beehr et Newman (1978) pour qui le stress est associé aux maux de société psychologiques (vertiges, anxiété,) ou physiologiques (manque de joie, perception négative de la réalité et la tendance à s'isoler). 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 a été évoqué par Selye (1975). Dans des entretiens approfondis destinés à préciser le ressenti des cadres, et effectués par Roger et Roques (1998), certains considèrent que le stress a l'avantage de leur permettre de se fixer sur une situation donnée. Pour beaucoup, le stress peut être aussi bien positif que négatif.

#### 2.2.2.2. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ET APPLICATION AUX THÉORIES

Les résultats que nous avons obtenu s'expliquent par le fait que les employés qui ont duré dans leurs entreprises ont placé en elle une certaine confiance, et ont fondé de l'espoir dans celle-ci. En effet, les employés plafonnés se sont engagés pendant une longue période pour la bonne marche des activités de l'entreprise. Parfois même, ceux-ci ont renoncé à d'autres propositions d'emploi qui leur avaient été faites, à cause du fait qu'ils avaient nourri des ambitions vis-à-vis de leur structure. Dès lors, le fait pour ces derniers de ne pas connaître de promotion provoque en eux de l'insatisfaction.

Toutefois, les individus ayant le sentiment de blocage ou croyant être demeurés au même niveau beaucoup trop longtemps sont insatisfaits de leurs conditions de travail, et de l'évolution de leur carrière. Tandis que ceux qui ont connu une longue période de stabilité sont même plus insatisfaits de leurs supérieurs hiérarchiques qu'ils accusent parfois d'être à l'origine de leur situation. Pourtant, le fait pour ces derniers de demeurer dans leur organisation se justifie par le taux de chômage élevé au Cameroun.

En effet selon EESI 2, et en considérant le chômage au sens élargi qui est plus adapté au contexte des pays en développement comme le Cameroun, le taux global du chômage se situait à 5,7% en 2010, soit 1,9 points de plus par rapport au taux de chômage au sens du BIT (INS, 2006). L'écart entre ces deux indicateurs est plus important en milieu urbain. De plus, le taux de chômage élargi est plus élevé chez les 15-34 ans (8,9%) que chez les 35-64 ans (2,9%) et chez les 65 ans ou plus (0,2%). L'exigüité du marché du travail en milieu urbain et l'insuffisance des canaux formels de recherche justifieraient le découragement pour la recherche d'un nouvel emploi. Ainsi, il n'est pas facile d'obtenir un emploi surtout dans les grandes entreprises où les critères de sélection (à l'entrée) sont souvent très rigides.

Enfin, quelques théories peuvent nous permettre d'expliquer nos résultats, par exemple, la théorie de l'équité qui indique que l'organisation doit rendre publique sa politique de gestion interne afin d'expliquer clairement les critères sur lesquels se fondent l'entreprise pour augmenter un salaire, ou pour donner une promotion en vue de ne pas développer des sentiments de non confiance et de frustration vis-à-vis de l'organisation qui les emploie. Ainsi, pour prévenir le stress, « *l'entreprise doit informer honnêtement les candidats sur l'ensemble des exigences requises pour le poste à combler, sur l'organisation en général et sur la philosophie de cette dernière en ce qui concerne sa gestion du personnel* » (Sékiou et Blondin, 1986).

## Conclusion du Chapitre 2

Le Chapitre 2 qui s'achève avait pour objectif de montrer les conséquences du plafonnement de carrière sur la satisfaction et le stress professionnels dans les grandes entreprises Camerounaises.

La recherche des conséquences du plafonnement a été structurée en deux étapes : la méthodologie et, les outils statistiques utilisés pour traiter, analyser et interpréter les résultats de notre étude. Au cours de la première étape, il était en effet question de construire notre modèle de recherche, après avoir identifié les différentes variables puis procédé à l'analyse statistique de nos données. Dans la seconde étape, il s'est agi de présenter les résultats obtenus du traitement et de l'analyse des résultats.

En ce qui concerne la première étape, deux articulations ont été nécessaires à la réalisation de cet objectif :

- La première articulation était consacrée à la représentation du modèle de recherche et à la formulation des hypothèses, à travers l'identification des variables du modèle et la description du corps des hypothèses. Ensuite, il a été question de montrer la méthodologie de la recherche en partant de l'élaboration du questionnaire, de son opérationnalisation jusqu'à sa diffusion.
- La seconde articulation, pour sa part, a consisté en l'analyse statistique. A ce sujet, nous avons commencé par identifier les différentes variables de notre étude : le plafonnement objectif défini par une présence au poste de plus de 5 ans et le plateau subjectif qui montre le sentiment qu'ont les employés à l'égard de l'évolution de leur carrière. Les différentes facettes au travail et les manifestations du stress professionnel étant nos variables dépendantes. Enfin, nous avons obtenu un échantillon valide de 291 employés cadres et non cadres de certaines branches d'activités.

Dans la seconde étape, deux articulations nous ont permis d'atteindre nos fins :

- La première articulation était consacrée au traitement statistique de nos questionnaires, en présentant, au préalable, nos méthodes d'apurement des données. Ceci nous a permis d'obtenir 60,9% d'hommes en majorité mariés. Toutefois, ils ont majoritairement un niveau supérieur et appartiennent pour la plupart à la tranche d'âges 26 et 35 ans. Par la suite, nous avons identifié les catégories des plafonnés des GEC.
- La deuxième articulation nous a conduit à analyser les relations existant entre le plafonnement de carrière, la satisfaction au travail et le stress professionnels. Les



résultats obtenus nous montrent que les employés plafonnés sont insatisfaits de leur évolution de carrière, de leur condition de travail et de leurs supérieurs hiérarchiques. Et, ensuite, uniquement les personnes subjectivement plafonnés vivent plus de stress au travail en ressentant le plus souvent des vertiges, de l'anxiété. Enfin, on retrouve chez les plafonnés un manque de joie, plus de difficultés au travail, de même qu'ils ont parfois tendance à s'isoler.

## Conclusion de la première partie

L'objectif de cette partie était d'évaluer l'impact du plafonnement de carrière sur la satisfaction et le stress professionnels dans les grandes entreprises Camerounaises. Deux temps forts ont guidé la réalisation de cet objectif. Le premier était consacré à l'analyse théorique de la relation existant entre le plafonnement de carrière et ses conséquences sur la satisfaction et le stress professionnels dans les entreprises. Le second temps fort quant à lui était consacré à la mise en exergue de cette relation dans un échantillon des GEC.

Plus précisément, dans le **premier chapitre**, il était question d'appréhender la formation du plafonnement de carrière et de ressortir les causes et conséquences qui lui sont associées. Pour ce faire, nous avons procédé d'abord à la présentation de l'évolution du concept de plafonnement de carrière. Puis, il a été question de montrer les différentes formes que peuvent revêtir le plafonnement de carrière au sein des organisations. Ensuite, nous avons essayé de rechercher les diverses causes de l'apparition de ce phénomène dans nos organisations. Enfin, il a été question pour nous de situer le lecteur sur les conséquences organisationnelles et individuelles du plateau de carrière à partir de la présentation des travaux sur ce sujet.

Dans le **second chapitre**, il s'agissait de vérifier empiriquement l'existence de cette relation dans le cadre des GEC. Pour ce faire, le cadre méthodologique s'est appuyé sur la présentation de notre modèle conceptuel de recherche, et des instruments statistiques utilisés pour vérifier nos hypothèses. Parmi les résultats obtenus, nous pouvons retenir d'une part, que les salariés ayant connu une certaine durée à leur poste ne sont pas satisfaits de leurs supérieurs hiérarchiques tandis que ceux ayant le sentiment d'être bloqués dans leur carrière sont insatisfaits de l'évolution de leur carrière et de leur condition de travail. D'autre part, ceux qui sont subjectivement plafonnés vivent plus de stress au travail. Pour aboutir à ces résultats, nous avons utilisé un modèle économétrique où nous avons été amené à vérifier l'existence d'une relation entre nos variables, et le test de *corrélation de Pearson* nous a permis d'établir l'existence de cette relation.

Dès lors, cette première partie nous a permis de conclure que les employés plafonnés sont insatisfaits de certains aspects de leur travail et vivent plus de stress au travail. Toutefois, le plafonnement va être un facteur bloquant de l'efficacité des entreprises et de leur efficacité et pour cela il convient de lutter contre ses effets (Lemire et Rouillard, 2005, *Idem*). Ainsi, comment peut-on faire face à l'exacerbation de ce phénomène dans nos organisations ? Autrement dit : quelles solutions peut-on envisager pour résorber ce problème dans les entreprises ? La réponse à ces interrogations nous amène à la seconde partie de ce travail.

## **DEUXIÈME PARTIE :**

**Pratiques de gestion des ressources humaines et  
plafonnement de carrière dans les GEC**

## **Introduction de la deuxième partie**

L'environnement actuel dans lequel vivent les entreprises est soumis à de nombreuses mutations. Tout d'abord, une des évolutions majeures vient de la concurrence accrue des marchés. Cette concurrence est aujourd'hui mondiale et, de plus en plus, vive. Les entreprises sont, par conséquent, conscientes de l'importance de la satisfaction des clients et de l'innovation pour rester compétitives et préserver leur avantage concurrentiel. Dorénavant, les facteurs-clés du succès, et à l'origine de cet avantage, évoluent en permanence et sont rapidement dépassés. L'environnement devient structurellement instable, on parle d' « hypercompétition » (D'Aveni, 1995). Ainsi, les enjeux liés à la flexibilité et à l'adaptabilité sont essentiels. Pour faire face à tous ces facteurs environnementaux et maîtriser leurs facteurs-clés du succès, les entreprises déterminent des stratégies qui vont conditionner la façon de gérer les ressources humaines.

Ainsi, pour faire face à l'« hypercompétition » et tenter de stabiliser l'environnement, les entreprises se sont lancées dans des vagues de fusions et de concentrations. En plus de modifier les frontières de l'entreprise, ces transformations ont eu pour conséquence une réorganisation de la ligne hiérarchique avec, en particulier, un rétrécissement des niveaux et échelons intermédiaires. Les possibilités de promotion s'en trouvent amoindries. Ce qui pose de nouveaux défis en termes de management. Le défi de la gestion des carrières des plafonnés est particulièrement important dans la mesure où cette catégorie d'employés est en augmentation. Si les opportunités de promotion diminuent, elles doivent être compensées par une augmentation des mutations de même niveaux hiérarchiques. En raison des évolutions de l'environnement, les entreprises passent d'une mobilité quasi exclusivement verticale à une mobilité beaucoup plus horizontale.

Toutefois, lorsqu'un besoin de main-d'œuvre se fait ressentir dans une organisation, deux grandes stratégies qui s'opposent peuvent être mises en place. La première consiste à évaluer précisément les compétences-clés et, ensuite, à externaliser toutes les activités qui ne sont pas d'ordre stratégique. La seconde consiste, au contraire, à conserver en interne toutes les activités de l'entreprise afin de ne pas faire disparaître certaines compétences qui pourraient se révéler, d'une façon ou d'une autre, créatrices de valeur. L'établissement de politique de gestion des carrières dans les organisations laisse présager que le recours à la structure interne peut être plus efficace que le recours au marché externe. Derrière la pertinence d'une politique de gestion des carrières, la question qui est posée est celle de l'intérêt d'une entreprise à construire une relation durable avec ses salariés. Ainsi, si les entreprises ont de plus en plus recours à des politiques de gestion des carrières, c'est qu'elles attendent que celles-ci soient efficaces et présentent un certain nombre d'avantages.

Enfin, la littérature en études managériales et en gestion des ressources humaines suggère, depuis plusieurs années, que le sentiment de plafonnement de carrière que connaissent de plus en plus les individus serait à l'origine des principaux effets pervers des nombreux changements survenus dans l'environnement des organisations. Ce sentiment représente même une menace réelle à l'accroissement de l'efficacité et de l'efficience des organisations. De sorte que le plafonnement de carrière nécessite d'être combattu par des stratégies de gestion des ressources humaines (Lemire, Rouillard 2003) en général, et de gestion des carrières en particulier.

Cette partie s'articule donc autour des différentes pratiques de gestion de ressources humaines en matière de gestion des carrières visant à diminuer le phénomène de plafonnement de carrière dans les organisations. Toutefois, elle permet aussi d'apprécier l'impact des politiques de gestion des carrières sur la réduction du sentiment de blocage ou d'une non évolution que peuvent vivre les salariés et, par voie de conséquence, sur la diminution du phénomène de plafonnement de carrière dans les organisations.

Pour ce faire, la détermination du cadre théorique est importante et, à travers lui, l'analyse en profondeur des pratiques de gestion des ressources humaines en général et, celle de gestion des carrières en particulier, ainsi que les techniques qui pourront permettre de réduire le phénomène de plafonnement de carrière.

Enfin, cette partie a pour objectif de montrer les solutions potentielles qui permettent de diminuer l'ampleur du plafonnement de carrières dans les GEC. On examinera cette question au niveau théorique tout d'abord (**Chapitre 3**), afin de présenter brièvement l'état du débat sur les pratiques de gestion des ressources humaines et, ensuite, au niveau empirique, à travers les pratiques de gestion des carrières qui permettront de réduire le plafonnement de carrière dans les entreprises Camerounaises (**Chapitre 4**).

## **Chapitre 3**

### **Le plafonnement de carrières et les stratégies de gestion des ressources humaines : Une analyse conceptuelle**

## **Introduction du Chapitre 3**

Si la gestion des carrières est à la fois, source de bienfaits et de risques, elle demeure une pratique courante et en accroissement dans les entreprises. Pour les salariés, la gestion des carrières signifie un changement de poste, d'environnement et pose donc la question de l'adaptation et de la capacité à remobiliser ses compétences. Pour l'organisation, la gestion des carrières, en tant que variable opératoire de l'orientation professionnelle, pose la question de la pertinence et de l'efficacité des pratiques de management et des outils de gestion de carrières.

Pour un certain nombre de raisons, l'objectif de l'organisation est avant tout de privilégier et de fluidifier le marché interne de l'emploi. Mais le contexte actuel rend la tâche ardue avec, d'une part, une concurrence accrue pour les salariés compétents vu l'accroissement du nombre de professionnels qualifiés et, d'autre part, le rajeunissement de la population des travailleurs et le rallongement de la vie active. Derrière ces préoccupations se posent un certain nombre de questions, par exemple, comment maintenir l'employabilité de tous les salariés, tout au long de la carrière. En outre, les entreprises s'interrogent sur la qualité et la fiabilité des outils de gestion des carrières. Ainsi, les pratiques de GRH en matière de gestion des carrières permettent-elles d'inciter et d'orienter convenablement les salariés ? Autrement dit, permettent-elles d'entretenir et de développer les compétences nécessaires à l'adaptation à l'environnement ? Nous verrons dans ce chapitre, premièrement, les stratégies de gestion des RH en matière de carrières (**Section 1**) et, secondement, nous recenserons les pratiques de GRH permettant de réduire le phénomène de plafonnement de carrière dans les organisations (**Section 2**).

### **SECTION 1 : LES STRATÉGIES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN MATIÈRE DE CARRIÈRE**

Dans une perspective de concurrence pour l'acquisition des compétences stratégiques, l'enjeu de la GRH se situe dès le recrutement et l'intégration, pratiques qui conditionneront la gestion des carrières et les adaptations futures. L'accent mis sur ces pratiques devient essentiel dans la transmission des compétences et la fidélisation des ressources humaines. Il s'agit d'investir dans le capital humain qu'il faut savoir faire évoluer. Ainsi, les pratiques de gestion des ressources humaines et notamment de la gestion des carrières apparaissent comme des leviers d'action pour faire face aux futurs besoins de l'entreprise.

#### **1.1. LES ENJEUX ET TYPOLOGIE DE LA GESTION DES CARRIÈRES**

Lorsque la main-d'œuvre est de mieux en mieux formée, ses attentes augmentent, particulièrement en ce qui concerne les possibilités que peut lui offrir une organisation de

progresser tant sur le plan individuel que sur le plan professionnel. En effet, les entreprises font face de nos jours à une situation de plus en plus difficile car d'une part, elles reconnaissent la nécessité de satisfaire les besoins des employés qualifiés en créant les conditions pour qu'ils puissent réaliser leurs objectifs professionnels et demeurer au sein de l'entreprise. d'autre part, elles prennent conscience du fait que les possibilités de promotion sont de plus en plus réduites en raison des nouvelles structures mises en place par les organisations, de leur recherche constante d'une plus grande flexibilité, et parfois, des chances limitées d'avancement qui peuvent se présenter à l'intérieur de l'organisation s'expliquant à travers le phénomène de plafonnement de carrière que nous avons vu dans la première partie de la présente étude (*cf. Supra*). Cependant, il n'en demeure pas moins que la gestion des carrières est au cœur de la gestion des ressources humaines et présente, de ce fait, de nombreux défis.

### **1.1.1. DÉFIS DE LA GESTION DES CARRIÈRES**

Dans les organisations, la carrière est souvent perçue sous l'angle des expériences de travail d'un individu. En effet, il s'agit d'observer les étapes cruciales qui marquent la progression professionnelle d'une personne en particulier. Ces étapes ne sont pas nécessairement déterminées de manière précise. Elles varient grandement selon les catégories socioprofessionnelles auxquelles appartiennent les travailleurs, ou encore selon la culture et la structure organisationnelle, les goûts de l'individu et leurs aspirations etc.

Toutefois, la carrière peut se présenter comme un ensemble d'activités entreprises par une organisation pour acquérir, développer et conserver les ressources humaines dont elle a besoin. Ainsi, la compréhension des relations existantes entre la gestion des carrières et les autres activités des RH s'avère importante avant de s'intéresser aux spécificités individuelles en matière de mobilité.

#### **1.1.1.1. LIENS ENTRE LA GESTION DES CARRIÈRES ET LES DIVERSES ACTIVITÉS DE RH**

Plusieurs activités permettent de décrire les liaisons existantes entre les activités de gestion des ressources humaines et celles de gestion des carrières. A savoir :

- **L'analyse des postes**

Alors que la planification des ressources humaines fournit un cadre général dans lequel s'insère la gestion des carrières, l'analyse des postes sert plutôt à déterminer les connaissances, les habiletés et les attitudes liées au cheminement de carrière. Les travailleurs peuvent également s'inspirer de cette information pour établir leur propre plan de carrière ou pour faire le meilleur usage possible de leurs expériences passées lorsqu'ils désirent changer d'emploi pour occuper un poste plus stimulant. Fonder la gestion des carrières sur l'analyse des postes comporte



toutefois certains risques. D'une part, les descriptions de postes sont souvent trop restreintes, ce qui peut nuire à l'avancement de carrière. D'autre part, la rapidité avec laquelle s'effectuent les changements technologiques et l'évolution des besoins des organisations rendent difficiles la prévision des nouveaux postes dont l'entreprise aura besoin. Dans l'avenir, il faudra élargir la définition des postes et permettre que des changements fréquents y soient apportés<sup>38</sup>.

- **La planification des ressources humaines**

La détermination des besoins de l'organisation en matière de planification et de gestion des carrières est liée à la planification des ressources humaines. Ces exigences découlent des plans et des objectifs de l'organisation, de ses besoins en main-d'œuvre à la fois en termes qualitatifs et quantitatifs, et de ses prévisions quant aux ressources nécessaires pour combler ces besoins. Pour les organisations, il est de plus en plus difficile d'élaborer et de maintenir un plan de gestion des carrières cohérent, en raison des changements technologiques, des transformations touchant la main-d'œuvre et ses habitudes de travail, ainsi que des modifications apportées aux chartes des droits de la personne. Par ailleurs, la gestion des carrières assurera la planification de la relève et le respect des lois en matière d'équité.

- **Le recrutement**

Lorsqu'elles ont des postes à combler, un grand nombre d'organisations accordent la priorité aux employés qui sont déjà à leur service, et n'ont recours à des personnes de l'extérieur que lorsque les candidats internes ne satisfont pas aux exigences de ces emplois. À ce propos, certaines politiques adoptées par les organisations en matière de promotion et de déplacement du personnel sont dites ouvertes, tandis que d'autres sont dites fermées. Dans le cas d'une politique de promotion ouverte, l'organisation s'engage à fournir toute l'information dont elle dispose sur les postes à combler et donne la possibilité aux employés de choisir ceux auxquels ils désirent poser leur candidature. Dans le cas d'une politique fermée, les employés sont simplement informés du fait qu'ils ont été sélectionnés.

- **La sélection**

L'employeur doit aussi déterminer les critères de sélection qui permettront d'identifier et de sélectionner les employés, afin de les destiner à des emplois plus intéressants et d'accroître leur mobilité.

---

<sup>38</sup>Les descriptions détaillées de postes constituent la forme la plus simple d'analyse des postes. L'analyste collecte alors le plus de données qualitatives possible à partir des sources qui sont disponibles.

- **La rémunération**

La rémunération croît avec les promotions, qui sont considérées comme les voies traditionnelles de développement de carrière. Or, les organisations, qui sont aux prises avec des structures plus aplaties et une philosophie de gestion de type organique, devront concevoir des programmes de rémunération pour inciter les personnes à opter pour une orientation de carrière à l'horizontale.

- **L'évaluation du rendement**

Un des aspects de la gestion des carrières réside dans la reconnaissance de l'excellence des employés, du moins dans le cas des promotions verticales. Il est donc nécessaire que l'organisation mette en œuvre une politique et des techniques d'évaluation du rendement qui soient solides et fiables, de façon à mener une gestion des carrières intelligente. Dans certains cas, par exemple après avoir constaté l'existence d'écarts entre le rendement désiré et les résultats enregistrés, l'employeur peut décider de muter un employé à un autre poste ou de l'affecter à un autre genre de travail. Ce cas est courant chez les plafonnés qui, ayant atteint le plafond dans leur cheminement de carrière, désirent voir s'ouvrir d'autres perspectives pour eux.

L'évaluation du rendement peut également être utilisée comme un outil permettant le développement de carrière de l'employé, où le superviseur est appelé à jouer un rôle d'appui et de renforcement. La séance d'évaluation fournit au superviseur et à l'employé l'occasion de discuter des buts et du plan de carrière à long terme de ce dernier. Le superviseur peut, à partir du rendement passé de l'employé, lui suggérer des moyens d'améliorer son rendement à court terme pour que celui-ci puisse atteindre ses objectifs à plus long terme.

- **Le développement des compétences.**

Cette activité fait partie intégrante de la gestion des carrières. Elle correspond à l'élaboration des outils permettant aux employés d'acquérir des compétences, afin d'occuper les postes auxquels ils aspirent.

Après avoir fixé les buts qu'ils désirent atteindre au cours de leurs carrières, les employés peuvent chercher à participer aux programmes de formation susceptibles d'améliorer leurs connaissances, leurs habiletés et leurs attitudes, et de favoriser leur progression et l'atteinte de leurs objectifs. Certaines recherches indiquent que les individus qui se sont engagés activement dans l'orientation de leur carrière réussissent mieux leur formation que les autres.

### **1.1.1.2. LA PRISE EN COMPTE DES SPÉCIFICITÉS INDIVIDUELLES DANS LA GESTION DES CARRIÈRES**

Dans une démarche de gestion de carrière, qu'elle soit liée à une mutation ou à un redéploiement anticipé des activités, l'entreprise cherche à mettre en place un accompagnement personnalisé du salarié jusqu'à son arrivée dans son nouvel emploi. Cela passe généralement par une phase d'orientation puis de formation. L'orientation connaît généralement plusieurs objets suivant le type de population à qui elle s'adresse (Loss, 2006). Elle peut soit être utilisée, dans une approche marketing, comme une mesure incitative à la mobilité des salariés, soit dans une « approche réparatrice » (Merle, 1999), comme une solution à des problèmes isolés ou plus profonds.

#### **▪ Les étapes de dispositifs classiques de mobilité**

En ce qui concerne l'ensemble des salariés, l'accompagnement de la mobilité peut revêtir plusieurs formes d'entretiens. Tout d'abord, il existe l'entretien individuel avec le supérieur hiérarchique ; il est généralement annuel lorsqu'il concerne la performance et est généralement appelé entretien d'appréciation, ou bilan annuel lorsqu'il concerne la formation. Ce type d'entretien avec l'encadrant est souvent la première étape pour instaurer le dialogue et commencer une démarche de mobilité. A ce type d'entretien individuel, s'ajoutent les entretiens dits de carrière qui sont soit à la demande du salarié ou de l'encadrant, soit proposés à des moments clés du parcours professionnel. Ils sont assurés par des gestionnaires de carrière. Certaines entreprises choisissent d'avoir une démarche intégrée en associant le supérieur hiérarchique aux entretiens de carrière. Ces points de carrière comportent un certain nombre d'étapes. La première étape consiste à faire un bilan personnalisé des compétences et perspectives d'évolution.

#### **➤ Un bilan professionnel personnalisé**

Ce bilan correspond à la première étape d'une démarche de mobilité. Il s'agit de conseiller le salarié dans son parcours professionnel en évaluant ses acquis, ses compétences et ses qualités. Le bilan personnalisé prend souvent la forme d'un double entretien. L'entretien dit d'accueil a pour but d'écouter les souhaits et motivations du salarié tout en cherchant à évaluer ses compétences. Cet entretien est généralement réalisé par un responsable RH mais un salarié peut demander à bénéficier d'un bilan de compétences pour aider à construire son projet professionnel. Le but est de prendre en compte à la fois l'enseignement et la formation initiale du salarié mais également son expérience acquise tout au long de son parcours professionnel. Lors de cet entretien, le gestionnaire RH peut informer le salarié des différents types de perspectives qui s'offrent à lui. Lorsque la mobilité implique un changement de filière ou de

« domaine métier », l'entretien d'accueil doit amener le salarié à s'évaluer et à faire le bilan de ses compétences et des compétences nécessaires pour exercer le métier cible. Cette analyse est parfois appelée « passeport mobilité » ou « passeport compétences ». Concrètement, le gestionnaire demande au salarié d'énoncer les différentes missions qu'il a menées au cours de sa carrière et d'explicitier les compétences monopolisées pour y parvenir. Il cherche aussi à connaître les facteurs de satisfaction du salarié sous forme de tableaux et de graphes.

Dans un second temps, lors d'un entretien dit de « débriefing », le gestionnaire va réaliser la synthèse du bilan qu'il a effectué. Il va ensuite lui spécifier les orientations précises qui sont accessibles. Son analyse va permettre de cibler un emploi notamment à l'aide des aires de mobilité et des cartes des emplois. Mais la démarche ne se limite pas à la lecture des outils, elle prend le salarié dans sa globalité, ne négligeant pas ses aspirations et ses réticences. Cette analyse va donc déterminer les compétences qu'il va falloir acquérir et donc les formations à suivre. Dans cet entretien, le gestionnaire peut éventuellement aider à revoir le curriculum vitae du salarié et l'aider à formuler ses motivations. Une fois le projet de professionnel clarifié, sa pertinence est généralement analysée par le responsable RH et le supérieur hiérarchique du salarié concerné afin de décider de la poursuite ou non de la démarche. Après la validation du projet professionnel, le salarié doit étayer son projet de mobilité afin de pouvoir postuler à une procédure de sélection.

#### ➤ Préparation à la sélection / Orientation

Un entretien d'orientation est alors proposé aux salariés. L'objectif de cet entretien est double : il s'agit, d'une part, d'affiner le choix initial en établissant un plan d'actions répondant au projet établi. Cela peut impliquer des entretiens dans les entités offrant des opportunités de postes correspondant au projet professionnel. D'autre part, l'entretien d'orientation vise à aider le salarié à formaliser l'ensemble des compétences maîtrisées et transférables au nouveau métier. Cette formalisation lui sert, avant tout, à préparer l'argumentaire de l'entretien de sélection et à valoriser ses atouts. Le but est d'aider le salarié demandeur à passer la sélection interne mais aussi de le rassurer par rapport à son stress. Ainsi, ils peuvent suivre, en plus, des sessions sur les pré-requis à maîtriser comme l'expression orale ou l'anglais. Les sessions préparatoires dépendent du contenu de la procédure de sélection. Enfin, des sessions sont organisées pour préparer spécifiquement l'exercice de l'entretien, tant sur le fond que sur la forme.

#### ➤ Entretien de recrutement interne

La première phase du recrutement passe par un entretien avec les managers de la structure d'accueil. Ensuite, ce sont les DRH des différentes entités ou les Responsables mobilité qui

reçoivent les candidats afin d'évaluer leurs compétences et aptitudes. La procédure de sélection interne peut concerner soit un poste précis qui est présenté au candidat, soit peut correspondre à une recherche "exploratoire" pour un type de poste dont le besoin est récurrent. Une ou plusieurs propositions peuvent être faites au candidat. A l'issue de l'entretien, les moyens nécessaires à la réussite de l'intégration et donc de la mobilité sont listés.

➤ Formation et intégration

La première phase d'intégration consiste à établir un nouveau contrat de travail au sein de la structure d'accueil. La mise au point d'un bilan dynamique permet une intégration suivie et cadrée. Ainsi, au regard des compétences maîtrisées par le salarié et des compétences à acquérir pour exercer le nouvel emploi, une période de formation est planifiée de façon à amener le salarié le plus rapidement possible au niveau requis. Elle est souvent assortie d'actions de mises en situation ou de tutorat pour faciliter la transition professionnelle. La formation peut s'appuyer sur une procédure de validation des acquis d'expérience (VAE) et conduire à l'obtention d'un diplôme ou sur une période de professionnalisation. En effet, lors de changement de fonction, de nouvelles compétences sont souvent être nécessaires, compétences qui peuvent être acquise pendant une période de professionnalisation. Cette période est généralement offerte aux salariés dont les qualifications sont insuffisantes pour suivre l'évolution des technologies. En plus de la formation, un tuteur est souvent nommé pour assurer le succès de l'intégration. Au début, la fréquence des entretiens est assez soutenue visant à faire un bilan régulier des points positifs et négatifs afin de résoudre les problèmes éventuels. Par la suite, des bilans concernant l'intégration sont réalisés avec le manager d'accueil afin de suivre l'évolution et l'atteinte des objectifs fixés.

▪ **Des dispositifs spécifiques pour des populations identifiées**

Les dispositifs spécifiques ont pour caractéristique principale un accompagnement depuis la prise en charge jusqu'au changement de poste. Les populations concernées sont identifiées par les services RH sur la base de critères objectivables.

➤ Pour les salariés ayant échoué lors de la sélection

Ces entretiens sont proposés de manière systématique à tout candidat ayant échoué lors de la procédure de sélection interne. Il s'agit de lui faire comprendre les raisons de son échec et de lui faire des suggestions afin de réorienter son projet professionnel ou de l'encourager à entamer une autre démarche de mobilité. Les entretiens de débriefing peuvent aussi être assurés pour les candidats ayant réussi la sélection interne mais généralement à leur demande.

Dans certaines entreprises, les candidats, ayant échoué à deux reprises sur des procédures de sélection interne, ont la possibilité de suivre une prestation d'orientation professionnelle. A l'instar du bilan professionnel qui a pour objectif de clarifier le projet du salarié, l'objet de cette séance d'orientation est de les aider à mieux choisir les postes et les évolutions de carrière, en fonction de leurs souhaits et de leur chance d'être sélectionnés.

➤ Pour les plafonnés (encore appelé immobiles)

Certaines entreprises n'hésitent pas à rencontrer les salariés dits « immobiles », c'est-à-dire ceux n'ayant pas changé de poste depuis cinq, huit ou dix ans. Le rythme de ces entretiens dépend de la politique de l'entreprise. Menés par des responsables RH, ils ont pour vocation d'inciter à la mobilité à l'aide de propositions d'orientation.

➤ Pour les moins qualifiés

Les « non qualifiés » ont peur de la mobilité car pour eux, ce processus est déstabilisant. Comme l'explique Claude Dubar (1991), les non qualifiés attachés à des métiers sans autonomie et répétitifs ne trouvent plus leur place dans des structures valorisant la polyvalence. Par conséquent, ils ne voient pas de perspectives d'évolution possibles pour eux et sont donc inquiets de leur avenir professionnel. Les entreprises conscientes de ce problème cherchent à mettre en place des dispositifs pour permettre aux non qualifiés de retrouver, d'une part, la confiance en eux et, d'autre part, une capacité d'apprentissage et d'adaptation. Ces dispositifs spécifiques de préparation à la mobilité représentent une période d'adaptation et de formation afin de réintégrer par la suite le dispositif classique de mobilité (Manville, 2006). Ce parcours s'adresse donc à certaines personnes détectées comme en ayant besoin. Une fois la candidature à ce programme validée, la personne suit un certain nombre de cours dispensant des exercices pour développer la mémoire, pour améliorer l'expression écrite, l'expression orales, des cours informatiques. Il s'agit aussi bien d'acquérir des connaissances de fond que des savoir- être et des savoir- évoluer. Les cours sont accompagnés de mises en situation sur le terrain afin de mettre en pratique les apprentissages. Après une évaluation positive de la personne, celle-ci peut rejoindre le parcours classique de mobilité.

Nous avons choisi dans cette section de considérer qu'il existait un corpus de pratiques de la gestion des carrières et de la mobilité professionnelle commun à l'ensemble des entreprises, et que chacune d'elles, en fonction de ses caractéristiques et de sa stratégie, adoptait ensuite des démarches originales ou particulières. Cartoux et Loisil (2006) ont choisi, dans leur étude sur la mobilité professionnelle, de structurer leur analyse en dégagant quatre grands dispositifs de gestion de la mobilité, chacun d'eux correspondant à un type de mobilité. Tout d'abord, la

gestion des carrières des cadres où la mobilité est une condition du recrutement et de progression. L'approche à long terme rend le rythme de mobilité soutenu sans être excessif. Ce dispositif prévoit des engagements en termes de recrutement interne, de visibilité des opportunités et de plans de progression. Ensuite, les mutations internes à l'initiative des salariés s'appuient sur des dispositifs négociés collectivement. Ils comprennent généralement des bases de données consultables, des bourses d'emplois, des cellules d'orientation.

Celles-ci cherchent à développer la mobilité externe, à cette mobilité peut s'intégrer dans des parcours professionnels qualifiants (accompagnement par de la formation), ou pour d'autres raisons (santé, mutation géographique). Il s'agit souvent des deux mobilités, géographique et professionnelle. Les règles collectives sont plus ou moins formalisées, par exemple sur la publication des offres d'emplois vacants, la définition de règles de priorité, les indemnités financières (aide au logement). Dans certains groupes, cette mobilité fonctionne bien, en lien avec des projets de développements ou avec des mobilités géographiques attendues par les salariés. Dans d'autres entreprises, les dispositifs existent mais avec des difficultés pour les faire vivre : les bourses d'emplois ne fonctionnent pas ou mal, les règles ne sont pas suffisamment connues, le manque de visibilité nuit à l'appropriation de ces outils.

### **1.1.2. LES NOUVELLES TENDANCES EN MATIÈRE DE GESTION DES CARRIÈRES**

Rousseau (1995) mentionne que l'implantation de nouvelles stratégies organisationnelles, comme les coupures budgétaires et le remaniement des politiques de gestion, fait varier les pratiques de GRH, puis affecte l'interprétation que l'individu se fait des termes de son contrat psychologique. Ces changements, initiés par l'employeur, engendrent une perception de violation du contrat psychologique par l'employé (Morrison et Robinson, 1997). Ceci pousse ces derniers à entrevoir l'élaboration d'un nouveau contrat psychologique et l'intégration de nouvelles approches en matière de carrière.

#### **1.1.2.1. L'ÉLABORATION D'UN NOUVEAU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE**

Dans un contexte de transformations continues et complexes des relations de travail, les chercheurs s'intéressent à l'étude de nouveaux modèles d'analyse pour expliquer les attitudes et les comportements des individus au travail. Le contrat psychologique, un concept qui trouve ses racines dans la théorie de l'échange social (Blau, 1967) est fondé sur la croyance des promesses réciproques faites par le salarié et par l'employeur depuis le début de leur relation (Rousseau, 1995). Les promesses, explicites ou non, donnent lieu aux obligations dont l'individu attend la réalisation.

En effet, en 1962, Levinson et al. développèrent ce concept en le décrivant comme un contrat non écrit qui contient les attentes réciproques entre le salarié et l'employeur. Il s'agit d'attentes préalables aux relations de travail. Les deux parties ne sont pas forcément conscientes de leurs attentes mais celles-ci gouvernent la relation; il faut donc découvrir indirectement les attentes moins explicites. L'échange des ressources intangibles s'ajoute ainsi à celui des échanges tangibles pour enrichir le concept de contrat psychologique. Le rôle de la réciprocité est également souligné comme l'idée que l'anticipation de voir les attentes satisfaites motive les deux parties à poursuivre leur relation. Cette approche identifie les parties engagées dans l'accord (employeur et salarié), reconnaît la présence de divers types d'attentes et introduit l'idée de changements suite à des négociations des attentes entre les deux parties (Delobbe, 2005).

La théorie de l'échange social (Blau, 1964) fait également partie des antécédents du concept. D'après cette approche, l'individu s'efforce d'obtenir un équilibre dans ses relations d'échange. Or, des études postérieures ont montré que ces processus d'échange social sont sous-jacents à la relation d'emploi (Shore et Coyle-Shapiro, 2003). L'approche de Schein(1965) souligne notamment la nécessité de considérer les perspectives des deux parties et souligne l'importance d'une adéquation entre les attentes et les contributions, faute de quoi une réaction peut se produire. C'est peut être, selon Delobbe (2005 *Op Cit.*), l'une des premières allusions à la violation du contrat.

Les recherches qui conduisent à l'utilisation de ce concept comme un cadre d'analyse ont été développées en une grande partie à partir des idées de Rousseau (1989; 1990; 1995). Elles marquent un tournant en introduisant une définition plus étroite à partir de la perspective individuelle, unilatérale et singulière du salarié, en tant qu'entité cognitive et perceptive: « *Le contrat psychologique comporte les croyances de l'individu concernant les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque. Un contrat psychologique naît quand une partie croit qu'une promesse de récompense future a été faite par l'autre partie. En conséquence, si l'une apporte une contribution, l'autre, en retour, aura une obligation de prestations à venir*» (Rousseau, 1989, p.123).

L'organisation s'engage à agir dans un certain sens si l'individu entreprend certaines actions et adopte des comportements précis. Le contrat psychologique est perceptuel, subjectif, et informel, et il se définit constamment en fonction de l'évolution des rapports entre l'employeur et l'employé. Récemment, les praticiens et les chercheurs ont affirmé que la nature du contrat psychologique s'était modifiée. Selon l'ancien contrat psychologique, l'employeur était perçu comme un pourvoyeur. Les individus performants se voyaient garantir un emploi jusqu'à la



retraite, en contrepartie de leur bonne performance et de leur loyauté. Dans le cadre du nouveau contrat psychologique, tant que les parties respectent les ententes conclues tacitement, les employeurs peuvent compter sur la loyauté et la bonne performance de leurs employés, et les employés, sur le respect des obligations que l'employeur a assumées. Toutefois, ce sont les employés qui ont déjà été victimes de licenciements qui croient davantage à cette nouvelle relation établie entre l'employeur et l'employé. La notion d'équité sous-tend la réussite du nouveau contrat psychologique.

Le nouveau contrat psychologique porte sur des éléments comme les attentes à l'égard de la performance, l'étendue de la sécurité d'emploi, les possibilités de carrière, le développement des compétences, et la rémunération. Un contrat psychologique peut exister même s'il n'y a pas d'accord entre les parties sur l'ensemble des dimensions qu'il englobe. Il suffit qu'il y ait une présomption pour qu'un accord existe.

Ce nouveau contrat psychologique constitue un mode de gestion des carrières. Les cheminements de carrière étant si difficiles à planifier et à préciser, le seul moyen de surmonter ce problème consiste à établir un accord explicite et clair portant à la fois sur les nouvelles attentes des individus et celles de l'employeur en fonction du contexte organisationnel et des aspirations des employés. Enfin, Rousseau (1989, *Op Cit.*) affirme que, lorsque l'organisation est aux prises avec des conditions incertaines et requiert beaucoup de flexibilité, les employés doivent en être informés. Perpétuer une relation d'emploi basée sur des promesses mensongères est futile et risque de causer des torts aux deux parties.

#### **1.1.2.2. LES NOUVELLES APPROCHES DE LA NOTION DE CARRIÈRE**

Les nouvelles approches de la carrière ont d'abord été américaines et proposent des grilles d'analyse alternatives aux approches traditionnelles. Hall (1996a) évoque la carrière « protéenne ». On appellera aussi ces carrières les carrières « nomades » (Cadin et al., 2003) ou « sans frontières » (Arthur et Rousseau, 1996). Ces dénominations ont depuis été largement reprises dans la littérature sur les carrières (Cadin et al., 2003; Granrose et Baccili, 2006; Sullivan & Arthur, 2006). Dany (2004, p. 342) rappelle les cinq images les plus souvent mobilisées pour rendre compte des nouvelles carrières: les nouvelles formes de parcours professionnels, le transfert de la gestion des carrières de l'entreprise à l'individu, l'acteur libre, le travailleur indépendant et la métaphore de l'abeille (les entreprises s'enrichissent de la mobilité des salariés).

Malgré l'annonce répétée de « la fin des carrières » (Chanlat, 1992, *Idem*; Collin et Watts, 1996; Hall, 1996b) et l'émergence de ces nouvelles approches de gestion des carrières listées

précédemment, il semble que l'ancien modèle n'ait pas disparu (Dany, 2003; de Larquier et Remillon, 2008; Sturges et al., 2002). En effet, les nouvelles approches des carrières ont été remises en cause par certains chercheurs. Les individus n'ont peut-être pas toujours les compétences requises pour gérer eux-mêmes leur carrière (Bouffartigue et Pochic, 2002).

De plus, la notion de travailleur indépendant peut ne pas convenir à tout le monde (Handy, 1995). Les individus sont susceptibles d'apprécier une carrière dans une unique entreprise. Certains peuvent ne pas avoir envie de se préoccuper de leur carrière et de leur employabilité. Les nouvelles carrières se révéleraient ainsi être source de stress et de discrimination pour ceux et celles qui n'auraient pas les compétences et la flexibilité requises (Hirsch et Shanley, 1996). Pour résumer, les nouvelles approches des carrières apportent en fait deux nouveaux éléments (Dany, 2004) : l'incertitude et la subjectivisation.

N'ayant pour l'instant pas de données empiriques validant une réelle transformation du modèle de carrière au profit des nouvelles approches (Dany, 2004; Mallon, et Arthur, 2003), il est préférable de retenir les deux grilles d'analyse de la carrière pour cette recherche (synthétisées dans le **Tableau 17**, ci-dessous). Enfin, même si les deux modèles traditionnel et nomade simplifient à outrance les relations d'emploi (Cadin et al., 2003), ils nous permettent de mieux comprendre les différentes orientations stratégique de gestion du capital carrière (Inkson et Arthur 2001). De surcroît, on peut aujourd'hui observer des modèles de carrière hybrides (Sullivan et Baruch, 2009).

**Tableau 17** : Comparaison des pratiques traditionnelles et nouvelles du management des carrières

	<b>Pratiques traditionnelles du management des carrières</b>	<b>Nouvelles pratiques du management des carrières</b>
<b>Concept clef</b>	Emploi à vie, promotion, carrière objective	Employabilité, succès personnel, carrière subjective
Caractéristiques des environnements organisationnels	Stable, grandes entreprises avec de nombreux niveaux hiérarchiques, primauté de l'expertise technique	Changeant et incertain, organisation plane, primauté des compétences interpersonnelles
Déterminants de la carrière et outils principaux	Qualification, compétences spécifiques, chemin de carrière, management des carrières	Compétences, compétences commercialisables, portefeuille de carrière, conseil en gestion de la carrière
Acteur supposé en charge de la gestion de la carrière	L'entreprise	L'individu
Nature de la relation avec l'employeur	Contrat relationnel	Contrat transactionnel

*Source* : Dany, 2000 P. 342.

## **1.2. LES PRATIQUES ET OUTILS D'AIDE À LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE**

L'évolution dans la carrière n'est pas une fin en soi mais correspond à un moyen au service d'un objectif. L'atteinte de cet objectif passe par la réussite de la politique de gestion des carrières mise en place par l'entreprise. Le succès d'une telle politique repose sur plusieurs éléments. Tout d'abord, il s'agit de mettre en place de « bons » outils susceptibles d'informer, de stimuler et d'accompagner la mobilité. Mais de bons outils ne suffisent pas à assurer une mobilité active et volontaire. Il faut, en outre, mettre un accent particulier sur la qualité de l'information et de sa diffusion au sein de l'entreprise. Trop souvent, les salariés ont une vision parcellaire ou erronée de ce qui se passe dans leur entreprise. Dans d'autres cas, les gestionnaires de carrière manquent d'information sur les parcours antérieurs des salariés, sur leurs compétences latentes ou inexploitées. Ils ne connaissent pas toujours non plus leurs souhaits ou attentes en ce qui concerne leur projet professionnel. Le succès d'une politique de gestion des carrières repose sur des outils qui vont faciliter l'information descendante mais aussi ascendante.

Les outils doivent permettre de remplir un triple objectif. Ils aident, tout d'abord, à donner une visibilité sur les évolutions des métiers et les risques liés à l'environnement. Ils ont deuxièmement un rôle de transmission de l'information afin de fluidifier le marché interne de l'emploi. Enfin, ils ont pour objet d'accompagner individuellement et collectivement les

salariés dans leur démarche de mobilité.

### **1.2.1. OUTILS VISANT À STIMULER LA CONNAISSANCE ET L'INITIATIVE INDIVIDUELLE**

Pour inciter la mobilité et encourager l'initiative des salariés en matière de mobilité, ces derniers ont un besoin crucial de visibilité aussi bien sur l'évolution des métiers que sur les conditions de succès d'une mobilité. Un salarié qui désire intégrer une démarche de mobilité doit pouvoir s'orienter en ayant connaissance de données factuelles sur l'évolution des métiers et des populations travaillant dans l'entreprise.

#### **1.2.1.1. L'INFORMATION SUR LES EMPLOIS ET LES COMPÉTENCES : *UN DISPOSITIF D'INFORMATION POUR APPRENDRE A SE SITUER DANS L'ORGANISATION***

- **Observatoire des métiers et des qualifications**

L'observatoire des métiers et des qualifications a pour objectif de réaliser un inventaire général des différentes filières métier de l'entreprise afin de favoriser l'évolution professionnelle, la polyvalence, l'employabilité et la mobilité interne. Les informations doivent être synthétiques, homogènes et cohérentes afin d'être utiles et utilisables par les organisations syndicales, les responsables RH, les managers ainsi que les salariés cherchant une mobilité interne. L'observatoire présente des fiches par filière qui comportent généralement trois parties.

La première partie correspond à une description générale présentant les caractéristiques principales de la filière comme les activités et la mission de la filière. Cette partie liste également les différents emplois-types<sup>39</sup>, les formes de répartition du travail ou encore les modalités d'entrée dans la filière. Il apparaît, ainsi, les critères de sélection interne et les compétences requises. Pour augmenter la lisibilité de la filière, sont également inscrites les passerelles inter filières les plus couramment utilisées, aussi bien les passerelles amont qu'aval.

La seconde partie fait apparaître des données chiffrées avec l'effectif de la filière, l'âge moyen, l'ancienneté moyenne dans l'entreprise, le *turn over*. On peut aussi y inclure les pyramides des âges et de l'ancienneté dans l'entreprise. Enfin, la dernière partie propose un panorama des principales perspectives d'évolution avec une description des dispositifs d'accompagnement accessibles et une estimation des conséquences sur le nombre et la nature des emplois de la filière. La mise à jour de l'observatoire des métiers est généralement assurée par un comité de

---

<sup>39</sup> « Terme générique pour regrouper un ensemble d'emplois suffisamment proches en termes de contenu et de compétences requises pour être traité de manière globale et transversale aux diverses structures », in J. Brilman (2005), *Les meilleures pratiques de management*, Editions d'Organisation.

suivi.

L'observatoire des métiers permet de représenter une cartographie des métiers de l'entreprise dans une perspective de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences. Cette cartographie permet de visualiser :

- les métiers en émergence dans l'entreprise, c'est-à-dire ceux dont les effectifs sont croissants et qui sont susceptibles d'accueillir dans les années à venir un nombre significatif de salariés mobiles ;
- les métiers qui rencontrent des difficultés de recrutement (pénurie de main-d'œuvre)
- les métiers en transformation pour lesquels les compétences évoluent significativement ;
- les métiers en décroissance pour lesquels l'orientation professionnelle est vivement conseillée.

Ces informations représentent la première étape dans la réflexion concernant la mobilité professionnelle ; il s'agit de savoir vers quel métier s'orienter. Mais ces informations sont généralement intégrées dans un dispositif plus large, présentant un ensemble de données statistiques : chiffres d'entrées et de sorties, nombre d'avancements, d'évolutions des effectifs par niveau, délai moyen de mobilité entre deux emplois, taux de réalisation d'entretiens, éventuellement accompagnées de la diffusion, auprès d'un échantillon représentatif de cadres, d'un questionnaire concernant les effets des actions entreprises en matière de gestion des cadres.

#### ▪ **Référentiels Emplois Compétences**

Le référentiel Emplois Compétences répertorie les compétences nécessaires à l'exercice de l'emploi actuel, et les compétences qu'il faudra éventuellement développer pour réussir une mobilité.

Pour construire un référentiel de compétences, il faut repérer les savoir et les savoir-faire utilisés dans chaque emploi ou métier. L'approche se décompose principalement en trois étapes : Tout d'abord, il s'agit de lister toutes les compétences liées à l'exercice d'un métier. Cette tâche revient naturellement à un opérationnel, spécialiste du métier en question. Ensuite, les compétences sont regroupées et classées en domaines, puis en familles, et enfin en macro-familles de compétences. A titre d'exemple, la finance représente une macro famille au sein de laquelle on trouve des familles de compétences comme la comptabilité ; au sein de celle-ci, la comptabilité analytique est un domaine de compétences. Enfin, les spécialistes- métiers définissent les niveaux de complexité générique ou spécifique de chaque compétence.

Le Référentiel Emplois Compétences a le mérite d'apporter une dimension plus qualitative afin de bien orienter les salariés en fonction de leurs compétences. Toute la difficulté d'un tel référentiel vient de la grille d'analyse. Ainsi, si les compétences sont définies trop largement, l'outil perd en précision et en opérationnalité pour les utilisateurs. Mais si, par contre, les compétences sont trop fines, on risque de perdre en lisibilité et en transversalité.

#### ▪ **Observatoire des nouvelles technologies**

Cette structure d'information veille sur les évolutions technologiques qui affectent les métiers et donc les compétences. Il s'agit d'informer les organisations syndicales et les salariés sur les évolutions technologiques prévisibles et sur les conséquences estimées sur le changement des métiers. L'objectif de cette structure est de prévenir, d'anticiper les futurs changements au niveau technique et organisationnel et d'intégrer les organisations syndicales dans cette réflexion. A ce titre, l'observatoire participe à l'amélioration du dialogue social.

#### ▪ **Les forums métiers**

Ils visent à améliorer la connaissance des emplois présents dans l'entreprise dans une démarche personnelle et concrète. Ils concernent avant tout les cadres et managers et affichent un double objectif :

- Donner aux cadres une vision globale et transversale de l'entreprise.
- Satisfaire leurs attentes en matière de connaissance des trajectoires professionnelles possibles.

En effet, les salariés peuvent rencontrer directement des responsables RH, ou encore des spécialistes du métier présenté qui peuvent témoigner de leur expérience. Les salariés peuvent alors échanger sur le contenu du travail, mais également sur des aspects plus informels ou psychologiques autour de l'emploi. La personnification du métier rend souvent la vision de celui-ci plus concrète et facile d'accès. Les modalités concernant le personnel ciblé et la fréquence de ces forums sont généralement déterminées localement. Les forums métiers s'adressent principalement aux cadres pour compléter leur vision de l'entreprise, aux managers dans la mesure où ils sont les premiers acteurs de la mobilité, et les responsables RH qui jouent un rôle de support au croisement des activités.

Ces forums métiers sont l'occasion de susciter l'intérêt et l'envie des salariés en vue de futures orientations professionnelles. Mais au-delà d'un simple stimulant pour la mobilité, les forums métiers sont aussi l'occasion de favoriser la coopération inter-générationnelle entre ceux qui sont jeunes et mobiles et ceux qui détiennent l'expérience et le savoir-faire. Leurs connaissances

sont complémentaires et permettent de s'enrichir mutuellement. L'information sur les métiers est un moyen de valoriser les plus anciens et de leur donner un rôle organisationnel de transmission des savoirs. La coopération inter- générationnelle leur permet également de développer des compétences collectives qui peuvent éventuellement les aider à se réorienter. Enfin, les bonnes coopérations améliorent généralement le climat social et l'esprit d'équipe.

#### ▪ **Les réunions d'information métier**

L'organisation de journées de réflexion permet d'informer les salariés sur les perspectives et opportunités existant dans l'entreprise en ce qui concerne des activités dites d'avenir. Elles correspondent donc à une étape antérieure à la démarche de mobilité proprement dite. Ces réunions sont généralement thématiques et présentent de manière concrète le contenu d'un métier ou d'un secteur d'activité dont le potentiel est important. Il s'agit de développer l'information sur les métiers qui recrutent, et qui vont donc devenir des besoins pour l'entreprise. Ces réunions sont animées de professionnels du métier afin de pouvoir être concret et répondre aux questions techniques des salariés intéressés. Ainsi, ces réunions d'information vont aider le salarié à infirmer ou à confirmer son choix d'orientation.

#### ▪ **Rôle des technologies de l'information**

Si les technologies de l'information font évoluer le contenu des métiers, notamment en termes de rapidité et d'automatisation, elles font également changer les outils qui gèrent la mobilité. En étant plus rapides et réactifs, ils contribuent à augmenter l'efficacité et l'équité dans les pratiques de la mobilité.

##### ➤ *Les technologies de l'information au service de la mobilité*

Les sites intranet ont tout d'abord un rôle de diffusion et de mise en ligne des bases d'informations. Par exemple, il existe des accès directs aux bases « observatoire des métiers » ou encore « référentiel de compétences ». Ces modes de diffusion électronique n'empêchent pas une diffusion papier. Cette double diffusion correspond à une volonté de toucher tous les salariés, certains étant plus réfractaires à certains moyens de communication qu'à d'autres. On peut aussi avoir accès sur l'intranet à des informations transversales via des « navigateurs ». C'est le cas des fiches par filières qui fournissent des informations provenant de plusieurs bases (Mobilité, Compétences et Observatoire des métiers par exemple). Cet outil permet de mieux connaître le contenu et les moyens d'accès à un nouveau métier situé dans une autre filière.

Les bourses d'emploi internes représentent une des mesures qui se développent le plus dans les entreprises. Ces bourses diffusent l'ensemble des postes à pourvoir dans l'entreprise et parfois

les avis de prospection. Au départ, lorsque les moyens informatiques étaient limités, les premières bourses d'emploi sont nées grâce à la télématique dans certaine entreprise précurseur. Elles fonctionnent grâce aux DRH de division ou d'établissement qui ont la charge de valider les postes à pourvoir afin que l'offre soit exhaustive, et systématiquement proposé sur le réseau intranet. Par conséquent, chaque individu a la possibilité de connaître les opportunités qui s'offrent à lui en termes de mobilité.

Les sites intranet offre également d'autres possibilités en termes de diffusion et de récolte d'informations. Ainsi, afin de mieux connaître le potentiel et les ressources de l'organisation, certaines entreprises cherchent à mettre en place des bases de données individuelles comme celle appelée « Compétences/Formation/Expérience »<sup>40</sup>. Cette base individuelle, accessible à chaque salarié, aide à renseigner l'entreprise sur l'expérience, les compétences maîtrisées, la formation initiale ou les acquis professionnels de ses salariés. Cette base de données accompagne le salarié tout le long de sa carrière dans l'entreprise.

➤ *Intérêts et limites des technologies de l'information*

Les technologies de l'information (TI) et les outils de gestion permettent de favoriser la mobilité à la fois en termes de diffusion d'informations mais également en simplifiant les procédures. De plus en plus, les salariés peuvent déposer en ligne leur demande de mobilité ainsi que les fiches personnelles. Ainsi, la numérisation permet de favoriser la double circulation de l'information. La numérisation permet la publication, d'une part, des postes à pourvoir, ce qui correspond à l'offre de mobilité, et d'autre part, des souhaits des salariés sur leur évolution professionnelle, ce qui correspond à la demande de mobilité. Les TI, en donnant une représentation des offres et des demandes de mobilité, créent un véritable marché interne du travail. Elles ont à la fois un effet de transparence et un effet de désintermédiation dans le sens où elles contraignent les managers à révéler l'information, ce qui réduit la nécessité d'intervention des responsables RH (Papaix, 2002). En permettant la double circulation de l'information, les TI participent au rétablissement de conditions d'un marché efficient, et aident les individus à prendre des décisions rationnelles.

Cependant, certaines limites apparaissent dans le fonctionnement de ces bourses. Généralement, les limites sont liées à la volonté de certaines personnes de conserver leur marge de liberté et leur zone de pouvoir. On retrouve ici un exemple concret de la théorie de Crozier et Friedberg (1977) qui expliquent que malgré l'existence des règles strictes et des structures très organisées, l'individu en tant qu'acteur cherche à préserver des zones de pouvoir qui lui

---

<sup>40</sup> Op. Cit.



sont propres. Il ne faut pas négliger les processus informels que développent les acteurs autour des règles formelles. Dans le cas de bourses d'emploi, la description de certains postes peut s'avérer incomplète ou imprécise ou encore n'être diffusée que partiellement. De telles offres, plus ou moins réservée à certaines personnes, décourage les autres candidats à la mobilité. C'est pourquoi, les entreprises cherchent à affiner leur système en indiquant une mention spéciale lorsque le poste est réservé en priorité au reclassement. Elles font également des efforts sur les contenus des postes, les pré-requis et les possibilités de temps partiel. Le but est d'accroître la transparence sur les postes vacants et de faciliter l'acte de candidature.

Une autre défaillance concerne les mises à jour qui peuvent connaître une périodicité trop longue. En effet, la mise à jour automatique représente des coûts d'installation et de maintenance élevés que ne peuvent pas se permettre toutes les entreprises. Dans ce cas, la mise à jour est manuelle et par conséquent peut engendrer un certain délai. Par ailleurs, les bourses d'emploi peuvent connaître des difficultés liées à la méfiance qu'elles suscitent. En effet, la consultation des offres d'emploi internes par un salarié peut laisser penser qu'il n'est pas satisfait de son poste actuel, information qui peut être connue ou révélée à son supérieur ou à son équipe. Le salarié en question peut alors craindre le ressentiment ou la défiance de sa hiérarchie.

Toutes ces limites rendent nécessaires une information et une communication sur les conditions de la mobilité. Afin de rendre le marché interne du travail efficient, les salariés ont besoin de visibilité sur les flux de mobilité, les différentes formes de mobilité existantes (leur niveau de priorité, leur caractère individuel ou collectif) ou encore sur les règles de la mobilité.

#### **1.2.1.2. L'INCITATION À LA MOBILITÉ ET AU CHANGEMENT DE COMPORTEMENT**

Afin de rassurer d'une part, et d'inciter d'autre part, les entreprises se doivent de communiquer sur un certain nombre d'informations ; les salariés ont besoin de données quantitatives comme le nombre de postes à pourvoir, les pyramides des âges ou la cartographie des départs, mais aussi sur les règles d'évaluation et plus largement sur les règles de la mobilité.

- **Communiquer pour favoriser la transparence des règles de la mobilité**

Les entreprises cherchent à inciter les salariés à être mobiles. Pour cela, la communication joue un rôle essentiel dans la mesure où elle montre les enjeux tant pour l'entreprise que pour les salariés en termes de perspectives de carrière. Pour communiquer sur l'importance de la mobilité, le premier canal d'information est le *journal interne* de l'entreprise. C'est le vecteur des nouvelles tendances et le moyen de susciter l'intérêt des salariés en affichant une « priorité à la mobilité » et en présentant l'ensemble des mesures incitatives. C'est aussi un moyen de

montrer les évolutions au cours du temps avec notamment les progrès chiffrés de la mobilité qui peuvent déclencher l'envie d'autres collaborateurs.

Par ailleurs, les entreprises mettent en place des *chartes de mobilité* ou encore *des guides de la mobilité*, précisant les principes des mobilités nationales et internationales. Ces mesures permettent d'établir les engagements mutuels de l'entreprise et des salariés. Elles font état des règles et des procédures concernant la mobilité ainsi que les moyens et incitations mis en place par l'entreprise. Dans la plupart des chartes, l'entreprise s'engage à un certain nombre de mesures. Elle doit, ainsi, communiquer sur les besoins en compétences et les postes à pourvoir, ce qui se traduit généralement par la mise en place de site intranet, de bourse d'emploi ou encore de forum de métier. Dans un but de transparence, elle s'engage à clarifier le traitement des candidatures et plus largement l'ensemble des procédures encadrant la mobilité. L'entreprise s'engage généralement à écouter chaque salarié dans ses attentes et ses aspirations en termes de mobilité.

Beaucoup d'entreprises fixent également un délai de réponse aux salariés concernant leurs souhaits. Afin de favoriser la mobilité, pratiquement toutes les entreprises s'engagent à privilégier le recrutement en interne lorsque le profil et les compétences sont équivalents. Les chartes fixent également les modalités concernant l'intégration dans la structure d'accueil et les moyens dégagés pour assurer l'accompagnement de la mutation. Par exemple, pour inciter à la mobilité, le changement de poste ne doit pas entraver l'ancienneté du salarié. Chaque période de mobilité successive vient en addition au nombre d'années déjà effectuées au sein de l'entreprise. Mais certaines entreprises vont plus loin dans l'engagement en considérant la mobilité comme un des termes du contrat implicite avec le salarié. Il arrive ainsi que certaines firmes s'engagent à garantir l'emploi si le salarié s'engage à être mobile et à évoluer. Par ailleurs, la plupart des chartes de mobilité soulignent l'importance de coordonner, d'anticiper et de rendre transparent les besoins internes en compétences et les procédures de mobilité. C'est pourquoi, les démarches concernant ces procédures sont confiées à une fonction transversale, la Direction des Ressources Humaines, ou éventuellement à des consultants qui présentent l'avantage d'être totalement indépendants de la structure hiérarchique.

Cette transparence en ce qui concerne les dispositifs ouverts à chacun permet de mettre en avant une certaine équité quant aux postes à pourvoir. Bien que les salariés soient en concurrence lorsqu'ils postulent à une même candidature interne, ils sont néanmoins tous à égalité en termes d'informations sur les postes à pourvoir. Le choix de l'entreprise s'opère sur le profil de la candidature et sur l'évaluation lors du recrutement interne. La formalisation liée à l'établissement de procédure de recrutement interne permet de diminuer l'aléatoire et la

rétenion d'information ; les salariés ressentent une plus grande justice organisationnelle. Un autre intérêt de ces différents supports de communication est qu'ils permettent la diffusion d'un certain vocabulaire de la mobilité et une clarification de certains termes. Ainsi, les définitions de termes comme « employabilité », « compétences critiques » ou encore « offre valable de mobilité » sont précisées, ce qui permet de développer la compréhension et l'assimilation des pratiques de la mobilité. Cette culture de la mobilité permet d'apaiser, en partie, les craintes et rend la démarche de mobilité plus aisée pour les salariés. Pour Dany et Livian (2002 *op. Cit*), la diffusion de ce langage commun permet également de stimuler l'esprit d'entreprise qui améliore la coordination et la cohésion interne.

Mais une des caractéristiques de la plupart des chartes réside dans le fait qu'elles engagent l'entreprise et seulement très peu les salariés. Elles opèrent comme une mesure explicative des opportunités offertes aux salariés ou encore comme une mesure incitative ; il n'existe généralement pas de caractère obligatoire ou contraignant pour les salariés. Néanmoins, certaines entreprises essayent de passer ce cap en responsabilisant les salariés.

- **Construire une politique de mobilité volontariste**

La volonté de responsabiliser les salariés quant à leur mobilité est une démarche innovante. Généralement, les entreprises tentent de mettre tous les moyens en place pour inciter les salariés à être mobiles grâce à des mesures incitatives. L'objectif est de réduire les obstacles à la mobilité volontaire. D'autres entreprises essayent de développer la mobilité en l'introduisant dans les pratiques usuelles de la firme ; elles cherchent à faire de la mobilité une composante de la culture d'entreprise (Manville, 2005) En encourageant les mobilités internes, l'entreprise cherche à faire intégrer à ses salariés que la mobilité devient inéluctable et que c'est la fin des carrières linéaire. Ce type de mesures incitatives concerne essentiellement les cadres mais elles s'étendent de plus en plus aux populations non cadres. Mais, pour inciter à la mobilité, certaines firmes vont au-delà en inversant la charge de la responsabilité. Ce n'est plus seulement à l'entreprise de favoriser la mobilité mais également aux salariés d'en être les acteurs. Le salarié, souvent appelé collaborateur, doit se maintenir informé et doit chercher de lui-même à évoluer.

Dans ce type d'entreprise, le processus de mobilité est très développé et cherche généralement à valoriser la compétition entre les salariés. Lors du recrutement interne, les candidats sont évalués les uns par rapport aux autres, et au regard du poste à pourvoir. L'originalité de cette démarche réside dans le fait que la mobilité est clairement présentée comme une étape dans le parcours professionnel visant à enrichir les compétences et l'expérience du collaborateur, mais n'est pas nécessairement liée à un changement de poste ou à une promotion. Pour faciliter une démarche incitative et réussie, la période d'essai dans la nouvelle entité ainsi que le retour dans

la structure d'origine peuvent être supprimés.

Dans ce type de démarche résolument volontariste, le salarié est responsable de sa carrière et s'engage même à un certain nombre d'actions<sup>41</sup>. L'entreprise lui confie un certain nombre de responsabilités comme, par exemple, la recherche de la transparence et du dialogue avec la hiérarchie directe, ainsi qu'auprès des « relais mobilité » développés dans les différentes entités de l'entreprise. Dans ce type d'entreprise, les entretiens d'orientation ne cherchent pas à donner des trajectoires toutes faites, mais ont pour but de donner des clés de réflexion et de décodage pour que le salarié s'oriente seul par la suite. L'objectif est que le salarié, acteur de sa mobilité, apprenne à s'orienter (approche éducative).

Parmi les autres engagements, le salarié doit s'inscrire dans le processus de recrutement et de sélection interne en utilisant les outils mis à sa disposition au sein de l'entreprise. Par ailleurs, le salarié est tenu d'accepter les formations reconnues comme étant nécessaires à une future mobilité. Afin d'adapter au mieux les procédures aux salariés, ces derniers sont vivement incités à informer régulièrement la Direction des Ressources Humaines de l'évolution de leur situation personnelle et professionnelle. Dans les entreprises où la période d'essai et le retour à l'ancien poste sont supprimés, une durée minimale dans la structure d'accueil est généralement instaurée. En effet, il ne s'agit pas de changer de poste trop rapidement ou sans cohérence, au détriment de la réussite et de la performance. Cette durée minimale correspond généralement à une période permettant d'atteindre les objectifs fixés conjointement par le salarié et sa hiérarchie. Toutes ces actions rendent le salarié responsable de sa mobilité, il n'est plus passif, attendant qu'une opportunité se présente. Il existe dans ce type d'entreprise une sorte de contrat implicite qui oblige à la fois le salarié et l'entreprise à tenir leurs engagements en matière de mobilité.

- **La cohérence de l'ensemble des pratiques de GRH**

Les pratiques de la mobilité ne sont pas indépendantes des autres pratiques de GRH. Pour qu'une politique de mobilité réussisse, il est nécessaire de prendre en compte et de réfléchir sur les autres pratiques afin de les rendre cohérentes. En effet, on peut remarquer que les dispositifs incitatifs peuvent avoir un rôle, soit de frein, soit de moteur dans la réussite d'une politique de mobilité. En effet, les incitations financières ou en nature sont des préalables nécessaires à la réussite d'une politique de mobilité, dans la mesure où la décision de mobilité résulte d'un calcul de risque entre les gains à espérer et les pertes à déplorer. Si elles ne sont pas assez importantes ou inadaptées, elles peuvent freiner l'initiative des salariés. Parmi les dispositifs

---

<sup>41</sup> Veolia Environnement, *Mobilité des cadres*

incitatifs, les entreprises veulent également offrir une meilleure valorisation de la mobilité en termes de carrière, ce qui implique une redéfinition des critères d'évaluation. Ainsi, la pratique de l'évaluation et les outils relatifs à celle-ci déterminent en partie le succès d'une politique de mobilité.

Parmi les pratiques de GRH, le recrutement a également un rôle important dans le succès d'une politique de mobilité. Lors de la sélection des candidats, il est essentiel d'apprécier non seulement les qualités du candidat pour le poste à pourvoir, mais également, dans une dimension plus prospective, les qualités nécessaires dans de futurs emplois vers lesquels le candidat est susceptible d'évoluer. Ainsi, le processus de recrutement doit tenir compte des aires de mobilité (cf. *supra*) existant pour le poste à pourvoir afin d'anticiper de futures mobilités. Dans certaines entreprises, la mobilité peut être présentée comme inéluctable dès la phase de recrutement, et même être une condition de l'embauche dans l'organisation. Ainsi, la mobilité devient une politique intégrée avec d'autres pratiques de la gestion des ressources humaines.

### **1.2.2. OUTILS DE GESTION ET D'ACCOMPAGNEMENT DE LA MOBILITÉ**

La mobilité professionnelle ne saurait être considérée comme une fin en soi. Sa mise en œuvre est opérée par des individus et/ou des organisations pour servir des objectifs qui diffèrent selon les acteurs impliqués et les stratégies mobilisées. Sa définition ne peut donc se réduire au seul constat d'un changement de poste ou d'emploi ; elle doit intégrer la dimension de processus qui mène à un tel résultat.

La notion de mobilité professionnelle recouvre des réalités très diverses, intimement liées aux différences de représentation et de perception des termes qui la décrivent. Choisie ou subie, objective ou subjective, à court terme ou à long terme, elle peut faire l'objet de multiples interprétations selon le contexte et le point de vue adopté. Dès lors que l'on parle de carrière, par exemple, la notion de mobilité trouve alors une connotation plutôt positive. Car vectrice de perspectives de promotion, voire d'évolution salariale, ce qui, dans ce cas, correspond à une mobilité verticale ascendante (à l'inverse d'une mobilité verticale descendante, souvent qualifiée de déclassement). Une mobilité horizontale s'associe, quant à elle, à une forme de polyvalence, de transférabilité des compétences, accompagnant les transitions professionnelles via des passerelles inter métiers, interbranches ou inter-secteurs.

Partant du postulat qu'il n'y a pas une, mais des mobilités professionnelles et, qu'il s'agit d'un processus complexe s'inscrivant dans la durée, il s'avère important d'outiller et d'accompagner

les employés dans leurs organisations. Différents outils et pratiques existent pour éclairer, aider et accompagner cette dynamique de changement. Ces outils ont des objets et finalités multiples.

#### **1.2.2.1. LES OUTILS D'AIDE À LA DÉCISION ET À LA GESTION PRÉVISIONNELLE**

Plusieurs outils peuvent être mobilisés pour soutenir les actions des DRH dans leurs activités quotidiennes.

- **Revue de personnel ou comités de carrière**

L'objet des comités de carrière est de réunir différents hiérarchiques afin de confronter leurs avis et opinions sur un certain nombre de situations. Ces réunions permettent de multiplier les angles de vue et de vérifier l'accord ou le désaccord.

- **Organigramme de remplacement**

Ce procédé est réalisé par l'entreprise et a pour but d'imaginer quelles sont les personnes susceptibles de remplacer les salariés affectés aux postes stratégiques de l'entreprise. L'horizon de remplacement est à plus ou moins long terme et varie selon les postes clés et la stratégie de développement de l'entreprise. La méthode consiste à démarrer des postes en haut de l'organigramme, et de proche en proche d'examiner chaque situation en essayant de trouver pour chaque poste le remplaçant éventuel, et ce tout le long de la chaîne, jusqu'au niveau jugé suffisant. L'enjeu est d'anticiper la cascade de remplacement lorsque le processus s'enclenche. On distingue les remplaçants immédiats qui peuvent bouger du jour au lendemain et les remplaçants ayant besoin d'une formation avant de changer de poste. Cette démarche dynamique permet de préparer les évolutions possibles de la ligne hiérarchique.

- **Entretien de démission**

Les entretiens de démission peuvent apparaître comme un moyen d'anticiper et de comprendre les causes du turn-over dans une entreprise. Ce type de pratique est généralement utilisé dans les entreprises fortement touchées par la mobilité externe et lorsque le marché de l'emploi est tendu. Du point de vue de la forme, l'entretien apparaît comme une discussion entre le salarié démissionnaire et un responsable RH ; lors de l'entretien, le salarié peut parler librement des causes qui l'ont poussé à partir. De ce recueil d'informations, l'entreprise pourra corriger la situation en rectifiant les facteurs incriminés.

### 1.2.2.2. LES OUTILS D'AIDE À L'ORIENTATION PROFESSIONNELLE

Après avoir examiné toutes les formes ainsi que les différentes modalités de la mobilité, force est de constater que ce phénomène est par nature complexe et ne peut que s'aborder que d'une façon transversale.

#### ▪ Les aires de mobilité professionnelle

Une décision de mobilité est le résultat d'un processus et ne peut être comprise que dans une démarche dynamique. C'est pourquoi, plutôt que d'analyser la mobilité comme une décision isolée, il convient de comprendre l'ensemble de la démarche et les mobilités connexes. C'est dans cette idée qu'ont été développées les aires de mobilité professionnelle. Elles correspondent à l'ensemble des trajectoires professionnelles et des passerelles possibles entre différents métiers.

Pour établir ces aires de mobilité, une démarche en deux étapes au niveau de chaque emploi-type est nécessaire :

- Tout d'abord, il s'agit d'identifier un ensemble de compétences communes entre les emplois types en les comparant deux à deux. Par compétences, on entend les connaissances, les savoir-faire et les capacités cognitives. Lors de cette étape, il est important d'exclure tous les facteurs individuels et particularismes professionnels qui pourraient influencer le corpus de compétences communes de chaque emploi type.
- Ensuite, il est nécessaire d'évaluer, grâce à des spécialistes du domaine, les compétences à maîtriser et à acquérir pour exercer le nouveau métier choisi.

Les aires de mobilité professionnelle permettent aux salariés de visualiser, à partir d'un emploi type d'origine, l'ensemble des trajectoires possibles, ainsi que le niveau de difficulté de ces trajectoires, mesuré en fonction de l'écart entre les compétences existantes et les compétences à acquérir. La construction d'une passerelle est conditionnée à l'existence d'au moins une compétence commune entre les deux emplois. Les aires de mobilité ne prennent pas en compte les reconversions c'est-à-dire lorsqu'il n'existe aucune compétence commune. En effet, dans les reconversions, il est très difficile de valoriser les expériences et les compétences professionnelles passées.

L'idée sous-jacente à l'existence de passerelles est que la réussite d'une mobilité passe par la transférabilité de certaines compétences. En effet, l'existence de passerelle n'a de sens que si les salariés mobiles peuvent réutiliser une partie de leurs acquis pour exercer leur nouveau métier. Pour que la mutation se passe bien, il est donc nécessaire que ceux-ci possèdent des compétences transférables et mobilisables dans une nouvelle situation professionnelle. C'est

pourquoi les entreprises cherchent à identifier les compétences maîtrisées et partagées par tous les individus exerçant un certain métier, et celles indispensables pour exercer une nouvelle activité.

- **L'intérêt des aires de mobilité**

Les aires de mobilité constituent un outil d'aide à l'orientation professionnelle dans la mesure où elles représentent des perspectives de carrière potentielles. Mais contrairement à certains outils traditionnels qui envisagent la mobilité principalement comme des promotions, et cherchent, par conséquent, à faire évoluer les salariés en fonction de leur niveau d'expertise et de pratique, les aires de mobilité présentent l'avantage d'envisager des passerelles transversales qui décroissent les perspectives d'évolution. Elles mettent en lumière de nouveaux points communs entre des métiers complètement différents, ne relevant ni du même secteur, ni de la même catégorie d'emplois.

Mais, les aires de mobilité présentent un second avantage au niveau organisationnel. En effet, les différentes mobilités que connaît un individu dans sa carrière sont souvent originales et non transférables. Une telle trajectoire professionnelle s'avère être unique et ne peut, par conséquent, intéresser d'autres salariés. L'apport des aires de mobilité est de proposer une vision globale des parcours professionnels possibles, en gommant les particularismes de l'expérience et de l'activité professionnelle de chacun. À ce titre, elles représentent, pour l'organisation, un « repérage stable et collectif de l'articulation par les compétences des différents emplois-types de l'organisme »<sup>42</sup>.

Les aires de mobilité sont des outils utiles pour tous les acteurs de la mobilité. Pour le salarié, elles permettent d'envisager le parcours professionnel dans une perspective de long terme. Chaque salarié est en mesure de connaître les compétences propres à l'emploi type occupé, ce qui lui donne la possibilité de construire de façon stratégique son évolution de carrière. Le salarié peut, en effet, choisir une mobilité, non pas parce que le poste lui plaît en soi, mais parce qu'il est un tremplin vers le poste choisi à plus long terme. Dans ce cas, il est nécessaire que la visibilité des compétences à acquérir progressivement pour exercer le métier en question soit importante. Un emploi peut ainsi être transitoire et s'inscrire dans une démarche de mobilité progressive. Il peut même arriver que pour changer totalement d'activité ou de métier, une mobilité transitoire implique une sorte de régression passagère dans la ligne hiérarchique. Cette

---

<sup>42</sup>*Les cahiers de l'observatoire des métiers (2001)*, « Les aires de mobilité professionnelle : un outil d'accompagnement des projets d'évolution professionnelle », novembre.



régression n'est pas nécessairement mal perçue, notamment lorsque la mobilité est volontaire. En effet, elle est même souvent indispensable pour comprendre les enjeux d'une activité complètement nouvelle, pour ensuite être plus compétent dans les fonctions d'encadrement.

Pour les gestionnaires de carrière, les aires de mobilité sont un moyen de repenser différemment le potentiel des salariés et peuvent être un support utile pour lancer un nouveau plan de mobilité. Pour l'entreprise de manière générale, les aires de mobilité sont des relais essentiels pour connaître les compétences existant au sein de l'organisation. Cette connaissance des ressources internes présente deux avantages. D'une part, les aires de mobilité permettent à l'entreprise de savoir quelles sont les ressources humaines susceptibles de pourvoir des postes stratégiques lors de futurs remplacements. D'autres part, elles permettent d'orienter les ressources humaines afin qu'elles développent des compétences qui correspondent aux besoins futurs de l'entreprise. Les aires de mobilité participent, ainsi, à la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences.

#### ▪ **Les cartes des métiers**

Elles visent à améliorer la connaissance des salariés en ce qui concerne les métiers présents dans l'entreprise. Les cartes des métiers prennent la forme de schéma sur lesquels figurent les différentes aires de mobilité suivant leur caractère plus ou moins proches. Ainsi, certaines passerelles seront aisées, d'autres seront accessibles grâce à une formation courte, et enfin d'autres seront éventuellement possibles à l'aide d'une formation longue. Contrairement aux aires de mobilité qui partent d'un emploi type et montrent le plus grand nombre de parcours professionnels possibles, les cartes des métiers s'appliquent plus spécifiquement aux métiers de l'entreprise et représentent les perspectives d'évolution au sein de l'entité ou du groupe. Ainsi, visuellement, il est possible d'apprécier les passerelles existant entre différents métiers. Grâce à cet outil, les salariés peuvent mieux se représenter où se trouvent leur métier et les trajectoires vers lesquelles ils peuvent se tourner. Les cartes de métiers peuvent ainsi faire prendre conscience de certaines opportunités présentes au sein de l'entreprise.

Le risque de ces outils, aussi bien les aires de mobilité que les cartes des métiers, est de leur conférer un caractère exhaustif. En aucun cas, ces outils ne doivent être limitatifs ou contraignants. Il ne s'agit pas d'une « table d'orientation mécanique »<sup>43</sup> qui oblige le sens de la mobilité et fige les passerelles entre deux emplois. En effet, les passerelles sont établies à partir des fiches métiers et sont donc liées à l'état de connaissance des compétences attribuées à chaque poste. Or, ces fiches ne sont pas complètes et ne prennent pas en compte les compétences particulières de chacun. De plus, les compétences intrinsèques à un métier sont en

---

<sup>43</sup> Op. Cit.

mesure d'évoluer au cours du temps puisque l'exercice d'une activité n'est pas figé. Ainsi, les outils ne doivent pas empêcher certaines volontés de mobilité sous prétexte qu'elles ne sont pas décrites dans la carte de métier ou dans l'aire de mobilité. Il faut, lorsque ce cas se présente, examiner la situation individuellement pour juger du niveau de difficulté de la transition et de la faisabilité de la mobilité. Si celle-ci s'avère trop éloignée, il est, alors, peut être possible de proposer une mobilité transitoire pour progresser vers l'emploi cible.

Tous ces outils d'aide à la mobilité, qu'ils soient utiles à l'entreprise ou aux salariés, ne prennent un sens que s'ils sont intégrés dans une démarche plus globale d'accompagnement de la mobilité. Pour faire comprendre et vivre ces outils, les salariés ont besoin d'aide et de conseils. Ce rôle d'orientation professionnelle revient aux managers, aux gestionnaires des ressources humaines ou alors à des experts extérieurs spécialisés dans ce domaine. Toutefois, plusieurs autres pratiques de gestion des carrières sont envisageables pour faire face au phénomène de plateau de carrières.

## **SECTION 2 : LES PRATIQUES DE GESTION DES CARRIÈRES VISANT À RÉDUIRE LE PLAFONNEMENT DE CARRIÈRE**

L'éventail des actions managériales visant à réduire la perception de plafonnement de carrière ne saurait être complet sans aborder l'idée des solutions de rechange à l'évolution de carrière traditionnelle, et qui permettent aux individus de développer un portefeuille de compétences, de renforcer leur employabilité, de varier leurs apprentissages et, de croître de façon continue dans l'organisation (Appelbaum et Santiago 1997 ; Guérin et Wils 1993 ; Goddard 1990 ; Hall 1985 ; Hall et Associates 1996 ; Hall et Isabella 1985 ; Kaye et Farren 1996 ; Little 1989 ; Garavan et Coolahan 1996a, 1996b)<sup>44</sup>.

Ainsi, la notion de mouvement qui est implicite à celle de carrière ne se limite plus aux mouvements verticaux, mais comprend aussi les mouvements horizontaux pour faire échec à l'ennui et à l'aliénation, et pour procurer de nouveaux défis aux individus en situation de plafonnement. Elle englobe aussi des mouvements vers le bas pour aider les individus à retrouver l'estime d'eux-mêmes dans des emplois où ils avaient antérieurement réussi. Elle inclut également des mouvements de croissance dans l'emploi, à savoir l'élargissement et l'enrichissement de l'emploi, qui permettront aux individus d'exécuter des tâches plus variées et d'assumer de plus grandes responsabilités. Enfin, des solutions de rechange à l'évolution de carrière traditionnelle, telles que la participation à des groupes d'étude ou de projets spéciaux,

---

<sup>44</sup> Cité par Lemire et Rouillard (2003) dans leurs travaux

la rotation de postes, les échanges de responsabilités entre collègues et les détachements d'un département à un autre, ou encore dans d'autres organisations dans le cadre de partenariats, permettraient de satisfaire à la fois, les besoins organisationnels de flexibilité et, les besoins individuels de variété, de défi et de développement de compétences nouvelles. Cependant, des stratégies sont nécessaires pour qu'un employé estime avoir réussi sa carrière.

## **2.1. LES STRATÉGIES DE GESTION DES CARRIÈRES VISANT LA RÉUSSITE DE CARRIÈRES**

Les employés qui travaillent dans une organisation souhaitent poursuivre et achever leur carrière dans cette organisation. Cependant, ils ambitionnent avoir une réussite dans leur carrière et souhaite bénéficier des bonnes politiques en matière de gestion de leur carrière.

### **2.1.1. ANALYSE DU CONCEPT DE LA RÉUSSITE DE CARRIÈRES ET LES POLITIQUES DE GESTION DES CARRIÈRES**

Hall (1976), à travers son ouvrage *Careers in organizations*, ouvre la voie aux « nouvelles carrières ». L'auteur envisage la carrière du point de vue de la perception qu'en ont les individus au sein de l'organisation. Il propose 4 critères pour définir ce qu'il nomme la *career effectiveness*, et que l'on peut assimiler au concept de réussite de carrière. La performance financière et/ou hiérarchique est le critère le plus souvent retenu. Le second critère est la perception et l'évaluation par l'individu lui-même de sa propre carrière, encore appelées *career attitudes*. Les deux derniers critères évoqués par Hall, *career identity* et *career adaptability*, font référence à l'accomplissement identitaire des individus à travers le travail et, à la capacité d'adaptation que l'on peut rapprocher du concept récent d'employabilité.

Nous pouvons retenir de ces dernières approches que la carrière n'est plus seulement envisagée comme la progression verticale au cours du temps, mais comme la somme des perceptions de l'individu de ses propres attitudes et comportements. Ce qui devient important pour le chercheur est la compréhension du déroulement de carrière plutôt que son évaluation.

#### **2.1.1.1. ANALYSE DU CONCEPT DE RÉUSSITE DE CARRIÈRES**

La réussite de la carrière revêt plusieurs définitions. Wayne, Liden, Kraimer et Graf (1999)<sup>45</sup> rappellent que le succès de carrière peut être défini à la fois en termes objectifs, où le succès comprend des réalisations observables comme la progression de salaire ou le taux de promotions, et en termes subjectifs, où l'indicateur principal de succès de carrière est la

---

<sup>45</sup>Cité par Jean Luc Cerdin (2004)

satisfaction de la personne envers sa propre carrière, comprenant les promotions, le salaire et le développement professionnel. La distinction critères objectifs / critères subjectifs recoupe celle de carrière interne / carrière externe (Hall, 1996, *op. Cit*). Dans l'optique de la carrière interne, les critères pour déterminer le succès de carrière sont subjectifs, correspondant aux aspirations individuelles. Aussi chaque individu va-t-il utiliser ses propres critères pour évaluer le succès de sa carrière. Dans l'optique de la carrière externe, les critères de succès deviennent objectifs dans le sens où ils sont définis "en dehors" de l'individu, comme l'entreprise ou la société. La carrière externe se rapporte essentiellement à la progression dans une hiérarchie organisationnelle (Schein, 1996). Dans une étude récente, Tung (1998) indique que les managers considèrent, de plus en plus, l'affectation internationale comme une mise en valeur de leur carrière interne, plutôt que de leur carrière externe.

La carrière externe correspond à la "règle du jeu" sociétale. Alors que la carrière interne correspond à la "règle du je". Les deux peuvent correspondre (les deux signes +) comme l'indique la **Figure 8** qui propose quatre types de personnes, selon qu'elles suivent plus ou moins « la règle du jeu » et/ou « la règle du je ».

**Figure 8 : Règle du jeu et règle du je**

	<b>Aspirations personnelles</b>	
	<b>Règles du « je »</b>	
	+	-
<b>Aspirations sociétales +</b>	<b>Idéal</b>	<b>Conformiste</b>
<b>Règle du « jeu »</b>	<b>Libre</b>	<b>Marginal</b>
-		

*Source : Travaux de Cerdin 2004*

La proportion de personnes dans chacun des quatre types pourrait varier en fonction des pays. Les critères subjectifs et objectifs du succès de carrière pourraient varier selon le contexte culturel. D'ailleurs, la carrière et les concepts qui lui sont rattachés pourraient aussi être définis de manière différente selon le contexte culturel.

Toutefois, la réussite ou l'échec sont évalués par l'individu lui-même, selon ses propres critères. Il existe ainsi une carrière dite objective, relative au comportement et observable par les autres et une carrière dite subjective, relative aux attitudes des individus. Ces auteurs mettent en évidence la nécessité de tenir compte des deux aspects pour étudier et évaluer les carrières.

Nous pouvons également noter que la carrière est principalement envisagée dans le cadre de l'organisation et que les expériences hors travail et notamment familiales, ne sont pas prises en

compte. A ce sujet, Hall soulève déjà, sans nécessairement y apporter toutes les réponses, la question de la spécificité de la carrière des femmes.

Brousseau et al. (1996), à partir du modèle directionnel de carrières de Driver, proposent une typologie des différents types de carrières :

- **linéaire**: il s'agit de la carrière organisationnelle verticale, caractérisée par la progression hiérarchique et le besoin de pouvoir,

- **expert**, il s'agit de la carrière spécialisée dans un domaine caractérisée par un besoin d'acquisition de compétences dans ce domaine et la sécurité,

- **spiral**, il s'agit de la succession de cycles de carrière d'environ 7 ans, qui s'enrichissent suivants des précédents et qui se caractérise par le besoin de croissance personnelle et de créativité,

-**enfin transitoire**, il s'agit de la succession de jobs sans nécessaire relation, qui se caractérise par le besoin de variété et d'indépendance. Selon cet auteur, la réussite de carrière peut se définir selon le modèle de carrière adopté par les individus.

Plus récemment, les bouleversements des organisations ont amené des chercheurs à questionner la pertinence de l'approche classique en matière de carrière et à proposer les « nouvelles carrières » à travers les concepts de *Protean Careers* (Hall, 1996, *Idem*, et 1976) et plus récemment de *Boundaryless Career* (Arthur et al., 1996), mettant l'accent sur le rôle central des individus dans la construction de leur carrière. Dans les carrières *protéennes*, Hall passe de la notion d'âge chronologique et d'étapes de carrières, à celle de carrière comme succession de courts cycles d'apprentissage. La carrière est totalement managée par les individus. Elle réunit toutes les expériences et intègre la dimension privée. La réussite de carrière est mesurée par le « psychological success », « sentiment de fierté et d'accomplissement personnel qui vient de l'accomplissement des buts essentiels de l'individu, qu'il s'agisse de l'accomplissement professionnel, du bonheur familial, de la paix intérieure ou encore d'autres choses ». L'auteur met en évidence la nécessité de prendre en compte l'âge chronologique, les cycles de carrières mais aussi les cycles de vie, pour étudier les carrières.

Le courant des *Boundaryless Careers* (Arthur et al., 1996), consacrant la vision « *eccentric* » de la carrière (Weick, 1976), souligne le changement de contrat psychologique entre les employés et les employeurs. Dans cette théorie, les individus gèrent et orientent leur carrière selon leur propre conception de la réussite de carrière qui se mesure dès lors à l'aune du *psychological success*.

### 2.1.1.2. ANALYSE DES POLITIQUES DE GESTION DES CARRIÈRES

Pour comprendre la place des systèmes de gestion de carrière et de certains facteurs organisationnels sur le plafonnement, les aspects suivants doivent retenir l'attention des managers. D'une part, les formes types de carrière telles que se les représentent les salariés, notamment à travers des 'lieux privilégiés', des 'moments-clés', des 'profils souhaités' et des 'carrières exemplaires', lorsqu'ils existent aux yeux des personnes interviewées. Et d'autre part, on cherchera aussi à recueillir de leur part la description de dispositifs de gestion de carrière ainsi que celle du poids respectif des acteurs qui ont en charge la gestion de leur avenir professionnel. Il sera alors possible de savoir si les politiques de gestion des carrières sont lisibles et crédibles, toujours selon les intéressés.

On dira par exemple que le cadre de la gestion des carrières n'est pas lisible, dans le cas où il n'y a pas véritablement de politique de gestion de carrière, ou quand elle existe mais qu'un fort décalage est identifié entre ce qu'elle énonce et la façon dont elle est perçue. De ce décalage peut naître un sentiment de manque de crédibilité lorsque les pratiques contredisent les discours. Il peut en être ainsi lorsque la direction des ressources humaines d'une entreprise dit vouloir favoriser la promotion interne, alors que les passages cadres sont en réalité peu nombreux et que les salariés le ressentent. Le sentiment de ne plus se voir proposer des formations et/ou des promotions par l'organisation, et donc la perception d'un arrêt des promesses de carrière à destination des salariés, s'il est largement partagé, peut aussi constituer un facteur explicatif des plateaux de carrière.

En suivant certains sociologues (Paradeise, 1988) et économistes hétérodoxes (Piore et Doeringer, 1971), il est important de prendre également en compte la structuration des marchés du travail. La distinction entre marché primaire et marché secondaire laisse envisager dans le premier, des parcours ascendants au sein d'un environnement protégé, alors que le deuxième se caractérise par des parcours plus chaotiques à travers des postes précaires et exposés.

Outre cette dualisation, la dichotomie entre marché du travail fermé ou ouvert, souligne le fait que certaines entreprises reposent sur un marché interne fort, et/ou des professions, et/ou un degré de bureaucratisation élevé qui conduisent à clore un système d'emplois. Les auteurs observent que la formation, les mécanismes d'intégration des embauchés et certaines formes instituées de progression professionnelle, sont déterminantes dans les marchés du travail les plus clos. La part des femmes dans l'effectif, les structures d'emplois et de qualification, l'ancienneté moyenne, la pyramide des âges, le taux d'encadrement et les statuts des salariés pourront être utilement mobilisés pour caractériser ces marchés internes du travail. Enfin, des éléments comme le type d'actionnariat, l'état du bassin d'emploi pertinent ou le secteur

d'activité principale sont à retenir car ils peuvent peser sur les politiques de GRH et donc sur celles relatives à la carrière.

Toutefois, les managers peuvent prendre des mesures pour favoriser le développement de carrière dans l'intérêt de l'organisation et des individus qui la composent afin de contribuer à combattre efficacement l'apparition du plafonnement de carrière (Amherdt, 1998).

De nombreuses études dans le sujet ont été menées et les chercheurs ont proposé des pratiques de gestion des ressources humaines qui devraient permettre de satisfaire les attentes individuelles et organisationnelles en matière de carrière dans un contexte où la taille des organisations est réduite et les possibilités de faire carrière verticalement de plus en plus limitées (Appelbaum et Finestone, 1994 ; Bolton et Gold, 1994 ; Ould Daddah, 1997 ; Gaertner, 1998 ; Granrose et Portwood, 1987 ; Appelbaum et Santiago, 1997 ; Ettington, 1997 ; Guerrin et Wils, 1993 ; Slocum et al., 1985 ; William et Fox, 1995 ; Zaremba, 1994).

Pour sa part, Russell<sup>46</sup> (1991) a procédé à une révision des pratiques de gestions des carrières qui ont été utilisées dans les organisations de 1970 à 1990. Il présente sept groupes de stratégies comme moyens formel et informels mis de l'avant dans les organisations pour aider les individus à gérer leur carrière, et les organisations à atteindre leurs objectifs d'efficacité et d'efficience.

- **Les stratégies d'autoévaluation**

Pour permettre aux individus de réfléchir à leurs intérêts, leurs attitudes vis à vis du travail, leurs aspirations, leurs objectifs de carrière et les possibilités qui s'offrent à eux, Rusell propose des stratégies d'autoévaluation incluant les ateliers de carrière qui permettent aux individus d'identifier leurs forces et faiblesses, les possibilités de carrière, les étapes et les moyens nécessaires pour les atteindre.

- **Le *counseling* individuel**

Pour aider chaque individu à examiner ses intérêts, ses activités de travail et sa performance, l'auteur propose le *counseling* individuel.

- **Un système d'information interne**

Pour informer les individus sur les possibilités de carrière dans l'organisation et pour s'assurer que l'organisation possède des informations pertinentes et à jour sur les employés, l'auteur suggère la mise en place de système d'information qui comprend par exemple, l'affichage des postes vacants, le journal interne de l'organisation, ainsi que le développement et la mise à jour

---

<sup>46</sup> Russel (1991), cité par Lemire et Rouillard, 2001

de banque de données sur les caractéristiques des employés. Les individus devraient pouvoir trouver dans les centres de carrière, du matériel ou des informations sur la formation et la recherche d'emploi, des livres sur la carrière, des guides d'apprentissage, des vidéos, des logiciels etc.

- **Les centres d'évaluation**

L'auteur propose la création des centres d'évaluation pour mesurer la capacité des individus à assumer des responsabilités de gestion à l'aide d'une variété d'exercices tel que des tests, des entrevues, des discussions de groupes des jeux d'entreprises et tests psychologiques. Il suggère aussi que des plans de succession soient développés dans le cadre d'une planification à long terme des besoins en ressources humaines pour les postes de cadres supérieurs.

- **Le développement de la polyvalence**

Russell propose le développement de la polyvalence des employés à l'aide de trois stratégies : la rotation des postes, le remboursement des frais de formation et le mentorat.

- **Les stratégies spécifiques liées aux différentes phases de carrière**

Pour ceux qui sont en début de carrière, des programmes de socialisation pour leur permettre, par exemple, de bien comprendre leur responsabilités et développer des attentes réalistes au sujet de leurs possibilités de carrière dans l'organisation ; des programmes d'orientation professionnel pour les aider à s'adapter à l'organisation et à leur emploi, à clarifier les attentes de performance, à comprendre la culture organisationnelle et à adopter rapidement les comportements souhaités.

Pour les individus qui se trouvent au stade de la mi-carrière (les plus susceptibles de se retrouver en situation de plafonnement), l'auteur propose que l'évaluation des compétences et la rétroaction sur les performances soient plus fréquentes. Il suggère la mise en place de système de reconnaissance, de filières de progression de carrière parallèle à la filière managériale, de mutation, d'assignation à des projets spéciaux et rotation de postes.

Pour les salariés en fin de carrière, des plans de succession sont offerts pour ceux qui désirent continuer à croître dans l'organisation, pour ceux qui souhaitent se désengager progressivement, des horaires de travail flexibles sont accordés.

- **Les stratégies visant le développement de la carrière de groupes cible**

Ces groupes peuvent être des individus à haut potentiel ou les femmes. Pour les individus à haut potentiel, l'auteur suggère un suivi plus étroit de la progression de la carrière, une formation personnalisée et intensive, un *counseling* plus fréquent et des changements de postes plus rapides. Pour les femmes, les stratégies suggérées comprennent entre autres, la mise en place



des programmes de plan de succession et de mentorat, de programmes de formation spécifiques et de séminaires en gestion des carrières.

### **2.1.2. LES SOLUTIONS DE RECHANGE À LA CARRIÈRE PROFESSIONNELLE**

Plusieurs solutions ont été abordées dans la littérature, afin d'éviter aux personnes en situation de plafonnement de carrière de quitter leur organisation, mais aussi pour leur permettre de maintenir leur emploi au sein de leur entreprise.

#### **2.1.2.1. LES SOLUTIONS POUR EVITER LES DÉPARTS ANTICIPÉS**

Suite à une revue de la littérature, nous avons identifié trois axes d'intervention récurrents: les conditions de travail, les compétences et le temps de travail. Des actions dans le domaine de la gestion du changement et de la discrimination nous paraissent également utiles quand on se place dans le contexte organisationnel global dicté par le climat actuel de compétitivité internationale.

- **Les conditions de travail**

On pense ici aux actions concernant la pénibilité du travail ou l'ergonomie (D'Amours, Lesemann, Crespo et Beausoleil, 1999)<sup>47</sup>. L'amélioration de l'environnement psychosocial, la promotion de la santé (Lund et Borg, 1999), l'entraînement physique, l'ajustement des tâches et du travail sur la base de l'expérience et de la formation, le suivi médical (van der Velden, 1994) sont des exemples de pratiques et de politiques envisageables en lien avec le plafonnement de carrière. Pour Gilles et Loisil (2003), l'adéquation entre le travail et la personne doit passer par un abaissement général de la pénibilité plutôt que par des postes « réservés » à certains travailleurs.

- **Les compétences**

Si les recommandations en matière de formation (pour adultes sur le lieu de travail) sont nombreuses dans la littérature scientifique (Crespo et Beausoleil, 1999; Gilles et Loisil, 2003; Kramer et Larish, 1996)<sup>48</sup>, il faut souligner que les phases de conception, de préparation et d'explication des formations sont cruciales pour l'acceptation de celles-ci par le personnel (Marquié et Baracat, 1995). Dans tous les cas, il sera important d'évaluer, de reconnaître et de valoriser les compétences acquises.

---

<sup>47</sup>D'Amours, Lesemann, F., Crespo, S., et Beausoleil, J. (1999). La sortie anticipée d'activité des travailleurs et travailleuses de 45 à 64 ans. Fiches techniques. Montréal: INRS Culture et Société.

<sup>48</sup>Cités par Farr et Ringseis, 2002

La reconnaissance pourra se concrétiser par l'instauration de dispositifs de validation des acquis de l'expérience et de bilan de compétences pour motiver les personnes à continuer à travailler et être acteur de leur carrière (O.C.D.E., 2003; Lesemann, 2003; Gilles & Loisl, 2003 *op. Cit*). Faire évoluer le système de reconnaissance au sein des entreprises devrait passer par des entretiens annuels, des évaluations, etc.

La mobilité interne est une autre solution à envisager dans le domaine des compétences tant au niveau du développement personnel que de l'acquisition de compétences variées. Des mesures comme le tutorat et le parrainage pourraient favoriser le maintien des seniors dans l'emploi (O.C.D.E., 2003 *op. Cit*). Ce nouveau rôle au sein de l'organisation affectera l'image de soi du tuteur et pourra apporter une reconnaissance sociale, une prise de recul par rapport à sa propre fonction, par rapport au fonctionnement de l'entreprise, un accroissement des responsabilités (Boru et Leborgne, 1992)<sup>49</sup>, mais aussi l'optimisation des connaissances et de l'expérience des employés plus âgés (Gerardu et Schabracq, 1994), et l'amélioration de l'intégration des nouveaux salariés (Gilles et Loisl, 2003, *Idem*).

#### ▪ **Le temps de travail**

Une autre stratégie pour maintenir les plafonnés en activité le plus longtemps possible serait de parvenir à leur laisser le temps de concilier vie professionnelle et vie familiale. Il serait donc pertinent d'entreprendre des aménagements du temps de travail (Lesemann, 2003). Le travail à temps partiel peut s'avérer une piste intéressante. L'O.C.D.E. (2003 *Op. Cit*) recommande d'appliquer cette mesure pour les travailleurs ayant des problèmes de santé ou des conditions de travail pénibles. L'instauration des temps partiels peut se justifier pour plusieurs autres raisons (Thierry et Jansen, 1998)<sup>50</sup> : augmenter la flexibilité pour l'individu ; possibilité d'avoir son temps de travail ajusté aux circonstances personnelles et aux désirs (par exemple pour les parents) et permettre la création de plus d'emplois. Pour les dirigeants, le travail à temps partiel permettrait une meilleure qualité des produits et des services et de remédier au manque de travail pour les temps pleins (Bielenski, 1994)<sup>51</sup>.

#### ▪ **La gestion du changement**

Si le plafonné peut mettre en avant une longue expérience du métier qui lui assure une bonne adaptation à son emploi, des changements importants peuvent constituer une difficulté particulière pour ces individus. Il est nécessaire d'instaurer une communication (Probst,

---

<sup>49</sup>Boru, J-J et Leborgne, C. (1992). Vers l'entreprise tutrice. Paris: Editions Ententes.

<sup>50</sup>Thierry et Jansen, (1998) Work time and behaviour at work. In P.J.D. Drenth, H.

<sup>51</sup>Cité par Thierry et Jansen, 1998

Bruggimann, Mercier et Rakotobarison, 1992) descendante par la transmission des objectifs de la mise en œuvre du changement comme de ses conséquences concrètes et abstraites (procédures et comportements), une communication ascendante par l'écoute des suggestions d'adaptation des collaborateurs concernés comme de leurs besoins d'intégration au projet et enfin une évaluation des besoins exprimés par les collaborateurs (Collerette, Delisle et Perron, 1997).

- **La discrimination**

Démontrer les bénéfices d'employer des travailleurs performant, former le personnel et les sensibiliser aux besoins particuliers de ces travailleurs permettraient de faire évoluer le comportement à l'égard des plafonnés (D'Amours, Lesemann, Crespo et Beausoleil, 1999 *Op. Cit.*).

#### 2.1.2.2. LES SOLUTIONS POUR LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI

Généralement dans la littérature, on relève trois axes d'intervention importants : l'aménagement des conditions de travail, les compétences et l'aménagement du temps de travail. Deux autres possibilités sont mises en avant dans le contexte actuel de compétitivité internationale : d'un côté, la communication et gestion du changement et de l'autre, la lutte contre la discrimination.

Ainsi, l'originalité de cette étude est de considérer différents angles de vue, de suivre une approche multi-angles. En effet, étant donné que la littérature scientifique appartenant à trois courants de psychologie différents, que sont la psychologie du travail, la psychologie organisationnelle et développementale et la psychologie sociale, nous offre un panel de solutions au maintien dans l'emploi, il est important de considérer ici une approche multidisciplinaire. C'est dans cette logique que nous considérons les aspects ergonomiques et psychosociaux suivant la perspective de la psychologie du travail, la gestion des compétences et des carrières suivant la psychologie organisationnelle et développementale et les stéréotypes suivant la psychologie sociale.

- **Aménagement des conditions de travail – diminution de la pénibilité et adaptation de l'environnement**

Ces aménagements sont le résultat de la prise en compte du vieillissement des travailleurs et des difficultés qu'ils rencontrent avec l'avancée en âge (Lesemann, 2003 *Op. Cit.*). Ils visent les domaines de la pénibilité, de l'ergonomie des postes de travail et de la santé. Les aides à la manutention, de nouveaux équipements, la conception d'installations moins exigeantes physiquement (Gilles et Loisl, 2005 *Op. Cit.*), l'organisation

du travail telle que la répartition et la définition des tâches, le suivi médical (Neagele et Walker, 2006) et la rotation des tâches sont autant de possibilités d'action. La création de poste plus « léger » pour les plus âgés est également citée par certains auteurs (Lesemann, 2003 *Op Cit*) mais le plus primordial serait un abaissement général du niveau de pénibilité (Gilles et Loisl, 2005, *Op. Cit*).

- **La gestion du parcours professionnel, mobilité et partage des compétences**

Le développement des compétences et d'un parcours professionnel valorisant est une autre manière de maintenir les travailleurs âgés dans leur emploi (Gilles et Loisl, 2005). Bertrand, Peters, Pérée et Hansez<sup>52</sup> ont pu déterminer que le manque de développement personnel fait partie des motifs les plus importants de départ à la retraite anticipée pour les travailleurs de plus de 45 ans que pour les plus jeunes. La formation est l'un des moyens les plus cités dans ce domaine (Gilles et Loisl, 2005 *op. Cit* ; Guerfel-Henda, 2005 ; Laville et Volkoff, 2004 ; Lesemann, 2003). Cependant, afin qu'elle soit utile et profitable pour tous, elle doit tenir compte des particularités des travailleurs vieillissants. L'établissement d'un climat de confiance, une organisation souple du temps et une formation par étapes successives sont quelques-uns des éléments importants à mettre en place dans une formation (Guérin et Saba, 2003, Laville et Volkoff, 2004), sans oublier l'évaluation et la validation des acquis (McKenzie et Wurburg, 1997).

Ensuite, la reconnaissance des compétences acquises sera essentielle. Elle pourra s'effectuer lors des bilans de compétences mais aussi des entretiens annuels, des évaluations ou autoévaluations qui permettront de reconnaître l'acquis et de cibler les besoins en formation (Gilles et Loisl, 2005 *op. Cit* ; Lesemann, 2003). Le tout peut être encadré dans une gestion des carrières<sup>53</sup>.

La mobilité verticale ou horizontale est également une piste qui permet la valorisation des compétences (Gilles et Loisl, 2005 ; Guerfel-Henda, 2005 ; Laville et Volkoff, 2004 ; Lesemann, 2003). Finalement, une dernière manière de reconnaître la compétence des âgés est d'instaurer un système de transfert des compétences tel que le tutorat ou l'organisation d'équipes mixtes (jeunes et plus anciens) (Equal, Kiekens et De Coninck, 2000, Gilles et Loisl, 2005, *Idem*). Mor-Barak (1995) parle du facteur générationnel, soit du besoin qu'ont les plus âgés d'apprendre et de partager leurs propres aptitudes et

---

<sup>52</sup>Bertrand, F., Hansez, I., et Peters, S. (2006). Maintien dans l'emploi des travailleurs âgés : enjeux et pistes de travail pour les entreprises. *Médecine du Travail et Ergonomie*, 42(3), 83-89.

<sup>53</sup> Cité par Kiekens et De Coninck, 2000, Warwick Institute for Employment Research, university of Warwick, et Economix Research et Consulting, Munich, 2006.

connaissances avec les jeunes. L'apprentissage intergénérationnel peut jouer un rôle sur le manque de développement des plus âgés. Cela pourrait affecter l'image de soi du tuteur, apporter une reconnaissance sociale, une prise de recul par rapport à sa propre fonction, par rapport au fonctionnement de l'entreprise, un accroissement des responsabilités, permettre l'amélioration de l'intégration des nouveaux salariés (Gilles et Loïsil, 2003 *Op Cit.*) mais aussi l'optimisation des connaissances et de l'expérience des employés plus âgés (Gerardu et Schabracq, 1994 *Op Cit.*). Cet échange d'informations rendra également les plus jeunes davantage experts dans un domaine particulier.

#### ▪ **L'aménagement du temps de travail**

Afin de permettre une meilleure conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle, certains aménagements du temps de travail peuvent être prévus. Le temps partiel et la retraite progressive sont des pratiques de ce domaine très souvent mises en avant (Gilles et Loïsil, 2005 ; Guérin et Saba, 2003 ; Leseman, 2003 *Op Cit.*). Les autres mesures d'aménagement sont, entre autres, l'augmentation des jours de congé (Elchardus, Cohen et Van Thielen, 2003 ; Guérin et Saba, 2003 *Op Cit.*), le télétravail (Guérin et Saba, 2003 *Op Cit.*) et le partage du travail (deux personnes à temps partiel pour un même emploi).

#### ▪ **La communication et gestion des changements**

Les raisons des changements organisationnels sont souvent méconnues ou incomprises, ce qui laisse la place à l'interprétation et à la construction de représentations qui peuvent ne pas être conformes avec celles des dirigeants (Giroux, 2000). Cette situation peut engendrer des résistances face aux changements. Bertrand, Peters, Pérée et Hansez (2006, *Op Cit.*) ont pu déterminer que les changements organisationnels font partie des motifs les plus importants de départ à la retraite anticipée pour les travailleurs plus âgés. La communication interne (note de service, rapport, discussion, présentation de groupe, etc.) est donc particulièrement importante lors des changements pour développer l'implication des salariés dans l'entreprise, un lien social fort et un sentiment d'appartenance. D'autres moyens peuvent être utilisés pour faciliter les changements tels que la participation active au changement, donner aux travailleurs l'opportunité d'utiliser leurs connaissances et leurs compétences, fournir un soutien, conseil ou encore le recueil des réactions des acteurs de façon périodique.

#### ▪ **La lutte contre la discrimination et l'amélioration de l'image des seniors**

Le maintien dans l'emploi des travailleurs âgés passe avant tout par la modification des représentations des autres travailleurs et des supérieurs par rapport au vieillissement

(Lagacé et Lesemann, 2003 *Op Cit.*). Cette adaptation des perceptions peut se faire par l'intermédiaire d'une sensibilisation à tous les niveaux de l'entreprise (Naegele et Walker, 2006). La sensibilisation devrait mettre l'accent sur l'expérience qu'apporte les travailleurs âgés, leur passé professionnel ou encore sur leur flexibilité. Elle peut se faire sous forme de conférence mais également de groupes de discussion (Walker et Taylor, 1998).

## **2.2. LES SOLUTIONS POTENTIELLES DE RÉDUCTION DU PLAFONNEMENT DE CARRIÈRES**

Plusieurs variables modératrices ou solutions potentielles ont été suggérées et prises en compte par divers auteurs. Par exemple, Chao (1990) a trouvé que *l'ancienneté dans l'emploi* pouvait modérer la relation entre la perception de plafonnement et la satisfaction intrinsèque et extrinsèque de l'emploi et l'identification à l'entreprise. Milliman (1992) a pour sa part étudié l'effet modérateur des aspirations de carrière des individus et de l'intérêt que leur supérieur portait à leur évolution. Ses résultats indiquent que si le plafonnement de carrière demeure constant, l'intérêt porté par le supérieur peut influencer l'implication du subordonné dans l'organisation, sa satisfaction par rapport à son salaire et ses chances d'avancement. D'autre part, les résultats de Gerpott et Domsch (1987) ont montré que *le soutien du supérieur immédiat et les caractéristiques de l'emploi* peuvent jouer un rôle médiateur entre le plafonnement objectif de carrière et les attitudes et comportements au travail. Finalement, l'étude de Hall (1985) suggère que les *voies de carrières* dans les organisations peuvent moduler les attitudes des managers suivant leur statut de carrière.

### **2.2.1. LES SOLUTIONS ORGANISATIONNELLES**

La notion de carrière inclut les mouvements de croissance dans l'emploi, à savoir l'élargissement et l'enrichissement de l'emploi, qui permettront aux individus d'exécuter des tâches plus variées et d'assumer de plus grandes responsabilités. Ainsi, des solutions de rechange à l'évolution de carrière traditionnelle peuvent être relevées à savoir la réduction de l'ambiguïté des rôles et le potentiel d'enrichissement du poste occupé.

#### **2.2.1.1. LA RÉDUCTION DE L'AMBIGUÏTÉ DES ROLES**

« L'ambiguïté de rôles a été définie comme le degré d'incertitude ou le manque de clarté par rapport à la performance attendue, aux méthodes pour réaliser le travail, et aux conséquences de la performance » (Grean, 1976). Les méta-analyses de Fischer et Gitelson (1983) et de Jackson et Schuler (1985) sur les conséquences conceptuelles et empiriques de l'ambiguïté de rôles dans différents types d'emplois ont fait ressortir l'impact de cette variable au plan

psychologique et comportemental. En ce qui a trait au lien entre l'ambiguïté de rôles et l'évolution de la carrière, l'étude de Grandrose et Portwood (1987) a montré que la clarification des plans organisationnels et des possibilités individuelles pouvaient 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 personnelles.

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. Feldman (1989) suggère comme solution au plafonnement de carrière d'améliorer les systèmes d'évaluation de la performance et la rétroaction fournie : une vision plus réaliste ou moins ambiguë peut influencer non seulement la satisfaction au travail, mais également la performance au travail. Carnazza et ses collaborateurs (1981) concluent à cet égard que lorsqu'une organisation a un programme efficace pour fixer des objectifs clairs, s'assure que la rétroaction de la performance est perçue correctement et en mesure de limiter l'ambiguïté au sujet de la performance. Elle peut espérer influencer ses managers plafonnés dans un sens positif. Leur recherche révèle que le facteur le plus fortement corrélé à la performance des plafonnés est la communication de la performance. Plus le manager pense avoir des objectifs clairs, plus il reçoit une rétroaction sur ses tâches spécifiques et sur l'ensemble de sa performance, plus il a une idée claire des responsabilités et devoirs qu'il doit assumer, meilleure est sa performance.

#### **2.2.1.2. LE POTENTIEL D'ENRICHISSEMENT DU POSTE OCCUPÉ**

La variation des compétences nécessaires, la possibilité d'associer le travail à un résultat tangible, la portée du travail, l'autonomie et les commentaires qu'on reçoit seraient autant de caractéristiques de l'emploi qui peuvent influencer les attitudes des individus à son égard, en leur donnant le sentiment d'exercer un travail valorisant, de se sentir responsables de leurs résultats. Hackman et Oldham (1976) qualifient ces sentiments d'états psychologiques critiques en raison de leur influence sur les attitudes et les comportements au travail. C'est ainsi que ces variables psychologiques auraient un effet sur la motivation, la satisfaction, la performance, l'absentéisme, le taux de départ et la qualité du travail.

Deux recherches de type méta-analyse (Noé et coll., 1985; Fried et Ferris, 1987)<sup>54</sup> ont démontré en outre que les composantes individuelles des emplois étaient reliées à des mesures d'attitudes et de comportements tels que la satisfaction, la performance, l'absentéisme. Plusieurs études suggèrent également que, dans les entreprises, les sujets plafonnés sont souvent affectés à des emplois qui présentent moins de potentiel d'enrichissement (Veiga, 1981; Near, 1985; Orpen, 1986). Par exemple, dans l'étude de Orpen (1986), les sujets non plafonnés tendaient à décrire leur emploi comme ayant plus d'autonomie, de variété, comme permettant de recevoir plus de rétroaction et à être plus satisfaits de leur emploi. Cette étude a en outre montré que le potentiel d'enrichissement du poste et toutes ses dimensions étaient significativement plus reliés à la satisfaction chez les sujets non plafonnés que chez les sujets plafonnés.

Une recherche menée par Bailyn et Lynch (1983) révèle que les sujets qui avaient été promus managers au cours d'une période de huit années et demie avaient accru leur implication, tandis que ceux qui avaient conservé le même emploi avaient réduit leur implication dans leur travail au cours de cette période. Toutefois, parmi ces derniers, ceux dont les responsabilités ont été modifiées (plus de responsabilités, de coordination et de supervision) avaient pour leur part maintenu le même niveau d'implication.

Certains auteurs suggèrent donc que l'essentiel, pour éviter l'insatisfaction et la démotivation des salariés plafonnés, est d'éviter le plafonnement de contenu de l'emploi (Bardwick, 1986; Slocum, Cron et Yows, 1987; Leibowitz et coll., 1990). Feidman et Weitz (1988) soutiennent que, lorsque la source du plafonnement de carrière provient d'un manque de motivation intrinsèque, l'enrichissement des tâches peut constituer une solution appropriée. En particulier, pour ceux qui sont performants, mais n'ont pas de possibilités de promotion (les piliers), la modification du contenu de l'emploi peut constituer une marque de confiance significative (Bardwick, 1986) et une stratégie efficace de rétention du personnel (Wright, 1990). Et selon Payne (1984), « *plus les salariés peuvent être motivés par l'entreprise et relever les défis de leur emploi, moins la nécessité de relier la motivation à d'autres possibilités qui s'offrent à eux se fait sentir* ».

### **2.2.2. LES SOLUTIONS PERSONNELLES**

La notion carrière ne se limite plus aux mouvements verticaux, mais comprend aussi les mouvements horizontaux pour faire échec à l'ennui et à l'aliénation, et pour procurer de nouveaux défis aux individus en situation de plafonnement ; elle englobe aussi des mouvements vers le bas pour aider les individus à retrouver l'estime d'eux-mêmes dans des emplois où ils

---

<sup>54</sup> Cité par Tremblay et Roger.



avaient antérieurement réussi. Toutefois, la participation aux décisions et à des groupes d'étude ou de projets spéciaux, la rotation de postes, les échanges de responsabilités entre collègues et les détachements d'un département à un autre mais plus encore la perception du support organisationnel peuvent constituer des solutions personnelles au plafonnement de carrière.

#### **2.2.2.1. LA PARTICIPATION AUX DÉCISIONS**

La participation est définie comme un processus dans lequel l'influence est partagée entre les individus évoluant dans des postes hiérarchiquement inférieurs (Wagner, 1994). Plus spécifiquement, on définit la participation comme une approche d'implication systématique des employés dans le processus de décision touchant leur travail et leur environnement de travail dans le but de réduire les coûts de production, d'améliorer la qualité des produits, de faciliter la communication, d'accentuer le moral et de réduire les conflits. Il existe en effet une large croyance selon laquelle les pratiques de participation ont une influence positive sur les attitudes et les comportements au travail.

De nombreuses recherches ont tenté de faire le point sur cette question. Dans une recherche de type méta-analyse, Miller et Monge (1986) concluent que la participation à la décision influence la satisfaction et la productivité au travail. Le partage des responsabilités managériales est souvent considéré comme une solution non seulement possible, mais également nécessaire au plafonnement des carrières (Bardwick, 1986). Driver (1985) estime que « lorsqu'un plus grand nombre de managers de moyen ou de bas niveau partagent les fonctions majeures de politique et de stratégie, certaines frustrations liées au plafonnement peuvent disparaître ». Pour Wolf (1983), une façon d'accroître la qualité des emplois de ceux qui doivent demeurer dans leur poste actuel serait de les impliquer davantage dans les décisions qui les concernent, et même, dans les décisions qui touchent des aspects organisationnels. En outre, un plus grand pouvoir de décision peut accroître de façon substantielle le sentiment de succès hiérarchique sans pour autant offrir une promotion (Gattiker et Larwood, 1986).

#### **2.2.2.2. LA PERCEPTION DU SUPPORT ORGANISATIONNEL**

Selon Bardwick (1986), les employés en situation de plafonnement hiérarchique ou de contenu sont souvent les laissés pour compte de l'organisation. L'auteur souligne qu'en ignorant ces employés, l'organisation envoie le message qu'elle ne les respecte pas et ne les apprécie pas à leur juste valeur. Les employés ressentent alors un manque de support organisationnel susceptible de produire diverses conséquences négatives pour l'employé et l'organisation. Bien qu'à notre connaissance il n'existe pas beaucoup d'étude empirique qui se sont intéressées à l'impact négatif que peuvent avoir le plafonnement structurel et le plafonnement de contenu sur

la perception de support de l'organisation, la littérature sur le support organisationnel fournit certains indices qui amènent à penser que la perception de support organisationnel serait influencée négativement par la perception de plafonnement de carrière.

La perception de support organisationnel est définie comme la perception générale que se fait l'employé du niveau auquel l'organisation valorise sa contribution et se soucie de son bien-être (Eisenberger et al., 1986). La perception de support est formée à partir des bénéfices, des avantages et de la nature des échanges accordés à l'employé par l'organisation. Aussi, plus l'employé considère recevoir des bénéfices de la part de l'organisation, plus grande est sa perception de support. Selon Eisenberger et al. (1986), les récompenses telles que les promotions et l'enrichissement du travail peuvent influencer la perception de support organisationnel de l'employé. À cet effet, l'étude de Wayne, Mc Farlane Shore et Liden, (1997) met en évidence la relation positive entre les promotions accordées aux employés, les expériences de développement, dont le fait de travailler sur des projets stimulants, et la perception de support organisationnel des employés. Par ailleurs, une récente méta-analyse de Rhoades et Eisenberger (2002) a permis de conforter le lien entre les promotions, les opportunités de développement et le support organisationnel. Les employés qui sont en situation de plafonnement de carrière, que ce soit sur le plan structurel ou du contenu, se trouvent dans une situation où ils n'ont plus accès à ces récompenses. Ils risquent ainsi de percevoir moins de support de la part de l'organisation.

Étant donné les évidences empiriques à l'effet que la perception de support organisationnel, influence positivement l'engagement affectif des employés envers l'organisation (Eisenberger, Fasolo et LaMastro, 1990; Settoon, Bennett et Liden, 1996; Rhoades, Eisenberger et Armeli, 2001) et négativement la détresse psychologique (Cropanzano et al., 1997; Rhoades et Eisenberger, 2002), nous avançons l'idée que le support organisationnel agirait comme médiateur dans la relation entre la perception de plafonnement et ces deux conséquences.

### Conclusion du chapitre 3

Le Chapitre 3 qui s'achève avait pour objectif de présenter le cadre théorique des pratiques de gestion des ressources humaines en matière de carrière dans les organisations. Cette analyse théorique a été organisée en deux étapes : les stratégies de GRH et les pratiques de gestion des carrières visant à réduire le plafonnement de carrière dans les organisations. À la première étape, il était question de montrer les enjeux et typologie de la gestion des carrières avant de présenter les pratiques et outils d'aide à la mobilité tandis qu'à la seconde étape il s'est agi de mettre en exergue les stratégies de gestion des carrières visant la réussite de carrière ensuite de faire ressortir les solutions potentielles de réduction du plafonnement de carrière. En ce qui concerne la première étape, deux séquences ont été nécessaires à la réalisation de cet objectif :

- La première séquence était consacrée à la présentation des défis de la gestion des carrières. Ainsi, il a été question de montrer les liens existants entre la gestion des carrières et divers activités de RH avant de relever les spécificités individuelles dans la gestion des carrières. Ensuite, il a été question de présenter les nouvelles tendances en matière de gestion des carrières. Ceci nous a conduit à l'élaboration d'un nouveau contrat psychologique et d'envisager les nouvelles approches de la notion de carrière.
- La seconde séquence, pour sa part, a consisté à identifier les pratiques et outils d'aide à la mobilité. À ce sujet nous avons présenté les outils visant à stimuler la connaissance et l'initiative individuelle par l'information sur les emplois et les compétences de même que l'incitation à la mobilité et au changement de comportement. Par la suite, nous avons fait ressortir les outils de gestion et d'accompagnement de la mobilité à travers les outils d'aide à la décision et à la gestion prévisionnelle puis, les outils d'aide à l'orientation professionnelle.

Dans la seconde étape, deux points nous ont permis d'atteindre nos fins :

- Le premier point visait à analyser le concept de réussite de carrière et les politiques de gestion des carrières. Par la suite nous avons fait ressortir les solutions de rechange à la carrière professionnelle grâce aux solutions pour éviter les départs anticipés et pour le maintien dans l'emploi.
- Le deuxième point nous a amené à présenter les solutions organisationnelles à travers la réduction de l'ambiguïté des rôles et le pénitentiel d'enrichissement du poste occupé. Et, enfin, nous avons fait ressortir les solutions personnelles pouvant lutter contre le plafonnement de carrière à travers la participation aux décisions et la perception du support organisationnel objet de notre quatrième chapitre.

## **Chapitre 4**

### **Analyse des solutions potentielles du plafonnement de carrière dans les GEC**

## Introduction du Chapitre 4

Malgré le fait qu'ils possèdent les qualifications requises pour accéder à des niveaux de responsabilités plus élevés, de plus en plus d'individus se retrouvent, à un âge de moins en moins avancé, en situation de plateau de carrière (Carson, et Bedeian, 1995). De même, les employés doivent maintenant faire face à une compression d'effectifs, et à une diminution des possibilités de promotion due à la présence d'un grand nombre d'individus dont la carrière plafonnée limite leurs propres chances d'avancement.

De plus, si certains analystes estiment que 70% des travailleurs se retrouvent actuellement en situation de plateau (Caudron, 1994), d'autres prévoient que ce taux pourrait atteindre 90% au cours des prochaines années (Driver, 1985). Les possibilités d'obtenir une promotion ou une augmentation salariale se font donc de plus en plus rares. La carrière traditionnelle dont on avait rêvé devient, par conséquent, de moins en moins réalisable. La perception d'échec ressenti vis-à-vis de la carrière mènerait à des conséquences néfastes qu'il convient donc de maîtriser dans les organisations.

C'est pourquoi le plafonnement de carrière représente, selon la littérature, l'un des principaux défis managériaux (Bardwick, 1986). L'ampleur du sentiment de plafonnement de carrière n'est pas systématiquement la même d'un individu à un autre. De nombreux facteurs entreraient en jeu, et participeraient aussi à l'apparition ou non de ce phénomène. Parmi ceux-ci, les écrits examinent abondamment une gestion efficace des ressources humaines qui serait devenue indispensable au succès des organismes publics et privés qui, selon plusieurs auteurs auraient pu tirer bénéfice d'une plus grande attention aux répercussions sur les employés des différentes réformes entreprises (Kernaghan, Marson et Borins 2001 ; Lindquist 1997, *Idem*).

L'objectif de ce chapitre est d'examiner les relations existant entre diverses variables organisationnelles et le plafonnement de carrière des employés des GEC. Plus précisément, nous examinerons l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur le plafonnement de carrière. En effet, il s'agira d'aborder la construction de notre modèle de recherche ainsi que la méthodologie employée pour aboutir à nos résultats. Ceci, nous amène à deux articulations. Dans un premier temps, il est question de faire ressortir la méthodologie de recherche et l'analyse statistique (**Section 1**) dans le but d'apprécier la démarche d'ensemble adoptée pour l'atteinte de nos objectifs. Dans un second temps, il s'agira de présenter les techniques d'analyse et d'interprétation de nos résultats (**Section 2**).

## **SECTION 1 : RAPPEL DU MODÈLE DE RECHERCHE ET ANALYSE STATISTIQUE**

L'essentiel de la méthodologie de recherche a déjà été présenté au Chapitre 2 ci-dessus. Qu'à cela ne tienne, certains rappels sont nécessaires pour fixer le lecteur et pour insister sur les nouvelles variables relatives aux pratiques de gestion des carrières et aux solutions potentielles non évoquées au chapitre précédent. Ce qui a été dit au **Chapitre 2** sur l'échantillonnage et la collecte des données reste valable. L'échantillon est toujours celui des GEC à la même période d'étude. Cependant, la procédure de collecte des données des pratiques de gestion des carrières, les variables indépendantes, les variables de contrôle, de même que les nouvelles variables intervenant méritent un exposé à ce niveau.

En effet, la relation entre les pratiques de gestion des carrières et le plafonnement de carrière n'a pas fait l'objet de nombreuses études dans la littérature. De plus, la recherche des solutions du plafonnement de carrière n'a pas toujours fait l'unanimité due aux différents environnements dans lesquels les études ont été effectuées. Enfin, à notre connaissance en Afrique et en particulier au Cameroun, aucune étude n'a encore été faite sur la recherche des solutions pour pallier aux dysfonctionnements liés au plafonnement de carrière dans les entreprises. Ainsi, nous allons établir la relation entre les différents types de plafonnement et les pratiques de gestion des carrières existant dans les grandes entreprises camerounaises ensuite nous allons identifier les solutions potentielles à la réduction de ce phénomène dans les organisations.

L'objectif principal de cette recherche comme nous l'avons dit à l'introduction est de montrer l'impact du plafonnement de carrière chez les employés camerounais et les solutions potentielles qui peuvent permettre de réduire ce phénomène. Spécifiquement, dans le cadre de cette section, il s'agit de montrer l'influence des pratiques de gestion des carrières sur le plafonnement dans les GEC et les solutions pour pallier à ce problème. Pour ce faire, nous allons présenter la méthodologie utilisée avant de présenter les analyses statistiques.

### **1.1. MODÈLE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

La recherche de l'influence des pratiques de gestion des carrières sur les différents types de plafonnements dans les GEC et les solutions potentielles capables de limiter la croissance de ce phénomène dans ces organisations nécessite une démarche particulière. Pour ce faire, nous allons prendre en compte la distinction apportée dans notre échantillon entre les plafonnés et les non plafonnés. Dans un second temps, nous allons procéder à l'analyse et la vérification de l'existence de différences significatives.

### 1.1.1. FORMULATION DES HYPOTHÈSES DÉCOULANT DU MODÈLE DE RECHERCHE

La littérature sur le plafonnement de carrière distingue le plateau objectif et le plateau subjectif. Dès lors, s'il y a situation de plafonnement réelle ou ressentie, il convient de l'identifier pour en limiter les éventuelles conséquences négatives et apporter les solutions potentielles pour y faire face. Ce second examen pour déterminer l'existence d'une situation de plafonnement nous oblige donc, pour tenir compte des divers cas de figure, à aborder l'analyse dans ce chapitre aussi bien sous l'angle objectif que subjectif, afin de vérifier les liens existant avec les pratiques de gestion des carrières et les solutions potentielles pouvant en découler.

Ainsi, la problématique résultant de notre question centrale dans cette partie est la suivante : *Quelle sont les solutions potentielles pour faire face au plafonnement de carrières dans les entreprises camerounaises ?*

Pour répondre à cette question, nous avons identifié les variables mobilisées pour notre étude, ensuite nous avons mis sur pied un modèle conceptuel qui prend en compte des écrits abondants sur ce sujet.

#### 1.1.1.1. IDENTIFICATION DES VARIABLES

Deux types de plafonnements ont été étudiés, le *plateau objectif* (carrière objective) et le *plateau subjectif* (carrière subjective), afin de ressortir les pratiques de gestion des carrières qui peuvent influencer sur ces problèmes mais aussi, après recensement des multiples pratiques proposées par la littérature, quelques solutions potentielles ont été identifiées.

- **Les variables indépendantes**

En rappel, deux catégories de plafonnements ont été identifiés dans la première partie, à savoir :

**Le plateau objectif** : il est mesuré par le nombre d'années passées à un même poste. Afin d'éviter de classer comme mobiles et non plafonnés des sujets qui commencent leur carrière en gestion, nous avons décidé d'exclure de notre échantillon tous les répondants qui avaient moins de cinq années d'ancienneté dans leur organisation actuelle. Pour différencier les sujets relativement au plafonnement objectif, il a été décidé aussi que les individus qui avaient, au moment de l'enquête, moins de cinq années d'expérience dans le même poste seraient classés comme non plafonnés et les autres sujets seraient classés comme plafonnés.

**Le plateau subjectif** : c'est la perception d'être en situation de plafonnement de carrière. Il est obtenu par la compilation de six indicateurs empruntés à Veiga (1981, *Idem*). Ces indicateurs

incluaient, entre autres, les deux suivants : Ma carrière avait toujours progressé, mais aujourd'hui j'ai atteint un plateau. Il est peu probable que, d'ici la fin de ma carrière, j'accède à un niveau ou statut plus élevé. Les individus devaient indiquer dans quelle mesure ils étaient en désaccord ou en accord avec chacun des énoncés (1 = totalement en désaccord ; 7 = totalement en accord).

L'utilisation de cette mesure continue du plafonnement de carrière tient compte de certaines critiques adressées aux recherches traditionnelles qui traitent le plafonnement de carrière comme une réalité dichotomique, c'est-à-dire « être ou ne pas être en situation de plafonnement » (Chao 1990, *Idem*). La vision statique du plafonnement fait donc place à une conception dynamique et évolutive dans le temps (Bardwick 1986, *Idem* ; Chao 1990, *Idem*; Gerpott et Domsch 1987, *Idem*) qui permet de mesurer le degré de plafonnement perçu par les employés des GEC. Le coefficient alpha de Cronbach relatif à cette mesure est de 0,77.

- **Les variables dépendantes**

**Les pratiques de gestion des carrières** : plus de vingt-deux pratiques de gestion des carrières (Guerrin et Wils 1992, Tremblay et Wils, 1995, Wolf 1983 et Little, 1989) ont été identifiées dans la littérature. Cependant, les travaux de Lemire et Saba (2003) ont permis de regrouper ces pratiques de gestion des carrières en sept grappes : planification de carrière, mouvement de carrière, développement de la carrière, soutien à la carrière, auto formation, information de carrière et nouveaux rôles. Chacune des grappes comportait un ensemble de questions permettant de cerner l'existence de ces pratiques dans les organisations. Les répondants devaient se prononcer sur l'existence ou pas de chacune de ses pratiques dans leur entreprise.

- **Les variables modératrices**

**Le potentiel d'enrichissement du poste (PEP)** a été mesuré par un indice composé de quatre énoncés touchant la variété du travail, ses conséquences sur l'organisation, la marge de manœuvre et l'adéquation des compétences et des exigences du travail. Le coefficient de cohérence interne de cette mesure est de 0,70.

**Le degré de participation aux décisions** a été mesuré par la somme de huit expressions concernant la participation aux décisions touchant le travail, les politiques affectant le personnel cadre de l'organisation, l'ensemble de l'organisation, la planification de carrière, la formation et le perfectionnement, l'évaluation du rendement et l'établissement des politiques de rémunération. Pour chacune de ces huit décisions, le répondant devait évaluer, sur une échelle



de cinq points allant de (1) (« *d'autres décident pour moi* ») à (5) (« *je décide complètement* »), jusqu'à quel point il avait la possibilité de participer à ces décisions. Le coefficient de cohérence interne de cette mesure est de 0,77.

**La perception du support des collègues** : étant donné certaines contraintes organisationnelles liées à la taille de notre questionnaire, nous avons utilisé une version réduite des mesures de support offertes dans la littérature. La perception de support des collègues a donc été mesurée à l'aide de quatre items tirés de l'échelle de Eisenberger et al. (1986). « *Mon organisation se soucie réellement de mon bien être* » est un exemple d'un item utilisé pour cette étude. Desquels nous avons remplacé le terme organisation par collègues. Pour chacune de ces huit décisions, le répondant devait évaluer, sur une échelle de cinq points allant de (1) (« jamais ») à (4) (« régulièrement »), à quelle fréquence il ressentait le support de ses collègues. Le coefficient de fiabilité pour cette mesure est de 0.93 et la variance expliquée s'élève à 0.76.

- **Variables intervenantes : les variables individuelles de personnalité (ancres de carrière)**

Le concept des « ancrés de carrières » a vu le jour dans les années 1970, par l'entremise des travaux de recherche de Edgar H. Schein (1975). Selon ce dernier, comme un individu apprend à mieux se connaître au fil du temps, il en vient gratuitement à se faire une idée ou une conception de sa propre carrière (« *Career self control* ») qui se fonde sur de l'information émanant essentiellement de trois pôles (Schein, 1978) : « (1) les talents et habilités, (2) les motivations et besoins et (3) les valeurs ». En 1985, après des travaux faits en collaboration avec De Long (1982 a), Schein Publia un instrument de mesure des ancrés de carrière, intitulé « *Careeranchors : Discoveringyour real value* ». Ce dernier inventaire mesurait alors huit ancrés que chaque individu (chaque employé développe de façon unique chacun de ces ancrés en fonction de ses choix et de ses motivations/aspirations de carrière.)

Une ancre de carrière est l'image de soi d'une personne construit en référence à sa vie professionnelle et qui lui sert de guide (ancree) pour délimiter ses choix de carrière. Le concept s'appuie sur le principe que les personnes dans les organisations définissent leur carrière de façon variée selon la perception du développement de leurs propres capacités, objectifs et valeurs (Schein, 1978). Une ancre de carrière correspondrait alors à ce que l'individu considère de plus important et non négociable dans la carrière. Elle guide et contraint toute les décisions majeures concernant la carrière et possède un pouvoir explicatif sur la disposition des individus envers la mobilité et sur le sentiment de plafonnement de carrière. L'ancree de carrière permet de comprendre pourquoi la carrière de certaines personnes plafonne plus rapidement que

d'autres (Garavan et Coolahan, 1996 ; Feldman et Weitz, 1988). En plus des cinq ancres identifiés par Schein en 1978, trois autres furent identifiés à la suite par le même auteur : les ancres « défi », « service » et « style de vie ». À partir d'une population d'ingénieurs, Tremblay et al. (1995) ont pu identifier eux aussi six ancre de carrière : l'ancre technique, l'ancre gestion, l'ancre autonomie/indépendance, l'ancre style de vie/qualité de vie, l'ancre sécurité/stabilité et l'ancre service. Nous examinerons ci-après les principales ancres de Schein (1978).

#### - **La compétence managériale/gestion**

Elle correspond à la compétence de direction. Les personnes ancrées « gestion » souhaitent atteindre les postes les plus élevés de direction générale. L'exercice des hautes responsabilités correspond pour elle, le moyen de mettre en œuvre leur éventail de compétence "*The person (...) must be simultaneously good at analyzing problems, handling people, and handling his or her own emotions in order to withstand the pressure of the executive suite. He or she will seek opportunities to express the combination of analytical. Interpersonal and emotional competencies*"<sup>55</sup>. Cette combinaison de compétences leur fait, en principe, fuir la spécialisation et préfère une mobilité vertical qui constitue à leurs yeux une forme essentielle de reconnaissance.

#### - **L'autonomie/indépendance**

Elle correspond à la compétence d'organiser le travail à sa propre manière. L'individu ancré « autonomie » a un besoin primordial d'indépendance: « *The primary need of autonomy seekers is to be on their own place, schedules, lifestyles and work habits* » (Schein, 1978, P. 157). D'après Mignonac (2001), cette autonomie, est possible dans les grandes organisations qui offrent des postes de recherche et développement ou de gestion d'unités relativement autonomes quant aux modalités de leur fonctionnement. Toute mobilité ne sera alors bien considérée par l'individu ancré « autonomie » que si elle ne menace pas l'autonomie ou alors si elle l'accroît (Cerdin, 1999).

#### - **La compétence technique/fonctionnelle**

Les individus ancrés « technique » organisent leur carrière autour d'une spécialisation ou d'un domaine de compétences et évitent explicitement les situations susceptibles de les en éloigner, par exemple celles qui les amèneraient à exercer les fonctions de manager général. Ce sont avant tout des experts qui construisent leur identité autour du contenu de leur travail. Atteindre

---

<sup>55</sup> Schein, 1978 P. 138 cité par Mignonac, 2001

un poste de management n'est pas leur ambition et les intéresse uniquement dans la mesure où il leur permettra de poursuivre les domaines d'expertise. Leurs décisions de mobilité dépendent alors de l'opportunité perçue de se perfectionner et/ou rester un spécialiste reconnu par ses pairs : « *Success for people in this group is determined more by feedback that they are expert in their areas and by increasingly challenging work in those areas rather than promotion or monetary reward per se* » (Schein, 1978, P. 134).

#### - **La sécurité/stabilité**

L'individu ancré "stabilité" lie sa carrière à une organisation pouvant lui assurer une sécurité de l'emploi sur le long terme, des avantages sociaux importants et, de manière générale, une plus grande stabilité professionnelle. Le niveau qu'il atteint dans l'organisation importe moins au regard du niveau de sécurité recherché. Il préfère alors un emploi stable et prévisible. Aussi, le contexte prime sur la nature du travail. La continuité dans l'emploi ou dans une organisation, la stabilité familiale et l'intégration dans une communauté font partie des priorités, ainsi que la stabilité géographique.

#### - **La créativité**

L'ancre créativité conduit la personne à organiser toutes ses décisions de carrière sur le besoin de créer quelques choses, que soit le lancement d'une nouvelle affaire, de nouveaux produits ou services. La mobilité internationale peut la séduire si elle s'inscrit dans une perspective de création comme le démarrage d'une filiale, ou la recherche de solution créative pour conquérir de nouveau marché.

#### - **Ancre dévouement à une cause**

L'ancre dévouement à une cause oriente les choix de carrière vers des métiers ou activités considérés avant tout comme une cause, avec un fort désir de servir. Toute activité autre que l'humanitaire peut être vécue comme une cause.

Exemple, participer à un grand projet de développement d'infrastructure comme salaire d'une multinationale peut être perçu comme un dévouement pour le progrès ou l'amélioration du concept de certaines populations.

#### - **Ancre défi pur**

Une personne ancrée « défi pur » définit sa vie en termes essentiellement compétitifs. Les obstacles, si possible difficiles et réputés infranchissables, attirent les personnes qui orientent

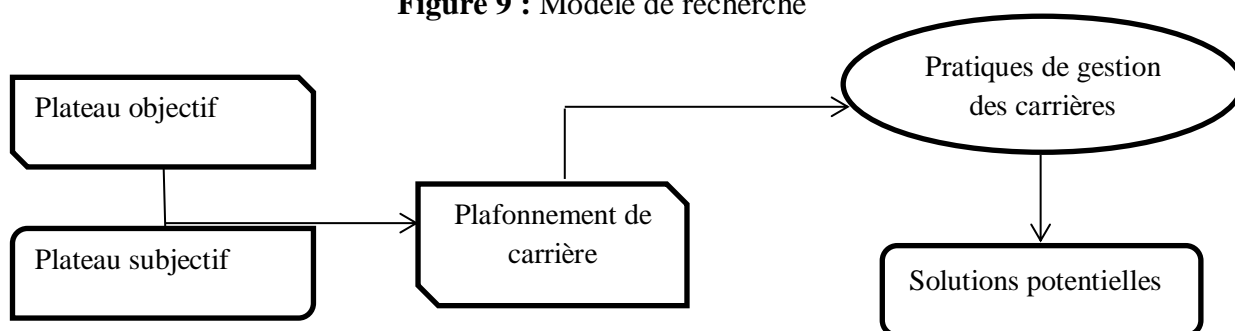
ainsi leur carrière. Dans ce contexte la mobilité internationale est perçue comme un défi. Les personnes avec cette ancre devraient trouver une motivation et bien s'adapter une fois parties. Ensuite, reste à trouver un autre défi.

- **Ancre qualité de vie**

La dernière ancre de carrière proposée par Schein est l'ancre style de vie ou qualité de vie. Cette ancre ne se limite pas à la recherche d'un équilibre entre sa vie privée et sa vie professionnelle. Elle place la qualité de vie au centre des choix de carrière, quelle que soit la définition de la qualité de la vie retenue par la personne. La mobilité internationale peut alors être perçue comme une opportunité pour améliorer cette qualité de vie. Dans ce dernier cas de figure, elles ne seront probablement pas tentées par une expérience internationale.

Enfin, pour répondre aux préoccupations qui sont celles de ce travail c'est-à-dire rechercher les solutions potentielles du plafonnement de carrière en contexte camerounais et identifier les pratiques en matière de gestion des carrières favorisant la réduction de ce phénomène. Nous avons mis sur pied un modèle en nous fondant aussi bien sur les recherches antérieures que sur les observations empiriques. Ce modèle se présente comme ainsi (**Figure 9**):

**Figure 9 : Modèle de recherche**



Source : auteur

**1.1.1.2. PRÉSENTATION DU CORPS DES HYPOTHÈSES**

La relation entre les diverses pratiques de gestion des carrières et la perception de plafonnement de carrière a fait l'objet de plusieurs recherches intéressantes. Il se dégage du reste, que le sentiment d'être plafonné résulte des facteurs organisationnels. En effet, un éventail des actions managériales visant à réduire la perception de plafonnement de carrière a été élaboré (Voir Russel, 1991 au chapitre 3). Mais pour beaucoup d'auteurs à l'instar de Guérin et Wils (1993), Appelbaum et Santiago (1997), Garavan et Coolahan (1996), cet éventail ne saurait être complet sans aborder l'idée de rechange à l'évolution de carrière traditionnelle qui permettent aux individus de développer un portefeuille de compétences, de renforcer leur employabilité, de

varier leurs apprentissages et de croître de façon continue dans l'organisation. Ainsi, la seconde hypothèse émise dans le cadre de cette thèse est la suivante :

**H<sub>2</sub> : Des stratégies de GRH permettent de diminuer le sentiment de plafonnement de carrière.**

Au Cameroun, les travaux de Etoundi (2008) ont montré que plusieurs pratiques de GRH sont valorisées dans les entreprises camerounaises mais, dans l'ensemble des pratiques<sup>56</sup> qui avaient été retenues par l'auteur, ne figurait pas celle de la gestion des carrières. Toutefois, les travaux de Douanla (2008, *Idem*) ont montré que les sept groupes de stratégies telles que préconisées par Russell (1991, *Idem*), pour aider les individus à mieux gérer leur carrière et éviter un plafonnement précoce, sont pratiquement absents dans la quasi-totalité des PME qui ont fait l'objet de son enquête. Ce qui a traduit pour cet auteur, une grande défaillance de la composante organisationnelle de la lutte contre le plafonnement des salariés dans les PME camerounaises concernées. De plus, les analyses antérieures (Lemire et Rouillard, 2005, *op. Cit*) ont démontré que les dimensions des pratiques de gestion des carrières sont reliées significativement à la perception de plafonnement. Enfin, tel que suggéré par plusieurs auteurs comme Feldman et Weitz (1988), c'est lorsque les individus ne bénéficient pas de pratiques de gestion des carrières adéquates que s'accroît leur perception de plafonnement. Fort de tout ce qui précède, nous formulons l'hypothèse suivante :

***H<sub>2a</sub> : l'application effective des pratiques de GRH en matière de carrière influence positivement le plafonnement de carrière dans les GEC.***

Plusieurs variables modératrices ou solutions potentielles ont été suggérées et prises en compte par divers auteurs. Par exemple, Chao (1990) a trouvé que l'ancienneté dans l'emploi pouvait modérer la relation entre la perception de plafonnement et la satisfaction intrinsèque et extrinsèque de l'emploi et l'identification à l'entreprise. Milliman (1992) a pour sa part étudié l'effet modérateur des aspirations de carrière des individus et de l'intérêt que leur supérieur portait à leur évolution. Ses résultats indiquent que si le plafonnement de carrière demeure constant, l'intérêt porté par le supérieur peut influencer l'implication du subordonné dans l'organisation, sa satisfaction par rapport à son salaire et ses chances d'avancement.

De plus, d'une part, les résultats de Gerpott et Domsch (1987) ont montré que le soutien du supérieur immédiat et les caractéristiques de l'emploi peuvent jouer un rôle médiateur entre le

---

<sup>56</sup> L'objet de cette étude était d'envisager l'intégration des pratiques de GRH et leurs effets sur le management de la performance des entreprises camerounaises. Les enseignements issus de cette étude révèlent l'existence des pratiques de rémunération, de responsabilisation, de formation, de communication et d'identification.

plafonnement objectif, les attitudes et les comportements au travail. D'autre part, selon Karasek (1979), la situation exposant le plus au stress est celle qui combine à la fois une demande psychologique élevée et une faible latitude décisionnelle. Selon le même auteur, le soutien social au travail (soutien socio-émotionnel et technique) de la part des collègues et des supérieurs hiérarchiques module le déséquilibre (demande psychologique / latitude décisionnelle). Ainsi, une situation combinant une demande psychologique élevée et une faible latitude décisionnelle (travail surchargé) est mieux supporté si la personne est soutenue par (ou peut compter sur) son entourage professionnel.

Finalement, l'étude de Hall (1985) suggère que les voies de carrières dans les organisations peuvent moduler les attitudes des managers suivant leur statut de carrière. Notre recherche vise à poursuivre ces travaux en étudiant spécifiquement l'influence de trois variables liées aux caractéristiques de l'emploi occupé, soit le potentiel d'enrichissement de poste, la participation à la prise de décision et la perception du support des collègues. Tout ceci nous amène à formuler l'hypothèse suivante :

***H2b : L'enrichissement des postes, la participation aux décisions et le soutien des collègues permettent de réduire le plafonnement de carrière dans les GEC.***

Toutefois, si les différences trouvées en termes de solutions sont si grandes, c'est que chaque chercheur n'a pas mesuré de la même façon le plateau de carrière. Certains se sont appuyés sur des mesures objectives, temps passé dans le poste et d'autres sur des mesures subjectives, probabilité d'un avancement future. Ainsi dans le cadre de notre analyse, nous allons concilier les deux types de plafonnement afin de voir l'effet de ses solutions sur les deux types de plateaux.

### **1.1.2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Plusieurs méthodes existent pour obtenir les informations utiles à l'explication d'un phénomène. Les méthodes ponctuelles englobent : les tests, les enquêtes et les observations tandis que les méthodes permanentes ou de longue durée sont fondées sur la constitution des panels. Dans le cadre de ce travail nous avons opté pour la réalisation d'une enquête. En effet, l'enquête par questionnaire est la meilleure voie pour créer des données que l'on ne peut trouver nulle part. C'est le cas des données qualitatives de l'étude qui doivent servir à la détermination des variables explicatives. De plus, les enquêtes qui ont conduit notre recherche n'ont pas toujours fait l'unanimité auprès des personnes et des entreprises dans lesquelles elles ont été réalisées. Toutefois, les entreprises que nous avons contacté pour administrer nos questionnaires, après les avoir reçus, ne souhaitaient pas répondre à nos sollicitations,

certainement à cause de la pertinence de certains des questions présentes dans notre formulaire susceptible d'exposer les problèmes réels présents dans leur organisation en matière de gestion des carrières qui est souvent un sujet considéré par certains de « sensible ».

Cependant, les informations que nous avons pu récolter de manière informelle et formelle doivent servir à faire des préconisations en matière de gestion des ressources humaines à destination des dirigeants des grandes entreprises camerounaises qui ont bien voulu nous recevoir.

Pour atteindre cet objectif, certains points devaient être abordés pour faciliter la compréhension de ces dirigeants d'entreprises. De ce fait, la démarche scientifique à travers l'utilisation des outils statistiques appropriés permettront à ceux-ci de trouver les éléments de réponse aux divers questionnements soulevés dans la partie théorique. C'est pourquoi un accent a été mis sur la qualité des questions auxquelles devraient répondre les cadres supérieurs et intermédiaires des entreprises enquêtés. De plus, nous avons veillé aussi bien au contenu des questions et leur formulation qui ne devraient pas être trop longue et avec la diminution des questions ouvertes pour faciliter les réponses car ces derniers n'avaient pas toujours beaucoup de temps à accorder à nos enquêteurs. Ceci avait pour objectif d'obtenir un bon taux de réponse.

#### **1.1.2.1. MÉTHODE D'ÉCHANTILLONNAGE**

Il est rarement possible de réaliser une enquête exhaustive, où tous les individus concernés sont contactés. C'est pourquoi les enquêtes sont effectuées sur la base d'un échantillon considéré comme représentatif de la population dont il est issu. Ainsi, il est évident que la réussite de l'enquête dépend du type d'échantillonnage choisi et de sa taille car la généralisation des résultats obtenus sera d'autant mieux fondée que la taille de l'échantillon sera plus grande. Il convient donc ici de préciser les différentes étapes suivies pour l'analyse des données collectées.

- **La notion d'échantillonnage**

L'échantillonnage est une méthode permettant de constituer un échantillon. Sur le plan scientifique, il existe différentes techniques qui doivent être mises en œuvre pour s'assurer de la validité<sup>57</sup> d'un échantillon. La statistique est incapable de vérifier de façon exacte la validité externe d'un échantillon. Elle ne peut donner que des indices lorsque la validité interne est faible. Cependant, un échantillon n'est jamais représentatif d'une population. Les différences

---

<sup>57</sup> La validité externe signifie qu'elle est représentative et dotée d'une validité écologique tandis que la validité interne existe lorsque celle-ci permet au chercheur d'avoir la fiabilité de l'information recherchée.

observées entre les caractéristiques de la population totale et celles de l'échantillon résultent de ce qu'il convient d'appeler erreur d'échantillonnage<sup>58</sup>.

#### ▪ **Techniques d'échantillonnage**

La constitution de l'échantillon passe par la réalisation des sondages. On distingue les sondages probabilistes et les sondages empiriques. *Les sondages probabilistes encore appelés méthode aléatoire* consistent à choisir au hasard les individus qui doivent constituer l'échantillon. L'individu de la population a une probabilité donnée connue d'avance d'appartenir à l'échantillon. A partir d'une liste exhaustive des membres de la population considérée, on procède au tirage au sort d'une partie de ses membres. La probabilité en présence est dite probabilité d'inclusion ou probabilité de sélection. *Les sondages empiriques* quant à eux sont encore appelés méthode des quotas et se développent d'une part par la sélection d'un certain nombre de critères considérés comme significatifs eu égard à la population considérée. D'autre part, par l'établissement de l'échantillon qui doit respecter, pour chaque critère retenu, les mêmes pourcentages (quotas) que dans la population qu'il est censé représenter. Dans *les sondages empiriques*, la probabilité d'inclusion d'un individu dans l'échantillon n'est pas connue. Dans le cadre de ce travail nous avons retenu la méthode par quotas car c'est une méthode très utilisée parce qu'on suppose que les informations obtenues grâce à l'échantillon sont très proches de celles que l'on aurait obtenues à partir de la population totale.

#### ▪ **Sources de données**

La multiplication des sources d'information est un facteur essentiel de la validité du construit (Yin, 1989)<sup>59</sup> et de la validité interne d'une recherche. Ainsi, pour Savall et Zardet (1997, P.93), la multiplicité des acteurs informateurs au sein de l'organisation (dépassant le cadre restreint des dirigeants) permet d'obtenir « une meilleure authenticité grâce aux recoupements organisés par le chercheur », suivant un processus qualifié « d'intersubjectivité contradictoire ». La combinaison des différentes sources de données, qu'elles soient orales, écrites ou par observation directe, permet ainsi de renforcer la fiabilité des informations collectées sur le terrain. Enfin, notre unité statistique concerne exclusivement les employés de toutes les catégories socio professionnelle des GEC comme nous l'avons dit dans le chapitre 2. Certaines GEC sont représentées dans les dix régions du triangle national tandis que nous retrouvons souvent d'autres uniquement dans les grandes villes comme Douala, Yaoundé et Bafoussam.

---

<sup>58</sup> L'erreur d'échantillonnage reflète les erreurs de mesures et le hasard dans le choix des observations

<sup>59</sup> Cité par Chaize et Thomas, (1998).



## ▪ Présentation du questionnaire

L'enquête par questionnaire est apparue dans le cadre de cette partie comme une solution simple et rapide à mettre en œuvre, et qui surtout pouvait faciliter l'administration et la collecte des questionnaires auprès des cadres des GEC. Ceux-ci pouvaient le remplir dans n'importe quel lieu, soit au service ou à la maison. De plus, l'enquête par questionnaire offre l'avantage d'avoir le plus grand nombre de personnes dans notre population d'étude. Mais surtout, au vu de la dimension spatiale et temporelle de notre recherche, celle-ci visait à rencontrer le maximum des employés répartis dans toutes les Régions du Cameroun.

Le même questionnaire qui nous a servi de base pour la première partie contenait aussi les questions de cette seconde partie, ces questions devaient avoir pour particularité : une clarté, une simplicité, des phrases courtes et compréhensibles. La construction des phrases devait être la plus neutre possible afin que les réponses, relatives aux questions fermées ou ouvertes, ne soient pas orientées. Par ailleurs, le questionnaire devant être diffusé à travers les dix Régions du Cameroun, il convenait de faire en sorte qu'il s'adresse au plus grand nombre d'employés, cadres supérieurs et cadres intermédiaires présents dans les GEC. Pour des besoins de comparaison, nous avons aussi permis aux employés des autres catégories de répondre à ces questions afin de vérifier l'effectivité des pratiques de GRH en matière de carrière vécues par ces derniers.

Nous avons validé après plusieurs tests auprès d'un échantillon pilote les questions qui devaient être administrées à l'ensemble de la population d'étude.

Les objectifs de cette démarche sont multiples par rapport à l'étude sur le plafonnement de carrière. Elle permet de fournir une représentation exhaustive des profils des enquêtés mais aussi l'analyse des questionnaires permet d'identifier les groupes de personnes plafonnées de notre travail en fonction des pratiques de gestion des carrières influençant leurs attitudes quotidiennes.

Cependant, comme le questionnaire comporte des questions relatives aux pratiques de gestion des carrières et des solutions potentielles retenues dans le cadre de cette recherche, il est donc possible d'obtenir les éléments relatifs à nos hypothèses de travail mais également de voir s'il existe des différences notables entre les divers groupes de plafonnés par rapport aux items abordés. Les différents points abordés dans le questionnaire sont encodés via le logiciel *Cs Pro* 3.3 pour une exploitation par le logiciel SPSS 16.0 et STATA 12.0 qui permet la réalisation de nombreux tris et croisement de variable.

## ▪ Ergonomie des différentes parties du questionnaire

Cette séquence du questionnaire s'articule autour de 3 principales parties en rapport avec la deuxième partie de notre travail sachant que les trois premières parties à savoir l'information générale, l'identification des employés et les mesures du plateau subjectif avaient déjà été abordé dans la première partie de cette thèse :

### ➤ **Partie 1** : mesure des ancrs de carrière

L'objectif de cette partie est d'identifier les profils d'ancre de carrière présents dans les grandes entreprises camerounaises susceptibles de modifier l'appréciation que se font les employés des pratiques de gestion des ressources humaines en matière de carrière au sein de leur organisation mais aussi d'identifier les personnes favorables aux solutions potentielles mobilisées dans cette partie.

### ➤ **Partie 2** : les pratiques de gestion des carrières

Dans cette partie du questionnaire nous avons mobilisé une série de sept pratiques de gestion des carrières dont les employés devaient confirmer la présence effective au sein de leur entreprise. De plus elles permettaient d'identifier les organisations dans lesquelles ces pratiques se retrouvent. Enfin, elles donnaient la possibilité aux employés de comprendre les stratégies qui peuvent être mises en œuvre afin d'assurer leur bien être quotidien.

### ➤ **Partie 3** : les solutions potentielles

Cette partie du questionnaire énumère une liste de question permettant d'identifier les attentes des personnes enquêtées en rapport avec leur travail quotidien. Mais aussi, elles permettent de mesurer les sentiments des employés sur l'intérêt qu'ils portent sur leur travail et leur niveau d'implication dans l'exécution des tâches quotidiennes. Au total, trois groupes de variables ont été retenues pour apprécier les solutions ayant les effets réels dans la vie des travailleurs.

#### **1.1.2.2. OPÉRATIONNALISATION DES CONCEPTS MOBILISÉS**

L'objectif de l'enquête par questionnaire est de permettre l'établissement d'une base d'étude fournissant un maximum d'éléments sur le profil des répondants et l'analyse statistique des réponses destinées aux GEC. L'étude consiste aussi à analyser les sources de mécontentement mise en avant par la population étudiée, d'étudier les conséquences qui peuvent en découler suivant les réponses mais aussi les concepts théoriques étudiés et de formuler des préconisations qui seront utiles pour l'avancement des recherches sur ce sujet en GRH.

▪ **Opérationnalisation des concepts**

Comme nous l'avons montré plus haut, plusieurs questions ont permis d'opérationnaliser les concepts mobilisés dans le Chapitre 3, ceci dans l'optique de servir de base pour l'étude synthétique à réaliser en destination des GEC. Le **Tableau 18** récapitulatif ci-après établit le lien entre les concepts retenus, certaines variables, l'intitulé des questions et leur numéro d'ordre.

**Tableau 18 : Opérationnalisation des concepts mobilisés**

Concepts	Variables	Questions	N°
<b>Les ancres de carrière</b>	<b>Ancre technique</b>	Mon rêve est [...] en permanence J'estimerais avoir [...] dans l'entreprise. Devenir directeur [...] directeur général <i>Échelle</i> : pas du tout d'accord à totalement d'accord	S03Q01 S03Q02 S03Q03
	<b>Ancre managériale</b>	Je suis pleinement [...] efforts des autres Je rêve d'être [...] nombre de personnes J'estimerais avoir [...] d'une organisation <i>Échelle</i> : pas du tout d'accord à totalement d'accord	S03Q04 S03Q05 S03Q06
	<b>Ancre autonomie</b>	Je rêve d'avoir une carrière [...] programme Je suis pleinement [...] procédures J'estimerai avoir réussi [...] liberté totale <i>Échelle</i> : pas du tout d'accord à totalement d'accord	S03Q07 S03Q08 S03Q09
	<b>Ancre sécurité/stabilité</b>	J'attache plus d'importance [...] l'autonomie Je préférerais quitter [...] cette entreprise Je recherche des emplois [...] stabilité <i>Échelle</i> : pas du tout d'accord à totalement d'accord	S03Q10 S03Q11 S03Q12
	<b>Ancre créativité</b>	Je suis toujours à l'affût [...] entreprise Monter ma propre affaire [...] l'organisation d'autrui Je suis pleinement [...] mes idées et efforts <i>Échelle</i> : pas du tout d'accord à totalement d'accord	S03Q13 S03Q14 S03Q15
	<b>Ancre dévouement à une cause</b>	J'aimerais avoir [...] bien être de la société Je suis pleinement [...] services aux autres Utiliser mes compétences [...] important pour moi <i>Échelle</i> : pas du tout d'accord à totalement d'accord	S03Q16 S03Q17 S03Q18
	<b>Ancre défi</b>	Je rêve d'une carrière [...] difficile J'ai le sentiment [...] retors J'ai été pleinement [...] apprenant impossible <i>Échelle</i> : pas du tout d'accord à totalement d'accord	S03Q19 S03Q20 S03Q21
	<b>Ancre qualité de vie</b>	Je préférerais quitter [...] personnels et familiaux Je rêve d'une carrière [...] familiaux et professionnels J'estimerai avoir réussi [...] ma famille et ma carrière <i>Échelle</i> : pas du tout d'accord à totalement d'accord	S03Q22 S03Q23 S03Q24
	<b>Ancre internationale</b>	Je rêve d'avoir une carrière [...] compétence Travailler à l'étranger m'attire J'estimerai avoir réussi [...] international <i>Échelle</i> : pas du tout d'accord à totalement d'accord	S03Q25 S03Q26 S03Q27
	<b>Pratiques de gestion de carrière</b>	<b>Planification de la carrière</b>	Vos supérieurs [...] formation Vous arrive [...] vos supérieurs Dans votre entreprise [...] des jeunes Votre entreprise [...] plan de carrière <i>Échelle</i> : oui ou non
<b>Mouvement de la carrière</b>		Existe-t-il [...] transféré ou promu Avez-vous des experts [...] votre entreprise Avez-vous la possibilité [...] préjudice Existe-t-il [...] votre entreprise <i>Échelle</i> : oui ou non	S06Q05 S06Q06 S06Q07 S06Q08
<b>Développement de la carrière</b>		Existe-t-il des programmes [...] carrière Existe-t-il des programmes [...] organisation Existe-t-il des programmes [...] votre entreprise <i>Échelle</i> : oui ou non	S06Q09 S06Q10 S06Q11

	<b>Soutien à la carrière</b>	Pensez-vous être [...] emploi Existe-t-il un programme [...] nouveaux employés Avez-vous la possibilité [...] votre entreprise <i>Échelle</i> : oui ou non	S06Q12 S06Q13 S06Q14
	<b>Auto formation</b>	Votre entreprise [...] vous former Vous arrive t'il [...] fins de formation Votre entreprise [...] frais de formation <i>Échelle</i> : oui ou non	S06Q15 S06Q16 S06Q17
	<b>Information de carrière</b>	Votre entreprise affiche [...] l'organisation Votre entreprise [...] au sein de votre entreprise <i>Échelle</i> : oui ou non	S06Q18 S06Q19
	<b>Nouveaux rôles</b>	Existe-t-il des filières [...] votre entreprise Avez-vous la possibilité [...] nouveaux rôles Votre entreprise [...] poste de travail <i>Échelle</i> : oui ou non	S06Q20 S06Q21 S06Q22
<b>Solutions potentielles du plateau de carrière</b>	<b>Potentiel d'enrichissement de poste</b>	Votre travail est-il intéressant Pensez-vous que [...] service/département Avez-vous une large marge [...] votre travail Vos compétences [...] poste de travail <i>Échelle</i> : oui ou non	S07Q01 S07Q02 S07Q03 S07Q04
	<b>Degré de participation aux décisions</b>	Participez-vous [...] votre travail Vos point de vue [...] le personnel Vos points de vue [...] l'organisation Participez-vous [...] votre entreprise Participez-vous [...] perfectionnement Participez-vous [...] rendement Participez-vous [...] votre entreprise <i>Échelle</i> : d'autres décident pour moi à je décide complètement	S07Q05 S07Q06 S07Q07 S07Q08 S07Q09 S07Q09 S07Q10 S07Q11
	<b>La perception du support des collègues</b>	Vos collègues [...] bien être Dans vos échanges [...] par ceux ci Vos collègues vous encouragent [...] plan de carrière <i>Échelle</i> : d'autres décident pour moi à je décide complètement	S07Q12 S07Q13 S07Q14 S07Q23

Source : auteur

#### ▪ Mode d'administration du questionnaire

La collecte des données sur le terrain repose essentiellement sur le questionnaire. Son administration dépend de l'organisation des travaux de terrain. Nous ne reviendrons pas dans la démarche ici car elle a été longuement développée dans le **Chapitre 2**. Cependant, il est important de récapituler le niveau de participation des enquêtés dans le **Tableau 19** suivant :

**Tableau 19** : Taux de participation à l'étude

Libellé	Effectifs	Fréquences
Questionnaires envoyés dans les dix Régions	600	100%
Questionnaires retournés	266	44,33%
Questionnaires non exploitables en l'état	58	21,80%
Questionnaires exploitables	208	78,20%
Questionnaires collectés après relance des enquêteurs	154	25,66%
Non exploitables	71	46,10%
Exploitables	83	53,90%
Total exploitables	291	48,50%
Non-retour	180	30%

Source : auteur

Pour résumer le **Tableau 19**, sur 600 questionnaires distribués auprès des employés cadres et non cadres des GEC, nous avons obtenu dans la première vague 266 questionnaires soit un taux

de retour de 44,33 %. Parmi les 266 questionnaires retournés, 58 sont inexploitable car certains questionnaires étaient partiellement ou mal remplis. Nous avons procédé dans une seconde phase à la relance de l'équipe de terrain et des personnes internes aux entreprises que nous avons contacté dans l'optique de récupérer le reste des questionnaires. Quelques temps plus tard, nous avons encore collecté 154 questionnaires dont 71 non exploitables. Au total, nous avons enregistré 291 questionnaires exploitables selon les objectifs de notre étude. Ces 291 employés des GEC constituent donc notre échantillon final. Par la suite, nous avons procédé au dépouillement des résultats obtenus.

#### ▪ **Le traitement du questionnaire**

Avant de se lancer dans le travail de saisie et d'analyse, il est fortement recommandé de choisir le bon outil de traitement des données de l'enquête et de codifier les questions ouvertes. Pour faciliter la saisie des réponses et leur analyse, le traitement s'est effectué en utilisant le logiciel SPSS 16.0. L'avantage de ce logiciel tient du fait qu'il est compatible avec le tableur EXCEL.

La codification concerne ici les questions ouvertes ou semi ouvertes contrairement aux questions fermées. Les questions ouvertes ou semi-ouvertes parce qu'elles offrent la libre parole aux enquêtés nécessitent une codification avant leur traitement. Pour faciliter leurs saisies, ces informations ont fait l'objet d'une codification.

Une fois le dépouillement terminé, il ne nous restait plus qu'à traduire le questionnaire en langage machine et générer les résultats attendus.

## **1.2. ANALYSE STATISTIQUE**

La présente étude adopte une démarche hypothético-déductive dont les objectifs traditionnels sont dans l'ordre exploratoire, la description, la vérification et la maîtrise. Les étapes successives pour chaque objectif sont : concevoir l'étude, recueillir les données, mesurer les variables, analyser et interpréter les résultats et prendre des décisions ou conclure.

A titre de rappel, cette étude se donne pour ambition de détecter les pratiques de gestion des carrières visant à réduire le plafonnement de carrière dans les GEC, plus précisément les solutions potentielles au problème de plateau.

Le schéma de résolution de ce problème est celui de connaître d'abord la structure des données disponibles de base, ensuite de décrire ces données en recherchant la présence ou l'absence des associations entre les variables et enfin d'établir un lien explicatif du plafonnement par les facteurs susceptibles de les influencer.

### **1.2.1. CRITÈRES D'IDENTIFICATION DES DIFFÉRENTES VARIABLES MOBILISÉES**

Nous avons retenus plusieurs critères afin de d'identifier l'existence de chacune des variables mobilisées dans le cadre de cette partie. Cependant, les critères d'identification des plateaux ne seront plus présentés ici, car ce qui a été dit dans la première partie est aussi valable dans ce chapitre.

#### **▪ Critères d'identification des pratiques de gestion des carrières**

L'objectif ici est de rechercher l'existence des pratiques de gestion des carrières présente dans les entreprises que nous avons enquêté. De ce fait, les employés devaient répondre affirmativement ou non sur l'existence de chacune des sept catégories des pratiques de gestion des carrières présentées supra. Toutefois, nous avons décidé d'obtenir l'avis des cadres supérieurs et intermédiaires de ces organisations sur l'implémentation des différentes pratiques recensées au sein de leur entreprise. Ensuite pour comparer l'avis des cadres de l'organisation et ceux des employés nous avons aussi administré aux employés les mêmes questionnaires afin de voir s'ils vivent effectivement ces pratiques au quotidien dans leur organisation. La réponse positive à chacune de ces questions démontrait de l'existence de ces pratiques.

#### **▪ Critères d'identification des ancres de carrières**

Nous devons explorer les huit ancres de carrières susceptibles d'être présents chez les salariés camerounais. Ainsi, chaque employé devait donner leur opinion sur une échelle d'accord envers une série d'affirmations relatives aux mesures portant sur les facteurs de personnalité. Pour appartenir à une ancre les employés doivent répondre positivement (d'accord et totalement d'accord) aux trois questions proposées dans chaque ancre. Le désaccord à une seule question ne permettait pas d'être classé dans la catégorie d'ancre concernée. La codification binaire a été faite dans ces questions.

#### **▪ Les solutions potentielles du plateau de carrière**

Nous avons identifié dans la littérature les actions managériales susceptibles d'avoir un effet réducteur du sentiment de plafonnement que vivent les employés des GEC. Trois variables modératrices ont été retenues pour cette étude. En effet, les employés devaient répondre par l'affirmative sur les questions en rapport avec le potentiel d'enrichissement du poste, ensuite ils devaient affirmer leur niveau de prise de décision afin de montrer leur degré de participation aux décisions et enfin ils devaient montrer à quelle fréquence était vécu la perception du support des collègues.

### 1.2.3. PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON

Les employés des GEC enquêtés comme nous l'avons montré dans le chapitre 2 sont reparti à travers neuf Régions du Cameroun de la manière suivante (**Tableau 20**).

**Tableau 20** : Répartition régionale des employés par catégorie socio professionnelle

Régions	Catégorie socioprofessionnelle					Total
	Cadre Supérieur	Cadre moyen	Technicien Supérieur	Agent de maitrise	Ouvrier	
Adamaoua	0	0	4,65	3,77	19,67	5,50
Centre	21,88	31,37	13,95	24,53	36,07	27,49
Est	9,38	7,84	6,98	1,89	3,28	5,84
Extrême Nord	0,00	2,94	2,33	0,00	0,00	1,37
Littoral	43,75	18,63	39,53	49,06	36,07	33,68
Nord	6,25	5,88	6,98	1,89	0,00	4,12
Ouest	6,25	13,73	11,63	3,77	3,28	8,59
Sud	9,38	11,76	4,65	7,55	1,64	7,56
Sud-ouest	3,13	7,84	9,30	7,55	0,00	5,84
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Notre enquête

Le **Tableau 20** nous montre que le plus grand nombre d'employés enquêtés dans toutes les catégories socio professionnelles se retrouve dans la Région du Littoral. Cependant, nous n'avons pas pu obtenir l'avis des cadres supérieurs et cadres moyens dans la Région de l'Adamaoua tandis que dans l'Extrême-nord nous n'avons pas l'avis des cadres supérieurs, des agents de maitrise et des ouvriers. Dans la Région du Sud-ouest uniquement les ouvriers n'ont pas donné leur avis.

**Tableau 21** : Répartition régionale des employés par type de contrat

Régions	Type de contrat de travail					Total
	Contrat à durée Déterminée (CDD)	Contrat à durée indéterminée (CDI)	Contrat temporaire	Contrat d'essai	Pas de contrat	
Adamaoua	8,82	5,65	0	0	0	5,50
Centre	41,18	24,78	0	0	52,94	27,49
Est	5,88	6,52	0	0	0	5,84
Extrême Nord	2,94	0,87	16,67	0	0	1,37
Littoral	23,53	36,09	0	25	35,29	33,68
Nord	0,00	5,22	0	0	0	4,12
Ouest	14,71	6,96	33,33	50	0	8,59
Sud	0,00	6,96	50	25	11,76	7,56
Sud-ouest	2,94	6,96	0	0	0	5,84
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Notre enquête

Le **Tableau 21** ci-dessus nous montre que l'on retrouve dans les Régions du Centre, Littoral et Sud les employés enquêtés n'ont pas de contrat tandis que nous avons une forte présence des employés à l'essai dans les Régions du Littoral et du Sud. A l'Extrême-nord et à l'Ouest nous avons des employés avec des contrats de temporaires.

▪ **Étude du plateau structurel selon la législation Camerounaise**

Dans le Code du travail Camerounais les dispositions ont été prises pour permettre aux entreprises de s'organiser et d'organiser leurs activités dans le cadre des conventions collectives. En effet, conformément aux Conventions collectives<sup>60</sup> et selon les secteurs et branches d'activités, l'avancement d'échelon s'effectue par décision de l'employeur. Cependant, après quatre années d'ancienneté dans un même échelon, le passage à l'échelon supérieur est de droit pour le travailleur camerounais selon lesdites conventions collectives. Toutefois, la promotion qui consiste au passage d'un poste de catégorie inférieur à un poste de catégorie supérieur, relève exclusivement de la décision de l'employeur. Au Cameroun, le niveau maximum d'ancienneté dans un échelon varie selon le secteur d'activité et se présente de la manière suivante (**Tableau 22**) :

**Tableau 22 : Avancement automatique d'échelons**

CONVENTION COLLECTIVES	ANCIENNÉTÉ DANS L'ECHELON
TP ET BATIMENT (Art. 31)	4 ans
ENTREPRISES AGRICOLES (Art. 17)	3 ans
ENTREPRISES FORESTIERES (Art. 23)	3 ans
INDUSTRIE DE TRANSFORMATION (Art. 31)	4 ans
MANUTENSION PORTUAIRE (Art. 21)	5 ans <sup>61</sup>
INDUSTRIE AUTOMOBILE (Art. 55)	4 ans
BOULANGERIE PATISSERIE (Art. 32)	5 ans
HOTELS, BARS, RESTAURANTS (Art. 35)	4 ans
INDUSTRIES POLYGRAPHIQUE (Art. 35)	5 ans
TRANSPORTEURS MARITIME TRANSITAIRE (Art. 22)	4 ans
TRANSPORT ROUTIERS ET URBAINS (art. 18)	4 ans
ASSURANCES (art. 51)	4 ans
BANQUES (art. 72)	4 ans
COMMERCE (art. 72)	3 ans
TRANSPORT AERIENS (art. 54)	4 ans
PHARMACIES (art. 55)	4 ans
STOCKAGE ET DISTRIBUTION DES PRODUITS PETROLIERS (art. 30)	4 ans

Source : Ernest Essono Bodo, C.I.T EBODEST

<sup>60</sup> Dans son Art.52. Alinea1, le Code du travail de 1992 définit la Convention collective de travail comme un accord ayant pour objet de régler les rapports professionnels entre les employeurs et les travailleurs, soit d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises, soit d'une ou plusieurs branches d'activités. Cet accord est conclu entre : d'une part, les représentants d'un ou plusieurs syndicats ou d'une union de syndicats de travailleurs et d'autre part, les représentants d'une ou plusieurs organisations syndicales d'employeurs ou de tout autre groupement d'employeurs ou un ou plusieurs employeurs pris individuellement.

<sup>61</sup>Règlementation en vigueur 5 ans, ceci sous condition que le travailleur ait justifié d'au moins 1700 heures de travail par année de présence.



Toutefois, un Arrêté ministériel<sup>62</sup> en son Article 2 de la section II dispose que : « *L'avancement d'échelon s'effectue au choix par décision de l'employeur, en fonction de la manière de servir à tous égards du travailleur. Cependant, après cinq années dans un échelon, le passage à l'échelon supérieur est de droit pour le travailleur* ». Ainsi, nous constatons que seul l'employeur peut décider de la promotion de son personnel voir assurer leur gestion de carrière. Cette situation risque de favoriser ce que Chanlat (1992) a appelé « carrière sociopolitique » c'est à dire une carrière où le capital des relations et l'appartenance à un réseau social étendu et bien structuré, constituent les principales ressources. Enfin, Emanchi<sup>63</sup> (2000) quant à lui a relevé dans le processus des promotions qu'« être agent de renseignement auprès de la hiérarchie » pouvait être source de promotion.

#### ▪ **Étude du plateau salarial selon le Code du travail Camerounais**

Le Code du travail au Cameroun en son Art.61. Alinéa 1 définit le terme « salaire » quels qu'en soient la dénomination et le mode de calcul, comme étant la rémunération ou les gains susceptibles d'être évalués en espèces et fixés, soit par accord, soit par des dispositions réglementaires ou conventionnelles, qui sont dus en vertu d'un contrat de travail par un employeur à un travailleur, soit pour le travail effectué ou devant être effectué, soit pour les services rendus ou devant être rendus.

Les catégories professionnelles et les salaires y afférents sont fixés par voie de négociation dans le cadre des Conventions collectives ou des Accords d'établissement (Alinéa 3). Cependant, au regard des différentes Conventions collectives précisant les barèmes des salaires par secteur d'activités<sup>64</sup>, nous constatons que dans la plupart des secteurs d'activités il existe douze catégories (allant de 1 à 12) et six échelons (allant de la lettre A à la lettre F). De manière spécifique, dans le secteur des banques et autres établissements financiers, un supplément de neuf échelons est observé (lettre G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, G8, G9). Le plafonnement salarial intervient lorsque par exemple, dans le secteur secondaire et tertiaire I-zone 1, le salarié atteint la douzième catégorie à l'échelon F. cela peut être reporté à tous les secteurs d'activités. En définitive, nous pouvons dire que les employés sont appelés à atteindre leur maximum dans l'échelle des salaires et par voie de conséquence à devenir inexorablement plafonnés.

Après avoir présenté la méthodologie de cette partie de notre étude qui a permis d'aboutir à la constatation des dispositions réglementaires favorisant le plafonnement de carrière dans les

---

<sup>62</sup> ARRETE N°010/MTPS/DT DU 20 AVRIL 1971 rendant exécutoire une décision de la Commission Nationale paritaire des Conventions Collectives et des Salaires.

<sup>63</sup>EMANCHI NTIENJEU Carole « Situation de carrière et perception de l'entreprise : le cas des salariés de la SABC », mémoire de maîtrise, Yaoundé, UCAC, 1999-2000.

<sup>64</sup> Voir ESSONO BODO E (2003) « Barèmes des salaires du secteur privé » première édition, CIT EBODEST, Centre d'informations sur le travail.

organisations camerounaises. Nous allons maintenant nous intéresser aux traitements et analyses des données collectées lors de l'enquête dans le but de répondre aux hypothèses de cette recherche.

## **SECTION 2 : TRAITEMENT, ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS**

L'objectif de cette section est d'obtenir une vision générale de notre échantillon pour apporter des éclairages aux divers éléments de théorie étudiés ci-dessus en rapport avec les différents profils des plafonnés ; puis de tester les différentes hypothèses pour modéliser notre approche des liens existants premièrement entre le plateau de carrière et les pratiques de gestion des carrières ensuite entre le plateau de carrière et les solutions potentielles qui peuvent intervenir dans la diminution de ce phénomène.

### **2.1. LE TRAITEMENT STATISTIQUE DES QUESTIONNAIRES ET LES PROFILS DES PLAFONNÉS**

Plusieurs outils sont mobilisés en sciences de gestion pour analyser les données collectés sur le terrain. Compte tenu du nombre de variables que nous avons identifié et que nous avons à exploiter dans cette partie, il est question pour nous d'analyser nos données en tenant compte de leur caractère multidimensionnel. En effet, après avoir étudié la liaison entre les variables prises deux à deux, on procède à une analyse globale car la relation ne se limite plus entre deux variables uniquement mais entre un groupe de plus de deux variables. Pour répondre à ces attentes, on fait appel aux modèles de régressions.

#### **2.1.1. LES MODÈLES DE REGRÉSSION**

La régression linéaire a pour objet de modéliser le relations entre une variable à expliquer mesurée sur une échelle d'intervalle ou de rapport et une (régression simple) ou plusieurs (régression multiple) variables mesurées sur une échelle d'intervalle ou de rapport, et explicatives sous la forme d'une fonction linéaire.

##### **2.1.1.1. LES MODÈLES DE REGRÉSSION LINÉAIRE**

Plusieurs vérifications peuvent être faites avant de démarrer une régression. La première vérification porte sur la linéarité des relations entre la variable à expliquer et ses variables explicatives. La régression linéaire cherchant à modéliser des relations linéaires, elle n'est, en effet, pas adapté à d'autres formes de relation. Il convient donc de vérifier que la méthode est adaptée à la situation. Le plus simple consiste à examiner les diagrammes de dispersion entre y et chacun des x. un nuage « allongé » et « droit » se prête à la modélisation d'une relation

linéaire. Plus formellement, il est possible de s'intéresser à la distribution des erreurs des régressions de  $y$  sur chacun des  $x$ . dans le cas de relations linéaires, ces erreurs doivent être distribuées normalement. Après une transformation qui consiste à diviser chaque erreur ( $e$ ) par l'écart-type des erreurs, 95% d'entre elles doivent prendre des valeurs comprises entre  $-2$  et  $+2$ .

Par ailleurs, dans le cas de la régression multiple, il convient de s'assurer que ces variables explicatives ne présentent pas une trop forte multicolinearité. C'est le cas lorsque certaines variables sont trop fortement corrélées aux autres et sont, de ce fait, redondantes. Des corrélations entre variables explicatives supérieure à  $0.7$  font craindre l'existence de multicolinearité.

Trois autres conditions portant sur les erreurs, ou résidus, doivent, en outre, être remplies. Les erreurs de chacune de ses régressions doivent tout d'abord remplir une condition d'homoscédasticité, sans quoi les poids des variables  $x$  (coefficient de régression) dans l'explication de  $y$  peuvent s'en trouver artificiellement affectés. Il est possible d'effectuer une analyse du graphique des résidus ou d'effectuer un test.

Ensuite les résidus ( $e$ ) doivent être indépendants les uns des autres. La violation de cette condition affecte l'estimation des intervalles de confiance des coefficients de régression et donc les tests de significativité qui leur sont associés. Le test de Durbin Watson fournit une statistique dont la valeur doit approcher  $2$  pour conclure à l'indépendance des résidus.

Enfin, les résidus doivent également présenter les distributions normales. Les techniques déjà évoquées pour la vérification des conditions d'utilisation de l'analyse de variance peuvent ici être mises en œuvre.

#### ▪ **Interprétation statistique du modèle**

Un premier résultat général repose sur l'analyse de la variance (ANOVA). Ici, la part de la variance de  $y$  expliquée par le modèle ( $CM_{\text{régression}}$ ) est mise en rapport avec la variance résiduelle ( $CM_{\text{résidu}}$ ) pour effectuer le test de Fisher. L'hypothèse nulle est que les effets modélisés sont négligeables. La significativité associée au test doit être inférieure au seuil  $\alpha$  pour conclure à l'existence d'au moins une variable explicative exerçant un effet significatif sur  $y$ .

#### ▪ **Interprétation statistique des coefficients**

L'analyse de régression fournit également une estimation de l'effet de chaque variable explicative  $x_i$  à travers son coefficient de régression. Afin de savoir si celui-ci est significativement non nul, il fait l'objet d'un test de Student. L'hypothèse nulle est que le

coefficient est non différent de 0 et la significativité doit être inférieure à  $\alpha$  pour conclure à l'existence d'un effet de la variable  $x_i$  correspondante. Le cas échéant, le signe du coefficient donne le sens de la relation linéaire entre  $x_i$  et  $y$  : un coefficient positif indique une relation croissante ( $x_i$  et  $y$  varie dans le même sens), et un coefficient négatif une relation décroissante ( $x_i$  et  $y$  varient à l'opposé l'une de l'autre).

Les variables dont l'effet se révèle non significatif peuvent être ôtées du modèle et celui-ci à nouveau estimé. Il sera ainsi plus parcimonieux, tout en préservant son pouvoir prédictif global. Si plusieurs variables explicatives ont un effet jugé significatif, il peut être intéressant de connaître leurs impact respectif : y'a-t-il des variables  $x_i$  qui exercent plus d'influence que d'autres sur  $y$ . plusieurs approches peuvent être utilisées pour comparer ces effets : comparaison des coefficients de régression standardisés (c'est-à-dire calculés à partir des données standardisées), comparaison des intervalles de confiance des coefficients, test Z après transformation de Fisher, etc.

#### ▪ **Interprétation pratique**

Une fois montré l'intérêt du modèle par l'examen global et celui des coefficients de régression, il convient d'apprécier sa signification pratique, à savoir le pourcentage de variance de  $y$  expliqué par les  $x_i$ . Dans le cas de la régression linéaire, c'est le coefficient de détermination  $R^2$ , ou mieux encore sa version ajustée  $R^2$  ajustée qui fournit cette information. Dans l'esprit, le coefficient  $R^2$  de la régression est équivalent au coefficient  $n^2$  de l'ANOVA et se calcule de la façon suivante :  $R^2 = \text{SCE}_{\text{régression}} / \text{SCE}_{\text{Totale}}$

De ce fait, il souffre des mêmes biais que le coefficient  $n^2$  et peut être corrigé comme suit

$$R^2 \text{ ajustée} = 1 - (1 - R^2)(N - 1) / (N - m - 1)$$

Où  $N$  est la taille de l'échantillon et  $m$  le nombre de variables explicatives dans le modèle.

#### ▪ **Recherche de la médiation**

Il existe une médiation lorsque l'effet d'une variable ( $X$ ) sur une variable à expliquer ( $Y$ ) est, au moins partiellement, indirect et passe par une troisième variable, dite variable médiatrice ( $Me$ ).

#### ▪ **Recherche de modération**

L'effet d'une variable  $X$  sur une variable  $Y$  est qualifié de modéré lorsqu'une troisième variable, appelée modérateur ( $M_o$ ) affecte la direction, l'existence ou la force de la relation entre

X et Y. Cette variable modératrice peut être nominale ou métrique. A ces deux situations correspondent deux stratégies de traitement

Dans le premier cas, il est possible de mener une analyse multi groupes, c'est-à-dire de diviser l'échantillon en fonction des modalités de  $M_o$ , d'estimer le modèle de régression de Y en X au sein de chaque groupe, puis de comparer les paramètres issus des différents groupes grâce au test de Chow. Si une différence significative existe entre deux modèles, cela révèle l'existence d'un effet modérateur.

Dans le second, un modèle de régression modérée, c'est-à-dire contenant le modérateur  $M_o$  et un terme d'interaction entre X et  $M_o$ , peut être estimé :

$$Y = b_0 + b_1X + b_2(M_o * X) + b_3M_o$$

L'hypothèse d'une modération est supportée si le terme d'interaction a un coefficient de régression (ici  $b_2$ ) significatif.

#### 2.1.1.2 LA RÉGRESSION LOGISTIQUE

La régression logistique, aussi appelée modèle Logit, a pour objet d'étudier l'effet d'une ou plusieurs variables explicatives sur une variable à expliquer mesurée sur une échelle dichotomique ou booléenne. Cela permet ainsi d'évaluer l'impact d'un ensemble de variables sur l'occurrence (codée 1) ou non (codée 2) d'un événement, comme un choix. Afin de simplifier la présentation de la méthode, nous nous appuyerons sur celle qui a été faite de la régression linéaire pour n'en souligner que les principales différences. La première d'entre elles tient à la formulation du modèle : la probabilité d'occurrence de l'événement, note  $p$  subit une transformation logistique afin d'être exprimée comme une relation linéaire des variables explicatives :

$$\ln\left(\frac{p}{1-p}\right) = b_0 + b_1x_1 + L + b_mx_m + e$$

- **Vérification des conditions d'utilisation**

Les mêmes conditions d'application que dans la régression linéaire s'appliquent aux résidus et les mêmes techniques de vérification peuvent être mise en œuvre.

- **Interprétation statistique du modèle**

Le modèle fait l'objet d'un test de différence de Chi-deux dont la significativité associée permet de conclure quant à la capacité explicative globale du modèle. Une significativité inférieure à  $\alpha$  indique qu'au moins une des variables explicatives exerce un effet significatif sur la variable à expliquer.

### ▪ **Interprétation statistique des coefficients**

A l'instar de l'analyse de régression linéaire, chaque coefficient est comparé à 0 pour déterminer la significativité correspondante. C'est le Chi-deux de Wald qui est utilisé et la significativité s'interprète comme dans le cas du Test *t* de la régression linéaire. Les éventuelles comparaisons de coefficients se font sur les mêmes bases techniques que pour la régression linéaire. Cependant, l'impact de la variation d'une unité d'une variable explicative sur la probabilité d'occurrence de l'événement est obtenu en calculant l'exponentielle du coefficient de cette variable.

### ▪ **Interprétation pratique**

La signification pratique est assez délicate à estimer dans la mesure où il n'existe pas d'équivalent strict au coefficient de détermination ( $R^2$ ) de la régression linéaire. Des pseudo  $R^2$  sont utilisés mais ceux-ci ont la particularité de fournir des valeurs plus faibles que celles que fournirait un  $R^2$  normale. Le  $\rho$  de Mac Fadden, le  $R^2$  de Cox et Nell et/ou le  $R^2$  de Nagelkerke sont fournis dans les logiciels. Une autre manière d'analyser la qualité pratique des résultats obtenus consiste à s'interroger sur la capacité de la régression logistique (affectations prédites). Pour cela, les affectations réelles et prédites sont croisées dans un tableau, appelé matrice de confusion. Une affectation sans erreurs par la régression logistique devrait aboutir à des cellules vides en dehors de la diagonale. En l'absence d'une telle situation, il convient de calculer la proportion d'observations correctement classées (somme des effectifs de la diagonale rapportée à la taille de l'échantillon). L'interprétation de cette proportion peut se faire relativement à différents points de comparaison et s'avérer complexe.

#### **2.1.2. LES FACTEURS EXPLICATIFS DU PLATEAU DE CARRIÈRE DANS LES GEC**

Avant de présenter les causes du plateau de carrière dans les GEC, il nous incombe tout d'abord de relever quelques spécificités. En effet, dans l'ensemble, 13,5% des enquêtés subjectivement plafonnés sont des cadres supérieurs, 29,7% des cadres moyens, 10,8% des techniciens supérieurs, 16,2 % des agents de maîtrise et 29,7% sont des ouvriers. Dans cette population 36,5% pensent être en fin de leur carrière et parmi eux 35,1% ont cherché un autre emploi au cours des trois derniers mois précédant notre enquête. Toutefois, 66,2% estiment être attaché à leur travail plus qu'à leur poste et 60,8% travaillent les weekends.

Il existe une pluralité de recherches ayant traité de l'influence de certaines variables individuelles sur le plafonnement de carrière. Les résultats concernant cette relation restent cependant quelque peu divergents (Mignonac 2001), c'est pourquoi il nous a semblé nécessaire dans notre étude de réexaminer cette relation dans le cadre des GEC. Ainsi, nous examinerons

respectivement les variables individuelles socio démographiques, les variables individuelles d'emploi et de personnalité dans les GEC.

#### **2.1.2.1. LES DÉTERMINANTS INDIVIDUELS SOCIO DÉMOGRAPHIQUE DU PLATEAU DE CARRIÈRE DANS LES GEC**

L'impact des variables sociodémographiques sur la carrière dépend du type de mobilité en question (Brett et al., 1993 ; Noé et Barber, 1993). Ainsi, tel que le révèlent les données qui apparaissent dans le tableau 20, la corrélation de type Pearson a d'abord été utilisée pour vérifier l'existence de relations linéaires entre les différentes variables.

Parmi les variables individuelles sociodémographiques, aucune variable n'a été reliée significativement avec le plateau subjectif contrairement au plateau objectif qui a présenté quelque particularité qu'il convient de présenter. Premièrement, l'âge est relié significativement au plafonnement de carrière objectif ( $r = -0,28$ ,  $p \leq 0,01$ ) : moins on est âgé, moins on a la possibilité d'avoir une stagnation dans son poste, ce qui corrobore les hypothèses de Gould et Penley (1984), Hall (1985), Near (1985) et Veiga (1981) à l'effet que les individus en situation de plafonnement seraient généralement plus âgés que les individus non plafonnés. Slocum (1985) explique que c'est dans les âges avancées que l'on a le plus de chance de trouver des sujets plafonnés.

Le niveau scolaire est relié significativement au plafonnement de carrière objectif ( $r = 0,27$ ,  $p \leq 0,01$ ), plus on est instruit, plus on a la chance de connaître une stagnation dans son évolution. Ceci ne corrobore pas avec les recherches de Gerpott et Domsch (1987) et de Garavan et Coolahan (1996) qui montrent que le niveau de scolarité des individus plafonnés serait inférieur à celui des individus non plafonnés.

Enfin, l'environnement familial pourrait aussi agir sur les décisions de carrière et par voie de conséquence, sur la mobilité. Ainsi, la situation matrimoniale est reliée significativement au plafonnement de carrière objectif ( $r = -0,25$ ,  $p \leq 0,01$ ). En effet, le fait d'être célibataire réduit la possibilité d'être stable dans sa carrière. Tandis que le fait d'être en couple et d'avoir plus de 4 personnes en charge poserait des contraintes à la mobilité puisque les salariés qui se retrouvent objectivement plafonnés vivent à l'intérieur d'une grande cellule familiale comme nous pouvons le constater dans le **Tableau 23**, le nombre de personne à la charge est relié significativement et négativement au plafonnement de carrière objectif ( $r = -0,17$ ,  $p \leq 0,01$ ). Ceci s'inscrit dans la continuité des résultats obtenus par (Lemire et Rouillard, 2003).

**Tableau 23** : Test de corrélation des variables individuelles sociodémographiques

Variables individuelles sociodémographiques	Plateau objectif		Plateau subjectif	
	Coef	Pr	Coef	Pr
Age	-0.2819*	0.0000	0.0903	0.1243
Sexe	-0.0994	0.0904	0.0493	0.4022
Niveau scolaire	0.2738*	0.0000	0.0540	0.3584
Conjoint	-0.2578*	0.0000	-0.0585	0.3199
Conjoint exerçant un travail	0.0106	0.8570	-0.0655	0.2656
Nombre de personne à la charge	-0.1748*	0.0028	-0.0170	0.7724

\*Significativité à 1%

Source : Notre enquête

**2.1.2.2. LES DÉTERMINANTS INDIVIDUELS D'EMPLOI ET DE PERSONNALITÉ DANS LES GEC**

En ce qui concerne *les déterminants individuels d'emploi*, comme nous le montre le **Tableau 24**, les variables individuelles d'emploi sont reliées significativement avec le plateau objectif alors que deux variables seulement permettent d'expliquer le plafonnement subjectif.

De ce fait, à l'exception de l'ancienneté dans l'organisation, la qualification professionnelle et la catégorie socio professionnelle. On a plus l'impression de se retrouver en situation de plafonnement en fin de carrière ( $r = 0,15$ ,  $p \leq 0,01$ ) car le nombre de promotion dans son organisation est réduit ( $r = -0,17$ ,  $p \leq 0,01$ ). Ces résultats sont conformes à ceux obtenus par Cardinal et Lamoureux (1994) à l'effet que les individus les plus anciens sont moins mobiles. Ils correspondent aussi à ceux de plusieurs auteurs comme Lawrence (1990) à l'effet que l'historique de carrière constitue un déterminant du plafonnement. De plus, nos résultats s'inscrivent dans la continuité des travaux de Feldman (1988), Greenhaus (1987) et de Williams et Fox (1995) à l'effet que les individus en fin de carrière pourraient trouver leur situation plus difficile à cause d'un plafonnement atteint au stade de carrière précédent qui perdure au stade de fin de carrière.

En ce qui concerne les personnes qui connaissent une stabilité dans leur organisation, plus ils sont professionnellement qualifiés ( $r = 0,17$ ,  $p \leq 0,01$ ), moins ils connaissent des promotions ( $r = -0,22$ ,  $p \leq 0,01$ ). Ceci influence négativement leur ancienneté dans l'organisation ( $r = -0,61$ ,  $p \leq 0,01$ ) et leur stade de carrière ( $r = -0,15$ ,  $p \leq 0,01$ ). Enfin, ils sont moins affectés lorsqu'ils ne sont pas encore au niveau de cadre ( $r = -0,14$ ,  $p \leq 0,05$ ) dans leur entreprise. Ces résultats corroborent avec ceux de Gould et Penley (1984) qui ont révélé que les individus en situation de plafonnement sont plus anciens que les individus mobiles.



Lemire et Rouillard (2003) nous disent en effet, que plusieurs chercheurs ont utilisé l'ancienneté dans le poste pour distinguer les personnes plafonnées des personnes non plafonnées. En d'autre terme, il est plausible que le fait de travailler pour la même organisation ou d'exercer les mêmes fonctions pendant une période de temps prolongé, amène l'individu à se percevoir en situation de plafonnement (Cardinal et Lamoureux, 1994). De plus, l'obsolescence des compétences qui, parmi ce groupe de facteurs, serait la variable la plus significative du plafonnement de carrière (Cardinal et Lamoureux, 1994). Au stade de fin de carrière, certains individus en arrivent à occuper les postes de direction supérieure dans les organisations, mais pour la majorité d'entre eux, il s'agira plutôt de continuer à offrir une contribution significative à l'organisation et de planifier la retraite.

**Tableau 24** : Test de corrélation variables individuelles d'emploi

Variables individuelles d'emploi	Plateau objectif		Plateau subjectif	
	Coef	Pr	Coef	Pr
Ancienneté dans l'organisation	-0.6188*	0.0000	0.0649	0.2700
Qualification professionnelle	0.1755*	0.0027	0.0352	0.5503
Nombre de promotion	-0.2292*	0.0001	-0.1612*	0.0058
Catégorie socio professionnelle	-0.1453 **	0.0131	-0.0329	0.5766
Stade de carrière	-0.1586*	0.0067	0.1536*	0.0087
*Significativité à 1%				
**Significativité à 5%				

Source : Notre enquête

#### ▪ Les déterminants individuels de personnalité dans les GEC

Les ancres de carrières ont un pouvoir nettement moindre par rapport aux déterminants individuels d'emploi. Toutefois, contrairement à nos attentes, et selon le **Tableau 25** seulement, deux variables de personnalité sont reliées significativement et négativement au plafonnement objectif à savoir l'ancre qualité de vie ( $r = -0,15$ ,  $p \leq 0,05$ ) et l'ancre dévouement à une cause ( $r = -0,11$ ,  $p \leq 0,05$ ). En effet, les personnes ancrées qualité de vie et dévouement à une cause vivent mal la situation de stabilité de poste car le fait pour celles-ci d'opter pour un style de vie particulier, les amènent à toujours rechercher les meilleures conditions de travail (prestige) et à regretter leur attachement aux idéaux défendu par l'entreprise. Cependant, les personnes qui ont le sentiment de blocage dans leur carrière se comptent plus chez les ancres managériales ( $r = 0,12$ ,  $p \leq 0,05$ ). Ces résultats ne cadrent cependant pas avec ceux obtenus par Amherdt en 1998. En effet, pour cet auteur, les employés plafonnés ont plus souvent une ancre technique, sécurité, autonomie ou identité. Ils sont moins ambitieux, plus fataliste et plus motivé. Ces résultats sont également contraires aux propositions de Lemire et Rouillard (2003) pour qui l'ancre « autonomie/indépendance » présente la relation bi variée la plus forte avec le plafonnement.

**Tableau 25** : Test de corrélation des variables individuelles de personnalité

Variables individuelles de personnalité	plateau objectif		plateau subjectif	
	Coef	Pr	Coef	Pr
Ancre Managériale	-0.0163	0.7821	0.1250**	0.0331
Ancre Technique	0.0754	0.1996	-0.0119	0.8404
Ancre Sécurité	-0.0817	0.1645	-0.0113	0.8473
Ancre Autonomie	0.0079	0.8930	-0.0251	0.6704
Ancre Créativité	-0.0075	0.8990	-0.0922	0.1165
Ancre Défi	-0.0089	0.8803	0.0296	0.6147
Ancre Qualité de Vie	-0.1504**	0.0102	-0.0315	0.5925
Ancre Dévouement à une Cause	-0.1188**	0.0428	-0.0362	0.5382
Ancre Internationale	-0.0617	0.2939	0.0329	0.5766
*Significativité à 5%				

Source : Notre enquête

## 2.2. ANALYSE DE LA RELATION ENTRE LE PLATEAU DE CARRIÈRE, LES PRATIQUES DE GESTION DES CARRIÈRES ET LES SOLUTIONS POTENTIELLES.

La vérification des hypothèses de cette partie impliquait l'utilisation des modèles de régression linéaires et hiérarchiques, réalisées à l'aide de la dernière version du logiciel "STATA 13.0". Ainsi, nous avons construit un modèle de régression multiple pour vérifier s'il existe des relations linéaires entre le plafonnement de carrière et le bloc des pratiques de gestion des carrières ainsi que l'effet modérateur de certaines variables le relève plus haut. Pour ce faire, nous avons eu recours au Test de Fisher pour tester s'il existe une association linéaire entre les types de plafonnement et les blocs de variables mobilisés dans ce chapitre.

### 2.2.1. ANALYSE STATISTIQUE DU LIEN

L'étude des solutions potentielles du plafonnement de carrière n'a pas fait l'objet de nombreuses études dans la littérature. Cependant, les travaux qui ont été fait sur le sujet, ont recherché les effets modérateurs de l'ancienneté dans l'emploi (Chao,1990), les aspirations de carrière des individus (Milliman, 1992) le soutien du supérieur hiérarchique immédiat et les caractéristiques de l'emploi (Gerpott et Domch, 1987), les voies de carrières (Hall,1985) et enfin, l'ambiguïté de rôle, le potentiel d'enrichissement de poste et la participation aux décisions (Tremblay, Roger 1995) sur le plafonnement de carrière. A la suite des travaux de Tremblay et Roger (1995) et au vue des résultats disparates observés dans ses études, que nous avons souhaité prolonger les analyses de ces auteurs en remplaçant l'ambiguïté de rôle par le soutien des collègues dans le cadre des GEC. Ainsi, nous procéderons par la suite à l'analyse

des différentes relations qui existent entre le plateau de carrière avec les pratiques de gestions de carrières et les solutions potentielles visant à réduire ce phénomène dans les organisations.

#### 2.2.1.1. PLATEAU DE CARRIÈRE/PRACTIQUES DE GESTION DES CARRIÈRES

Notre première sous hypothèse dans cette partie stipulait que « *l'application effective des pratiques de GRH en matière de carrière influence positivement le plafonnement de carrière dans les GEC* ». Dans un premier temps, nous avons recherché les interactions qui existent entre nos différentes variables binaires<sup>65</sup> suivant notre modèle à estimer. Le **Tableau 23** ci-dessus fait état des résultats des analyses de régressions. Toutes les variables ont été entrées simultanément dans les analyses multivariées, mais elles ont été entrées par bloc dans les analyses hiérarchiques. De même, le **Tableau 24** *infra*, fait également état des résultats des analyses de régressions. Toutes les variables ont été entrées simultanément dans les analyses multivariées, mais elles ont été entrées par bloc dans les analyses hiérarchiques.

Ainsi, nous avons transformé toutes nos variables en variables binaires afin d'obtenir un modèle logit<sup>66</sup> à estimer. Au total, les résultats de l'analyse multivariée (régression logistique) révèlent après régression selon le **Tableau 26** ci-dessous, que le modèle est globalement significatif à 10%. Bien que le pseudo  $R^2$  soit faible, cela ne pose pas de problème car nous sommes dans une régression logistique. Toutefois, l'hypothèse relevée ci-dessus nous amène à nous intéresser uniquement d'une part à la relation entre le plateau subjectif et les pratiques de gestion des carrières. De ce fait, nous constatons qu'il n'existe aucune relation entre nos variables. Car, bien que nos variables aient toutes un signe négatif conformément à nos attentes et à la théorie, elles sont toutes non significatives au seuil de 10%. Ce résultat peut être dû à la taille de notre échantillon (291 individus).

---

<sup>65</sup> La codification de cette variable a été 0 = la pratique n'existe pas dans l'entreprise ; 1 = la pratique existe dans l'entreprise.

<sup>66</sup>Le choix d'un modèle logit *versus* probit résulte d'une plus grande qualité statistique des résultats obtenus par le modèle logit en termes de pseudo- $R^2$  d'Estrella, d'Efron ou encore de McFadden, de qualité des critères d'information d'Akaike et de Schwarz et enfin de pourcentages de cas correctement classés par le modèle.

**Tableau 26 : Régression logistique plateau subjectif**

Logistic regression	Number of obs	=	291,00
	LR X <sup>2</sup> (30)	=	53,00
	Prob >X <sup>2</sup>	=	0,01
Log likelihood = -138,49785	Pseudo R2	=	0,16

Plateau subjectif	Coef.	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf.	Interval]
Age	0,57	0,40	1,43	0,15	-0,21	1,36
Sexe	0,10	0,38	0,27	0,79	-0,64	0,84
Niveau scolaire	0,30	0,36	0,85	0,40	-0,40	1,00
Conjoint	-0,54	0,37	-1,46	0,15	-1,26	0,19
Conjoint travail	-0,33	0,35	-0,95	0,34	-1,02	0,35
Nbre personne à charge	0,02	0,37	0,07	0,95	-0,71	0,76
Ancienneté organisation	1,11	0,50	2,24	0,03	0,14	2,08
Qualification profession	0,72	0,47	1,52	0,13	-0,21	1,64
Promotion	-0,88	0,35	-2,55	0,01	-1,56	-0,20
Catégorie	0,04	0,35	0,13	0,90	-0,64	0,73
Stade carrière	0,90	0,37	2,45	0,01	0,18	1,61
Ancre managériale	0,83	0,35	2,36	0,02	0,14	1,52
Ancre technique	0,05	0,36	0,13	0,90	-0,66	0,75
Ancre sécurité	0,04	0,36	0,12	0,90	-0,66	0,75
Ancre autonomie	-0,10	0,33	-0,31	0,76	-0,75	0,54
Ancre créativité	-0,67	0,34	-1,98	0,05	-1,34	-0,01
Ancre défi	0,15	0,49	0,30	0,77	-0,81	1,10
Ancre qualité de vie	-0,10	0,49	-0,19	0,85	-1,06	0,87
Ancre dénouement	-0,40	0,40	-1,01	0,31	-1,17	0,37
Ancre internationale	0,19	0,34	0,55	0,58	-0,48	0,85
Soutien carrière	-0,06	0,34	-0,19	0,85	-0,73	0,60
Planification carrière	-0,21	0,36	-0,58	0,56	-0,92	0,50
Mouvement carrière	-0,17	0,35	-0,50	0,62	-0,86	0,51
Développement carrière	0,02	0,36	0,06	0,95	-0,68	0,72
Autoformation	-0,28	0,34	-0,81	0,42	-0,95	0,39
Info carrière	-0,45	0,34	-1,31	0,19	-1,11	0,22
Nouveau rôle	-0,14	0,45	-0,31	0,76	-1,01	0,74
Pote enrichissement poste	-0,10	0,37	-0,26	0,80	-0,82	0,63
Participation aux décisions	1,11	0,63	1,76	0,08	-0,13	2,35
Perception support collègue	0,30	0,35	0,87	0,38	-0,38	0,98
_cons	-2,75	1,13	-2,43	0,02	-4,98	-0,53

Source : Notre enquête

D'autre part, selon le **Tableau 27 supra**, le modèle est globalement significatif à 10% entre le plateau objectif et les pratiques de gestion des carrières. Bien que le pseudo R<sup>2</sup> soit cette fois ci plus élevé que dans le cas précédent, il reste toujours faible. Une fois de plus, selon notre hypothèse, nous constatons qu'il n'existe aucune relation entre nos variables. Car, bien que nos variables ont toute un signe négatif conformément à nos attentes et à la théorie, elles sont toutes non explicatives au seuil de 10%.

**Tableau 27 : Régression logistique plateau objectif**

<b>Logistic regression</b>	<b>Number of obs</b>	=	291,00
	<b>LR chi2(30)</b>	=	156,65
	<b>Prob &gt; chi2</b>	=	0,00
<b>Log likelihood = -104,00591</b>	<b>Pseudo R2</b>	=	0,43

<b>Plateau objectif</b>	<b>Coef.</b>	<b>Std. Err.</b>	<b>z</b>	<b>P&gt;z</b>	<b>[95% Conf.</b>	<b>Interval]</b>
Age	-0,24	0,51	-0,47	0,64	-1,23	0,75
sexe	-0,61	0,43	-1,43	0,15	-1,45	0,23
Niveau scolaire	0,59	0,41	1,43	0,15	-0,22	1,40
conjoint	-0,11	0,44	-0,24	0,81	-0,96	0,75
Conjoint travail	0,71	0,41	1,72	0,09	-0,10	1,52
Nbre perso en charge	-0,98	0,45	-2,17	0,03	-1,87	-0,09
Ancienneté organisation	-4,26	0,67	-6,31	0,00	-5,58	-2,94
Qualification profess	0,52	0,58	0,89	0,37	-0,62	1,65
Promotion	0,44	0,41	1,07	0,28	-0,36	1,23
Catégorie socio prof	-1,16	0,43	-2,67	0,01	-2,01	-0,31
Stade carrière	-0,64	0,51	-1,26	0,21	-1,64	0,36
Ancre managériale	-0,45	0,43	-1,04	0,30	-1,29	0,40
Ancre technique	-0,19	0,44	-0,43	0,66	-1,05	0,67
Ancre sécurité	0,06	0,42	0,13	0,89	-0,77	0,89
Ancre autonomie	0,46	0,40	1,16	0,25	-0,32	1,24
Ancre créativité	0,39	0,39	1,00	0,32	-0,37	1,16
Ancre défi	0,26	0,60	0,43	0,67	-0,91	1,43
Ancre qualité vie	-0,36	0,64	-0,57	0,57	-1,61	0,88
Ancre dénouement	-0,74	0,51	-1,46	0,15	-1,74	0,26
Ancre international	-0,22	0,40	-0,55	0,58	-1,00	0,56
Soutien carrière	0,36	0,41	0,87	0,38	-0,45	1,17
Planification de carrière	-0,53	0,44	-1,19	0,23	-1,40	0,34
Mouvement de carrière	-0,60	0,41	-1,45	0,15	-1,41	0,21
Développement carrière	0,21	0,43	0,48	0,63	-0,63	1,04
Autoformation	-0,23	0,40	-0,58	0,56	-1,02	0,55
Information carrière	0,44	0,42	1,04	0,30	-0,39	1,26
Nouveau rôle	-0,79	0,54	-1,47	0,14	-1,84	0,26
Pot enrichissement poste	-0,40	0,47	-0,84	0,40	-1,33	0,53
Participation décision	0,02	0,60	0,03	0,97	-1,16	1,20
Perception support co	-0,58	0,45	-1,27	0,20	-1,47	0,31
_cons	4,57	1,29	3,54	0,00	2,04	7,10

Source : Notre enquête

Nous avons effectué, dans un second temps, un test de corrélation de type Pearson dans le but d'identifier le niveau d'influence des différentes pratiques de gestion des carrières sur les divers types de plafonnement de carrière.

Ainsi, les analyses démontrent que sur les sept dimensions des pratiques de gestion des carrières, cinq sont reliées significativement et négativement à la perception de plafonnement ( $-0,11 \leq r \leq -0,14$ ,  $p \leq 0,01$ ). Nous pouvons donc affirmer contrairement à notre hypothèse que

le plafonnement de carrière influence négativement les pratiques de gestion des carrières. Plus on se sent plafonné et moins on ressent la présence effective des pratiques de carrière dans son organisation (**Tableau 28**).

**Tableau 28** : Test de corrélation des pratiques de gestion des carrières

Variables	Plateau objectif		Plateau subjectif	
	Coef	Pr	Coef	Pr
<b>Pratiques de gestion des carrières</b>				
Soutien à la carrière	-0.0450	0.4449	-0.0956	0.1037
Planification de la carrière	0.0255	0.6649	-0.1470**	0.0121
Mouvement de carrière	-0.0789	0.1798	-0.1382 **	0.0184
Développement de carrière	0.0242	0.6814	-0.0926	0.1150
Auto formation	-0.1550*	0.0081	-0.1102 ***	0.0605
Information de carrière	-0.0188	0.7494	-0.1413**	0.0158
Nouveaux rôles	-0.0767	0.1920	-0.1353**	0.0209
*Significativité à 5%				
*Significativité à 10%				

Source : Notre enquête

#### 2.2.1.2. PLATEAU DE CARRIERE / SOLUTIONS POTENTIELLES

Notre seconde sous hypothèse dans cette partie stipulait que « *L'enrichissement des postes, la participation aux décisions et le soutien des collègues permettent de réduire le plafonnement de carrière dans les GEC.* ».

Après l'analyse multivariée et selon notre hypothèse, les **Tableaux 26 et 27** ci-dessus nous montrent la relation existant entre le plateau de carrière et les solutions potentielles retenues. De ce fait, nous constatons qu'il n'existe aucune relation entre nos variables modératrices et le plateau objectif. Toutefois, le plateau subjectif est positivement lié avec la participation aux décisions ( $r=1,1$ ,  $p \leq 10\%$ ) et significative au seuil de 10%. En conclusion notre hypothèse est partiellement vérifiée. Ces résultats ne corroborent pas entièrement avec ceux de Tremblay et Roger (1995) selon qui certains aspects de l'environnement du travail tels que le degré d'ambiguïté dans les rôles, le potentiel d'enrichissement du poste et la participation à la prise de décision peuvent contribuer à limiter les conséquences associées au plafonnement de carrière. Cependant, cela confirme l'hypothèse de Driver (1985) qui suggérait que le partage des responsabilités managériales pouvait représenter une solution intéressante au plafonnement et les propos de Feldman et Weitz (1988) selon lesquels l'accroissement des responsabilités peut limiter les effets négatifs du blocage de carrière.

## **2.2.2. DISCUSSION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE**

Les résultats obtenus après les analyses multivariées ne corroborent pas avec les travaux antérieurement réalisés sur le sujet. Ceci nous amène à répondre à nos hypothèses et à faire des préconisations.

### **2.2.2.1. VALIDATION OU INVALIDATION DES HYPOTHÈSES**

La première sous hypothèse de cette partie qui stipulait que « *l'application effective des pratiques de GRH en matière de carrière influence positivement le plafonnement de carrière dans les GEC* » n'est pas validée si on prend en compte le test de corrélation de Pearson. En effet, le plafonnement de carrière est influencé négativement par les pratiques de gestion de carrière. En d'autres termes la non application effective des pratiques de gestion des carrières influence négativement les plafonnés. Ce qui corrobore aux analyses antérieures faite par Lemire et Rouillard (2003), ceux-ci ont démontré que les dimensions des pratiques de gestion des carrières sont reliées significativement à la perception de plafonnement. De plus, plusieurs autres travaux ont abouti aux mêmes résultats. Douanla (2008) a montré que les pratiques pour aider les individus à mieux gérer leur carrière sont pratiquement absentes dans la totalité des PME camerounaises. Enfin, selon Feldman et Weitz (1988), c'est lorsque les individus ne bénéficient pas de pratiques de gestion des carrières adéquates que s'accroît leur perception de plafonnement.

La seconde sous hypothèse de cette partie qui précisait que « *L'enrichissement des postes, la participation aux décisions et le soutien des collègues permettent de réduire le plafonnement de carrière dans les GEC.* » est partiellement validée. En effet, uniquement la participation aux décisions a été vérifiée dans notre étude. Nos résultats confirment ceux de Wolf (1983) qui montrent qu'une façon d'accroître la qualité des emplois de ceux qui doivent demeurer dans leur poste actuel serait de les impliquer davantage dans les décisions qui les concernent, et même, dans les décisions qui touchent des aspects organisationnels. Ils corroborent aussi avec ceux de Driver (1985) selon qui « *lorsqu'un plus grand nombre de manager de moyen ou de bas niveau partagent les fonctions majeures de politique et de stratégie, certaines frustration liées au plafonnement peuvent disparaître* ». En définitive, un plus grand pouvoir de décisions peut accroître substantiellement le sentiment de succès hiérarchique sans pour autant offrir une promotion (Gattiker et Larwood, 1986).

### **2.2.2.2. APPLICATION DES RÉSULTATS AUX THÉORIES**

Les résultats que nous avons obtenus s'expliquent par le fait que les entreprises ont tendance à négliger l'application effective des pratiques de gestion des carrières au sein de leur

organisation. De plus, lorsque les entreprises implémentent ces pratiques, les activités de suivi évaluation ne sont pas régulièrement effectuées afin de veiller à l'effectivité de la mise en œuvre de ces pratiques auprès des populations cibles concernées dans notre étude à savoir les plafonnées. C'est pourquoi, les employés qui ont connu une stabilité prolongée dans leur poste et ceux qui estiment avoir un blocage dans leur carrière et qui ne ressentent pas effectivement ces pratiques sont davantage frustrés.

A la fin de cette étude, nous pouvons dire que la solution identifiée dans cette recherche pour faire face aux dysfonctionnements résultants de la non prise en compte des personnes plafonnées est la participation aux décisions qui s'avère avoir un fort pouvoir explicatif. Ces résultats nous amène à relever la théorie du management participatif évoqué par Rensis Likert<sup>67</sup> (1961). En effet, cet auteur distingue trois types de management :

- Le *style autoritaire* : forte centralisation et mode de fonctionnement par la règle et le contrôle. les décisions et la communication vont hiérarchiquement du sommet à la base ;
- Le *style consultatif* : qui facilite le travail en équipe, les relations interpersonnelles. Mais la participation à la prise de décision est limitée. le dirigeant consulte ses employés. La communication va donc dans les deux sens ;
- Le *style participatif* : l'individu ou le groupe participe à la décision et à la définition des objectifs. La communication se fait verticalement mais aussi horizontalement et l'information circule librement.

Selon Likert (1961, *Op Cit.*), c'est le management participatif qui apparait comme le plus efficace. D'après cette théorie, la responsabilité, la décision par consensus et la fixation d'objectifs par groupe doivent être implémentées chez les plafonnés. Pour lui, favoriser l'interaction entre les plafonnés et les autres membres de l'organisation doit permettre de faciliter la résolution des problèmes au sein de ce groupe et de faire fonctionner l'organisation sur une base d'influence mutuelle plutôt qu'à partir d'un réseau formel des relations. Enfin, les personnes en situation de plafonnement doivent davantage être associées dans les décisions qui concernent leur emploi et l'organisation.

---

<sup>67</sup>Dans son ouvrage intitulé « le gouvernement participatif de l'entreprise »



## Conclusion du Chapitre 4

Le Chapitre 4 qui s'achève avait pour objectif d'examiner l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines en matière de carrière sur le plafonnement de carrière dans les GEC.

L'examen de l'influence des pratiques de gestion des carrières sur le plafonnement a été structurée en deux étapes : le rappel méthodologie et les outils statistiques utilisés pour traiter, analyser et interpréter les résultats de notre étude. A la première étape, il était question de construire notre modèle de recherche après avoir identifié les différentes variables puis procéder à l'analyse statistique de nos données. Dans la seconde étape, il s'est agi de présenter le traitement et l'analyse des résultats obtenus.

En ce qui concerne la première étape, deux articulations ont été nécessaires à la réalisation de cet objectif :

- La première articulation était consacrée à la représentation du modèle et la méthodologie de la recherche. Ceci s'est fait par la formulation des hypothèses à travers l'identification des variables du modèle et la description du corps des hypothèses. Ensuite, il a été question de montrer la méthodologie de la recherche en partant de la méthode d'échantillonnage jusqu'à l'opérationnalisation des concepts mobilisés.
- La seconde articulation, pour sa part, a consisté en l'analyse statistique. A ce sujet, nous avons commencé par identifier les différentes variables mobilisées dans le cadre de cette partie de l'étude : les divers types de plafonnements (objectif et subjectif) ont été saisis de la même manière qu'au Chapitre 2. Les différentes pratiques de gestion des carrières et les solutions potentielles étaient ici nos variables dépendantes.

Dans la seconde étape, deux articulations nous ont permis d'atteindre nos fins :

- La première articulation était consacrée au traitement statistique des questionnaires en présentant au préalable l'étude des modèles de régressions utilisés pour l'estimation de nos variables. Par la suite, nous avons fait ressortir les facteurs explicatifs du plafonnement de carrière dans les GEC.
- La deuxième articulation nous a conduit à analyser les relations existant entre les pratiques de gestion de carrière et les solutions du plafonnement de carrière dans les GEC. Les résultats obtenus nous montrent que la participation aux décisions a un effet modérateur sur le plafonnement de carrière.

## Conclusion de la deuxième partie

L'objectif de cette partie était de montrer les solutions potentielles qui permettent de diminuer l'ampleur du plafonnement de carrière dans les grandes entreprises Camerounaises. Deux temps forts ont guidé la réalisation de cet objectif. Le premier était consacré à l'analyse théorique des diverses pratiques de gestion des ressources mobilisées pour combattre les problèmes de mobilité et de carrière dans les organisations. Le second temps fort quant à lui était consacré à la recherche des solutions spécifiques pouvant réduire ce phénomène dans un échantillon des GEC.

Plus précisément, dans **le premier chapitre**, il était question d'identifier les stratégies de gestion des ressources humaines et les pratiques de gestion des carrières visant à réduire le plafonnement de carrière. Pour ce faire, nous avons procédé d'abord à la présentation des enjeux et typologies de la gestion des carrières. Puis, il a été question de montrer les pratiques et outils d'aide à la mobilité des employés. Ensuite, nous avons identifié les stratégies de gestion des carrières visant à la réussite de carrière. Mais aussi, il a été question pour nous de situer le lecteur sur les solutions potentielles de réduction du plafonnement de carrière.

Dans **le second chapitre**, il s'agissait de vérifier empiriquement l'existence de cette relation dans le cadre des GEC. Pour ce faire, le cadre méthodologique s'est appuyé sur la présentation de notre modèle conceptuel de recherche et des instruments statistiques utilisés pour vérifier nos hypothèses. Parmi les résultats obtenus, nous pouvons retenir que c'est l'absence de l'application effective des pratiques de gestion de carrière qui influence négativement le plafonnement. Ensuite, les salariés qui sont subjectivement plafonnés ont besoin de participer aux décisions qui touchent leur emploi et leur entreprise. Pour aboutir à ces résultats, nous avons utilisé un modèle économétrique où nous avons été amené à vérifier l'existence d'une relation entre nos variables par la régression logistique et le test de *corrélacion de Pearson*.

## **Conclusion générale**

L'objectif principal de cette étude était de montrer l'impact du plafonnement de carrière sur les employés camerounais et, de proposer les solutions potentielles qui peuvent permettre de d'atténuer ce phénomène. Plus précisément, il était question de montrer les effets du plafonnement de carrière sur la satisfaction au travail et, le stress professionnel vécu par les employés des GEC. Ensuite, nous avons envisagé les solutions pouvant réduire ce phénomène dans les organisations cibles. De toute évidence, ce travail nous a permis d'étendre le champ traditionnel des recherches sur le plafonnement des carrières. Bien que certains résultats obtenus en l'espèce, ne s'inscrivent pas toujours dans le sens des conclusions de la pluralité des recherches antérieures sur le plateau professionnel, quelques spécificités liées au contexte ont cependant été révélées.

Les résultats obtenus laissent supposer que les travailleurs subjectivement plafonnés ne sont satisfaits ni de leurs conditions de travail, ni de l'évolution de leurs carrières. Par contre, certains employés qui se sentent bloqués restent tout de même satisfaits de leurs salaires et de leurs supérieurs hiérarchiques, alors que, les personnes qui ont connu une longue période de stabilité ne sont pas satisfaites de leurs supérieurs hiérarchiques. Aussi, les personnes qui estiment être bloquées dans leur organisation vivent plus de stress et présentent comme manifestation du stress : des vertiges, l'anxiété, le manque de joie, la perception négative de la réalité et enfin, la tendance à s'isoler. Comme autres résultats obtenus, la non application effective des stratégies de gestion de carrière est à l'origine de toute les frustrations vécues par les plafonnés. Dès lors, pour faire face à ce phénomène, nous avons identifié comme solution potentielle, la participation et l'implication dans le processus décisionnel.

Malgré les écrits théoriques qui appuient l'existence d'une relation de cause à effet entre le plafonnement de carrière, la satisfaction au travail, le stress professionnel et les pratiques de gestion de carrières vécues par les employés avec comme variable modératrice, les solutions retenus dans cette étude ainsi que l'argumentation proposée nécessitent deux nuances.

D'abord, les analyses statistiques effectuées ne permettent pas de confirmer avec exactitude l'existence d'un lien de causalité entre les différentes variables étudiées et, encore moins, d'être un outil de prédiction. D'ailleurs, il est plausible d'inférer dans un premier temps que, le sentiment d'être demeuré au même niveau beaucoup trop longtemps, entraîne une insatisfaction sur divers aspects au travail. Car, pour parler de non satisfaction, encore faudrait-il connaître le degré de satisfaction éprouvé avant que le plafonnement de carrière n'apparaisse. Aussi, il est difficile de mesurer le degré de stress professionnels vécu par un travailleur, parce qu'il peut ressentir certains symptômes du stress mais ne pas être pour autant plus stressé dans l'entreprise.

Ensuite, la non application effective de quelques pratiques de gestion des carrières n'impliquent pas l'absence de ces pratiques. Les solutions retenues dès lors dans notre analyse se sont limitées à trois aspects, bien que plusieurs autres solutions puissent être envisagées. Pour être validées, les interprétations suggérées dans cette étude mériteraient d'être entérinées par une recherche de type longitudinal, qui permettrait d'évaluer le degré de satisfaction et de stress vécu avant, pendant et après les manifestations des conséquences du plafonnement chez les individus. De plus, une analyse explicative grâce à des entretiens, serait utile pour mesurer le niveau de frustration vécu par les employés à cause de l'inapplication des pratiques de gestion des carrières. Enfin, la volonté recherche des individus sur la construction d'un plafonnement de carrière permettra d'identifier les personnes souhaitant ces situations et celles subissant plutôt le plateau.

Par ailleurs, si les analyses prévoient que les individus se retrouveront de plus en plus fréquemment en situation de plafonnement de carrière, et que les effets négatifs, comme l'augmentation du taux de roulement, la baisse de l'engagement organisationnel et de la performance au travail, seront de plus en plus perceptibles (Appelbaum et Finestone, 1994), les recherches sur les solutions potentielles doivent se multiplier afin d'atténuer voire, de réduire drastiquement les conséquences négatives de ce phénomène. C'est pourquoi, des auteurs comme Feldman (1988) et Atkinson (2002) concluent que la façon dont les carrières seront planifiées et gérées aura un impact sur l'atteinte des objectifs organisationnels et des aspirations individuelles de carrière.

D'autres auteurs affirmeront que les organisations qui vont prospérer au XXI<sup>ème</sup> siècle, avec l'avènement de nouveaux concepts comme la mondialisation, l'employabilité et l'E-RH<sup>68</sup> sont celles qui mettront l'accent sur la gestion des carrières de leurs employés et, surtout, en mettant tout en œuvre pour attirer, développer et retenir les meilleurs individus (Lindquist, 1997 ; Herriot 1992 ; Walters, 1992).

En dépit de ce qui précède, nous pensons que la connaissance des facteurs pouvant placer les salariés en situation de perte d'espoir, de mobilité verticale et de frustration, de même que les solutions identifier pour y remédier, telles que la participation aux décisions qui touchent l'emploi des personnes plafonnées, constituera une base d'informations utile pour les dirigeants des GEC. Ceci permettrait certainement à ces dirigeants de mettre en place, un système de gestion de carrières plus approprié et d'éviter ainsi, le sentiment précoce de fin de vie professionnelle chez leurs salariés.

---

<sup>68</sup>L'E-RH se caractérise par un rôle croissant des intranets et un recours aux TIC pour les activités fondamentales de la fonction RH.

Quoiqu'il en soit, l'intensité de la relation observée souligne l'importance qu'il faudrait se préoccuper désormais des conséquences éventuelles du plafonnement de carrière non seulement sur la satisfaction des employés, mais aussi sur le stress que ces derniers ressentent au quotidien dans leur travail. À cet égard, deux stratégies d'intervention peuvent être examinées, soit pour prévenir l'apparition du plafonnement de carrière, soit pour en atténuer ses effets le cas échéant.

**La première stratégie** concerne l'application effective des stratégies de gestion des carrières, et vise à créer des emplois stimulants qui sollicitent au maximum le potentiel et les habiletés des employés. Cette approche s'inspire de l'enrichissement de tâches, naguère proposé par Herzberg (1959), de même que du « *Job Design* » de Hackman et Oldham (1975) qui ont montré l'importance du contenu de la tâche sur la motivation au travail. En particulier, Bardwick (1986) suggère d'offrir des postes qui demandent de la créativité, qui comportent des défis techniques, qui offrent de la rétroaction sur les résultats obtenus et qui favorisent les contacts sociaux tout en offrant une certaine visibilité. Vue dans ce sens, Tremblay et Roger (1993) trouvent que les gestionnaires qui perçoivent leurs tâches comme étant variées et complexes sont moins susceptibles de subir les effets néfastes d'un plateau mobilité.

**La seconde stratégie d'intervention** concerne l'environnement social et, en particulier, la qualité de l'appui fourni par le supérieur immédiat. De l'avis de Kaye (1989), les effets néfastes du plafonnement de carrière surviendraient principalement parce que les supérieurs abandonnent la partie et laissent à eux-mêmes les employés plafonnés. Pourtant, selon cet auteur, les employés à mobilité réduite pourraient continuer à éprouver un certain défi à exercer des tâches devenues routinières avec le temps s'ils étaient soutenus par leurs supérieurs hiérarchiques et par une culture organisationnelle qui valorise leurs potentiels. Dans la même logique, l'adoption d'un style de gestion participatif axé sur la participation aux décisions comme prôné par Rensis Likert (1961) pourrait contribuer à maintenir un sens de valorisation souvent perturbé par le plafonnement.

En tout état de cause, il va de soi que l'efficacité des solutions proposées, repose sur la capacité de repérer les personnes qui se sentent plafonnées et qui en subissent les conséquences. Il serait donc plausible que dans les travaux futurs, on prenne en compte le profil des employés qui semblent plus vulnérables au plafonnement de carrière dans les organisations. De plus, il apparaît pertinent de mettre en place des moyens structurels et formels permettant aux employés de signifier clairement leurs attentes et leurs aspirations de carrière. Également, ces mesures devraient être assorties d'une rétroaction claire et honnête de la part de l'employeur, afin d'éviter que les employés ne s'illusionnent au sujet de leurs possibilités d'avancement au sein de l'organisation tant il est vrai que le contrat psychologique a toujours été violé par les

employeurs. D'où l'importance de maintenir des liens étroits avec les employés et une communication fondée sur l'écoute et l'empathie.

Comme le souligne Bardwick (1986), l'enjeu principal consiste à éviter que la situation de la personne ne se détériore au point où le plafonnement de carrière se transforme en plateau de vie. Toutefois, la perte de motivation vécue par les employés au lendemain des multiples crises qu'a connues le monde a envahi toute les sphères de la vie, de sorte que les conséquences du plafonnement risquent d'être non seulement amplifiées, mais également irréversibles.

Enfin, toute cette discussion relative aux effets néfastes du plafonnement de carrière doit s'effectuer à la lumière d'une conjoncture économique précaire caractérisée par les fusions d'entreprises, les restructurations et les coupures massives de postes. Ainsi, la perspective de faire carrière ascendante risque d'être moins importante dans un contexte où la perte éventuelle de son emploi représente une menace réelle. Par conséquent, on peut concevoir que le sentiment d'être limité dans son avancement sera vécu avec moins d'acuité par l'individu qui se considère privilégié non seulement d'avoir un emploi, mais aussi de le conserver.

Par ailleurs, comme toute recherche empirique, celle-ci n'est pas sans souffrir de certaines limites parmi lesquelles la validité externe. En effet, l'échantillonnage a été réalisé dans les grandes entreprises à travers neuf (09) régions du Cameroun. Les résultats présentés ne peuvent être extrapolés qu'avec la plus grande prudence, due à l'environnement et à la culture propre à chaque milieu. Il semble qu'aucune approche ne puisse être appliquée dans divers contextes organisationnels avec la même efficacité. Pour cela, nous croyons finalement qu'il faudrait poursuivre la recherche sur cette thématique en insistant sur les effets du plafonnement de carrière sur la productivité des employés. Ensuite, les études sur ce sujet doivent s'intéresser aux personnes affectées dans les administrations publiques en complément d'effectifs ou mise à disposition (fonctionnaires et contractuels) qui sont susceptibles de vivre intensément ce phénomène. Enfin, les travaux ultérieurs sur ce sujet, peuvent ressortir les facteurs encourageant le plafonnement volontaire dans les organisations.

Cette conclusion marque le terme de notre étude et, permet d'aborder différents points destinés à faire un bilan des apports. Pour pouvoir présenter de façon organisée les principaux apports de cette recherche, l'option a été prise de faire référence à une méthodologie classique: apports théoriques, méthodologiques et managériaux.

Au *niveau théorique*, l'objectif de cette étude était d'aborder les effets du plafonnement de carrière afin de lutter contre sa croissance dans les organisations. Autrement dit, de mettre en lumière la situation vécue par les personnes ayant connu une stabilité prolongée à leur poste de même que celles qui ont le sentiment d'être limités dans leur carrière avec le risque de voir

survenir en eux des conséquences négatives. Le plafonnement quel qu'en soit la forme qu'il peut revêtir est à l'origine de nombreux maux et dysfonctionnement au sein des organisations. Le fait pour une personne de vivre cette situation peut l'amener à adopter des attitudes peu productives.

L'accent a été mis particulièrement sur les conséquences du plafonnement de carrière dans la satisfaction au travail et le stress professionnels vécues par les salariés. Ainsi, nous avons pu observer que les personnes plafonnées sont insatisfaites de certains aspects de leur travail. Toutefois, il est important de relever que les plafonnés objectifs ont tendance à être insatisfaits de leurs supérieurs hiérarchiques qu'ils accusent d'être à l'origine de leur situation. Enfin, notre étude a montré que l'application des bonnes conditions salariales et la régularité dans leur paiement permettait à certaines personnes de vivre avec un effet moindre ces situations.

Un autre point soulevé par cette étude concerne les différentes manifestations du stress professionnels vécus par les plafonnés. S'il est vrai que nous n'avons pas trouvé de différences significatives entre les plafonnés et les non plafonnés en matière de stress. Il serait important de relever que les plafonnés subjectifs vivent plus de stress dans leur entreprise. De plus, le plafonnement occasionne plus d'anxiété dans les organisations, ceux qui se sentent plafonnés ont plus de difficultés au travail et ont tendance à s'isoler. Finalement, le plafonnement de carrière peut diminuer dans les organisations si les managers acceptent d'intégrer les employés aux décisions qui leur concernent.

Comme autre particularité théorique, nous avons pris en compte toutes les catégories socio professionnelles des salariés, qu'ils soient cadre ou non, avec une orientation spécifique vers les personnes appartenant aux grandes entreprises. Malgré le fait que la population soit assez homogène en terme d'âge et d'ancienneté dans l'organisation, cela nous a permis de collecter des données qui se sont avérées riches et variées en informations. Pour ce faire, nous avons procédé à l'envoi des questionnaires comportant de nombreuses questions fermées et ouvertes utiles pour nos analyses statistiques.

Cette enquête s'est avérée comme une étape très importante compte tenu de l'importante population à approcher mais aussi de son éparpillement sur le territoire national. Dans l'approche de l'étude d'une situation de plafonnement de carrière, lorsque la population à interroger est importante, l'étape du questionnaire est nécessaire pour permettre d'effectuer un premier tri entre les personnes identifiées et supposées plafonnées avec les autres.

*Au niveau méthodologique*, Ils sont la conséquence des apports théoriques car l'approche des situations de plafonnement, en tenant compte des attentes formulées par les individus, met en



lumière la nécessité d'aborder la construction de la carrière sous un angle autre que la carrière basée sur le mouvement. Le principal apport peut être d'avoir identifié que l'absence d'application effective des pratiques de gestion des carrières dans les entreprises était l'une des principales causes de la montée de ce phénomène. En effet, si les entreprises qui ont choisi de concevoir et d'implémenter des pratiques de gestion des carrières, veillent à leur application effective et prennent conscience de la nécessité d'associer les plafonnés dans la prise des décisions touchant leur emploi, c'est ainsi qu'elles faciliteront la réduction des conséquences de ce phénomène dans les organisations.

Ignorer les problèmes vécus par les plafonnés, renforcerait le sentiment de frustration dont ils sont victimes.

Cette prise de conscience nécessite au *niveau managérial* :

- ✚ de changer de perception vis-à-vis des salariés qui se trouvent en situation de plafonnement ;
- ✚ d'améliorer les conditions de travail des personnes identifiées comme étant plafonnées ;
- ✚ de favoriser l'employabilité des personnes stables dans leur poste ;
- ✚ de donner une place importante au suivi-évaluation des pratiques de gestion des carrières implémentées dans les entreprises ;
- ✚ de donner une réelle place à la participation aux décisions en se dotant des outils et des pouvoirs décisionnels nécessaires de nature à créer un véritable dialogue profitable à tous, et enfin
- ✚ d'organiser régulièrement des séminaires d'information sur la gestion des carrières au sein de l'entreprise.

## **Références bibliographiques**

- Abord de Chatillon E. et Ardouin T. (2003) : l'audit du stress au travail : un audit de santé de l'organisation ? Actes de la 5ème université de l'audit social, mai 2003, Corte, Corse.
- Abraham J. (2004) : Marché interne du travail, enjeux et limites de la mobilité, AGRH La gestion des carrières, enjeux et perspectives, Ed. Vuibert,
- Allen T. D, Poteet M.L. et Russell J. E. A.(1998): Attitudes of Managers Who Are More or Less Career Plateaued, *The Career Development Quarterly*, vol. 47.
- Allen T. D, Russell J. E. A., Poteet M. L. et Dobbins G. H. (1999): Learning and Development Factors Related to Perceptions of Job Content and Hierarchical Plateauing, *Journal of Organizational Behavior*, volume 20, n° 7.
- Allan B, (2003) :« stress professionnel et stress domestique » Impact et utilité du programme d'aide aux employés.
- Aract (2004) : Ages et travail, le vieillissement dans l'entreprise, Ages et parcours professionnels en Pays de la Loire, brochure d'information, 16 pages
- Avolio B. J., Waldman D. A. et Mc Daniel M. A (1990): Age and work performance in Non managerial Jobs :The Effects of Experience and Occupational Type, *The Academy of Management Journal*, vol 33, n° 2.
- Bailyn L. et Lynch J. T.(1983): "Engineering as a life-long career, its meaning, its satisfaction, its difficulties". *Journal of Occupational Behaviour*, N°4.
- Bardwick J. M. (1983): Plateauing and Productivity, *Sloan Management Review*,
- Bardwick J. M. (1986): The plateauing trap, *Personnel*.
- Bardwick J. M. (1987): How executives can help "plateaued" employees, *Management Review*, vol 76, n° 1.
- Bastid F (2004) : « Mesurer la réussite de carrière des cadres : vers une intégration de la dimension extraprofessionnelle » WP. N° 681
- Baret C. (2004) : Gestion de carrière, les emplois précaire aussi, AGRH La gestion des carrières, enjeux et perspectives, Ed. Vuibert.
- Baruch Y. (2006): Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints, *Human Resource Management Review*, n° 16.
- Beauchamp S. et Fabi B. (1993) : L'influence de la taille organisationnelle sur le plafonnement de carrière, *Revue internationale P.M.E*, vol. 6, n° 2.
- Beaud S et Weber F. (2003) : Guide de l'enquête de terrain. Produire et analyser des données ethnographiques, Paris, La découverte
- Becker H et Strauss A (1956): Careers, Personality, and Adult Socialization, *American Journal of Sociology*, vol 62, n° 3.
- Becker G. S. (1964): Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education, The University of Chicago Press.

Bellini S, Duyck J. Y., Laval F., Renaud E. et Vauclin S. (2005) : Une typologie des pratiques de gestion des seniors, Cerege IAE Poitiers.

Benraiss L, Marbot E, Perretti J M (2000) : « étude de l'influence des plateaux de carrière sur la satisfaction des employés : Cas d'une PME marocaine » centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion W.P. n° 567

Berton F (2001) : Intervention au 8èmes journées de sociologie du travail « marchés du travail et différenciations sociales. Approches comparatives. Carrières salariales et marchés professionnels », CNAM, Paris.

Billaud J. P (2002) : Le temps dans la théorie du capital humain. Durée de vie, éducation et temps de travail, Université d'Angers, GEAPE.

BIT (2009) : *Guide sur les nouveaux Indicateurs d'Emploi des Objectifs du Millénaire pour le Développement*. Genève.

Blais D. (2005) : « les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester » cahier de recherche exploratoire du cours Instruments de recherche en gestion de projet, Vol 2, N°1.

Blanchet D (2002) : Le vieillissement de la population active : ampleur et incidence, Économie et statistique n° 355-356

Blank S, (2004) : « des conditions de travail précaire causent stress et soucis » article paru dans domaine public N° 1598 03.

Blau P (1964): Exchange and power in social life. New York: J. Wiley

Brasseur M. (2005) : Stress, burnout et conflits de rôles : l'apport des types psychologiques de Jung, Actes de la journée CEROG/AGRH « stress, burnout et conflits de rôles », Aix-en-Provence, 27 Mai 2005

Burke R. J. (1989): Examining the career plateau: Some preliminary findings, Psychological Reports, n° 65.

Cadin L, Guérin F. et Pigeyre F (1998) : Gestion des ressources humaines, Edition Dunod

Cardinal L. et Lamoureux C. (1992) : Le plateau de carrière chez les gestionnaires : diagnostic et intervention, Gestion.

Cardinal L. et Lamoureux C. (1994) : « plateau de carrière et désintérêt au travail : étude de la relation entre le plateau mobilité et le plateau de contenu chez les gestionnaires » revue Québécoise de psychologie, vol 15 N° 3.

Carnazza J., Korma A et Ference T. (1981): Plateaued and non-managers: factors in job performance, Journal of Management, n° 7.

Carnazza J., Korman A., Ference T, et Stoner J (1981): « Plateaued and non-plateaued managers: factors in job performance ». Journal of management, 7 (2),

Cerdin J. L., Colle R et Peretti J M. (2003a) : L'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser, Document de travail, IAE, Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion n° 666

- Cerdin J. L., Marbot E. et Peretti J. M. (2003b) : Vers une définition du sentiment de fin de vie professionnelle, *Revue de GRH* n° 47.
- Cerdin, J. L., (1999), La mobilité internationale : réussir l'expatriation, Editions d'Organisation.
- Cerdin, J. L., Marbot, E. & Peretti, J. M. (1999), Autonomie et gestion des âges, Actes du 10<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH - Septembre.
- Cerdin J. L. (2004) : Les carrières dans un contexte global, *Revue management et avenir* 2004/1, N° 1.
- CEREQ (2003) : Age et emploi : la problématique des travailleurs âgés, dossier d'étude
- Chang Boon Lee, P. (2002) : Going beyond the career plateau. Using professional plateau to account for work outcomes; *Journal of management development*, vol. 22, n° 6.
- Chao G. T. (1990): Exploration of the Conception and Measurement of Career Plateau: A Comparative Analysis, *Journal of Management*, vol. 16, n° 1.
- Choy R. M. & Savery L. K. (1998): Employee plateauing: some workplace attitudes, *Journal of Management Development*, vol 17, n° 6.
- Christin J. (2005) : "Individus et organisations face à la retraite : pour une approche duale", actes de la 7<sup>ème</sup> Université de Printemps de l'Audit Social, mai 2005, Marrakech, Maroc.
- Colle R. (2005) : l'amélioration du bien-être des salariés par les temps de travail à la carte, Actes de la 1<sup>ère</sup> journée de recherche IREG/AGRH « management de la santé et de la sécurité au travail », 7 et 8 avril 2005, Annecy.
- Collerette P, Delisle G et Perron R (1997) : Le changement organisationnel: théorie et pratique. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Code du travail (1992) : Loi n°92-007 du 14 août 1992 [www.Droit-Afrique.com](http://www.Droit-Afrique.com)
- Cooper C. L. (1981): The stress checks Englewood cliffs, NJ, Prentice –Hall.
- Cooper C. L. (1984): "Executive stress: a ten comparison" *Human Resources Management*, Vol 23.
- Cristin J et Peretti J. M. (2008) : La satisfaction au travail : enseignements d'une étude quantitative exploratoire auprès de cadres seniors en France, IAE Aix, Centre d'études et de recherches sur les organisations et la gestion, n° 835.
- DARES (2008) : Tableau de bord trimestriel, activité des seniors et politiques de l'emploi, Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi.
- Dedrick E. J. et Dobbins G. H. (1991): The Influence of Subordinate Age on Managerial Actions: An Attributional Analysis, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.12, n°5.
- Delobbe, N. (2005) : Le contrat psychologique. In Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze, D. & Mignonac, K. (éditeurs). *Comportement organisationnel*, Vol. 1: Contrat psychologique, émotions au travail et socialisation organisationnelle. Bruxelles: De Boeck.

Doeringer P. B. et Piore M. J. (1971) : *Internal labor markets and manpower analysis*, MA, ME shape, Lexington.

Donnadieu G (1991) : *Du salaire à la rétribution : pour une nouvelle approche des rémunérations*, Paris, Editions liaisons.

Douanla J. (2008) : « plafonnement de carrière, satisfaction au travail et implication organisationnelle des salariés en contexte camerounais » revue de gestion des ressources humaines éditions ESKA, N° 69 Juillet-Août-Septembre.

Douanla J. (2010) : « les déterminants du stress professionnel en contexte camerounais » *Gérer les ressources humaines en Afrique*. EMS Éditions Paris.

Driver M. (1985) : « Demographic and societal factors affecting the linear career crisis »- *Revue canadienne des sciences de l'administration*, décembre.

Duffy J (2000): *The Application of Chaos Theory to the Career-Plateaued Worker*, Journal of employment counseling, vol. 37.

Dupray A. (1997) : *Ancienneté et mobilité : les composantes temporelles de la carrière*, Lest/CNRS, document de travail.

Edey Gamassou C. (2004) : « prévenir le stress professionnel et promouvoir l'implication au travail, un enjeu de GRH » in les cahiers du Cergor éditeur J F Amadeur Université Paris I.

Edey Gamassou C. (2005) : *Stress et attitudes au travail : mesurer pour mieux prévenir des problèmes de SST*, Actes de la 1ère journée de recherche IREG/AGRH « management de la santé et de la sécurité au travail », 7 et 8 avril 2005, Annecy

El Akremi A., Guerrero S. et Neveu J. P. (2006) : *Comportement organisationnel : volume 2. Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, Edition De Boeck, collection Méthodes et Recherches-management.

Essombè Edimo J.R. Nya Bonabébé (2007) : *Spatialité et développement économique à Douala : entre le hasard et la nécessité*, L'Harmattan, Paris,

Essombè Edimo J.R. Nya Bonabébé (2008) : *Douala et l'attractivité territoriale en zone CEMAC à l'heure de l'économie globale*, in *Revue ENJEUX*, n° 34/35.

Essombè Edimo J.R. Nya Bonabébé et Ngo Balépa A.S. (2013) : *Bonabéri à Douala : dynamique de localisation des entreprises et congestion d'un espace de déconcentration industrielle*, in *Revue Subsaharienne d'Économie et de Finance*, n° 4, Nov.

Essomme I (2013): *The consequences of career plateau on the professional stress lived in the Cameroonians big companies. 2<sup>nd</sup> international conference on managing human resources at the Workplace*, December 13-14.

Etoundi G (2008) : « intégration des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans les entreprises camerounaises » *Revue camerounaise du management* N° 16 Dec.

Ettington D. R. (1998): *Successful career plateauing*, Journal of Vocational Behavior, n° 52.

Ettington, D. R., (1992), *Coping with Career Plateauing : « Face the facts » VS. « Hope Springs Eternal »*, Papers presented at Careers division, National Academy of Management Meetings, Las Vegas.

- Evans M. et Gilbert E. (1984): «Plateaued Managers: Their Need for Gratifications and Their Effort-Performance Expectations », *Journal of Management Studies*, vol. 21, n° 1.
- Falcoz C. (2004) : Pour un modèle contextuel d'analyse des systèmes de gestion de carrière au sein des marchés internes du travail, AGRH La gestion des carrières, enjeux et perspectives, Ed. Vuibert.
- Falcoz C. (2004b) : Parcours professionnel et employabilité des 50 ans et plus : Représentations, pratiques de gestion et enjeux socio-économiques, Projet « Entreprises, populations et parcours professionnels » Anact Convention D70 DSI 02, rapport 100 pages
- Falcoz C. (2005) : Les plafonnements de carrière des salariés de 50 ans et plus. Pour un engagement à long terme des entreprises dans la carrière de leurs salariés, *Revue de gestion des ressources humaines* n° 57.
- Favereau O (1989) : Marchés internes, marchés externes, *Revue Économique* n°2, mars
- Feldman D. C. et Bolino M. C. (1996): Careers within careers: reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences, *Human Resource Management Review*, volume 6, n° 2.
- Feldman D. C. (1989): « Careers in organizations: recent trends and future directions ». *Journal of Management*, 15(2),
- Feldman D. C., et Weitz B. A.(1988) :« Career plateaus reconsidered ». *Journal of Management*, 14, N°1.
- Feldman D. C. et Weitz B. A. (1988b) : Career Plateaus in the Salesforce : Understanding and Removing Blockages to Employee Growth, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol VIII.
- Ference T. P., Stoner J. A. et Warren E. K. (1977): Managing the Career Plateau, *The Academy of Management Review*, vol 2, n° 4.
- Fisher C. D. et Gitelson R (1983):“ a meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity”. *Journal of Applied Psychology*. 68 (2).
- Fomba. K. A.(2008) : *Contrat de travail et fonctionnement du marché du travail au Cameroun*, Thèse de Doctorat nouveau régime en Sciences économiques non publiée, Université de Yaoundé II-Soa.
- Foster P. B., Shastri T. et Withane S. (1990): The impact of Mentoring On Career Plateau And Turnover Intentions Of Management Accountants, *Journal of Applied Business Research*, vol 20, n° 4.
- Fridman M. et Rosenman R.H. (1974): Type A Behaviour and your heart, N.Y., A.Knopf
- Gaertner S (1989): Manager's Careers and Organizational Change, *Academy of Management Executive*, vol 2, n° 4.
- Garneau J (1998) :« le stress causes et solution » in les ressources en développement : les psychologues humanistes vol 2
- Gattiker U. E, et Larwood L. (1986): « Subjective career success: a study of managers and career personnel ». *Journal of Business and Psychology*, 1,

Gautié J (2000) : Déstabilisation des marchés internes et évolution de l'emploi et des salaires dans les pays de l'OCDE : quelques pistes, Centre d'études de l'emploi

Gautié J (2002) : Déstabilisation des marchés internes et gestion des âges sur le marché du travail, Document de travail du CEE n° 15

Gautié J (2003) : Les marchés internes du travail, l'emploi et les salaires, Revue française d'économie n° 4 vol XVIII.

Gavard-perret M. L., Gotteland D, Haon C , Jolibert A (2008) : *Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Publié par Pearson Education France.

Gerardu V. M. A. et Schabracq M. J. (1994): Personnel policies of an aging company: a dutch case study. In J. Snel & R. Cremer (Eds.), *Work and aging: A European prospective* (pp.383-391). London: Taylor & Francis.

Gerpott T , et Domch M. (1987):« R and D professional reaction to, career plateau: anexploration of mediating role of supervisory behaviors and job characteristics ». *R and DManagement*, 17,

Gilles & Loislil(2003) : La gestion des âges: pouvoir vieillir en travaillant. Paris: Editions Liaisons.

Grandjean (1981) : History and career in bureaucratic labor market, *American Journal of Sociology*, vol n° 86, n°5.

Grandrose C. et Portwood J . D. (1987): Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management, *The Academy of Management Journal*, vol 30, n° 4.

Guérin G. (1991) : La gestion du vieillissement : un bilan, *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 2

Guérin G. (1994) : Travailleurs vieillissants, organisation, productivité et outils de gestion, *Revue des affaires sociales*, âges dans l'emploi, âges dans le travail, n° 1, janvier-mars

Guérin G. et Saba T. (2004) : Stratégie de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus, AGRH La gestion des carrières, enjeux et perspectives, Ed. Vuibert,

Guérin G., Saba T. et Wils (1999) : Peut-on expliquer l'implication des professionnels en fin de carrière à partir du modèle des attentes satisfaites ? Document de recherche, Ecole des relations industrielles, Université de Montréal, vol. 1999 n° 2.

Graen G. B. (1976): « Role-making processes within complex organizations. »In M. Dunnette (dir.), *Hanbook of industrial and organizational psychology* (p 1201-1245). Chicago: Rand Mc Nally & Co.

Greenhaus, J.H. & Beutell, N.J. (1985): "Sources of conflict between work and family roles." *Academy of Management Review*, 10, 1.

Hackman, et Oldham, (1976):« Motivation through the design of work: test of a theory », *Organizational behavior and human performance*, 16, 250-279.QUORUM Books.

Hall D. T. (1985): Project Work as an Antidote to Career Plateauing in a Declining Engineering Organization, *Human Resource Management*, vol. 24, n° 3.



- Hall D. T. (1993): *Protean Careers of the 21<sup>st</sup> Century*, Academy of Management Executive, vol. 10, n° 4.
- Hall D. T., et Rabinowitz, (1988): «Maintaining employee involvement in a plateaued career ». In M. London et E. Milne (eds), *Career growth and human resource strategies*.
- Hall D. T., Rabinowitz et Goodale (1977) : Job Scope and Individual Differences as Predictors of Job Involvement: Independent or Interactive? *The Academy of Management Journal*, vol. 20, n° 2.
- Holland J. .L (1973): *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- House R. J., Schuler R. S, et Levanoni E. (1983) :« Role conflict and ambiguity scales: reality or artefacts? » *Journal of Applied Psychology*, 66 (2).
- Hutchens R (1988) : “Do Job Opportunities Decline with Age?”, *Industrial and Labor Relations Review of Cornell University*, vol 42, n° 1.
- Iellatchitch A, Schiffinger M et Strunk G (2004) : Aspirations de carrière et « nouvelles carrières », *AGRH La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Ed. Vuibert.
- Igbaria M, Kassiech S K et Silver M (1999) : Career orientations and career success among research, and development and engineering professionals, *Journal of Engineering and technology management*, vol. 16
- Igalens J, Roussel P (1998) : *Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines*. Edition Économica.
- INS (2006) : *Rapport Principal de l'Enquête sur l'Emploi et le Secteur Informel*. Phase 1: Enquête sur l'Emploi. Cameroun.
- Jackson S. E., et 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*, 36
- Jerdee (1990): « Middle and late career problems: causes, consequences and research needs ». *Human Resource Planning*, 13 (1).
- Jolivet A. (2002) : Le comportement des entreprises à l'égard des salariés vieillissants, *Gérontologie et société*, n° 102, septembre,
- Jolivet A. (2003) : *La gestion des salariés vieillissants*, Encyclopédie des ressources humaines, Ed. Vuibert.
- Kaye B. (1989): Are plateaued performers productive, *Personnel Journal*, août.
- Karasek R. A. (1979): « Job demands, job decision Latitude and Mental Strain: Implication for Job Redesign », *Administrative Quarterly*, 24.
- Kets de Vries, M. & Miller, P.(1985), *L'entreprise névrosée*, Mc Graw Hill.
- Latack J. C. (1994) : “career transition within organizations: an exploratory study of work, non work an coping strategies”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34.

- Lapalme M, Tremblay M., Simard G. (2005) : « l'impact du plafonnement de carrière sur l'engagement et la détresse psychologique des employés : le rôle du support du supérieur et de l'organisation » Asac.
- Lawrence, B. S. (1990): « At the Crossroads: A Multiple-Level Explanation of Individual Attainment ». *Organisation Science*, vol. 1, N°o1, 65–85.
- Le Boterf G (2000) : Construire les compétences individuelles et collectives, Paris, Éditions d'organisation
- Lemire L. et Rouillard C (2005) : Le plafonnement de carrière, étude dans une municipalité au Québec, *Relations industrielles*, vol 58, n° 2.
- Lemire L. et Saba T (1997) : plafonnement de carrière subjectif : impact organisationnel dans le secteur public québécois. [www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf.../1997lemire-saba031](http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf.../1997lemire-saba031)
- Lemistre P (2002) : Transformation des marchés internes et emplois en France, *Les notes du Lirhe*, n° 360.
- Lesemann F (2003) : Le vieillissement au travail: les pratiques d'entreprises. *Perspectives internationales*. Montréal: INRS Culture et Société.
- Levinson H, Price C R , Munden K. J. , Mandl H. J. et Solley C. M., (1962) : *Men, management and mental health*. Cambridge: Harvard University Press.
- Lévy-Leboyer C. (1995) : Repenser la gestion des carrières des cadres, *Revue Française de Gestion*, juin-août.
- Livian Y. F. (2004) : Le rôle du contexte institutionnel dans les carrières des salariés, *AGRH La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Ed. Vuibert, p 9-16.
- Locke, E. A., (1969), What is job satisfaction ? *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4, pp. 309-336.
- Maimunah I (2008): Career Plateau : Constructs, Consequences and Coping Strategies *European Journal of Social Sciences*, vol. 5, number 4.
- Marbot E. et Perretti J. M. (2004) : Une autre approche des fins de carrière grâce à l'introduction de la notion de sentiment de fin de vie professionnelle, *AGRH La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Vuibert.
- Marc. D (2008) : « Le plafonnement des carrières : le cas des techniciens de l'environnement, entre contrainte réglementaire et manque de reconnaissance » *revue de politiques et management public* vol 28/2. <http://pmp.revues.org/1426>
- Martineau Y, Wils T et Tremblay M (2001) : La multiplicité des ancrs de carrière chez les ingénieurs québécois : impacts sur les cheminements et le succès de carrière, *Série Scientifique Cirano 2001s-33*.
- Marquié, J-C., et Baracat, B. (1995) : Les plus de 45 ans dans un contexte technologique mouvant. In J- C. Marquié, D. Paumès & S. Volkoff (Eds.), *Le travail au fil de l'âge*. Toulouse: Octares

- Meyssonier et Roger A. (2006) : L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter, 17<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School
- Miller K., et Monge P. R. (1988): « Participation, satisfaction and productivity. A metaanalytic review ». *Academy of Management Journal*, 28 (4),
- Milliman J. F. (1992): Consequences and moderators of career plateauing: an empirical investigation. Paper presented at the National meeting of the academy of management. Las Vegas, August.
- Moga Carrer L. A. (2008) : Quels sont les enjeux d'une gestion des ressources humaines pour les personnels vieillissants ? Comportement et ressources humaines, La GRH au kaléidoscope, AGRH, Ed. Vuibert.
- Moga Carrer. L.A. (2010) : *les ancrés de carrières comme facteur explicative du plafonnement de carrière volontaire des personnels vieillissants au sein des marches internes structurées: le cas d'une banque du réseau mutualiste*. Thèse de doctorat en sciences de gestion publiée, Université de la Méditerranée-Aix-Marseille II.
- Moisson V. et Peretti J. M. (2005) : La diversité des définitions et des stratégies d'ajustement autour de la problématique de stress professionnel, WP n° 737-IAE d'Aix-en-Provence, p 1 à 19, Article présenté lors des 1<sup>ères</sup> rencontres internationales sur les défis de la diversité à Corte en Corse.
- Moisson V, et Peretti J. M. (2006) : le contrat psychologique peut-il aider à mieux appréhender le stress en entreprise ? W.P. n° 764 article présenté lors des 8<sup>èmes</sup> Université de Printemps de l'Institut d'Audit Social du 25, 26 et 27 mai 2006 à Dakar.
- Nachbagaueur et Riedl G (2002): Effects of concepts of career plateaus on performance, work satisfaction and commitment, *International Journal of Manpower*, vol 23, n°8.
- Near J. (1980): The career plateau : Causes and effects, *Business Horizons*, n° 23.
- Near J. (1984): A Discriminant Analysis of Plateaued versus non plateaued managers, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 26 issue 2.
- Near J. (1985): « Reactions to the career plateau ». *Business Horizons*, July-August,
- Nicholson N. (1993): Purgatory or place of safety ? The managerial plateau and organizational agegrading, *Human Relations*, vol 46, n° 12.
- Njikam G. B. M. , Lontchi R. M. et Fotzeu M. V. (2005) : “caractéristiques et déterminants de l'emploi des jeunes au cameroun”. Cahiers de la stratégie de l'emploi.
- Nystrom P. C. (1986): Comparing Beliefs of Line Technostructure Managers, *Academy of Management Journal*, vol. 29, n° 4.
- O.C.D.E (1998) : L'investissement dans le capital humain, une comparaison internationale.
- O.C.D.E. (2003) : Vieillesse et politiques de l'emploi: Belgique. Paris: Author.
- Orpen C. (1983) : The Career Patterns and Work Attitudes of Plateaued and Non-plateaued Managers, *International Journal of Manpower*, vol. 4, n° 4.

- Orpen C. (1986) : «The relationship between perceived task attributes and job satisfaction and performance among plateaued and non-plateaued managers ». *Human System Management*, 6 (1).
- Paillé P (2008) : Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail, *Le travail humain* 2008/1, vol. 71, Presses Universitaires de France.
- Palmero S, Roger A. et Tremblay M. (2001) : Work satisfaction and career plateau of part-time workers, EGOS 17th colloquium, sub theme 14, Lyon.
- Payne R. A. (1984) : "Mid-career block" *Personnel journal*, 63 (4), avril.
- Peretti J. M. (1999) : Gérer les baby-boomers, *Revue française de gestion*, novembre-décembre,
- Peretti J. M (2004) : Gestion des ressources humaines, Ed. Vuibert entreprise, 2004
- Porter L. W.(1961): A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs, *Journal of Applied Psychology*, 45 (1).
- Pritchard D. R., Scott E., Maxwell W. et Jordan C. (1984) : Interpreting relationship between age and promotion in age-discrimination cases, *Journal of Applied Psychology*, vol 69, n° 2.
- Probst J. B., Bruggimann O , Mercier J. Y. et Rakotobarison (1992) : Gérer le changement organisationnel (Tome 2). Paris: Editions d'organisation.
- Rainville et G Guérin (1978) : Facteurs explicatifs de la satisfaction dans le travail, *Revue canadienne de sociologie et d'anthropologie*, vol 15, n° 1
- Rhima et G. Guérin, 25-28 Juin 2002, « Evaluation de l'efficacité du soutien du conjoint dans un contexte de conflits travail- famille », 39<sup>ième</sup> Congrès de l'ACRI, Toronto/Ontario.
- Rivolier J. (1989), *l'homme stressé*, Paris, PUF
- Rizzo J. R., House R. J, et Lirtzman, S.I. (1970) :« Role conflict and ambiguity in complex organizations » *Administrative Science Quarterly*, 15 (2).
- Roger A. et Tremblay M. (1998) : « plafonnement objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail » *Cirano*, N° 98s-24.
- Roger A. (2006) : Développement et validation d'une échelle de mesure des orientations de carrière individuelles, AIPTLF – HAMMAMET, 14<sup>ème</sup> congrès de psychologie du travail et des organisations
- Roger A. et Lapalme M-E (2006) : Comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel, *De Boeck*, volume 2.
- Roger A. et Tremblay M. (1998) : Plafonnement objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail, *Cirano*, séries scientifiques.
- Roger A. et Tremblay M. (2004) : Le plafonnement de carrière, *AGRH La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Ed. Vuibert.
- Roques O (2004) : L'ajustement aux transitions de carrière, *AGRH La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Ed. Vuibert.

- Rosen B, Jerdee T. H, (1990) : «Middle and Late Career Problems: Causes, Consequences, and Research Needs», *Human Resource Planning*, vol.13, no. 1
- Rosen B, et Stout S. K, Slocum J. W, et Cron W, (1988) :« Dynamics of the career plateauing process ». *Journal of Vocational Behavior*, 32.
- Rousseau D. M. (1989) :Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2.
- Rousseau D. M. (1990) : New hire perspectives of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11.
- Rousseau D. M (1995) *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousands Oaks, Calif. :Sage Publications.
- Rousseau, D.M. (2000): *Psychological Contract Inventory : Technical Report N°2*. Pittsburgh, PA : Cargenie Mellon University.
- Schein E. (1965) :*Organizational Psychology*. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schein E. (1978) : *Career dynamics: matching individual and organisational needs*, Addison-Wesley Publishing
- Schein E. (1990) : *Career anchors (discovering your real values)*, Jossey Bass Pfeiffer, San Francisco
- Schein E. (1996) : *Career anchors revisited: Implications for career development in the 21<sup>st</sup> century*, *Academy of Management Executive*, vol 10 n° 4.
- Selye H. (1975), *le stress de la vie-le problème de l'adaptation*, nouvelle édition, NRF,Gallimard
- Scholl R. (1983) : *Career line and employment stability*, *Academy of Management Journal*, vol 26, n° 1.
- Shore L. M. et Coyle-Shapiro J. A-M (2003) :New developments in the employee-organization relationship. *Journal of Organizational Behavior* Vol. 24, Issue 5.
- Slocum J. W., Cron W., Hansen R. W et Rawlings (1985) : *Business Strategy and the Management of Plateaued Employees*, *The Academy of Management Journal*, vol 28, n° 1,.
- Slocum J. W., Cron W., et Yows, (1987) :« Whose career is likely to plateaued? » *Business Horizons*.
- 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 jobstrain*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 1-11.
- Spilerman C. (1977) : *Careers, Labor Market Structure and Socioeconomic Achievement*, *The American Journal of Sociology*, vol 83 n°3,
- Stoner J. A. F., Ference T. P., Warren E. K. et Christensen K. K. (1980) :*Managerial Career Plateaus*, New York Center for Research in Career Development, Columbia University, N-Y

- Stout S. K, Slocum J. W. et Cron W (1988) : Dynamics of the career plateauing process, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 32, n° 1.
- Tidjani B. et Kamdem E. (2010) : *Gérer les ressources humaines en Afrique : entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*. EMS Editions Management et Société Paris.
- Tremblay M. (1991) : *Le plafonnement de carrière chez les cadres*, Gestion.
- Tremblay M. (1992) : Plafonnement de carrière et attitudes au travail des cadres, *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 2, décembre 1991 – janvier 1992.
- Tremblay M.(1992a) : Comment gérer le blocage des carrières, *Gestion*, septembre.
- Tremblay M. et Roger A. (1991) : Stabilité et plafonnement de carrière, *Eastern Academy of Management Proceedings*.
- Tremblay M. et Roger A. (1995) : Comment limiter les conséquences du plafonnement des carrières : une vérification empirique de trois pistes d'intervention auprès d'une population de cadres, *Carriérologie*, revue francophone internationale, (source : [http://www.carrierologie.uqam.ca/volume08\\_3-4/10](http://www.carrierologie.uqam.ca/volume08_3-4/10))
- Tremblay M. et Roger A. (1998) : The Moderating Effect of Job Characteristics on Managers' Reactions to Career Plateau, *Série Scientifique CIRANO*.
- Tremblay M., Roger A. et Toulouse J. M. (1995) : Career plateau and work attitudes: An empirical study of managers, *Human relations*, vol. 48, n° 3.
- Tremblay M., Wils T. et Lacombe (1996) : Structural, content and salary plateaus: their influence on engineer' attitudes, Working paper 96-2, Université du Québec à Hull (source: <http://www.uqo.ca/secteurs/recherches-industrielles-humaines/rechpub/1996/96-2.html>)
- Tremblay M., Wils T. (2006) : Structuration des ancres de carrière : une vérification empirique auprès d'ingénieurs Québécois, XVIIe congrès de l'AGRH, Le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School.
- Tremblay M. et 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*.
- Tremblay M. et Roger A., (1993) : Individual, familial, and organizational determinants of career plateau, *Group & Organization Management*, Vol. 18, N° 4, December 1993
- Tremblay M.,(1990) : *Plafonnement de carrière et attitudes au travail des cadres, une étude empirique des déterminants du plafonnement de carrière et de ses effets sur les attitudes au travail des cadres québécois*, Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, soutenue le 20 février 1990, Directeur de Thèse M. Roger A. IAE Aix-en-Provence, Université d'Aix-Marseille III.
- Tremblay M, Roger A. et Toulouse J.M. (1995): Career plateau and Works attitudes: an empirical study of managers, *Human Relations March*, 48(3),
- Van Maanen J., (1978) : « People processing: strategies of organizational socialization ». *Organizational Dynamics*, n° 7,
- Van der Velden, J. (1994) : Age-conscious social policy. In J. Snel & R. Cremer (Eds.),

Workand aging: A European prospective (pp.353-364). London: Taylor & Francis.

Veiga J. F.(1981) :Plateaued versus nonplateaued managers: career patterns, attitudes, and path potential, *The Academy of management journal*, vol 24, n° 3.

Veiga J. F. (1983) : Mobility Influences during Managerial Career Stages, *The Academy of management journal*, vol 26, n° 1.

Villeval M. C. (2005) : Nouvelles conditions de travail : satisfaction ou résignation ? *Revue économique*, vol. 56, n° 2.

Wacheux F. (1996) : *Méthodes de recherche en gestion*, Économica

Wagner J. A. (1994) : « Participation's effect on performance and satisfaction, a reconsideration of research evidence ». *Academic Management Review*, 19 (2), avril,

Warr P.B., et Roulledge T. , (1969) : « An opinion scale for study of managers job satisfaction». *Occupational Psychology*, 43,

Wolf J. F.(1983) : « Career plateauing in the public service: baby boom and employment burst » *Public Administration Review*, mars-avril.

Wright P. (1990) : “ Teller job satisfaction and organization commitment as they relate to career orientation”. *Human Relations*, 43 (4).

WANDA. R (2004) : *Contribution à la connaissance des déterminants de la performance des entreprises conjointes Franco-camerounaise*, Thèse de Doctorat d'État en Sciences de gestion non publiée, Université de Yaoundé II-Soa.

## **Annexes**



# LE PLAFONNEMENT DE CARRIERES DANS LES ENTREPRISES CAMEROUNAISES

*Les informations collectées au cours de cette enquête sont strictement confidentielles au terme de la loi N° 91/023 du 16 décembre 1991 sur les Recensements et Enquêtes Statistiques qui stipulent en son article 5 que « les renseignements individuels d'ordre économique ou financier figurant sur tout questionnaire d'enquête statistique ne peuvent en aucun cas être utilisés à des fins de contrôle ou de répression économique ».*

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de la rédaction d'une *Thèse Ph.D en Sciences de gestion* à la faculté des Sciences économiques et de gestion de l'Université de Yaoundé II-Soa, nous menons une étude dans votre secteur d'activités sur le thème : « Le plafonnement de carrière dans les entreprises camerounaises. »

L'objectif principal de cette recherche est de voir l'impact du plafonnement de carrière chez les employés camerounais, et les solutions potentielles qui peuvent permettre de réduire ce phénomène. Plus précisément, elle vise essentiellement deux objectifs : (i) De montrer l'impact du plateau professionnel sur la satisfaction au travail et le stress professionnel dans les entreprises publiques et privées. (ii) De montrer les solutions potentielles qui permettent de diminuer l'ampleur de ce phénomène dans les organisations.

Ce questionnaire vous est soumis dans un but essentiellement académique. Les réponses que vous fournirez aux questions posées seront mises en commun et analysées globalement pour la rédaction de cette Thèse.

Nous vous rassurons que les informations recueillies ne seront utilisées qu'à des fins académiques, et que leur exploitation se fera dans le strict respect des règles habituelles de confidentialité.

Comptant sur votre bonne compréhension et, en vous remerciant d'avance de votre disponibilité, veuillez recevoir, Madame/Monsieur, nos respectueux sentiments.

## **Quelle est la structuration du questionnaire ?**

C'est à cette fin que le présent questionnaire vous est soumis. Il s'articule autour de six sections. Dans la section I, des questions relatives à l'identification de votre organisation. La section II concerne la mesure du plateau subjectif, cette section permettra de cerner le phénomène de plafonnement de carrière. La section III mesure les ancrs de carrière est relative à l'enquêté. La section IV est consacrée aux causes du stress au travail. Les questions de la section V traitent des pratiques de gestion des ressources humaines. La section VI nous permettra de rechercher les solutions potentielles pour résorber ce phénomène et, enfin, la section VI nous montrera les solutions potentielles pour remédier à ce phénomène.

## **Comment répondre ?**

Des espaces ont été aménagés dans le questionnaire afin de vous permettre de vous exprimer aussi amplement que vous le voudrez. Vous devrez numéroter la bonne réponse et commenter lorsque la nécessité s'impose.

L'efficacité de cette étude et, partant des recommandations qui en émaneront, est fortement tributaire de l'exactitude des réponses que vous fournirez. Nous vous saurons gré d'en tenir compte.

S00Q00	NUMERO DU QUESTIONNAIRE	□□□□
--------	-------------------------	------

SECTION 00 : INFORMATIONS GENERALES		
S00Q01	Région de l'entreprise: _____	□□□
S00Q02	Département d'implantation de l'entreprise: _____	□□□
S00Q03	Arrondissement d'implantation de l'entreprise: _____	□□□
S00Q04	Activité principal de l'entreprise _____	□□□
S00Q05	Nom de l'entreprise: _____	□□□□
S00Q06	Numéro d'ordre de l'enquêté	□□□□
S00Q07	Nom et Code de l'enquêteur :	□□□□
S00Q08	Nom et code de l'agent de Saisie :	□□□□
S00Q09	Date de l'interview: □□□□□□□□	
S00Q10	Date de saisie : □□□□□□□□	

SECTION 01 : IDENTIFICATION		
S01Q01	Sexe de l'enquêté 1= Masculin 2= Feminin	□□
S01Q02	Age (en années révolues) de l'enquêté	□□□
S01Q03	Quelle est votre situation matrimoniale ? 1=Célibataire 2=Marié(e) 3=Veuf/(ve) 4= Divorcé(e) 5= Union Libre	□□
S01Q04	Quelle est votre niveau d'instruction ? 1= primaire 2= secondaire 1 <sup>er</sup> cycle 3 = secondaire 2 <sup>nd</sup> cycle 4= supérieur	□□
S01Q05	Avez-vous reçu formation? 1=oui 2=Non	□□
S01Q06	Si oui laquelle ? 1=littéraire 2=Technique 3=Scientifique 4= Economie/gestion 5= Droit 6=autres (à préciser) _____	□□
S01Q07	Si marié ( e) ou union libre votre conjoint ( e) travaille ? 1=Oui 2= Non	□□
S01Q08	Combien de personne avez-vous en charge dans votre domicile ?	□□□
S01Q09	Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ? 1=Cadre Supérieur 2=Cadre moyen 3= Technicien Supérieur 4= Agent de maîtrise 5=Ouvrier	□□
S01Q10	Combien d'années avez-vous déjà passé dans votre entreprise ? 1= Entre 1 et 4 ans 2= Entre 5 et 6 ans 3= Entre 7 et 10 ans 4= Entre 11 et 15 ans 5= Entre 16 et 20 ans 6= Plus de 20 ans	□□
S01Q011	Combien d'années avez-vous déjà passé à votre poste ? 1= Entre 1 et 4 ans 2= Entre 5 et 6 ans 3= Entre 7 et 10 ans 4= Entre 11 et 15 ans 5= Entre 16 et 20 ans 6= Plus de 20 ans	□□
S01Q012	Avez-vous le même enthousiasme qu'il y'a de cela 6 ans à votre poste ? 1=Oui 2=Non	□□
S01Q013	Quel type de contrat de travail avez-vous ? 1=Contrat à durée Déterminée (CDD) 2=Contrat à durée indéterminée (CDI) 3=Contrat temporaire 2= Contrat occasionnel 5=Contrat d'essai 6= Pas de contrat	□□
S01Q014	Avez-vous une immatriculation à la sécurité sociale (CNPS) 1= Oui 2=Non	□□
S01Q015	Combien de promotions avez-vous reçues au cours des quinze dernières années ? 1=aucune 2= une 3=Deux 4=Trois 5= Quatre 6=Plus de quatre Autres.....	□□
S01Q016	Pensez-vous être en fin de carrière ? 1= Oui 2=Non	□□
S01Q017	Avez-vous cherchez un autre emploi au cours des trois derniers mois dans une autre entreprise ? 1= Oui 2=Non	□□
S01Q018	Si oui pourquoi ?.....	
S01Q019	Etre-vous attaché à votre travail plus qu'à votre poste ? 1= Oui 2=Non	□□

<b>SECTION 02 : MESURE DU PLATEAU SUBJECTIF</b>		
<i>Je vais vous présenter une serie d'affirmations relatives aux mesures portant sur le plateau subjectif , veuillez donner votre opinion.</i>		
S02Q01	Ma carrière avait toujours progressé, mais aujourd'hui je n'avance plus. <i>1=totalement en desaccord 2=Moyennement en dessaccord 3= en dessaccord 4=d'accord 5=moyennement d'accord 6= totalement en accord</i>	<input type="checkbox"/>
S02Q02	Il est peu probable que, d'ici la fin de ma carrière, j'accède à un niveau de statut plus élevé. <i>1=totalement en desaccord 2=Moyennement en dessaccord 3= en dessaccord 4=d'accord 5=moyennement d'accord 6= totalement en accord</i>	<input type="checkbox"/>
S02Q03	Je me sens bloqué (e) dans l'évolution de ma carrière par mon entreprise. <i>1=totalement en desaccord 2=Moyennement en dessaccord 3= en dessaccord 4=d'accord 5=moyennement d'accord 6= totalement en accord</i>	<input type="checkbox"/>
S02Q04	Mes chances de promotion sont limitées dans mon organisation. <i>1=totalement en desaccord 2=Moyennement en dessaccord 3= en dessaccord 4=d'accord 5=moyennement d'accord 6= totalement en accord</i>	<input type="checkbox"/>
S02Q05	Je crois être demeuré (e) au même niveau beaucoup trop longtemps <i>1=totalement en desaccord 2=Moyennement en dessaccord 3= en dessaccord 4=d'accord 5=moyennement d'accord 6= totalement en accord</i>	<input type="checkbox"/>
S02Q06	Comment a évolué votre revenu (salaire + prime + indemnités) depuis que vous êtes dans l'entreprise ? <i>1=Très faiblement 2=faiblement 3= normalement 4=moyennement 5=pas du tout</i>	<input type="checkbox"/>
S02Q07	Comment appréciez-vous vos ambitions initiales de carrière ? <i>1=Réalisées 2= frustrées 3= Réalisables 4= Irréalisables</i>	<input type="checkbox"/>
S02Q08	Avez-vous le sentiment d'avoir fait le tour de votre emploi actuel ? <i>1=Oui 2=Non</i>	<input type="checkbox"/>
S02Q09	« avez-vous le sentiment d'être plafonné dans l'évolution de votre carrière » dans votre entreprise ? <i>1= Oui 2=Non</i>	<input type="checkbox"/>
S02Q10	Si OUI à la question S02Q09, pourquoi ?.....	
S02Q11	Cela a-t-il des conséquences sur votre enthousiasme au travail ? <i>1= Oui 2=Non</i>	<input type="checkbox"/>
S02Q12	Lesquelles exactement ? .....	<input type="checkbox"/>

<b>SECTION 03 : MESURE DES ANCRS DE CARRIERES</b>		
<i>Je vais vous présenter une serie d'affirmations relatives aux mesures portant sur les facteurs de personnalité , veuillez donner votre opinion.</i>		
<b>ANCRE TECHNIQUE</b>		
S03Q01	Mon rêve est d'être tellement bon(ne) dans ce que je fais que mes conseils d'expert seront recherchés en permanence <i>1=pas du tout d'accord 2=moyennement d'accord 3=d'accord 4=totalement d'accord</i>	<input type="checkbox"/>
S03Q02	J'estimerai avoir réussi ma carrière seulement si je peux développer mes capacités techniques ou fonctionnelles à un très haut niveau dans l'entreprise. <i>1=pas du tout d'accord 2=moyennement d'accord 3=d'accord 4=totalement d'accord</i>	<input type="checkbox"/>
S03Q03	Devenir directeur de la fonction correspondant à mon domaine d'expertise m'attire plus que d'atteindre un poste de directeur général <i>1=pas du tout d'accord 2=moyennement d'accord 3=d'accord 4=totalement d'accord</i>	<input type="checkbox"/>
<b>ANCRE MANAGERIALE</b>		
S03Q04	Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand j'ai réussi à intégrer et à gérer les efforts des autres <i>1=pas du tout d'accord 2=moyennement d'accord 3=d'accord 4=totalement d'accord</i>	<input type="checkbox"/>
S03Q05	Je rêve d'être responsable d'une organisation complexe et de prendre des décisions qui touchent nombre de personnes <i>1=pas du tout d'accord 2=moyennement d'accord 3=d'accord 4=totalement d'accord</i>	<input type="checkbox"/>
S03Q06	J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si je deviens directeur général d'une organisation <i>1=pas du tout d'accord 2=moyennement d'accord 3=d'accord 4=totalement d'accord</i>	<input type="checkbox"/>
<b>ANCRE AUTONOMIE</b>		

S03Q07	Je rêve d'avoir une carrière qui me donne la liberté de faire mon travail à ma façon et selon mon propre programme 1= <i>pas du tout d'accord</i> 2= <i>moyennement d'accord</i> 3= <i>d'accord</i> 4= <i>totalemement d'accord</i>	<input type="checkbox"/>
S03Q08	Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand je suis complètement libre de définir mes propres tâches, programmes et procédures 1= <i>pas du tout d'accord</i> 2= <i>moyennement d'accord</i> 3= <i>d'accord</i> 4= <i>totalemement d'accord</i>	<input type="checkbox"/>
S03Q09	J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si j'atteins une autonomie et une liberté totales 1= <i>pas du tout d'accord</i> 2= <i>moyennement d'accord</i> 3= <i>d'accord</i> 4= <i>totalemement d'accord</i>	<input type="checkbox"/>
<b>ANCRE SECURITE/STABILITE</b>		
S03Q10	J'attache plus d'importance à la sécurité et à la stabilité dans mon emploi qu'à la liberté et à l'autonomie 1= <i>pas du tout d'accord</i> 2= <i>moyennement d'accord</i> 3= <i>d'accord</i> 4= <i>totalemement d'accord</i>	<input type="checkbox"/>
S03Q11	Je préférerais quitter définitivement mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui compromettrait ma sécurité dans cette entreprise 1= <i>pas du tout d'accord</i> 2= <i>moyennement d'accord</i> 3= <i>d'accord</i> 4= <i>totalemement d'accord</i>	<input type="checkbox"/>
S03Q12	Je recherche des emplois dans des organisations qui me procureront un sentiment de sécurité et de stabilité 1= <i>pas du tout d'accord</i> 2= <i>moyennement d'accord</i> 3= <i>d'accord</i> 4= <i>totalemement d'accord</i>	<input type="checkbox"/>
<b>ANCRE CREATIVITE</b>		
S03Q13	Je suis toujours à l'affût d'idée qui me permettrait de démarrer ma propre entreprise 1= <i>pas du tout d'accord</i> 2= <i>moyennement d'accord</i> 3= <i>d'accord</i> 4= <i>totalemement d'accord</i>	<input type="checkbox"/>
S03Q14	Monter ma propre affaire est plus important pour moi que d'atteindre un haut niveau de management dans l'organisation d'autrui 1= <i>pas du tout d'accord</i> 2= <i>moyennement d'accord</i> 3= <i>d'accord</i> 4= <i>totalemement d'accord</i>	<input type="checkbox"/>
S03Q15	Je suis pleinement satisfait(e) dans ma carrière quand j'ai construit quelque chose qui est entièrement le fruit de mes idées et efforts 1= <i>pas du tout d'accord</i> 2= <i>moyennement d'accord</i> 3= <i>d'accord</i> 4= <i>totalemement d'accord</i>	<input type="checkbox"/>
<b>ANCRE DEVOUEMENT A UNE CAUSE</b>		
S03Q16	J'aimerais avoir réussi ma carrière seulement si j'ai le sentiment de contribuer réellement au bien-être de la société 1= <i>pas du tout d'accord</i> 2= <i>moyennement d'accord</i> 3= <i>d'accord</i> 4= <i>totalemement d'accord</i>	<input type="checkbox"/>
S03Q17	Je suis pleinement satisfait(e) dans ma carrière lorsque je peux mettre mes talents au service des autres 1= <i>pas du tout d'accord</i> 2= <i>moyennement d'accord</i> 3= <i>d'accord</i> 4= <i>totalemement d'accord</i>	<input type="checkbox"/>
S03Q18	Utiliser mes compétences pour que le monde devienne un endroit plus agréable pour vivre et travailler est plus important pour moi 1= <i>pas du tout d'accord</i> 2= <i>moyennement d'accord</i> 3= <i>d'accord</i> 4= <i>totalemement d'accord</i>	<input type="checkbox"/>
<b>ANCRE DEFI</b>		
S03Q19	Je rêve d'une carrière dans laquelle je puisse résoudre ou venir à bout de situations particulièrement difficiles 1= <i>pas du tout d'accord</i> 2= <i>moyennement d'accord</i> 3= <i>d'accord</i> 4= <i>totalemement d'accord</i>	<input type="checkbox"/>
S03Q20	J'ai le sentiment de réussir dans carrière seulement si je peux faire face et surmonter des défis particulièrement retors. 1= <i>pas du tout d'accord</i> 2= <i>moyennement d'accord</i> 3= <i>d'accord</i> 4= <i>totalemement d'accord</i>	<input type="checkbox"/>
S03Q21	J'ai été pleinement satisfait(e) dans ma carrière quand j'ai résolu des problèmes apparemment insolubles ou quand je suis revu(e) à bout de situation apprenant impossibles 1= <i>pas du tout d'accord</i> 2= <i>moyennement d'accord</i> 3= <i>d'accord</i> 4= <i>totalemement d'accord</i>	<input type="checkbox"/>
<b>ANCRE QUALITE DE VIE</b>		
S03Q22	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'être placé(e) sur un poste qui compromettrait ma capacité à poursuivre mes intérêts personnels et familiaux 1= <i>pas du tout d'accord</i> 2= <i>moyennement d'accord</i> 3= <i>d'accord</i> 4= <i>totalemement d'accord</i>	<input type="checkbox"/>
S03Q23	Je rêve d'une carrière qui me permette d'intégrer mes besoins personnels familiaux et professionnels 1= <i>pas du tout d'accord</i> 2= <i>moyennement d'accord</i> 3= <i>d'accord</i> 4= <i>totalemement d'accord</i>	<input type="checkbox"/>
S03Q24	J'estimerai avoir réussi dans la vie seulement si j'ai pu trouver un équilibre entre mes besoins personnels, ceux liés à ma famille et ma carrière 1= <i>pas du tout d'accord</i> 2= <i>moyennement d'accord</i> 3= <i>d'accord</i> 4= <i>totalemement d'accord</i>	<input type="checkbox"/>
<b>ANCRE INTERNATIONALE</b>		
S03Q25	Je rêve d'avoir une carrière internationale qui me permette de voyager et de travailler avec des personnes de diverses cultures compétence 1= <i>pas du tout d'accord</i> 2= <i>moyennement d'accord</i> 3= <i>d'accord</i> 4= <i>totalemement d'accord</i>	<input type="checkbox"/>
S03Q26	Travailler à l'étranger m'attire 1= <i>pas du tout d'accord</i> 2= <i>moyennement d'accord</i> 3= <i>d'accord</i> 4= <i>totalemement d'accord</i>	<input type="checkbox"/>
S03Q27	J'estime avoir réussi dans ma carrière seulement si je parviens dans un environnement international 1= <i>pas du tout d'accord</i> 2= <i>moyennement d'accord</i> 3= <i>d'accord</i> 4= <i>totalemement d'accord</i>	<input type="checkbox"/>
S03Q28	Dans votre travail, dans quelle phase pensez-vous être ? 1= D'apprentissage 2= De maîtrise 3= De routine 4= De désengagement	<input type="checkbox"/>

SECTION 04 : MESURE DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL		
S04Q01	Êtes-vous satisfait de vos conditions de travail ? <i>1=Oui 2=Non</i>	<input type="checkbox"/>
S04Q02	Comment trouvez-vous votre salaire ? <i>1= très insatisfait 2=insatisfaisant 3= satisfaisant 4= très satisfaisant</i>	<input type="checkbox"/>
S04Q03	Etes-vous satisfait de vos rapports avec vos collègues ? <i>1=Oui 2=Non</i>	<input type="checkbox"/>
S04Q04	Etes-vous satisfait de l'évolution de votre carrière dans votre organisation <i>1=Oui 2=Non</i>	<input type="checkbox"/>
S04Q05	Vous sentez-vous soutenu par vos supérieurs hiérarchiques ? <i>1= Très faiblement 2=Faiblement 3=Moyennement 4= Pas du tout</i>	<input type="checkbox"/>
SECTION 05 : CAUSES DU STRESS		
STRESS LIE A LA SURCHARGE		
S05Q01	Vous sentez-vous très absorbé par votre travail ? <i>1=Oui 2=Non</i>	<input type="checkbox"/>
S05Q02	Avez-vous tendance à être inquiet à propos des problèmes concernant votre travail ? <i>1= Oui 2=Non</i>	<input type="checkbox"/>
S05Q03	Comment jugez-vous les responsabilités liées à votre fonction ? <i>1= Lourdes 2= Normales 3=légères</i>	<input type="checkbox"/>
S05Q04	Les pressions que vous ressentez dans votre travail sont-elles ? <i>1= Fortes 2= Moyenne 3= Trop fortes 4=Autres (à préciser).....</i>	<input type="checkbox"/>
S05Q05	Votre responsabilités professionnelles interfèrent-elles dans votre vie de famille ? <i>1= Oui 2=Non</i>	<input type="checkbox"/>
S05Q06	Combien de temps consacrez-vous, en moyenne, chaque jour à votre travail ? <i>1= Moins de 8H 2= exactement 8H 3=Plus de 8H</i>	<input type="checkbox"/>
S05Q07	Comment vous sentez-vous après une journée de travail ? <i>1=indifférent 2= épuisé 3= plein d'énergie</i>	<input type="checkbox"/>
S05Q08	Vous sentez-vous détendu dans votre travail ? <i>1=Oui 2=Non</i>	<input type="checkbox"/>
S05Q09	Etes-vous bousculé par les délais à respecter dans votre travail ? <i>1=Oui 2=Non</i>	<input type="checkbox"/>
S05Q10	Travaillez-vous les weekends ? <i>1=Oui 2=Non</i>	<input type="checkbox"/>
STRESS LIE A L'AMBIGUITE DU RÔLE		
S05Q11	Votre tâche est-elle clairement définie ? <i>1=Oui 2=Non</i>	<input type="checkbox"/>
S05Q12	Vous arrive-t-il souvent de répondre à des demandes contradictoires dans votre travail ? <i>1= Oui 2=Non</i>	<input type="checkbox"/>
S05Q13	Vos supérieurs s'assurent-ils que vous avez des objectifs clairs à atteindre ? <i>1=Oui 2=Non</i>	<input type="checkbox"/>
S05Q14	Comment jugez-vous l'organisation du travail dans votre service ou département ? <i>1=Bien organisé 2=Moyennement organisé 3=Mal organisé</i>	<input type="checkbox"/>
S05Q15	Votre travail est-il riche et varié ? <i>1=Oui 2=Non</i>	<input type="checkbox"/>
STRESS LIE A L'ABANDON		
S05Q16	A quelle fréquence ressentez-vous de la frustration dans votre travail ? <i>1=Jamais 2=Rarement 3=Moyennement 4=Régulièrement</i>	<input type="checkbox"/>
S05Q17	Etes-vous intéressé par votre travail ? <i>1=Oui 2=Non</i>	<input type="checkbox"/>
S05Q18	Avez-vous beaucoup d'espoir pour votre avenir dans l'entreprise où vous travaillez ? <i>1=Oui 2=Non</i>	<input type="checkbox"/>
S05Q19	Comment jugez-vous votre efficacité actuelle dans votre poste de travail ? <i>1=Faible 2= Médiocre 3= Moyenne 4=Bonne 5=Très bonne</i>	<input type="checkbox"/>
S05Q20	Etes-vous resté au niveau où vous êtes depuis longtemps ? <i>1=Oui 2=Non</i>	<input type="checkbox"/>
S05Q21	Vos supérieurs et vos collègues de travail vous apprécient-ils à votre juste valeur ? <i>1=Oui 2=Non</i>	<input type="checkbox"/>
S05Q22	Comment jugez-vous cette appréciation de vos collègues ? <i>1=Bonne 2=Moyenne 3=Très bonne 4=Autres (à préciser).....</i>	<input type="checkbox"/>
S05Q23	Comment jugez-vous l'appréciation de vos supérieurs hiérarchiques à votre égard ? <i>1= Excellente 2=Très Bonne 3= Bonne 4= Moyenne 5=Faible 6=Autres (à préciser).....</i>	<input type="checkbox"/>

SECTION 06 : PRATIQUES DE GESTION DE CARRIERE	
PLANIFICATION DE LA CARRIERE	

S06Q01	Vos supérieurs contribuent-ils à l'élaboration de vos besoins de formation ? 1=Oui 2=Non	<input type="checkbox"/>
S06Q02	Vous arrive-t-il souvent de discuter de votre carrière avec vos supérieurs ? 1=Oui 2=Non	<input type="checkbox"/>
S06Q03	Dans votre entreprise les cadres contribuent-ils au développement des jeunes ? 1=Oui 2=Non	<input type="checkbox"/>
S06Q04	votre entreprise enregistre-t-elle formellement votre plan de carrière ? 1=Oui 2=Non	<input type="checkbox"/>
<b>MOUVEMENT DE CARRIERE</b>		
S06Q05	Existe-t-il un plan d'aide aux individus nouvellement transféré ou promu ? 1=Oui 2=Non	<input type="checkbox"/>
S06Q06	Aviez-vous des experts qui viennent résoudre les problèmes de carrière dans votre entreprise ? 1=Oui 2=Non	<input type="checkbox"/>
S06Q07	Avez-vous la possibilité de refuser une affectation sans avoir de préjudice ? 1=Oui 2=Non	<input type="checkbox"/>
S06Q08	Existe-t-il une politique de mobilité interne dans votre entreprise? 1=Oui 2=Non	<input type="checkbox"/>
<b>DEVELOPPEMENT DE LA CARRIERE</b>		
S06Q09	Existe-t-il des programmes favorisant la meilleure connaissance de soi pour bâtir des projets de carrière ? 1=Oui 2=Non	<input type="checkbox"/>
S06Q10	Existe-t-il des programmes d'évaluation des aptitudes des professionnels pour accéder à la filière managériale dans votre organisation ? 1=Oui 2=Non	<input type="checkbox"/>
S06Q11	Existe-t-il des programmes d'évaluation des aptitudes managériales des cadres vue de promotion dans les filières managériales dans votre entreprise ? 1=Oui 2=Non	<input type="checkbox"/>
<b>SOUTIEN A LA CARRIERE</b>		
S06Q12	Pensez-vous être en sécurité dans votre emploi ? 1=Oui 2=Non	<input type="checkbox"/>
S06Q13	Existe-t-il un programme d'intégration et d'orientation des nouveaux employés ? 1=Oui 2=Non	<input type="checkbox"/>
S06Q14	Avez-vous la possibilité d'accéder à des formations continues dans votre entreprise ? 1=Oui 2=Non	<input type="checkbox"/>
<b>AUTO FORMATION</b>		
S06Q15	Votre entreprise vous encourage-t-elle à vous former ? 1=Oui 2=Non	<input type="checkbox"/>
S06Q16	Vous arrive-t-il de prendre des congés de longue durée à des fins de formation ? 1=Oui 2=Non	<input type="checkbox"/>
S06Q17	Votre entreprise vous rembourse t'elle vos frais de formation ? 1= en totalité 2= en partie 3=Rien du tout	<input type="checkbox"/>
<b>INFORMATION DE CARRIERE</b>		
S06Q18	Votre entreprise affiche t'elle les postes vacants au sein de l'organisation ? 1=Oui 2=Non	<input type="checkbox"/>
S06Q19	Votre entreprise diffuse t'elle les possibilités de carrière au sein de votre entreprise ? 1=Oui 2=Non	<input type="checkbox"/>
<b>NOUVEAUX ROLES</b>		
S06Q20	Existe-t-il des filières professionnelles permettant d'atteindre des niveaux supérieurs au sein de votre entreprise ? 1=Oui 2=Non	<input type="checkbox"/>
S06Q21	Avez-vous la possibilité d'assumer de nouveaux rôles ? 1=Oui 2=Non	<input type="checkbox"/>
S06Q22	Votre entreprise vous donne t'elle la possibilité de changer de poste de travail ? 1=Oui 2=Non	<input type="checkbox"/>

<b>SECTION 07: SOLUTION POTENTIELLE DU PLATEAU DE CARRIERE</b>		
<b>POTENTIELLE D'ENRICHISSEMENT DE POSTE</b>		
S07Q01	Votre travail est-il intéressant? 1=Oui 2=Non	<input type="checkbox"/>
S07Q02	Pensez-vous que le travail est bien organisé dans votre service/département? 1=Oui 2=Non	<input type="checkbox"/>
S07Q03	Avez-vous une large marge de manœuvre dans votre travail ? 1=Oui 2=Non	<input type="checkbox"/>
S07Q04	Vos compétences correspondent-elle avec votre poste de travail ? 1=Oui 2=Non	<input type="checkbox"/>
<b>DEGRE DE PARTICIPATION AUX DECISIONS</b>		
S07Q05	Participez-vous aux décisions touchant votre travail ? 1=D'autres décident pour moi 2= je ne décide pas 3= je ne suis pas consulté 4=je décide partiellement 5= je décide complètement	<input type="checkbox"/>

S07Q06	Vos points de vue sont-elles prises en compte dans les politiques affectant le personnel? <i>1=D'autres décident pour moi 2= je ne décide pas 3= je ne suis pas consulté 4=je décide partiellement 5= je décide complètement</i>	<input type="checkbox"/>
S07Q07	Vos points de vue sont-elles prises en compte dans les politiques affectant l'ensemble de l'organisation ? <i>1=D'autres décident pour moi 2= je ne décide pas 3= je ne suis pas consulté 4=je décide partiellement 5= je décide complètement</i>	<input type="checkbox"/>
S07Q08	Participez-vous à la planification des carrières dans votre entreprise ? <i>1=D'autres décident pour moi 2= je ne décide pas 3= je ne suis pas consulté 4=je décide partiellement 5= je décide complètement</i>	<input type="checkbox"/>
S07Q09	Participez-vous au choix de votre formation et perfectionnement ? <i>1=D'autres décident pour moi 2= je ne décide pas 3= je ne suis pas consulté 4=je décide partiellement 5= je décide complètement</i>	<input type="checkbox"/>
S07Q10	Participez-vous à l'évaluation de votre rendement ? <i>1=D'autres décident pour moi 2= je ne décide pas 3= je ne suis pas consulté 4=je décide partiellement 5= je décide complètement</i>	<input type="checkbox"/>
S07Q11	Participez-vous à la confection des politiques de rémunération dans votre entreprise ? <i>1=D'autres décident pour moi 2= je ne décide pas 3= je ne suis pas consulté 4=je décide partiellement 5= je décide complètement</i>	<input type="checkbox"/>
<b>LA PERCEPTION DU SUPPORT DES COLLEGUES</b>		
S07Q12	Vos collègues se soucient-t-ils réellement de votre bien être ? <i>1=Jamais 2= Rarement 3=Moyennement 4=Régulièrement</i>	<input type="checkbox"/>
S07Q13	Dans vos échanges avec vos collègues vous arrive-t-il d'être soutenu par ceux-ci ? <i>1=Jamais 2= Rarement 3=Moyennement 4=Régulièrement</i>	<input type="checkbox"/>
S07Q14	Vos collègues vous encouragent t'ils dans votre plan de carrière ? <i>1=Jamais 2= Rarement 3=Moyennement 4=Régulièrement</i>	<input type="checkbox"/>

S07Q15	Avez-vous déjà ressenti les symptômes suivants dans votre milieu professionnel au cours des six derniers mois, si oui à quelle fréquence ?	
	SYMPTÔMES	1. Très régulièrement 2. Régulièrement 3. Rarement 4 .Non
S07Q151	Des tensions musculaires	<input type="checkbox"/>
S07Q152	Des problèmes digestifs	<input type="checkbox"/>
S07Q153	Les maux de tête	<input type="checkbox"/>
S07Q154	Les vertiges	<input type="checkbox"/>
S07Q155	La fatigue	<input type="checkbox"/>
S07Q156	L'agitation	<input type="checkbox"/>
S07Q157	L'irritation	<input type="checkbox"/>
S07Q158	L'indécision	<input type="checkbox"/>
S07Q159	L'inquiétude	<input type="checkbox"/>
S07Q1510	L'anxiété	<input type="checkbox"/>
S07Q1511	Le manque de joie	<input type="checkbox"/>
S07Q1512	La difficulté de se concentrer	<input type="checkbox"/>
S07Q1513	La perception négative de la réalité	<input type="checkbox"/>
S07Q1514	La désorganisation	<input type="checkbox"/>
S07Q1515	Plus de difficulté dans les relations	<input type="checkbox"/>
S07Q1516	La tendance à s'isoler	<input type="checkbox"/>
S07Q1517	La visualisation prolongée de la télévision	<input type="checkbox"/>
S07Q1518	La consommation accrue des tabac, caféine, sucre, chocolat, alcool...	<input type="checkbox"/>



**ANNEXE 2 : TABLEAU D'ANALYSE DE LA VARIANCE DU PLATEAU OBJECTIF**

<b>ANOVA (plateau objectif et satisfaction au travail)</b>						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Êtes-vous satisfait de vos conditions de travail?	Between Groups	0,120	1	0,120	0,498	0,4808
	Within Groups	69,434	289	0,240		
	Total	69,553	290			
satisfaction par rapport au salaire	Between Groups	0,021	1	0,021	0,103	0,7484
	Within Groups	60,150	289	0,208		
	Total	60,172	290			
Etes-vous satisfait de vos rapports avec vos collègues ?	Between Groups	0,525	1	0,525	2,461	0,1178
	Within Groups	61,640	289	0,213		
	Total	62,165	290			
Etes-vous satisfait de l'évolution de votre carrière dans votre organisation	Between Groups	0,230	1	0,230	0,924	0,3372
	Within Groups	71,894	289	0,249		
	Total	72,124	290			
satisfaction par rapport au supérieurhiérarchique	Between Groups	1,419	1	1,419	6,097	0,0141
	Within Groups	67,241	289	0,233		
	Total	68,660	290			

**ANNEXE 3 : TABLEAU D'ANALYSE DE LA VARIANCE DU PLATEAU SUBJECTIF**

<b>ANOVA (plateau subjectif/satisfaction au travail)</b>						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Êtes-vous satisfait de vos conditions de travail?	Between Groups	1,902	1	1,902	8,124	0,005
	Within Groups	67,652	289	0,234		
	Total	69,553	290			
satisfaction par rapport au salaire	Between Groups	2,445	1	2,445	12,240	0,001
	Within Groups	57,727	289	0,200		
	Total	60,172	290			
Etes-vous satisfait de vos rapports avec vos collègues ?	Between Groups	0,022	1	0,022	0,104	0,747
	Within Groups	62,142	289	0,215		
	Total	62,165	290			
Etes-vous satisfait de l'évolution de votre carrière dans votre organisation	Between Groups	1,659	1	1,659	6,803	0,010
	Within Groups	70,465	289	0,244		
	Total	72,124	290			
satisfaction par rapport au supérieurhiérarchique	Between Groups	1,731	1	1,731	7,474	0,007
	Within Groups	66,929	289	0,232		
	Total	68,660	290			

**ANNEXE 4 : TABLEAU D'ANALYSE DE LA VARIANCE DU STRESS  
PROFESSIONNEL**

ANOVA (Stress professionnel/Plafonnement)						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Plateau objectif	Between Groups	0,034	1	0,034	0,153	0,696
	Within Groups	63,245	289	0,219		
	Total	63,278	290			
Plateau subjectif	Between Groups	0,758	1	0,758	4,024	0,046
	Within Groups	54,424	289	0,188		
	Total	55,182	290			

**ANNEXE 5 : REGRESSION LOGISTIQUE PLATEAU SUBJECTIF**

Logistic regression	Number of obs	=	291,00
	LR chi2(30)	=	53,00
	Prob > chi2	=	0,01
Log likelihood = -138,49785	Pseudo R2	=	0,16

	0	Coef.	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]
age		0,57	0,40	1,43	0,15	-0,21 1,36
sexe		0,10	0,38	0,27	0,79	-0,64 0,84
nivsco		0,30	0,36	0,85	0,40	-0,40 1,00
conjoint		-0,54	0,37	-1,46	0,15	-1,26 0,19
conjointtravail		-0,33	0,35	-0,95	0,34	-1,02 0,35
nbrperscharge		0,02	0,37	0,07	0,95	-0,71 0,76
ancienorganisation		1,11	0,50	2,24	0,03	0,14 2,08
qualifprofession		0,72	0,47	1,52	0,13	-0,21 1,64
promotion		-0,88	0,35	-2,55	0,01	-1,56 -0,20
categorie		0,04	0,35	0,13	0,90	-0,64 0,73
stadecarriere		0,90	0,37	2,45	0,01	0,18 1,61
ancremanageriale		0,83	0,35	2,36	0,02	0,14 1,52
ancretechnique		0,05	0,36	0,13	0,90	-0,66 0,75
ancresecurite		0,04	0,36	0,12	0,90	-0,66 0,75
ancreautonomie		-0,10	0,33	-0,31	0,76	-0,75 0,54
ancrecreativite		-0,67	0,34	-1,98	0,05	-1,34 -0,01
ancredefi		0,15	0,49	0,30	0,77	-0,81 1,10

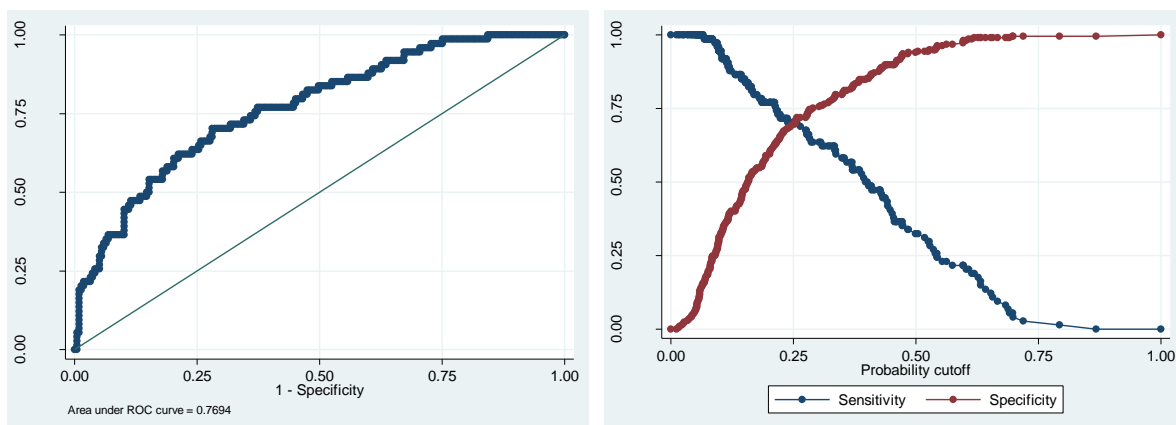
ancrequalitevie	-0,10	0,49	-0,19	0,85	-1,06	0,87
ancredenouement	-0,40	0,40	-1,01	0,31	-1,17	0,37
ancreinternational	0,19	0,34	0,55	0,58	-0,48	0,85
soutienccarriere	-0,06	0,34	-0,19	0,85	-0,73	0,60
planifccarriere	-0,21	0,36	-0,58	0,56	-0,92	0,50
mouvccarriere	-0,17	0,35	-0,50	0,62	-0,86	0,51
devccarriere	0,02	0,36	0,06	0,95	-0,68	0,72
autoformation	-0,28	0,34	-0,81	0,42	-0,95	0,39
infocarriere	-0,45	0,34	-1,31	0,19	-1,11	0,22
nouveaurole	-0,14	0,45	-0,31	0,76	-1,01	0,74
poenrichissementposte	-0,10	0,37	-0,26	0,80	-0,82	0,63
participdecision	1,11	0,63	1,76	0,08	-0,13	2,35
perceptionsuco	0,30	0,35	0,87	0,38	-0,38	0,98
_cons	-2,75	1,13	-2,43	0,02	-4,98	-0,53

mfX

variable	dy/dx	Std. Err.	z	P>z	[ 95% C.I. ]	X
age*	0,10	0,07	1,35	0,18	-0,05 0,25	0,28
sexe*	0,02	0,06	0,27	0,79	-0,10 0,14	0,69
nivsc*	0,05	0,06	0,84	0,40	-0,07 0,17	0,47
conjoint*	-0,09	0,07	-1,41	0,16	-0,22 0,04	0,64
conjoi~l*	-0,05	0,05	-0,98	0,33	-0,16 0,05	0,34
nbrper~e*	0,00	0,06	0,07	0,95	-0,12 0,12	0,46
ancien~n*	0,15	0,05	2,80	0,01	0,04 0,25	0,81
qualif~n*	0,10	0,06	1,78	0,07	-0,01 0,22	0,81
promot~n*	-0,15	0,06	-2,52	0,01	-0,26 -0,03	0,54
catego~e*	0,01	0,06	0,13	0,90	-0,11 0,12	0,46
stadec~e*	0,17	0,07	2,26	0,02	0,02 0,31	0,25
ancrem~e*	0,14	0,06	2,36	0,02	0,02 0,25	0,47
ancret~e*	0,01	0,06	0,13	0,90	-0,11 0,12	0,59
ancrese~e*	0,01	0,06	0,12	0,90	-0,11 0,12	0,35
ancrea~e*	-0,02	0,05	-0,31	0,76	-0,12 0,09	0,47
ancrec~e*	-0,11	0,05	-2,04	0,04	-0,21 0,00	0,46
ancred~i*	0,02	0,09	0,29	0,77	-0,14 0,19	0,14
ancreq~e*	-0,02	0,08	-0,20	0,84	-0,17 0,14	0,15
ancred~t*	-0,06	0,06	-1,06	0,29	-0,18 0,05	0,34
ancrei~l*	0,03	0,06	0,55	0,58	-0,08 0,14	0,54
soutie~e*	-0,01	0,06	-0,19	0,85	-0,12 0,10	0,58
planif~e*	-0,04	0,06	-0,57	0,57	-0,16 0,09	0,66
mouvca~e*	-0,03	0,06	-0,49	0,62	-0,14 0,09	0,62

devcar~e*	0,00	0,06	0,06	0,95	-0,11	0,12	0,40
autofo~n*	-0,05	0,06	-0,80	0,42	-0,16	0,07	0,55
infoca~e*	-0,08	0,06	-1,28	0,20	-0,19	0,04	0,60
nouvea~e*	-0,02	0,08	-0,30	0,76	-0,17	0,13	0,81
poenri~e*	-0,02	0,06	-0,25	0,80	-0,14	0,11	0,77
partic~n*	0,14	0,06	2,45	0,01	0,03	0,25	0,89
percep~o*	0,05	0,06	0,84	0,40	-0,07	0,17	0,27

Courbe ROC du modèle de régression



### ANNEXE 6 : REGRESSION LOGISTIQUE PLATEAU OBJECTIF

Logistic regression	Number of obs	=	291,00
	LR chi2(30)	=	156,65
	Prob > chi2	=	0,00
Log likelihood = -104,00591	Pseudo R2	=	0,43

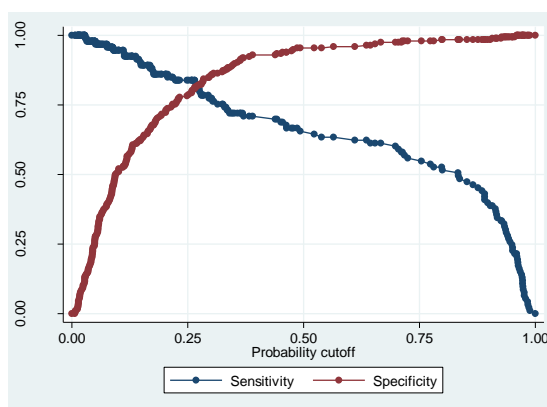
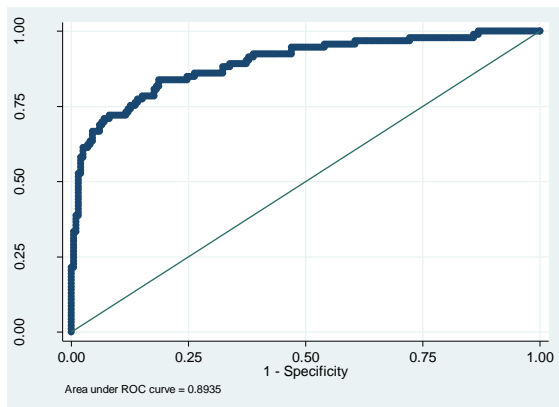
plafobj	Coef.	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]
age	-0,24	0,51	-0,47	0,64	-1,23 0,75
sexe	-0,61	0,43	-1,43	0,15	-1,45 0,23
nivsko	0,59	0,41	1,43	0,15	-0,22 1,40
conjoint	-0,11	0,44	-0,24	0,81	-0,96 0,75
conjointtravail	0,71	0,41	1,72	0,09	-0,10 1,52
nbrperscharge	-0,98	0,45	-2,17	0,03	-1,87 -0,09
ancienorganisation	-4,26	0,67	-6,31	0,00	-5,58 -2,94
qualifprofession	0,52	0,58	0,89	0,37	-0,62 1,65
promotion	0,44	0,41	1,07	0,28	-0,36 1,23
categorie	-1,16	0,43	-2,67	0,01	-2,01 -0,31
stadecarriere	-0,64	0,51	-1,26	0,21	-1,64 0,36
ancremanageriale	-0,45	0,43	-1,04	0,30	-1,29 0,40
ancretechnique	-0,19	0,44	-0,43	0,66	-1,05 0,67
ancresecurite	0,06	0,42	0,13	0,89	-0,77 0,89
ancreautonomie	0,46	0,40	1,16	0,25	-0,32 1,24
ancrecreativite	0,39	0,39	1,00	0,32	-0,37 1,16

ancredefi	0,26	0,60	0,43	0,67	-0,91	1,43
ancrequalitevie	-0,36	0,64	-0,57	0,57	-1,61	0,88
ancredenouement	-0,74	0,51	-1,46	0,15	-1,74	0,26
ancreinternational	-0,22	0,40	-0,55	0,58	-1,00	0,56
soutienkarriere	0,36	0,41	0,87	0,38	-0,45	1,17
planifkarriere	-0,53	0,44	-1,19	0,23	-1,40	0,34
mouvkarriere	-0,60	0,41	-1,45	0,15	-1,41	0,21
devkarriere	0,21	0,43	0,48	0,63	-0,63	1,04
autoformation	-0,23	0,40	-0,58	0,56	-1,02	0,55
infokarriere	0,44	0,42	1,04	0,30	-0,39	1,26
nouveaurole	-0,79	0,54	-1,47	0,14	-1,84	0,26
poenrichissementposte	-0,40	0,47	-0,84	0,40	-1,33	0,53
participdecision	0,02	0,60	0,03	0,97	-1,16	1,20
perceptionsuco	-0,58	0,45	-1,27	0,20	-1,47	0,31
_cons	4,57	1,29	3,54	0,00	2,04	7,10

mfX

variable	dy/dx	Std. Err.	z	P>z	[ 95% C.I. ]	X
age*	-0,04	0,09	-0,49	0,63	-0,22 0,13	0,28
sexe*	-0,12	0,09	-1,36	0,17	-0,30 0,05	0,69
nivsc*	0,11	0,08	1,43	0,15	-0,04 0,27	0,47
conjoint*	-0,02	0,08	-0,24	0,81	-0,19 0,14	0,64
conjoil*	0,14	0,08	1,68	0,09	-0,02 0,31	0,34
nbrper~e*	-0,18	0,08	-2,24	0,03	-0,34 -0,02	0,46
ancien~n*	-0,78	0,06	-13,63	0,00	-0,90 -0,67	0,81
qualif~n*	0,09	0,09	0,98	0,33	-0,09 0,27	0,81
promot~n*	0,08	0,08	1,08	0,28	-0,07 0,23	0,54
catego~e*	-0,21	0,08	-2,83	0,01	-0,36 -0,07	0,46
stadec~e*	-0,11	0,08	-1,39	0,17	-0,27 0,05	0,25
ancrem~e*	-0,08	0,08	-1,05	0,29	-0,24 0,07	0,47
ancret~e*	-0,04	0,08	-0,43	0,67	-0,20 0,13	0,59
ancrese~e*	0,01	0,08	0,13	0,89	-0,15 0,17	0,35
ancrea~e*	0,09	0,08	1,15	0,25	-0,06 0,24	0,47
ancrec~e*	0,07	0,07	1,00	0,32	-0,07 0,22	0,46
ancred~i*	0,05	0,12	0,41	0,68	-0,19 0,29	0,14
ancreq~e*	-0,06	0,11	-0,61	0,54	-0,27 0,14	0,15
ancred~t*	-0,13	0,08	-1,57	0,12	-0,30 0,03	0,34
ancrei~l*	-0,04	0,08	-0,55	0,58	-0,19 0,11	0,54
soutie~e*	0,07	0,08	0,89	0,37	-0,08 0,22	0,58
planif~e*	-0,10	0,09	-1,15	0,25	-0,28 0,07	0,66
mouvca~e*	-0,12	0,08	-1,43	0,15	-0,28 0,04	0,62
devcar~e*	0,04	0,08	0,48	0,63	-0,12 0,20	0,40
autofo~n*	-0,04	0,08	-0,58	0,56	-0,20 0,11	0,55
infoca~e*	0,08	0,08	1,06	0,29	-0,07 0,23	0,60
nouvea~e*	-0,17	0,12	-1,38	0,17	-0,40 0,07	0,81
poenri~e*	-0,08	0,10	-0,80	0,42	-0,27 0,11	0,77
partic~n*	0,00	0,11	0,03	0,97	-0,22 0,23	0,89
percep~o*	-0,10	0,07	-1,37	0,17	-0,25 0,04	0,27

## Courbe ROC du modèle de régression



# TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES TABLEAUX .....	iv
LISTE DES FIGURES .....	v
LISTE DES GRAPHIQUES.....	vi
LISTE DES ABREVIATIONS.....	vii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
1- Contexte théorique de l'étude.....	2
2- Contexte empirique.....	5
3- Problématique de l'étude .....	7
4- Objectif de la recherche .....	8
5- Les hypothèses de recherche .....	9
6- Intérêt de l'étude.....	9
7- Méthodologie .....	10
8- Plan de l'étude.....	11
PREMIÈRE PARTIE : .....	14
Le plafonnement de carrière : Un problème majeur dans les entreprises camerounaises .....	14
Chapitre 1 17	
Le plafonnement de carrière et ses conséquences dans les entreprises : Cadre théorique .....	17
SECTION 1 : LA FORMATION DU PLAFONNEMENT DE CARRIÈRE DANS LES ENTREPRISES.....	19
1.1. LES CONCEPTS DE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE, GESTION ET PLAFONNEMENT DE CARRIÈRES.....	20
1.1.1. MOBILITÉ PROFESSIONNELLE ET GESTION DES CARRIÈRES .....	20
1.1.1.1. DÉVELOPPEMENT DU CONCEPT DE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE : FORMES ET TYPOLOGIES.....	21
1.1.1.2. LES CONCEPTS DE CARRIÈRE ET DE GESTION DES CARRIÈRES.....	23
1.1.2. APPROCHES ET CLASSIFICATION DES SITUATIONS DE PLAFONNEMENT DE CARRIÈRES .....	27
1.1.2.1. APPROCHES DES SITUATIONS DE PLAFONNEMENT.....	27
1.1.2.2. CLASSIFICATIONS DES INDIVIDUS EN FONCTION DES PLAFONNEMENTS.....	32
1.2. LES FORMES DE PLAFONNEMENT DE CARRIÈRES DANS LES ORGANISATIONS .....	33
1.2.1. LES TYPES DE PLAFONNEMENT DE MOBILITÉ .....	34
1.2.1.1. LE PLAFONNEMENT D'ENTREPRISE .....	35
1.2.1.2. LE PLAFONNEMENT DE POSTE ET DE MÉTIER .....	35
1.2.2. LES AUTRES FORMES DE PLATEAU.....	40
1.2.2.1. LE PLAFONNEMENT HIÉRARCHIQUE ET SALARIAL.....	40
1.2.2.2. LE PLAFONNEMENT DE CONTENU.....	43
SECTION 2 : LES CAUSES ET LES CONSÉQUENCES DU PLAFONNEMENT DE CARRIÈRES .....	46
2.1. LES CAUSES DU PLAFONNEMENT DE CARRIÈRES DANS LES ENTREPRISES .....	47
2.1.1. LES CAUSES STRUCTURELLES DU PLATEAU DE CARRIÈRES .....	47

2.1.2. LES CAUSES PERSONNELLES DU PLAFONNEMENT.....	48
2.1.2.1. LES FACTEURS INTRINSÈQUES .....	48
2.1.2.2. LE DÉVELOPPEMENT DES SAVOIRS .....	49
2.2. LES CONSÉQUENCES DU PLAFONNEMENT DE CARRIÈRES DANS LES ENTREPRISES	51
2.2.1. LES CONSÉQUENCES ORGANISATIONNELLES DU PLAFONNEMENT DE CARRIÈRE .....	51
2.2.1.1. L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL .....	52
2.2.1.2. LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE.....	54
2.2.2. LES CONSÉQUENCES INDIVIDUELLES DU PLAFONNEMENT DE CARRIÈRE .....	55
2.2.2.1. LA SATISFACTION AU TRAVAIL .....	55
2.2.2.2. LE SENTIMENT DE STRESS VÉCU PAR LES EMPLOYÉS PLAFONNÉS.....	56
Conclusion du Chapitre 1 .....	57
Chapitre 2 Analyse de l'influence du plafonnement de carrière sur la satisfaction et le stress professionnel dans les GEC .....	58
Chapitre 2	58
Analyse de l'influence du plafonnement de carrière sur la satisfaction et le stress professionnels dans les GEC .....	58
SECTION 1 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET ANALYSE STATISTIQUE .....	60
1.1. MODÈLE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	60
1.1.1. ARTICULATION DU MODÈLE DE RECHERCHE ET FORMULATION DES HYPOTHÈSES.....	61
1.1.1.1. IDENTIFICATION DES VARIABLES .....	61
1.1.1.2. DESCRIPTION DU CORPS DES HYPOTHÈSES .....	68
1.1.2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	70
1.1.2.1. ÉLABORATION DU QUESTIONNAIRE.....	71
1.1.2.2. OPÉRATIONNALISATION DES CONCEPTS ET DIFFUSION DES QUESTIONNAIRES.....	74
1.2. ANALYSE DESCRIPTIVE .....	77
1.2.1. CRITÈRES D'IDENTIFICATION DES VARIABLES.....	77
1.2.1.1. LES CRITÈRES D'IDENTIFICATION DES PLAFONNEMENTS.....	77
1.2.1.2. LES CRITÈRES D'IDENTIFICATION DES VARIABLES DÉPENDANTES .....	79
1.2.2. PRÉSENTATION DU TERRAIN D'ÉTUDE .....	82
SECTION 2 : TRAITEMENT, ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS .....	85
2.1. LE TRAITEMENT STATISTIQUE DES QUESTIONNAIRES .....	85
2.1.1. MÉTHODES D'APUREMENT DES DONNÉES DE L'ENQUÊTE DE TERRAIN.....	86
2.1.1.1. PRÉSENTATION DES RÉPONDANTS .....	87
2.1.1.2. IDENTIFICATION DES PLAFONNÉS OBJECTIF ET SUBJECTIF. ....	91



2.1.2. ANALYSE ET TESTS DES HYPOTHÈSES .....	100
2.1.2.1. LES MÉTHODES D'ANALYSE DES DONNÉES .....	100
2.1.2.2. ÉTUDE DES PLAFONNÉS CAMEROUNAIS .....	103
2.2. ANALYSE DE LA RELATION ENTRE LE PLATEAU DE CARRIÈRE, LA SATISFACTION ET LE STRESS PROFESSIONNELS.....	103
2.2.1. ANALYSE STATISTIQUE DU LIEN .....	104
2.2.1.1. PLATEAU DE CARRIÈRE/SATISFACTION AU TRAVAIL .....	104
2.2.1.2. PLATEAU DE CARRIÈRES/STRESS PROFESSIONNEL .....	106
2.2.2. DISCUSSIONS DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE .....	107
2.2.2.1. VALIDATION OU INVALIDATION DES HYPOTHÈSES .....	107
2.2.2.2. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ET APPLICATION AUX THÉORIES .....	109
Conclusion de la première partie .....	112
Deuxième partie : Pratiques de gestion des ressources humaines et plafonnement de carrière dans les GEC .....	113
Pratiques de gestion des ressources humaines et plafonnement de carrière dans les GEC ....	113
DEUXIÈME PARTIE : .....	113
Introduction de la deuxième partie .....	114
Chapitre 3 Le plafonnement de carrière et les stratégies de gestion des ressources humaines : cadre conceptuel.....	116
Chapitre 3	116
Le plafonnement de carrières et les stratégies de gestion des ressources humaines : Une analyse conceptuelle.....	116
SECTION 1 : LES STRATÉGIES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN MATIÈRE DE CARRIÈRE .....	117
1.1. LES ENJEUX ET TYPOLOGIE DE LA GESTION DES CARRIÈRES .....	117
1.1.1. DÉFIS DE LA GESTION DES CARRIÈRES .....	118
1.1.1.1. LIENS ENTRE LA GESTION DES CARRIÈRES ET LES DIVERSES ACTIVITÉS DE RH.....	118
1.1.1.2. LA PRISE EN COMPTE DES SPÉCIFICITÉS INDIVIDUELLES DANS LA GESTION DES CARRIÈRES .....	121
1.1.2. LES NOUVELLES TENDANCES EN MATIÈRE DE GESTION DES CARRIÈRES .....	125
1.1.2.1. L'ÉLABORATION D'UN NOUVEAU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE 125	
1.1.2.2. LES NOUVELLES APPROCHES DE LA NOTION DE CARRIÈRE .....	127
1.2. LES PRATIQUES ET OUTILS D'AIDE À LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE.....	129
1.2.1. OUTILS VISANT À STIMULER LA CONNAISSANCE ET L'INITIATIVE INDIVIDUELLE .....	130
1.2.1.1. L'INFORMATION SUR LES EMPLOIS ET LES COMP .....	130
1.2.1.2. L'INCITATION À LA MOBILITÉ ET AU CHANGEMENT DE COMPORTEMENT .....	135
1.2.2. OUTILS DE GESTION ET D'ACCOMPAGNEMENT DE LA MOBILITÉ .	139

1.2.2.1. LES OUTILS D'AIDE À LA DÉCISION ET À LA GESTION PRÉVISIONNELLE.....	140
1.2.2.2. LES OUTILS D'AIDE À L'ORIENTATION PROFESSIONNELLE .....	141
SECTION 2 : LES PRATIQUES DE GESTION DES CARRIÈRES VISANT À RÉDUIRE LE PLAFONNEMENT DE CARRIÈRE.....	144
2.1. LES STRATÉGIES DE GESTION DES CARRIÈRES VISANT LA RÉUSSITE DE CARRIÈRES .....	145
2.1.1. ANALYSE DU CONCEPT DE LA RÉUSSITE DE CARRIÈRES ET LES POLITIQUES DE GESTION DES CARRIÈRES .....	145
2.1.1.1. ANALYSE DU CONCEPT DE RÉUSSITE DE CARRIÈRES .....	145
2.1.1.2. ANALYSE DES POLITIQUES DE GESTION DES CARRIÈRES .....	148
2.1.2. LES SOLUTIONS DE RECHANGE À LA CARRIÈRE PROFESSIONNELLE	151
2.1.2.1. LES SOLUTIONS POUR EVITER LES DÉPARTS ANTICIPÉS.....	151
2.1.2.2. LES SOLUTIONS POUR LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI .....	153
2.2. LES SOLUTIONS POTENTIELLES DE RÉDUCTION DU PLAFONNEMENT DE CARRIÈRES .....	156
2.2.1. LES SOLUTIONS ORGANISATIONNELLES .....	156
2.2.1.1. LA RÉDUCTION DE L'AMBIGUÏTÉ DES ROLES .....	156
2.2.1.2. LE POTENTIEL D'ENRICHISSEMENT DU POSTE OCCUPÉ .....	157
2.2.2. LES SOLUTIONS PERSONNELLES.....	158
2.2.2.1. LA PARTICIPATION AUX DÉCISIONS.....	159
2.2.2.2. LA PERCEPTION DU SUPPORT ORGANISATIONNEL .....	159
Chapitre 4	162
Analyse des solutions potentielles du plafonnement de carrière dans les GEC .....	162
SECTION 1 : RAPPEL DU MODÈLE DE RECHERCHE ET ANALYSE STATISTIQUE .....	164
1.1. MODÈLE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	164
1.1.1. FORMULATION DES HYPOTHÈSES DÉCOULANT DU MODÈLE DE RECHERCHE .....	165
1.1.1.1. IDENTIFICATION DES VARIABLES .....	165
1.1.1.2. PRÉSENTATION DU CORPS DES HYPOTHÈSES.....	170
1.1.2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	172
1.1.2.1. MÉTHODE D'ÉCHANTILLONNAGE .....	173
1.1.2.2. OPÉRATIONNALISATION DES CONCEPTS MOBILISÉS .....	176
1.2. ANALYSE STATISTIQUE .....	179
1.2.1. CRITÈRES D'IDENTIFICATION DES DIFFÉRENTES VARIABLES MOBILISÉES.....	180
1.2.3. PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON .....	181
SECTION 2 : TRAITEMENT, ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS .....	184
2.1. LE TRAITEMENT STATISTIQUE DES QUESTIONNAIRES ET LES PROFILS DES PLAFONNÉS.....	184
2.1.1. LES MODÈLES DE REGRÉSSION .....	184

2.1.1.1. LES MODÈLES DE REGRÉSSION LINÉAIRE.....	184
2.1.1.2 LA RÉGRESSION LOGISTIQUE.....	187
2.1.2. LES FACTEURS EXPLICATIFS DU PLATEAU DE CARRIÈRE DANS LES GEC	188
2.1.2.1. LES DÉTERMINANTS INDIVIDUELS SOCIO DÉMOGRAPHIQUE DU PLATEAU DE CARRIÈRE DANS LES GEC .....	189
2.1.2.2. LES DÉTERMINANTS INDIVIDUELS D'EMPLOI ET DE PERSONNALITÉDANS LES GEC .....	190
2.2. ANALYSE DE LA RELATION ENTRE LE PLATEAU DE CARRIÈRE, LES PRATIQUES DE GESTION DES CARRIÈRES ET LES SOLUTIONS POTENTIELLES.....	192
2.2.1. ANALYSE STATISTIQUE DU LIEN .....	192
2.2.1.1. PLATEAU DE CARRIÈRE/PRATIQUES DE GESTION DES CARRIÈRES.....	193
2.2.1.2. PLATEAU DE CARRIÈRE / SOLUTIONS POTENTIELLES .....	196
2.2.2. DISCUSSION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE .....	197
2.2.2.1. VALIDATION OU INVALIDATION DES HYPOTHÈSES .....	197
2.2.2.2. APPLICATION DES RÉSULTATS AUX THÉORIES .....	197
Conclusion de la deuxième partie.....	200
Conclusion générale .....	201
Références bibliographiques .....	208
TABLE DES MATIÈRES .....	237