

PLAFONNEMENT DE CARRIERE ET ATTITUDES AU TRAVAIL DES CADRES

*Michel Tremblay, professeur adjoint
École des Hautes Etudes Commerciales de Montréal (HEC),
5255, avenue Decelles,
Montréal, (Québec), Canada, H3T 1V6*

INTRODUCTION

Selon plusieurs observateurs, plus de la moitié des cadres dans les entreprises seraient plafonnés actuellement dans leur carrière. On s'inquiète des répercussions d'une limitation accrue de la mobilité verticale sur l'efficacité des organisations et le bien-être des individus. Les résultats des recherches sur les effets probables du plafonnement de carrière ne permettent pas de conclure que le blocage des carrières a des conséquences négatives sur les attitudes et les comportements (Feldman et Weitz, 1988; Korman, 1988). Certains managers seraient même soulagés de connaître le plafonnement de carrière (Slocum et Cron, 1988; Gunz, 1989).

Le plateau de carrière

Certains définissent le plateau de carrière comme étant le moment où on juge qu'il est peu probable qu'un individu obtienne une mouvement ascendant dans un avenir rapproché (FERENCE et coll., 1977). Pour d'autres, le plafonnement de carrière représente

une absence totale de mobilité, tant verticale que horizontale (Veiga, 1981). Dans les faits, il existe plus d'une conception du plafonnement de carrière, comme en témoigne les multiples mesures dont celui-ci a été l'objet: années dans le même poste, années au même niveau, temps relatif d'occupation du poste, années écoulées depuis la dernière promotion, période perçue avant la prochaine promotion ou le prochain mouvement, probabilité d'obtenir une éventuelle promotion.

Par ailleurs, la principale caractéristique de la carrière est sa dualité déontologique (Barley, 1989): une face objective, constitués d'aspects structurels et observables, tels que le nombre d'années dans l'emploi, et une face subjective, constitués d'aspects personnels et signifiants, telle que la perception de succès. La problématique du plafonnement de carrière réunit ces deux dimensions.

Plafonnement de carrière et attitudes au travail

On suggère qu'une mobilité continue est une source importante de satisfaction et de motivation. Il a été démontré que la perception d'occasions futures d'avancement et la mobilité actuelle peuvent influencer les attitudes à l'égard de l'emploi et de l'organisation (Kanter, 1977; Landeau et Hammer, 1986; Veiga, 1981). Ce sont les récompenses organisationnelles consécutives à une promotion qui expliquerait la plus grande satisfaction des individus les plus mobiles verticalement (Grusky, 1966). L'avancement apporte, outre une rémunération globale plus avantageuse, une meilleure reconnaissance, plus de

pouvoir et de possibilités d'accomplissement, et des tâches qui offrent plus de défis (Bray et Howard, 1980; Berlew et Hall, 1966). On soutient implicitement l'hypothèse que l'emploi des personnes au stade de plafonnement présente moins d'avantages sur le plan intrinsèque que l'emploi des sujets plus mobiles. La principale explication réside dans la stabilité de l'emploi (Near, 1985). Plus une personne demeure longtemps dans son poste, moins cette dernière est susceptible de percevoir de l'autonomie, de la variété et du défi dans son emploi. Cela correspond aux conclusions des recherches de Katz (1978, 1988) concernant l'effet de la stabilité dans le poste sur la perception des caractéristiques de l'emploi. Dans leur enquête Cawsey et ses collègues (1985) ont remarqué que les sujets les plus mobiles verticalement tendaient à décrire plus positivement leur présent emploi que les répondants moins mobiles. Ils bénéficiaient en outre de plus d'occasions de croissance, de développement personnel et de récompenses matérielles.

Une autre explication est fournie par School (1983). Les individus développent selon l'auteur un "timing" pour les promotions. Lorsque la période d'attente acceptable est dépassée, un changement d'attitudes et de comportements s'opère. Katz (1988) et de Bailyn et Lynch (1983) ont mis en preuve une telle éventualité en montrant que l'intensité de la relation entre la satisfaction et les caractéristiques de l'emploi tend à diminuer quand la durée dans l'emploi s'accroît. Stout et coll., (1987), Stocum et coll., (1985) de même que Orpen (1983, 1986) ont observé que la satisfaction de l'emploi et de l'environnement du travail étaient associées au nombre d'années dans le poste. Dans

une étude sur les calendriers de progression, Lawrence (1984) a remarqué que les sujets que se percevaient en avance du temps normal de progression se révélaient généralement plus satisfaits et plus orientés vers le travail que ceux qui se percevaient en retard sur le temps normal.

Toutefois, les résultats se révèlent très mitigés sur la question spécifique du plafonnement. Par exemple, ni Near (1985, 1983), ni Evans et Gilbert (1984) n'ont observé de différence significative entre les répondants plafonnés et non plafonnés au plan de la satisfaction générale. Les résultats obtenus par Orpen (1986) et Veiga (1981) sur la satisfaction du travail en soi ne sont pas plus concluants. Pour ce qui est de la satisfaction à l'égard du supérieur ou de la supervision exercée, les résultats sont très ambigus. Certaines recherches concluent que les sujets non plafonnés réagissent plus positivement à la supervision (Orpen, 1983, 1986), d'autres, plus négativement (Slocum et coll., 1985), tandis que d'autres enquêtes n'ont décelé aucune différence d'attitudes sur ce même aspect (Veiga, 1981).

Pour ce qui est de la satisfaction salariale (Slocum et coll., 1985; Near, 1983, 1985; Veiga, 1981) et des collègues de travail (Orpen, 1983, 1986; Slocum et coll., 1985, Veiga, 1981), les études nous amènent à conclure que ces facettes du travail ne seraient pas influencées par le plafonnement de carrière.

Cette recherche a pour but de répondre à trois questions. Premièrement, est-ce que le plafonnement de carrière influence la satisfaction au travail ? Et si oui, quels sont les attitudes au travail les plus sensibles au plateau de carrière ? Finalement, est-ce la carrière objective et la carrière subjective influencent différemment la satisfaction au travail ?

METHODOLOGIE

Population et procédure

Les données de cette recherche ont été recueillies dans trois grands secteurs de l'économie au Québec, soit: l'industrie des pâtes et papiers, le secteur des services à la consommation, en occurrence le domaine de l'alimentation et, finalement, le secteur public et parapublic. Comme l'on désirait connaître l'opinion de tous les cadres, un questionnaire fut distribué aux cadres de tous les niveaux, du superviseur (agent de maîtrise, contremaître) aux plus hauts dirigeants (président, directeur général, vice-président). Vu la dualité linguistique et culturelle de la population étudiée, une version française et une version anglaise ont été élaborées. Les questionnaires furent généralement distribués par le moyen du courrier interne et complétés sur les lieux de travail, et ce, en moins d'une heure. Le questionnaire était accompagné d'une lettre d'un haut dirigeant de l'entreprise les invitant à participer à l'enquête, d'une lettre des initiateurs de la recherche, laquelle présente les objectifs du projet et les dispositions

prises pour assurer la confidentialité des résultats, et d'une enveloppe de retour affranchie et adressée à l'université.

Au total, notre échantillon comprend 3067 cadres répartis dans 41 établissements, usines, sièges sociaux et associations de cadres. Le taux de réponse oscille entre 23% et 42%, selon les cas. Les sujets sont en grande majorité de sexe masculin (87%) et de langue française (89%), ils sont en moyenne âgés de 43.6 ans et possèdent plus de 22 années d'expérience de travail, dont près de 16 années auprès de leur employeur actuel. Nos répondants occupent le même emploi depuis 6.9 années en moyenne, en outre, 90% des sujets indiquent avoir des responsabilités directes de supervision, et quand c'est le cas, près de 14 subordonnés se rapportent à eux.

Instruments de mesure

Variables indépendantes: *L'objectif principal de cette recherche est de vérifier l'existence d'une relation entre le plafonnement de carrière et les attitudes au travail. Deux types de plafonnement sont étudiés, soit le plafonnement objectif ou la stabilité dans le poste (carrière objective), et le plafonnement perceptuel (carrière subjective). La stabilité dans le poste a été mesurée par le nombre d'années dans le présent emploi. Le critère de cinq années dans le poste actuel a été utilisé pour séparer les individus qui sont plafonnés et ceux qui ne le sont pas. Pour éviter de classer comme mobiles et non plafonnés des individus qui débutent une carrière managériale ou des jeunes en phase d'exploration de*

carrière, nous avons exclu de notre échantillon tous les sujets qui avaient moins de cinq années d'ancienneté dans leur organisation actuelle. En raison de cette restriction, 884 sujets ont été éliminés des analyses.

Le plafonnement subjectif a été opérationnalisé par deux expressions ayant pour but de mesurer la perception des sujets vis-à-vis leur statut actuel de carrière. Ces deux expressions sont: "Pensez-vous être demeuré à votre niveau beaucoup trop longtemps ?", et "J'occupe une position sans issue".

Variables dépendantes: Plusieurs facettes du travail ont été étudiées. La satisfaction à l'égard de l'entreprise, du salaire, du supérieur immédiat, du travail en soi et des collègues a été mesurée à l'aide du "Managerial Scale" de Warr et Routledge (1969). Les indices de fiabilité de la version française de cet instrument se compare très avantageusement à ceux que les auteurs ont observés (salaire .75 contre .74, travail en soi .82 c .81, supérieur immédiat .81 c .86, entreprise .75 c .80). La mesure de la satisfaction à l'égard de l'entreprise comportait douze expressions, et la satisfaction du salaire sept items. La satisfaction à l'égard du travail en soi fut mesurée par quinze expressions et celle relative au supérieur immédiat par treize expressions. Finalement, la satisfaction à l'égard des collègues fut mesurée par douze expressions. Pour chacune des expressions présentées, les répondants devaient indiquer si oui ou non l'expression décrivait un aspect particulier de leur travail, et par un point d'interrogation (?) s'ils ne pouvaient se décider. La réponse à un item était codée trois (3) lorsque celle-ci

tendait vers la satisfaction, et un (1) lorsque la réponse tendait vers l'insatisfaction. Outre les facettes identifiées ci-haut, une mesure de la satisfaction globale, inspirée de l'index de Quinn et Shepard (1974), et adaptée par Boiverts et coll., (1982) fut également testée. Finalement, nous avons exploré l'influence du plafonnement sur la satisfaction de la carrière. Pour ce faire, nous avons eu recours à un instrument qui comprend cinq questions sur une échelle de cinq points, variant de "très faux" (1) à "tout à fait faux" (5) (exemples; "jusqu'ici j'ai réussi à faire un travail qui me convenait", "mon travail me prépare à ce que je veux faire plus tard"). L'indice de consistance interne observé est de .76.

Analyses statistiques

Les hypothèses de cette recherche ont été testées à l'aide de techniques statistiques bivariées. Pour vérifier s'il existe des différences d'attitudes entre les répondants plafonnés et non plafonnés, nous avons eu recours au test-T. Pour tester s'il existe une association linéaire entre les types de plafonnement et la satisfaction, on a eu recours à la corrélation de type Pearson.

Résultats

Le tableau 1 présente les résultats observés suite à l'application du test-T. Au niveau de la satisfaction générale, notre hypothèses se confirme; les répondants qui se croient

plafonnés se révèlent significativement moins satisfaits en général que ceux qui ont le sentiment de pas l'être (gr.1: 1.31 c gr.2: 1.46, $p < .001$). Aucune différence significative n'a par contre été observée en ce qui a trait au plafonnement objectif. Sur les facettes de l'environnement du travail on constate que les sujets plafonnés subjectivement (groupe 1) semblent toujours moins satisfaits que les répondants non plafonnés. Notons les différences substantielles au niveau de la satisfaction du travail (29.8 c 40.0), de l'entreprise (19.4 c 25.3), et des collègues (29.8 vs 40.0). Contrairement à ce que nous avions prévu, les sujets plafonnés objectivement (groupe 3) tendent à manifester une plus grande satisfaction à l'égard des composantes de leur environnement de travail que leur contrepartie (groupe 4). La différence est même significative pour le cas de la satisfaction à l'égard de l'entreprise (24.6 c 22.7, $p < .001$).

TABLEAU 1

Résultats du test de la différence entre la moyenne (test-t) entre le plafonnement subjectif, le plafonnement objectif et la satisfaction au travail

Variables de Satisfaction	Plafonnés Subjectif (Groupe 1)	Non plafonnés Subjectif (Groupe 2)	Plafonnés Objectifs (Groupe 3)	Non plafonnés Objectifs (Groupe 4)	Test Scheffe $p < .001$
Général	1.31	1.96	1.48	1.43	Gr1 # Gr2
Carrière	12.25	15.98	13.45	13.37	Gr1 # Gr2
Entreprise	18.42	25.30	24.58	22.68	Gr1 # Gr2 Gr3 # Gr4
Salario	11.88	14.44	13.75	13.81	Gr1 # Gr2
Travail	29.84	40.08	37.54	36.97	Gr1 # Gr2
Supérieur	27.22	30.05	31.95	31.72	Gr1 # Gr2
Collègues	29.84	40.08	24.51	23.85	Gr1 # Gr2

Nous avons fait l'hypothèse qu'il existe une relation négative entre la satisfaction au travail et le plafonnement objectif. Les résultats sont rapportés au tableau 2. Ceux-ci nous amènent à rejeter partiellement cette hypothèse. Il ne semble pas exister, du moins à la lumière des données recueillies, une forte relation linéaire entre le nombre d'années dans l'emploi (plateau objectif) et la satisfaction. Seule la satisfaction à l'égard de l'entreprise ($r = +.16$, $p < .001$) serait reliée au plafonnement objectif. Il importe de souligner que les relations observées tendent à prendre une direction positive. En ce qui a trait aux résultats du plafonnement subjectif, on assiste à un tout autre scénario. Toutes les facettes de la satisfaction sont reliées au plateau subjectif, et dans tous les cas, la direction des relations s'avère conforme à nos attentes. Mentionnons seulement la forte relation d'association qui existe entre le sentiment de plafonnement et la satisfaction au travail ($r = -.50$), la satisfaction de carrière ($r = -.40$), la satisfaction générale ($r = -.38$) et la satisfaction à l'égard du supérieur immédiat ($r = -.34$).

TABLEAU 2

Coefficients de corrélation Pearson entre les types de plafonnement et les mesures de satisfaction

	Moyenne	Écart	1	2	3	4	5	6	7	8
1- Plafonn. subjectif	1.2	.41								
2- Plafonn. obj. v. ill.	6.8	6.3	.22							
3- Satis. l'actien/carière	10.7	6.8	-.40	.27						
4- Satis. l'actien/générale	4.8	1.8	-.38	-.61	.48					
5- Satis. l'actien/travail	22.8	8.1	-.28	.16	-.44	-.38				
6- Satis. l'actien/supérieur	13.8	6.8	-.28	.38	-.51	-.16	.58			
7- Satis. l'actien/supérieur	27.8	6.8	-.50	.27	-.38	-.58	.47	.13		
8- Satis. l'actien/supérieur	31.8	8.4	-.34	-.58	-.38	-.38	.38	.16	.38	
9- Satis. l'actien/supérieur	34.2	8.8	-.28	.46	-.18	-.18	.38	.18	.38	.27

Discussion

Notre recherche supporte les écrits qui ont suggéré que les managers en situation de plafonnement répondent différemment à leur environnement de travail de ceux qui ne le sont pas. De plus, elle montre l'importance de distinguer la perception de plafonnement (carrière subjective) de la durée du plafonnement (carrière objective). Quoiqu'il soit prématuré de tirer des conclusions définitives au sujet de l'impact du plafonnement de carrière, il apparaît peu risqué d'avancer que les attitudes à l'égard du travail sont plus fortement influencées par la perception de plafonnement que par les critères objectifs de succès de carrière. Notre étude montre que la stabilité dans le poste actuel a une influence très marginale sur les attitudes au travail. On contredit ainsi les études qui ont trouvé un lien entre le plateau objectif, la stabilité dans le poste et la satisfaction au travail.

Les résultats peu concluants que nous avons observés dans le cas du plafonnement objectif nous portent à suggérer qu'il existe non pas une norme, mais plusieurs normes de temps d'immobilité acceptable, et lesquelles varient selon les individus en présence (School, 1983, Lawrence, 1984). Pour être en mesure de cerner et de prédire les attitudes au travail, il faut connaître, selon nous, les normes de mobilité qui apparaissent acceptables aux yeux des individus.

Il est plausible également de soulever la possibilité que la satisfaction de la carrière soit liée à la capacité de l'individu de maintenir l'écart entre ses attentes au niveau de la carrière et la réalité actuelle, au minimum (Mihal, Sorce et Comte, 1984). Le plafonnement de carrière devient une expérience insatisfaisante lorsqu'une personne est exposée de façon continue à un écart perçu (Elsass et Ralston, 1989). Cet écart perçu est relatif plutôt que absolu et est le résultat d'un processus de comparaisons comparable à la théorie de l'équité. Il est probable que la durée acceptable de non mobilité ou de plafonnement découle soit d'un processus de comparaisons avec d'autres personnes de l'interne ou de l'externe, sur la base par exemple de critères tels que l'âge

et la scolarité (Lawrence, 1984; Collins, 1986), soit d'un idéal ou de l'expérience de succès passé.

Pour expliquer la plus grande satisfaction des sujets plafonnés objectivement, on peut penser que plusieurs cadres ont jugé qu'il était préférable pour résoudre leur conflit, de recourir à un mécanisme d'adaptation psychologique plutôt qu'à une action comportementale, comme celle de quitter son présent employeur. Ce type de stratégie amène l'individu à modifier la norme établie ou l'écart perçu. A titre d'exemple, une durée de plafonnement jugée trop longue peut déclencher une réévaluation de cette norme. Cette expérience cognitive se ferait progressivement, au point où la norme idéalisée et actualisée peut finir à limite par coïncider.

Il est plausible également que la relation entre la durée du plafonnement et la satisfaction au travail soit mieux représentée par une courbe ou une relation quadratique que par une relation de type linéaire. Les travaux de Katz (1978, 1988) ont montré que les réactions vis-à-vis les caractéristiques des emplois varient de façon non linéaire avec la longévité dans l'emploi. Il se peut que la relation entre le plafonnement et la satisfaction prenne ainsi la forme d'une courbe: c'est-à-dire qu'il ait un accroissement de la satisfaction dans l'emploi jusqu'à un certain point déterminé de stabilité, et que par la suite, on assiste soit à une stabilisation, soit à un déclin très graduel de la satisfaction.

Conclusion

Notre recherche a montré que la perception de plafonnement était beaucoup plus étroitement reliée à la satisfaction du travail que le plafonnement objectif. Toutefois, on ne peut conclure que le plafonnement de carrière soit la cause des différences d'attitudes que nous avons observées. Une recherche de type longitudinale pourrait sans doute contribuer à faire la lumière sur la direction de la causalité entre le plateau et ses effets. Par ailleurs, notre recherche s'est plutôt appliquée à étudier les attitudes des cadres, des recherches pourraient être entreprises afin d'évaluer l'impact du plafonnement sur des comportements réels, tels que l'absentéisme, le roulement, l'implication au travail et la performance.

Références bibliographiques

- BAILYN, L., LYNCH, J.T. « Engineering as a Life Long Career, its Meaning, its Satisfaction, its Difficulties in Journal of Occupational Behavior, vol. 4, 1983, pp. 263-283.
- BARDWICK, J. « Plateauing and Productivity » in Sloan Management Review, Spring, 1983, vol. 24, no. 3, pp. 67-73.
- BARLEY, S.R. « Careers, Identities and Institutions : The Legacy of the Chicago School of Sociology in Handbook of Career Theory, Arthur, M.B., D.T. Hall and B.S. Lawrence Fields 1989, Cambridge University Press, 549 pages.
- BERLEW, D.E., HALL, D.T. « The Socialization of Managers : Effects of Expectations on Performance » in Administrative Science Quarterly, vol. 11, 1986, p. 207-223.
- BRAY, D.W., HOWARD, A. « Career Success and Life Satisfaction of Middle-Aged Managers » in L.A. Bond and J.C. Rosen (eds) in Competence and Coping during Adulthood, N.H. University Press of New England, 1980, p. 258-287.
- CAWSEY, T.F., NICHOLSON, N., ALBAN-METCALFE, N. « Who's on the Fast Track ? Relationship Between Career Mobility, Individual and Task Characteristics » in Academy of Management Proceeding, 45th Annual Meeting, Boston, 1985, pp. 51-55.
- COLLINS, A. « Career Development : The Significance of the Subjective Career » in Personnel Review, 15, 2, 1986, pp. 22-28.
- ELSASS, P.M., RALSTON, D.A. « Individual Response to the Stress of Career Plateauing » in Journal of Management, 1989, vol. 15, no. 1, pp. 35-47.
- EVANS, M., GILBERT, E. « Plateaued Managers : Their Need Gratifications and Their Effort-Performance Expectations in Journal of Management Studies, vol. 21, no. 1, 1984, pp. 99-108.
- FELDMAN, D.C., WEITZ, B.A. « Career Plateaus Reconsidered » in Journal of Management, 1988, vol. 14, no. 1, pp. 69-80.

- FERENCE, T.P., STONER, J.A., WARREN, E.K. « *Managing the Career Plateau* » in *Academy of Management Review*, oct. 1977, pp. 602-612.
- GRUSKY, O. « *Career Mobility and Organizational Commitment* » in *Administrative Science Quarterly*, vol. 10, no. 4, 1966, pp. 488-503.
- GUNZ, H. *Career and Corporate Cultures*, Basil Blackwell, 1989, 218 pages.
- KANTER, R.M. *Men and Women of the Corporation*, New-York : Basic Books, 1977.
- KATZ, R. « *Time and Work : Toward an Integrative Perspective* » in *Research in Organizational Behavior*, 1988, vol. 2, pp. 81-127.
- KATZ, R. « *Job Longevity as a Situational Factor in Job Satisfaction* » in *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, June 1978, pp. 204-223.
- LANDAU, J., HAMMER, T. « *Clerical employees Perceptions of Intraorganizational Career Opportunities* » in *Academy of Management Journal*, vol. 29, no. 2, 1986, pp. 385-404.
- LAWRENCE, B.S. « *New Wrinkles in the Theory of Age : Demography Norms and Performance Ratings* in *Academy of Management Journal*, 1988, vol. 31, no. 2, pp. 303-337.
- LAWRENCE, B.S. « *Age Grading : The Implicit Organizational Timetable* » in *Journal of Occupational Behavior*, vol. 5, 1984, pp. 23-35.
- MIHAL, W.L., SORCE, P.A., COMTE, T.E. « *A Process of Individual Career Decision Making* » in *Academy of Management Review*, 1984, vol. 9, no. 1, pp. 95-103.
- NEAR, J. « *A Discriminant Analysis of Plateaued versus Non Plateaued Managers* » in *Journal of Vocational Behavior*, vol. 26, 1985, pp. 177-188.
- NEAR, J. *Work and Non Work Correlates of the Career Plateau* » in *Academy of Management Proceeding*, 43rd annual meeting, Dallas, 1983, pp. 177-188.
- ORPEN, C., « *The Relationship Between Perceived Task Attributes and Job Satisfaction and Performance among Plateaued and Non Plateaued Managers* in *Human System Management*, vol. 6, no. 1, 1986, pp. 15-20.

- ORPEN, C. « The Career Patterns and Work Attitudes of Plateaued and Nonplateaued Managers, International Journal of Manpower, vol. 4, 1983, pp. 32-37.
- SCHOLL, R. « Career Line and Employment Stability in Academy of Management Journal, vol. 26, no. 1, 1983, pp. 86-103.
- SLOCUM, J.W., CRON, W.L. « Business Strategy Staffing and Career Management Issues » in Career Growth and Human Measure Strategies; M. London, More (eds) 1988.
- SLOCUM, J.W., CRON, W.L. « Job Attitudes and Performance During Three Career Stages » in Journal of Vocational Behavior, vol. 26, 1985, pp. 126-145.
- STOUT, S.K., SLOCUM, J.W., CRON, W.L. « Career Transitions of Superiors and Subordinates » in Journal of Vocational Behavior, 1987, 30, pp. 124-137.
- VEIGA, J.F. « Plateaued versus Non-Plateaued Managers Career Patterns, Attitudes and Path Potential » in Academy of Management Journal, 1981, vol. 24, no. 3, pp. 566-578.
- WARR, P.B., ROUTLEDGE, T. « An Opinion Scale for Study of Managers' Job Satisfaction » in Occupational Psychology, 1969, vol. 43, pp. 95-109.