

# Plafonnement de carrière subjectif : impacts organisationnels dans le secteur public québécois

par Louise LEMIRE, École nationale d'administration publique  
et Tania SABA, Université de Montréal

## Résumé :

*L'évaluation subjective constitue un élément clé du plafonnement de carrière. Cet exposé renseigne sur l'impact de ce type de plafonnement sur l'engagement organisationnel, l'intention de quitter et la performance au travail des cadres et professionnels du secteur public québécois, en tenant compte de l'influence de certaines caractéristiques individuelles et organisationnelles et des pratiques de gestion de carrière.*

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, Carson et Bedeian, 1995). La présence dans les organisations des *baby-boomers* qui atteignent actuellement en grand nombre la cinquantaine, l'entrée massive des femmes sur le marché du travail (Chao, 1990; Wolf, Neves, Greenough et Benton, 1987; Carson et al., 1995) 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.

Bien que plus instruits et plus carriéristes que leurs prédécesseurs (Wolf, 1983), les cadres et professionnels du secteur public 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. L'échec (ou la perception d'échec) ressenti vis-à-vis de la carrière mènerait à des conséquences néfastes pour les organisations.

Cet article examine l'impact du plafonnement de carrière tel que perçu par les cadres et professionnels du secteur public québécois sur l'engagement organisationnel, l'intention de quitter l'organisation et la performance au travail. Néanmoins, afin d'isoler l'effet du plafonnement de carrière sur ces conséquences, les caractéristiques individuelles (âge, sexe, volontarisme, ancres de carrière, etc.), les pratiques de gestion de carrière et le plafonnement

de carrière objectif (ancienneté dans le poste, niveau de salaire, etc.) qui risquent de renforcer ou d'affaiblir les conséquences observées ont été également analysés.

## **Bref aperçu théorique**

### **Le concept de plafonnement de carrière**

Suite à une revue approfondie des publications sur le sujet, Tremblay (1991, 1992) en arrive 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 réfèrent à l'absence totale de mobilité verticale ou horizontale. 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. Par conséquent, un individu pourrait être plafonné lorsque les preneurs de décision évaluent qu'il ne peut apporter à l'organisation la contribution attendue, ou lorsque la probabilité de se voir confier de plus grandes responsabilités est très faible. Tremblay (1991) définit donc le plateau comme une étape de la 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 plutôt 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 nous 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 est donc plus importante que l'idée que s'en font les autres. C'est d'ailleurs cette définition du plafonnement que nous retenons dans cet article.

### **Les conséquences 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 plateau de carrière entraîne des effets négatifs dans les organisations.

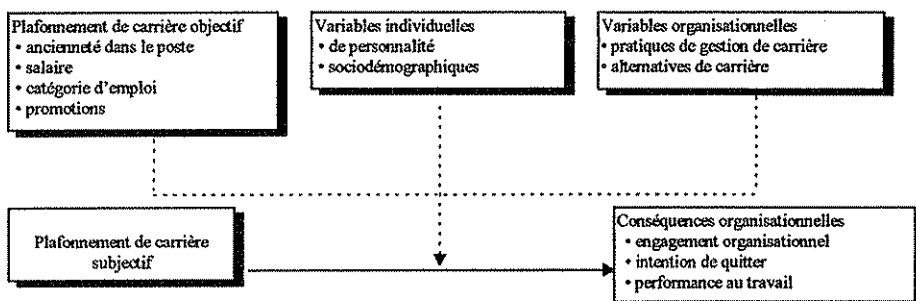
Par exemple, on a constaté que les individus qui ont l'impression que leur carrière est bloquée étaient portés à remettre en question leur engagement envers l'organisation (Carson et al., 1995; Feldman et Weitz, 1988), à manifester plus fortement que d'autres l'intention de quitter leur emploi (Carson et al., 1995; Slocum, Cron, Hansem et Rawlings, 1985; Williams et Fox, 1995), et à offrir une moins bonne performance au travail que leurs homologues non plafonnés (Gerpott et Domsch, 1987; Near, 1983; Feldman et Weitz, 1988; Carnazza, Korman, Ference et Stoner, 1981).

### **Modèle de recherche**

Suite à la revue de la littérature sur le plafonnement de carrière, nous avons développé

un modèle de recherche (figure 1) qui englobe trois dimensions: le plafonnement de carrière subjectif (variable indépendante), les conséquences organisationnelles (variable dépendante) et les facteurs individuels et organisationnels (variables intervenantes) qui permettront de cerner plus précisément les relations entre les variables dépendante et indépendante.

**Figure 1 Modèle de recherche**



## Méthodologie

### Échantillon

La collecte des données a été effectuée en avril 1996 auprès d'un échantillon de 636 cadres et professionnels du secteur public québécois. Un questionnaire prétesté de 25 pages et comprenant 257 questions a été envoyé par la poste. Deux cent deux questionnaires (31,8 %) ont été retournés dont cent quatre-vingt-douze (192 ou 30,2 %) ont été jugés utilisables.

Les répondants ont en moyenne 5,3 ans d'ancienneté dans leur poste actuel. Ils ont obtenu en moyenne 2 promotions au cours des 15 dernières années et ils ont un salaire annuel moyen de 55 000 \$ (moyenne de 4,5 sur une échelle en 7 points). Trente-trois pourcent d'entre eux occupent un poste de cadre supérieur, 48,5 % un poste de cadre intermédiaire et 15,6 % un poste de professionnel. Ils sont âgés en moyenne de 42,9 ans. Parmi les répondants, on compte 102 femmes (53,1 %) et 89 hommes (46,4 %) dont la scolarité se situe surtout aux niveaux du baccalauréat (73 répondants ou 38,0 %) et de la maîtrise (104 répondants ou 54,3 %).

### Mesure des variables

*Le plafonnement de carrière subjectif.* La perception d'être en plafonnement de carrière est obtenue par la compilation de six indicateurs empruntés à Veiga (1981). L'utilisation de cette mesure continue du plafonnement de carrière tient compte de certaines critiques adressées aux recherches traditionnelles qui traitent le plateau comme une réalité dichotomique, c'est-à-dire « être ou ne pas être en situation de plateau » (Chao, 1990). La vision statique du plateau fait donc place à une conception dynamique et évolutive dans le temps (Chao, 1990; Bardwick, 1986; Gerpott et Domsch, 1987) qui permet de mesurer le degré de plafonnement perçu par les cadres et professionnels du secteur public québécois. Le coefficient alpha de Cronbach relatif à cette mesure est de 0,78.

*Les conséquences organisationnelles.* Les conséquences organisationnelles comprennent trois éléments fréquemment retrouvés dans la littérature: la mesure de l'engagement

organisationnel est obtenue par la compilation de dix indicateurs tirés de Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974). L'alpha de Cronbach est de 0,86. L'intention de quitter l'organisation est mesurée par une échelle comportant trois indicateurs empruntés à Mobley, Horner et Hollingsworth (1978) avec un alpha de 0,89. La performance au travail est mesurée à l'aide d'une question fermée comportant sept niveaux (1=mauvaise; 7=exceptionnelle).

*Le plafonnement de carrière objectif.* Le plafonnement de carrière objectif comprend quatre composantes fréquemment utilisées dans les recherches antérieures (Guérin et Wils, 1993; Tremblay, 1991; Judge et al., 1995): l'ancienneté dans le poste, le nombre de promotions obtenues au cours des dernières années, le niveau de salaire et la catégorie d'emploi. Ces quatre composantes ont été recueillies par des questions directes ouvertes dans le cas des deux premières variables et fermées dans le cas des deux dernières.

*Les caractéristiques individuelles.* Les caractéristiques de personnalité ont été mesurées par des échelles adaptées des écrits. L'échelle mesurant le volontarisme (Spector, 1988) affiche un alpha de 0,78. La mesure des ancrs de carrière est cohérente avec les études précédentes (Schein, 1978; DeLong, 1982). Les analyses factorielles ont permis de d'identifier huit ancrs de carrière, à savoir les ancrs technique, managériale, de sécurité, de variété, de service, d'autonomie, d'identité et de créativité qui ont été introduites dans les analyses multivariées. L'attachement au travail (Kanungo, 1982) et la persévérance au travail (Bandura, 1982, 1988) sont des échelles dont les alphas sont respectivement de 0,75 et 0,79. Parmi les caractéristiques sociodémographiques, l'âge a été mesuré par une question ouverte alors que le sexe, le niveau de scolarité et la facilité de se trouver un emploi équivalent sur le marché du travail ont été recueillies par des questions directes et fermées.

*Les caractéristiques organisationnelles.* Vingt-deux pratiques de gestion de carrière (Guérin et Wils, 1992; Tremblay et Wils, 1995; Wolf, 1983; Little, 1989) et quinze alternatives à la carrière traditionnelle (Hall et Isabella, 1985; Kaye et Farren, 1996; Little, 1989) ont été recensées dans la littérature. Les répondants devaient se prononcer sur l'existence de chacune des pratiques dans l'organisation. Les analyses factorielles nous ont permis de regrouper les pratiques de gestion de carrière en sept grappes: planification de carrière, mouvements de carrière, développement de la carrière, soutien à la carrière, auto-formation, information de carrière et nouveaux rôles (tableau 1).

Les répondants devaient également se prononcer sur le fait d'avoir ou de ne pas avoir accepté une des alternatives de carrière proposées par l'organisation. Ces alternatives ont été regroupées en quatre grappes: rétrogradations, transferts, mouvements de croissance et groupes de travail (tableau 2).

## Résultats

### Contribution des variables dans la variation des conséquences organisationnelles

Le tableau 3 permet d'identifier la contribution de chacun des groupes de variables retenues dans la variation observée des conséquences organisationnelles.

Considérant d'abord l'effet du plateau subjectif, notons son impact particulièrement significatif sur les trois conséquences analysées: plus les répondants s'estiment plafonnés, moins ils se sentent engagés envers l'organisation qui les emploie, moins ils ont l'impression d'offrir une performance satisfaisante et plus ils pensent quitter leur organisation.

De façon moins significative, deux composantes du plateau objectif sont reliées à l'engagement organisationnel. Plus l'emploi occupé se situe dans les catégories supérieures, et plus on a d'ancienneté dans son poste, plus on est engagé envers l'organisation.

Parmi les caractéristiques individuelles, plus le niveau de scolarité est élevé, moins les

Tableau 1

Les pratiques de gestion de carrière regroupées en grappes à partir des analyses factorielles

| PRATIQUES DE GESTION DE CARRIÈRE                                                                                         |  | Coefficient |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------|
| PLANIFICATION DE LA CARRIÈRE                                                                                             |  |             |
| Contribution du supérieur à l'élaboration des besoins de formation                                                       |  | 0,76        |
| Discussion périodique de carrière avec le supérieur                                                                      |  | 0,68        |
| Cadres et professionnels conseillent les plus jeunes et contribuent à leur développement                                 |  | 0,61        |
| Enregistrement formel du plan de carrière par l'organisation                                                             |  | 0,52        |
| MOUVEMENTS DE CARRIÈRE                                                                                                   |  |             |
| Aide aux individus nouvellement transférés ou promus                                                                     |  | 0,65        |
| Ressources internes et externes disponibles pour résoudre les problèmes de carrière                                      |  | 0,65        |
| Possibilité de refuser sans préjudice une affectation                                                                    |  | 0,56        |
| Politique de mobilité interne                                                                                            |  | 0,53        |
| DÉVELOPPEMENT DE LA CARRIÈRE                                                                                             |  |             |
| Programme d'évaluation des aptitudes managériales des professionnels pour accéder à la filière managériale               |  | 0,76        |
| Programme d'évaluation des aptitudes managériales des cadres en vue de promotion dans la filière managériale             |  | 0,71        |
| Programmes favorisant la meilleure connaissance de soi pour bâtir des projets de carrière                                |  | 0,59        |
| SOUTIEN À LA CARRIÈRE                                                                                                    |  |             |
| Sécurité d'emploi                                                                                                        |  | 0,67        |
| Programme d'intégration et d'orientation des nouveaux employés                                                           |  | 0,58        |
| Accès à des activités de formation continue dans l'organisation                                                          |  | 0,49        |
| AUTO-FORMATION                                                                                                           |  |             |
| Auto-formation encouragée                                                                                                |  | 0,71        |
| Remboursement en totalité ou en partie des frais inhérents à la formation externe                                        |  | 0,70        |
| Congés sabbatiques ou congés de longue durée à des fins de formation                                                     |  | 0,43        |
| INFORMATION DE CARRIÈRE                                                                                                  |  |             |
| Système d'information interne sur les postes vacants                                                                     |  | 0,77        |
| Information diffusée sur les possibilités de carrière dans l'organisation                                                |  | 0,66        |
| NOUVEAUX RÔLES                                                                                                           |  |             |
| Existence de filières professionnelles permettant d'atteindre des niveaux supérieurs (rémunération, statut et autonomie) |  | 0,69        |
| Possibilité d'assumer de nouveaux rôles                                                                                  |  | 0,66        |
| Système de rotation de poste                                                                                             |  | 0,41        |

Tableau 2

Les alternatives de carrière regroupées en grappes à partir des analyses factorielles

| ALTERNATIVES DE CARRIÈRE                                                                                                 |  | Coefficient |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------|
| RÉTROGRADATIONS                                                                                                          |  |             |
| Rétrogradation avec augmentation de salaire                                                                              |  | 0,76        |
| Rétrogradation temporaire permettant de développer de nouvelles compétences et de récupérer par la suite de poste actuel |  | 0,65        |
| Rétrogradation horizontale avec diminution de salaire                                                                    |  | 0,64        |
| Rétrogradation sans diminution de salaire                                                                                |  | 0,64        |
| Rétrogradation en fin de carrière afin de permettre à un jeune de progresser dans l'organisation                         |  | 0,55        |
| Rétrogradation plutôt que la perte de l'emploi due à une restructuration                                                 |  | 0,47        |
| Rétrogradation plutôt que la perte de l'emploi due à des problèmes de performance au travail                             |  | 0,39        |
| TRANSFERTS                                                                                                               |  |             |
| Mutation horizontale dans une autre région                                                                               |  | 0,82        |
| Promotion dans une autre région                                                                                          |  | 0,73        |
| Mutation horizontale dans la même région                                                                                 |  | 0,68        |
| Mutation dans une maison d'enseignement (recherche, enseignement, projets spéciaux)                                      |  | 0,42        |
| MOUVEMENTS DE CROISSANCE                                                                                                 |  |             |
| Élargissement des responsabilités                                                                                        |  | 0,92        |
| Enrichissement des responsabilités                                                                                       |  | 0,92        |
| GROUPES DE TRAVAIL                                                                                                       |  |             |
| Participation à une équipe de projet                                                                                     |  | 0,88        |
| Participation à une équipe d'étude spécial                                                                               |  | 0,86        |

Tableau 3

Régression multivariée des différents groupes de variables pour expliquer l'impact sur les conséquences organisationnelles

| VARIABLES                                 | CONSÉQUENCES ORGANISATIONNELLES |                      |                        |
|-------------------------------------------|---------------------------------|----------------------|------------------------|
|                                           | ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL      | INTENTION DE QUITTER | PERFORMANCE AU TRAVAIL |
|                                           | Beta                            | Beta                 | Beta                   |
| <i>Plafonnement de carrière subjectif</i> | - 0,311 ***                     | + 0,265 ***          | - 0,227 ***            |
| <i>R<sup>2</sup></i>                      | 0,097                           | 0,070                | 0,052                  |
| <i>Plafonnement de carrière objectif</i>  |                                 |                      |                        |
| Promotions                                |                                 |                      |                        |
| Catégorie d'emploi                        | - 0,191 **                      |                      |                        |
| Ancienneté dans le poste                  | + 0,145 *                       |                      |                        |
| Niveau de salaire                         |                                 |                      |                        |
| <i>R<sup>2</sup></i>                      | 0,053                           |                      |                        |
| <i>Variables individuelles</i>            |                                 |                      |                        |
| Âge                                       |                                 |                      |                        |
| Niveau de scolarité                       | - 0,187 **                      | + 0,188 **           |                        |
| Sexe                                      |                                 |                      |                        |
| Facilité de se trouver un autre emploi    | + 0,151 *                       |                      |                        |
| Ancre managériale                         |                                 |                      |                        |
| Ancre technique                           |                                 |                      |                        |
| Ancre variété                             |                                 | + 0,172 **           |                        |
| Ancre identité                            | + 0,304 ***                     |                      | + 0,151 *              |
| Ancre sécurité                            |                                 | - 0,182 **           |                        |
| Ancre service                             |                                 |                      |                        |
| Ancre autonomie                           | - 0,217 **                      | + 0,132 *            |                        |
| Ancre créativité                          |                                 |                      |                        |
| Persévérance au travail                   |                                 |                      | + 0,238 ***            |
| Volontarisme                              | + 0,368 ***                     | - 0,309 ***          | + 0,165 *              |
| Attachement au travail                    |                                 |                      |                        |
| <i>R<sup>2</sup></i>                      | 0,352                           | 0,261                | 0,129                  |
| <i>Pratiques de gestion de carrière</i>   |                                 |                      |                        |
| Planification de la carrière              | + 0,259 ***                     |                      |                        |
| Mouvements de carrière                    |                                 | - 0,153 *            |                        |
| Développement de la carrière              | + 0,155 *                       | - 0,225 **           |                        |
| Soutien à la carrière                     | - 0,172 *                       |                      |                        |
| Autoformation                             | + 0,274 ***                     |                      |                        |
| Information de carrière                   |                                 |                      |                        |
| Nouveaux rôles                            |                                 |                      |                        |
| Rétrogradations                           |                                 |                      |                        |
| Transferts                                | - 0,148 *                       | + 0,252 ***          |                        |
| Mouvements de croissance                  |                                 |                      |                        |
| Groupes de travail                        |                                 |                      | + 0,161 *              |
| <i>R<sup>2</sup></i>                      | 0,239                           | 0,131                | 0,026                  |

\*\*\*  $p < 0,001$  \*\*  $p < 0,01$  \*  $p < 0,05$

Note: Seuls les liens significatifs avec l'une ou l'autre des conséquences analysées apparaissent dans ce tableau.

Chacune des pratiques a été codée 1 lorsqu'elle existe dans l'organisation et 0 lorsqu'elle n'existe pas

Les alternatives de carrière ont été codées 1 lorsque les individus ont déjà accepté la pratique et 0 lorsqu'ils ne l'ont pas acceptée.

cadres et professionnels sont engagés envers l'organisation et plus ils manifestent l'intention de la quitter. Il est intéressant de noter que la perception de pouvoir facilement décrocher un emploi équivalent sur le marché du travail renforce l'engagement organisationnel. Quant à l'âge ou le sexe, ils n'exercent aucune influence sur les trois conséquences étudiées. En ce qui concerne les facteurs de personnalité, plusieurs entre eux auraient un effet réducteur ou amplificateur sur les conséquences observées. Ceux qui ont une ancre identité seraient plus engagés que d'autres envers leur organisation et auraient l'impression d'offrir une meilleure performance. Ceux qui ont une ancre autonomie seraient moins engagés que d'autres envers l'organisation et davantage portés à penser la quitter. Contrairement à ceux qui ont une ancre variété, ceux qui ont une ancre sécurité seraient moins portés à vouloir quitter l'organisation. Par ailleurs, ceux qui sont plus persévérants auraient l'impression d'offrir une meilleure performance. Enfin, les volontaristes seraient plus engagés envers l'organisation et auraient l'impression d'offrir une bonne performance, tandis que les fatalistes seraient plutôt à la recherche d'opportunités externes.

En ce qui a trait aux pratiques de gestion de carrière, notons l'effet particulièrement significatif d'une politique de transfert: en fait, il semble que ceux qui n'ont pas été transférés sont plus engagés envers l'organisation et manifeste moins le désir de la quitter. En outre, la présence dans l'organisation de pratiques liées à l'autoformation et à la planification et au développement de la carrière renforcerait la l'engagement des répondants vis-à-vis de leur organisation. Par ailleurs, c'est l'absence de pratiques liées au développement et aux mouvements de carrière qui contribuerait à renforcer l'intention de quitter l'organisation, et l'absence de pratiques liées au soutien à la carrière qui viendrait renforcer l'engagement des cadres et professionnels envers leur organisation. Enfin, ceux qui participent à des groupes de travail auraient l'impression d'offrir une meilleure performance au travail.

Ces analyses multivariées révèlent également que c'est le groupe des variables de personnalité qui explique le pourcentage le plus important de la variance relative aux trois conséquences observées, lequel se situe entre 12,9 % et 35,2 %.

Viennent ensuite les pratiques de gestion de carrière avec une explication de la variance de l'ordre de 2,6 % à 23,9 %. Il est également intéressant de constater que, lorsque l'on compare la contribution des plateaux subjectif et objectif dans l'explication de la variance observée des conséquences organisationnelles, celle du plateau subjectif est supérieure à celle du plateau objectif.

Le tableau 4 fait état des régressions effectuées par blocs de variables afin de cerner clairement la contribution de chacun des groupes dans la variation observée des conséquences analysées. Le premier bloc de variables est constitué des variables qui mesurent le plafonnement de carrière objectif. Le second bloc comprend les variables individuelles. Les pratiques de gestion et les alternatives de carrière constituent le troisième bloc. Finalement, le quatrième bloc est réservé au plafonnement subjectif.

Les variables individuelles particulièrement les variables de personnalité jouent un rôle majeur puisqu'elles expliquent la plus grande proportion additionnelle de la variance dans deux cas sur trois.

Notons la contribution très significative de la persévérance sur la perception de la performance au travail, et du volontarisme sur l'intention de quitter et sur l'engagement envers l'organisation.

Par ailleurs, une partie importante de la variance peut être expliquée par les pratiques de gestion de carrière qui expliquent entre 19,6 % et 36,4 % de variance additionnelle. Notons la contribution particulière des pratiques liées à l'autoformation dans le cas de l'engagement organisationnel, et de celles liées aux transferts dans le cas de l'intention de quitter l'organisation.

Enfin, le plateau subjectif demeure significatif mais n'explique qu'entre 1,9 % et 5,0 % de la variance inexpliquée par le plafonnement objectif, les pratiques de gestion et les variables de personnalité. Par conséquent, ce modèle de régression nous indique que, même lorsque la priorité est accordée aux trois autres groupes de variables, une certaine proportion de la variance des conséquences analysées ne peut être expliquée que par le plateau subjectif.

## Discussion

Nos résultats sont conformes à notre modèle de recherche puisqu'ils confirment l'existence de relations entre d'une part le plafonnement subjectif, et d'autre part, les différents groupes de variables intervenantes, et les conséquences organisationnelles observées.

Tout d'abord, on constate que plus la perception d'être en plateau est forte, plus l'engagement organisationnel des cadres et professionnels du secteur public québécois diminue, plus leur désir de quitter augmente, et plus le sentiment d'offrir une bonne performance est faible. Dans une moindre mesure, le plateau objectif contribuerait aussi à

Tableau 4

Régression multivariée par blocs de variables pour expliquer l'impact des conséquences organisationnelles

| VARIABLES                                  | CONSEQUENCES ORGANISATIONNELLES |                      |                        |
|--------------------------------------------|---------------------------------|----------------------|------------------------|
|                                            | ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL      | INTENTION DE QUITTER | PERFORMANCE AU TRAVAIL |
|                                            | Beta                            | Beta                 | Beta                   |
| <i>Planification de carrière objectif</i>  |                                 |                      |                        |
| Promotions                                 | + 0,033                         | + 0,043              | + 0,024                |
| Catégorie d'emploi                         | - 0,114                         | + 0,146 *            | + 0,031                |
| Ancienneté dans le poste                   | + 0,130 *                       | - 0,017              | - 0,005                |
| Niveau de salaire                          | + 0,102                         | - 0,001              | + 0,063                |
| $\Delta R^2$                               | 0,046                           | 0,020                | 0,004                  |
| <i>Variables individuelles</i>             |                                 |                      |                        |
| Âge                                        | - 0,071                         | - 0,092              | + 0,057                |
| Niveau de scolarité                        | - 0,184 *                       | + 0,275 **           | - 0,001                |
| Sexe                                       | - 0,002                         | - 0,003              | - 0,035                |
| Facilité de se trouver un autre emploi     | + 0,103                         | - 0,025              | + 0,013                |
| Ancre managériale                          | + 0,006                         | - 0,012              | - 0,037                |
| Ancre technique                            | - 0,085                         | - 0,050              | + 0,066                |
| Ancre variété                              | - 0,010                         | + 0,115              | - 0,092                |
| Ancre identité                             | + 0,302 **                      | - 0,088              | + 0,268 *              |
| Ancre sécurité                             | + 0,091                         | - 0,197 *            | - 0,040                |
| Ancre service                              | - 0,106                         | + 0,074              | - 0,025                |
| Ancre autonomie                            | - 0,212 **                      | + 0,089              | + 0,091                |
| Ancre créativité                           | + 0,038                         | + 0,010              | + 0,076                |
| Persévérance au travail                    | + 0,088                         | - 0,033              | + 0,271 ***            |
| Volontarisme                               | + 0,388 **                      | - 0,280 **           | + 0,153 *              |
| Attachement au travail                     | + 0,004                         | - 0,008              | + 0,060                |
| $\Delta R^2$                               | 0,364 ***                       | 0,286 ***            | 0,196 *                |
| <i>Pratiques de gestion de carrière</i>    |                                 |                      |                        |
| Planification de la carrière               | + 0,125                         | - 0,118              | - 0,008                |
| Mouvements de carrière                     | + 0,071                         | - 0,198 *            | - 0,036                |
| Développement de la carrière               | + 0,074                         | - 0,151 *            | + 0,003                |
| Soutien à la carrière                      | - 0,078                         | + 0,117              | - 0,134 *              |
| Autoformation                              | + 0,156 *                       | - 0,085              | + 0,115                |
| Information de carrière                    | - 0,023                         | + 0,028              | - 0,146                |
| Nouveaux rôles                             | + 0,068                         | - 0,009              | + 0,175 *              |
| Rétrogradations                            | + 0,031                         | - 0,003              | - 0,096                |
| Transferts                                 | - 0,139 *                       | + 0,197 *            | + 0,089                |
| Mouvements de croissance                   | + 0,021                         | - 0,045              | - 0,078                |
| Groupes de travail                         | + 0,043                         | - 0,043              | + 0,039                |
| $\Delta R^2$                               | 0,070 ***                       | 0,120 ***            | 0,065                  |
| <i>Planification de carrière subjectif</i> |                                 |                      |                        |
|                                            | - 0,213 *                       | + 0,299 **           | - 0,360 **             |
| $\Delta R^2$                               | 0,019 ***                       | 0,038 ***            | 0,050 *                |
| $R^2$ total                                | 0,506                           | 0,534                | 0,519                  |

\*\*\*  $p < 0,001$  \*\*  $p < 0,01$  \*  $p < 0,05$ 

expliquer une partie de la variance des conséquences observées. Le fait d'avoir cumulé plus d'ancienneté que d'autres aurait un impact positif sur l'engagement organisationnel. De plus, dans des organisations où la réussite de carrière est encore plus souvent qu'autrement définie en terme de statut hiérarchique, on peut constater que le fait de se retrouver dans une classe d'emploi supérieure a aussi un impact positif sur ce type d'engagement. Nos résultats sont donc conformes aux observations des auteurs consultés à l'effet que le plateau, tel que perçu par soi ou par les autres, serait porteur de conséquences non négligeables pour l'organisation.

Les résultats relatifs aux pratiques de gestion corroborent les observations de Tremblay (1991), de Guérin et Wils (1993) et de Lemire et Saba (1997) sur l'importance de bien gérer le phénomène du plateau dans les organisations. De fait, leur impact sur les conséquences observées est significatif. Les pratiques liées au soutien, au développement et aux mouvements de carrière, de même qu'à l'autoformation constitueraient des déterminants importants des conséquences observées. Par ailleurs, les répercussions sur les conséquences analysées de certaines alternatives à la carrière traditionnelle nous semblent également intéressantes. Nos résultats indiquent que la participation à des groupes de travail contribue à renforcer la perception d'offrir une meilleure performance au travail, donc à affaiblir une conséquence négative du plateau. Dans une recherche précédente, Lemire et Saba (1997) en

étaient arrivées à des conclusions similaires puisqu'elles ont démontré que l'impossibilité de faire partie de groupes de travail avait des impacts négatifs sur les comportements et le bien-être psychologique des cadres et professionnels du secteur public québécois. Nos résultats révèlent également que l'existence, dans l'organisation, de pratiques de transfert est reliée très significativement à l'intention de quitter. En fait, ce type d'alternative à la carrière traditionnelle pousserait les cadres et professionnels à chercher des possibilités d'emploi ailleurs. Les transferts renforceraient donc certaines conséquences négatives du plateau. Nos observations viendraient corroborer les résultats d'études récentes sur le sujet. En effet, West, Nicholson et Rees (1990) et Lemire et Saba (1997) en sont arrivés à la conclusion que tout mouvement de carrière autre que la progression verticale peut être perçu par les individus comme un échec et une menace aux possibilités d'avancement futures. Nos résultats incitent donc à la prudence lors de l'utilisation de stratégies de transferts qui, dans le cas de notre échantillon, constituent des déterminants importants des conséquences négatives du plateau de carrière. Mentionnons également que ce résultat va dans le sens des commentaires des cadres et professionnels du secteur public québécois qui considèrent le transfert comme une mesure disciplinaire (Lemire et Guérin, 1996).

Par ailleurs, le fait que les conséquences organisationnelles analysées soient atténuées lorsque certaines pratiques n'existent pas dans l'organisation mérite une attention particulière. Tout d'abord, il semble que ce soit l'absence de pratiques liées au soutien à la carrière qui contribue à renforcer l'engagement des cadres et professionnels vis-à-vis de leurs organisations. Bien que ce résultat semble surprenant à première vue, il s'explique probablement par le fait que cette grappe inclut la sécurité d'emploi, laquelle favorise l'ancienneté plutôt que les compétences et la performance individuelles dans les cas de mobilité interne. Il semble donc logique que ce type de pratique représente pour certains un frein à la progression de carrière et ait un impact négatif sur l'engagement organisationnel. Deuxièmement, ce serait l'absence de pratiques liées aux mouvements de carrière qui viendrait renforcer l'intention de quitter l'organisation. Précisons que cette grappe inclut des pratiques telles que la mise en place d'un programme d'aide aux cadres et professionnels nouvellement transférés, et la possibilité de refuser sans préjudice une affectation proposée par l'organisation. Comme nos résultats indiquent également que la possibilité de transfert renforce l'intention de quitter l'organisation, il est logique que l'absence de pratiques visant à modifier la perception des uns et des autres vis-à-vis des transferts réduise aussi la capacité de rétention des cadres et professionnels des organisations du secteur public. Enfin, il semble logique que l'absence de pratiques liées au développement de la carrière telles que la mise en place de stratégies favorisant la progression à l'intérieur des filières managériale et professionnelle pousse les individus à chercher à faire carrière dans d'autres organisations.

Quant aux variables individuelles de personnalité, leur rôle est prépondérant dans la proportion de la variance expliquée. Quatre des huit ancres analysées contribueraient soit à affaiblir, soit à renforcer les conséquences observées. Ceux qui ont une ancre identité ont l'impression d'offrir une bonne performance. Ces derniers seraient également plus engagés que d'autres envers l'organisation qui les emploie, tandis que ceux qui ont une ancre autonomie auraient adopté l'attitude contraire. Enfin, contrairement à ceux qui ont une ancre variété ou autonomie, il semble que ceux qui ont une ancre sécurité ou identité n'auraient pas l'intention de quitter leur organisation. Ces résultats sont intéressants dans la mesure où DeLong (1982) définit ceux qui ont une ancre identité comme des individus attachés à leur organisation, et ceux qui ont une ancre sécurité comme des individus qui recherchent d'abord la stabilité d'emploi et désirent faire carrière dans la même organisation. Il est donc logique que les individus qui ont développé de telles valeurs soient plutôt engagés envers leur organisation et désirent y rester, et qu'ils veuillent offrir une contribution maximale. Par ailleurs, ceux qui ont une ancre autonomie et désirent se libérer des contraintes bureaucratiques peuvent se sentir à l'étroit dans des organisations encore trop mécanistes et,

par conséquent, être moins engagés que d'autres envers l'organisation et devenir plus mobiles avec le temps. D'un autre côté, il semble normal que ceux qui ont une ancre variée et qui ne peuvent s'exprimer à l'intérieur de tâches et de projets variés aient l'intention de quitter les organisations où les pratiques de gestion sont encore plutôt traditionnelles. Enfin, conformément à nos attentes, la persévérance au travail et le volontarisme (c'est-à-dire le sentiment de contrôler les événements entourant la vie au travail) entraînent des effets positifs forts significatifs. De fait, comme le concept de persévérance vise à mesurer, entre autres, l'utilisation des compétences acquises dans le cadre du travail (Bandura, 1988), il est logique que plus on ait la possibilité de se faire valoir, plus on ait le sentiment d'offrir une bonne performance. Enfin, conformément à la littérature (Spector, 1982, 1988), les individus qui ont l'impression de contrôler les éléments qui les entourent sont plus engagés envers leur organisation, recherchent moins d'opportunités externes et ont le sentiment d'offrir une meilleure performance que les fatalistes.

Par ailleurs, les régressions effectuées sans contrôle des variables indiquent, tel qu'observé par Chao (1990), Tremblay, Roger et Toulouse (1992) et Lemire et Saba (1997), que la mesure perceptuelle du plateau contribue à l'explication d'une plus grande proportion de la variance observable que la mesure objective traditionnelle. Nous pouvons donc affirmer que les conséquences organisationnelles analysées sont davantage reliées à la perception de plateau qu'à des données objectives puisque le pouvoir explicatif et le degré de signification de la mesure subjective sont supérieurs à ceux de la mesure objective.

Finalement, quel que soit le modèle de régression utilisé, les pratiques de gestion constituent des déterminants importants des conséquences organisationnelles analysées. On peut donc affirmer que certaines pratiques et alternatives à la carrière traditionnelle contribueraient à renforcer ou à affaiblir l'engagement, la rétention et la performance des cadres et professionnels du secteur public québécois. Les caractéristiques individuelles de personnalité ressortent également comme des facteurs explicatifs significatifs des conséquences observées et invitent les organisations du secteur public québécois à se pencher sur la gestion individualisée du plateau.

## Conclusion

Nos résultats affirment l'existence d'un lien de causalité entre le plafonnement de carrière subjectif et les conséquences observées. Nos résultats indiquent que ces conséquences sont également reliées à la perception objective du plateau, de même qu'à certaines pratiques de gestion et à des caractéristiques personnelles des cadres et professionnels du secteur public québécois.

Comme l'avancement vertical se fera de plus en plus rare au cours des prochaines années et que de plus en plus de cadres et professionnels du secteur public québécois se retrouveront inévitablement en situation de plateau, il importe que les organisations mettent en place les stratégies de carrière qui sont susceptibles de réduire les effets négatifs du plateau. Avec le temps, l'implantation de telles stratégies pourrait aider les organisations à développer une main-d'oeuvre plus productive.

Enfin, bien que nos résultats soient concluants, précisons qu'il serait approprié de vérifier notre modèle de recherche en sondant une population plus large et plus variée de l'ensemble du secteur public, et d'en comparer les résultats avec le secteur privé.

## Références

Bandura, A. «Self-efficacy mechanism in human agency», *American Psychologist*, 4 (3) (1982), 359-373.

- Bandura, A., «Perceived self-efficacy: Exercise of control through self belief ». In: Dauwalder, J., Perez, M. & Hodi, V. (dir.) *Annual Series of European Research in Behavioral Therapy*, 2, Lisse: Netherlands: Swets and Zeitlinger, 27-59, 1988.
- Bardwick, J. M., *The plateauing trap*, New York: Amacom, 1986.
- Carnazza, J.P., Korman, A.K., Ference, T.P. et Stoner, J.A.F. «Plateaued and non-plateaued managers: Factors in job performance», *Journal of Management*, 7 (2) (1981), 7-25.
- Carson, K.D., Carson, P.P. et Bedeian, A.G., «Development and construct validation of a career entrenchment measure», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68 (1995), 301-320.
- Caudron, S., «HR revamps career itineraries », *Personnel Journal*, (avril 1994), 64B-64N.
- Chao, G.T., «Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: A comparative analysis», *Journal of Management*, 16 (1) (1990), 181-193.
- DeLong, T.J., «Reexamining the career anchor model», *Personnel*, (mai-juin 1982), 50-61.
- Driver, M., «Demographic and societal factors affecting the linear career crisis», *Revue canadienne des sciences de l'administration*, (décembre 1985), 245-263.
- Feldman, D.C. et Weitz, B.A., «Career plateaus reconsidered», *Journal of Management*, 14 (1) (1988), 69-80.
- Gerpott, T.J. et Domsch, M., «R&D professionals' reactions to the career plateau: Mediating effects of supervisory behaviours and job characteristics», *R&D Management*, 17 (2) (1987), 103-118.
- Guérin, G. et Wils, T., «La gestion des carrières: une typologie des pratiques», *Gestion*, 17 (3) (septembre 1992), 48-63.
- Guérin, G. et Wils, T., «La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels», *Revue de gestion des ressources humaines*, (1993), 13-30.
- Hall, D.T. et Isabella, L.A., «Downward movement and career development», *Organizational Dynamics*, (été 1985), 5-23.
- Kanungo, R.N., «Measurement of job and work involvement», *Journal of Applied Psychology*, 67 (3) (1982), 341-349.
- Kaye, B. & Farren, C., «Up is not the only way», *Training & Development*, 50 (2) (1996), 48-53.
- Lemire, L. et Guérin, G. «Le modèle-idéal de gestion des professionnels: le point de vue des gestionnaires», *Canadian Public Administration / Administration publique du Canada*, 39 (3) (1996), 336-361.
- Lemire, L. et Saba, T. *Plafonnement de carrière subjectif: conséquences chez les cadres et professionnels du secteur public québécois*. Congrès de l'ASAC, St-Jean, Terre-Neuve, (juin 1997), 11 pages. Communication acceptée.
- Little, K., «The baby boom generation: Confronting reduced opportunities», *Employment Relations Today*, (printemps 1989), 57-63.
- Mobley, W.H., Horner, S.D. & Hollingsworth, A.T. «An evaluation cursars of hospital employee turnover», *Journal of Applied Psychology*, 63 (1978), 408-414.
- Near, J.P. «Work and nonwork correlates of the career plateau», *Academy of Management Proceedings*, (1983), 380-384.
- Porter, L., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. «Organizational commitment, job satisfaction, and turnover amongst psychiatric technicians», *Journal of Applied Psychology*, 59 (1974), 603-609.
- Schein E.H., *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Don Mills: Addison-Wesley Pub. Co., 1978.
- Slocum Jr, J.W., Cron, W.L., Hansen, R.W. et Rawlings, S. «Business strategy and the management of plateaued employees», *Academy of Management Journal*, 28 (1985), 133-154.
- Spector, P.E. «Behavior in organizations as a fonction of employee's locus of control», *Psychological Bulletin*, 91 (3) (1982), 482-497.
- Spector, P.E., «Development of the work locus of control scale», *Journal of Occupational Psychology*, 61 (4) (1988), 335-340.
- Tremblay, M., «Le plafonnement de carrière chez les cadres», *Gestion*, (mai 1991), 38-49.
- Tremblay, M., «Comment gérer le blocage des carrières», *Gestion*, 17 (3) (septembre 1992), 73-82.
- Tremblay, M. et Wils, T., «Les plateaux de carrière: analyse d'un phénomène complexe et sensible», *Gestion 2000*, 6 (1995), 177-193.
- Tremblay, M., Roger, A. et Toulouse, J.-M., *Career plateau and work attitudes: An empirical study of managers*. Cahier de recherche no 92-02, Montréal: École des hautes études commerciales.

Veiga, J.F. «Plateaued versus nonplateaued managers: Career patterns, attitudes, and path potential», *Academy of Management Journal*, 24 (3) (1981), 566-578.

West, M., Nicholson, N. et Rees, A., «The outcomes of downward managerial mobility», *Journal of Organizational Behavior*, 11 (2) (1990), 119-134.

Williams, S.L. et Fox, C.J. «Organizational approaches for managing mid-career personnel», *Public Personnel Management*, 24 (3) (automne 1995), 351-363.

Wolf, J.F., «Career plateauing in the public service: Baby boom and employment bust», *Public Administration Review*, (mars/avril 1983), 160-165.

Wolf, J.F., Neves, C.M., Greenough, R.T. et Benton, B.B. «Greying at the temples: Demographics of a public service occupation», *Public Administration Review*, 47 (2) (1987), 190-198.