

# 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.

Christophe FALCOZ

Docteur en sciences de gestion

Directeur du Cabinet RCF Management

Chercheur associé au CREPA / Université Paris 9 Dauphine

Cabinet de Recherche, de Conseil et de Formation  
au Management des Hommes et des Organisations

1 rue Arnoud

69005 Lyon

04 72 57 86 23 / [contact@rcf-management.com](mailto:contact@rcf-management.com)

## Résumé :

La gestion des fins de carrière par une remobilisation des quinquagénaires ou un prolongement de la vie professionnelle devient un des enjeux majeurs de la gestion des ressources humaines (GRH) dans le contexte actuel de redéfinition des retraites et de mutation démographique. De nombreuses préoccupations comme la gestion des pyramides des âges, la transmission des connaissances entre générations ou encore la gestion des mobilités et de la formation de ces « quinquas », sont ainsi revenues au devant de la scène. Parce qu'ils sont considérés par beaucoup d'employeurs comme moins efficaces que les 'jeunes' ils ont souvent été laissés à eux-mêmes. Nous nous proposons, à travers l'analyse des mécanismes de plafonnement de carrière de ces quinquas, de montrer que les entreprises ont le plus souvent produit ce qu'elles nomment le 'retrait' et l'insatisfaction de ces salariés, phénomènes qu'elles continuent d'attribuer à des facteurs individuels 'ingérables'.

De nouveaux facteurs explicatifs individuels mais surtout organisationnels seront présentés pour pallier les insuffisances pointées dans la revue de littérature sur les plafonnements de carrière. A travers les résultats d'une enquête menée dans 4 entreprises mobilisant 58 entretiens, nous verrons que si les hommes, cadres encadrants, diplômés et ayant une forte ancienneté dans leur entreprise ont toutes les chances de ne pas connaître de plateaux de carrière, un tel constat doit être largement nuancé lorsque l'on prend en compte les trajectoires individuelles des personnes en les replaçant dans le cadre de gestion des carrières de l'entreprise qui les emploie. Ainsi, l'étendue, la fluidité et le degré de clôture du marché interne du travail, comme l'existence de pratiques de départs anticipés à la retraite ou l'intensité des promesses d'évolution émises par le système de gestion des carrières de chaque entreprise, jouent un rôle majeur dans la redistribution des facteurs individuels qui facilitent ou limitent l'apparition de phénomènes de plafonnement de carrière.

Managing the end of career paths by remobilising employees in their fifties or prolonging the professional life span is becoming a major issue in human resources management, within the current context of redefining retirement and demographic change. Many concerns such as managing the age pyramid, knowledge transfer between generations or indeed managing mobility and training the 'fifty-somethings' are thus once more in the news. This age category, often considered by many employers to be less efficient than the 'youngsters', are often left to fend for themselves. We propose, by means of an analysis of the mechanisms by which career plateau limit the career of the fifty-somethings, to show that it is companies themselves which most often produce what they call the 'withdrawal' and the 'dissatisfaction' of these employees, phenomena which firms continue to attribute to individual 'unmanageable' factors.

New individual, but above all organisational, factors to explain this will be presented to offset the pointed lack of information revealed by a review of the available literature on career plateau. The results of a study carried out in 4 companies by means of 58 interviews will show that if qualified male top managers with long seniority in the company have a strong chance of avoiding these career plateau, this fact becomes much less clear-cut when the individual career paths of these employees are taken into account by repositioning them within the framework of career management of the company that employs them. Thus, the scale, fluidity and the degree to which the internal employment market is shut off, such as by means of the widespread use of early retirement or the strength of promotion promises made by the career management system present in each company, play a major role in the

redistribution of individual factors which facilitate or limit the appearance of career plateau phenomena.

# 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<sup>1</sup>.

Christophe FALCOZ

La gestion des fins de carrière par une remobilisation des quinquagénaires ou un prolongement de la vie professionnelle devient un des enjeux majeurs de la gestion des ressources humaines (GRH) dans le contexte actuel. Les départs des baby-boomers de moins de 60 ans, l'avancement à 65 ans de l'âge légal de départ à la retraite avec la mise en place de la Loi Fillon du 1<sup>er</sup> janvier 2004, ainsi que la fermeture progressive de la quasi-totalité des mesures de cessation anticipée d'activité aidées, réveillent de nombreuses préoccupations trop souvent oubliées, comme la gestion des pyramides des âges, la transmissions des connaissances entre générations ou encore la gestion des mobilités et de la formation de ces « quinquas » laissés à eux-mêmes, voire relégués aux frontières de l'emploi.

Parce qu'ils sont vus comme moins adaptables face aux NTIC et face aux changements, moins polyvalents, moins mobiles et moins aptes physiquement que les 'jeunes' (Richet – Mastain et Brunet, 2002), beaucoup d'employeurs ont décliné toute responsabilité sociétale vis-à-vis de ce segment de salariés. Nous nous proposons justement, à travers l'analyse des mécanismes de plafonnement de carrière de ces quinquas, de montrer que les entreprises ont le plus souvent produit le 'retrait' et l'insatisfaction de ces salariés, phénomènes qu'elles continuent d'attribuer à des facteurs individuels 'ingérables'.

Des nouveaux facteurs explicatifs individuels (comme le genre), mais surtout organisationnels, seront présentés pour pallier les insuffisances pointées dans la revue de littérature sur les plafonnements de carrière. Puis après un rapide aperçu des mobilités des salariés de '50 ans et plus' en France, nous présenterons la méthodologie par études de cas et entretiens et les principaux résultats de l'enquête menée en 2004. Nous verrons alors que si les hommes, cadres encadrants, diplômés et ayant une forte ancienneté dans leur entreprise, ont toutes les chances de ne pas connaître de plateaux de carrière, un tel constat doit être

largement nuancé lorsque l'on prend en compte les trajectoires individuelles en les replaçant dans le cadre de gestion des carrières de chaque entreprise.

## 1. Cadres théoriques

### 1.1. La littérature sur les plafonnements de carrière

Depuis la fin des années 1970 aux Etats-Unis, des chercheurs se penchent sur le plafonnement (ou plateau) de contenu et de carrière. Alors que le premier désigne la routine et l'absence de développement que peut ressentir un salarié à son poste, le deuxième renvoie au fait d'être depuis plusieurs années dans le même poste et aussi de penser qu'il n'y a plus d'évolution possible à l'avenir.

Le plafonnement de carrière dit 'objectif' est défini le plus souvent par une convention d'ancienneté dans le poste de 5 ans ; le plafonnement de carrière subjectif permet quant à lui de mieux saisir la façon dont une personne se représente les possibilités d'évolution future qui dépendent de son désir de développement, de son implication et des possibilités d'évolution que lui laisse entrevoir son entreprise. Il est alors possible, comme le fait Ettington (1997), de construire une typologie de salariés en fonction de ces deux types de plafonnement (tableau n°1).

	Plateau Objectif Oui	Plateau Objectif Non
Plateau Subjectif Oui	Stables plafonnés	Evolutifs plafonnés
Plateau Subjectif Non	Stables non plafonnés	Evolutifs non plafonnés

Tableau n°1 : Les quatre types de plafonnement.

D'autres chercheurs comme Cardinal et Lamoureux (1992), ont proposé une approche similaire sur la base cette fois-ci d'une étude qualitative permettant de distinguer divers profils de plafonnements de carrière auxquels des politiques de gestion des ressources humaines particulières doivent être appliquées. Ainsi, les 'plateaux bienheureux' qui ont eu une mobilité importante par le passé, peuvent se voir proposer des projets plutôt que d'autres mobilités géographiques ou fonctionnelles. Les 'plateaux rebelles' (forte ancienneté,

insatisfaction au travail, personne critique dans l'entreprise) ou les 'plateaux résignés' (peur de l'échec, image de soi négative, refus du changement, projet de retraite, loyauté envers l'employeur) ont plutôt besoin de coaching pour les uns et de missions claires et 'remobilisantes' pour les autres.

Nombre de recherches empiriques, pour la plupart quantitatives et anglo-saxonnes, ont tenté d'établir les déterminants et les conséquences de ce phénomène de plafonnement. Les facteurs organisationnels ont fait l'objet de quelques études. Roger et Tremblay (2004), dans leur revue de littérature, citent notamment l'existence de goulot d'étranglement (rareté relative des postes au sein d'une organisation), le rapport entre promotion interne (qui génère des possibilités de promotion) et recrutement externe (à certains points d'entrée ou à tous les niveaux), ou encore l'existence de filières d'emplois et/ou de postes-clés qui vont conditionner des voies plus ou moins porteuses de carrières réussies *versus* bloquées.

Les facteurs individuels ont pour leur part fait l'objet de très nombreuses recherches. En premier lieu, il est possible de situer le critère de l'âge, qui nous intéresse plus particulièrement, parmi d'autres facteurs. Tremblay et Roger (1993) indiquent que les résultats d'une quinzaine d'études recensées, sont divergents quant au lien entre plateau de carrière et âge, même si ce dernier est négativement relié à la mobilité professionnelle. Mais avec un échantillon de 2183 'managers' québécois, le plateau objectif est expliqué principalement et dans l'ordre décroissant par :

- plus le 'manager' a connu des succès professionnels antérieurs (performance, mobilité rapide en début de carrière, niveau de potentiel) moins il est en plateau,
- plus son niveau de qualification (diplômes) est élevé, moins il est en plateau,
- plus son âge est élevé, plus il est en situation de plateau,
- le fait d'être en position d'encadrement influence négativement l'existence d'une situation de plateau de carrière<sup>2</sup>.

En ce qui concerne le plateau subjectif, une analyse discriminante portant sur 380 'managers' toujours dans la même étude, a permis de dégager deux familles de variables (dans l'ordre décroissant d'importance) :

- le 'locus of control' externe<sup>3</sup>, le fait d'être en plateau objectif et l'âge, sont positivement corrélés au plateau subjectif ;

- le fait de désirer évoluer, les succès de carrière antérieurs, l'ancienneté, le fait d'occuper une position d'encadrement, le fait que le conjoint travaille à temps partiel (et non à temps plein) et l'étendue de l'encadrement (mesurée par le nombre de collaborateurs reportant directement auprès de l'enquêté), sont négativement corrélés au plateau subjectif<sup>4</sup>.

L'ancienneté a un lien ambigu avec les 2 types de plateau, son effet s'efface avec le temps dans le cas du plafonnement objectif et elle n'explique pas le développement d'un sentiment de blocage de la carrière. Les relations entre âge et plateaux, s'ils elles existent bien, ne sont pas très marquées non plus. Pour ces raisons, les auteurs invitent à s'intéresser d'une part, à la tranche des 35 – 40 ans qui serait celle où se produit le plus fortement l'entrée dans un mécanisme de plafonnement, et d'autre part, à l'âge relatif, c'est-à-dire à l'âge moyen sur le même type de postes ou dans le même service (âge standard ou typique, normes d'âge). Dans une étude plus récente et sur un sous échantillon de 178 anciens élèves d'un établissement d'enseignement supérieur français de gestion (Roger et Tremblay (1999)), l'âge a un effet sur les 3 types de population rencontrant au moins une forme de plafonnement (cf. tableau n° 1). Les 'évolutifs non plafonnés' par exemple s'avèrent être nettement plus jeunes (36 ans contre 44 ans en moyenne).

D'autres recherches ont été menées pour étudier les conséquences des plateaux sur la satisfaction au travail (Tremblay, Roger et Toulouse, 1995) ou sur le niveau de stress (Ettington, 1997 ; Roger et Tremblay, 1999). On retiendra 3 ensembles de résultats de ces recherches :

- les personnes en situation de plateau objectif ne se distinguent que faiblement des autres au regard de leur satisfaction au travail ;
- celles qui se sentent barrées dans leur carrière ont, quant à elles, une satisfaction générale dégradée par rapport à leur propre travail, et elles pensent aussi plus souvent que les promotions sont faites sur la base de critères subjectifs et fluctuants et non sur des critères objectifs, transparents et stables ;
- le plafonnement engendre un stress différent selon le type de plafonnement et le type de profil individuel (ceux qui espèrent encore pouvoir progresser, même s'ils sont objectivement en situation de plateau, supportent mieux les plateaux objectifs par exemple).

## 1.2. Pour un enrichissement des facteurs explicatifs des plateaux de carrière

### 1.2.1. La prise en compte des non-cadres, du genre et de la distinction encadrant / non-encadrant

On remarquera tout d'abord que les populations enquêtées dans les travaux sur le plafonnement de carrière sont presque toujours des 'managers' (staff et opérationnels) dans le cas anglophone ou des 'cadres' pour la France<sup>5</sup>. Il est vrai que les recherches sur la carrière en sciences de gestion sont intimement liées à celles sur les managers ; tout comme dans la pratique, la gestion des carrières étant l'apanage des seuls cadres. Sans aller à un élargissement aussi important de la définition de carrière que ne le fait Hall (1976) et qui conduit à la rapprocher d'une notion plus sociologique d'itinéraire ou de parcours professionnel, on peut pourtant objecter (avec Baret (2004) par exemple) qu'il existe de véritables voies de progressions pour les non-cadres, gérées comme telles par les entreprises et permettant de susciter de l'implication et de constituer une rétribution symbolique. Non seulement les emplois périphériques et précaires peuvent faire l'objet d'une gestion de carrière (intégration, sélection, gestion fin de carrière...). De plus, les salariés occupant ces emplois peuvent se représenter certaines évolutions comme une évolution professionnelle positive : passage d'un temps partiel à un temps plein, d'un CDD à un CDI, d'un travail posté en 3\*8 à un travail posté sans période de nuit... En matière d'étude sur les plafonnements, les non-cadres constituent aussi une population digne d'intérêt.

Une variable semble aussi souvent absente des analyses de plafonnement de carrière, il s'agit du genre. La littérature, certes plus sociologique que gestionnaire en France sur le plafond de verre, a pourtant montré combien les carrières des femmes se bloquent, en particulier pour l'accès aux postes du sommet hiérarchique des entreprises (Laufer *in* Falcoz, 2002). Plus généralement, les carrières des femmes ne ressemblent pas à celles des hommes ; assignations sectorielle et fonctionnelle, maternité, stéréotypes de la femme peu mobile et peu disponible (Laufer, 2001), conceptions viriles du pouvoir (Falcoz, 2004a) et répartition des tâches et des rôles au sein du couple, tendent en effet à produire des inégalités persistantes. Enfin, Laufer et Pochic (2004) ne montrent-elles pas que plus les cadres avancent en âge, plus ils sont insatisfaits de la gestion des carrières de leur entreprise, mais surtout, que l'insatisfaction des

femmes en la matière est toujours plus élevée que celle des hommes ? Le genre est donc bien un facteur qui doit être pris en compte.

Enfin, dans un contexte français, il semble important de bien distinguer les cadres des encadrants (cadres ou non-cadres) puisque la notion de manager au sens anglophone ne recoupe pas celle du cadre français et aussi parce que le fait d'encadrer des équipes importantes numériquement semblent limiter l'apparition de plafonnements de carrière.

### 1.2.2. L'analyse des politiques de gestion de carrière et des configurations des marchés internes du travail

Le cadre conceptuel d'analyse des carrières que nous retenons (Falcoz, 2004b), s'inscrit plutôt dans une posture favorisant l'analyse de la carrière comme un ensemble d'interactions entre comportements et structures ou, pour le dire autrement, comme un « point de rencontre » (Guérin et Wils, 1993) entre individus et organisations liés par une relation d'emploi placée dans un contexte sociétal donné. Cette perspective conduit à penser les relations entre les divers niveaux (international, inter organisationnel, organisationnel, groupal et individuel) sous l'angle des opportunités et contraintes que chacun d'eux offre (*vs.* fait peser sur les) aux autres. Ainsi, tout système de gestion de carrière forme un cadre contraignant qui définit les conduites souhaitées (*vs.* indésirables) pour l'employeur. Il est l'expression des buts de l'entreprise et de 'besoins' en certains 'profils' plutôt que d'autres.

Pour comprendre la place des systèmes de gestion de carrière et de certains facteurs organisationnels sur le plafonnement, on pourra retenir les aspects suivants. On s'intéressera tout d'abord aux 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. 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 en raison de l'âge avancé, et donc la perception d'un arrêt des promesses de carrière à destination des salariés de 50 ans et plus, s'il est largement partagé, peut aussi constituer un facteur explicatif des plateaux de carrière. Enfin, l'existence par le passé de pratiques de départs anticipés à la retraite devra être pris en compte.

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<sup>6</sup>. 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.

### 1.3. Les mobilités des salariés de 50 ans et plus

Des travaux économétriques fournissent une bonne image d'ensemble des mobilités professionnelles des quinquagénaires. Ainsi, l'étude de Lainé (2003), à travers des données DADS de 1996 et de 1999, peut être résumé en trois points : la mobilité inter entreprise baisse de façon continue avec l'âge, la mobilité d'une catégorie socio-professionnelle à une autre

(promotionnelle ou horizontale) baisse avec l'âge en 2 paliers, l'un autour de 40 ans et l'autre entre 50 et 59 ans, et enfin, les facteurs<sup>7</sup> favorisant la promotion après 50 ans des employés et ouvriers vers les catégories supérieures sont les mêmes que pour les individus d'âge médian (30 – 44 ans). De plus, les entreprises y sont pour beaucoup dans ce ralentissement puisque le plus souvent elles véhiculent une image négative des quinquas (Richet – Mastain et Brunet, 2002), puisqu'elles diminuent leurs dépenses de formation l'âge du salarié avançant (Jolivet, 2003) et qu'elles ne disposent pas de politiques spécifiques en direction des 50 ans et plus (voir les enquêtes annuelles de la CEGOS par exemple).

La situation des quinquagénaires préoccupe les chercheurs français en gestion depuis peu<sup>8</sup>. Nos cousins québécois quant à eux proposent des études sur la gestion des travailleurs vieillissants (Côté, 1991), la (re)mobilisation des 50 ans et plus (Guérin, Wills et Saba, 1996) ou sur la gestion des fins de carrière (Saba, Guérin et Wils, 1997) depuis plus de 10 ans. Si la question du plafonnement de carrière n'est pas centrale dans ces travaux et d'autres plus récents, elle n'est jamais très loin des préoccupations des chercheurs. Que ce soit le sentiment de fin de vie professionnelle qui permet de savoir à la fois sur quels leviers agir pour limiter le retrait et comment détecter des personnes qui seront de toute façon difficile à remobiliser (Marbot et Peretti, 2002 et 2004), ou encore l'analyse des stratégies les plus efficaces de maintien en emploi des cadres quinquagénaires (Guérin et Saba, 2004), l'enjeu est bien de limiter le développement de plateaux objectifs et subjectifs de carrière par une meilleure connaissance des profils des salariés âgés et par des pratiques de gestion susceptibles de les éviter ou de les contrecarrer.

## 2. Méthodologies, terrains d'enquête et profils des salariés

### 2.1. Démarche d'ensemble

La méthode des études de cas constitue le cadre général de l'analyse empirique de cette recherche<sup>9</sup>. Il s'agit plus exactement d'une démarche de type 'monographies multiples à caractère exploratoire' (Mucchielli, 1996). Ne prétendant à aucune forme de représentativité statistique, nous avons cherché plutôt à obtenir une variété maximale de situations afin de pouvoir envisager une généralisation / validation des résultats. Pour ce faire, nous avons

retenu trois entreprises du secteur privé et une du secteur public, ayant des pratiques de gestion de l'emploi des quinquas très variées.

Au sein de chaque entreprise, nous avons procédé par entretien en mêlant deux approches : le récit de carrière (Bertaux, 1997) puis un entretien peu directif. L'analyse de documents internes a complété le recueil des représentations de 4 types de salariés : un membre de la direction générale, un membre de la fonction RH et un représentant syndical (ceux-ci pouvant avoir ou non 50 ans et plus) et des salariés quinquagénaires. Le choix des salariés a été effectué par les directeurs des sites enquêtés avec la volonté d'obtenir une équipartition entre les hommes et les femmes, les 50-55 et les 55-60 ans<sup>10</sup>, les cadres / non-cadres et les encadrants / non-encadrants.

## 2.2. Profils des 58 personnes interviewées

La plupart des enquêtés sont mariés avec 1 ou 2 enfants et très peu ont eu de graves ennuis de santé. Les 3/4 ont une ancienneté importante dans leur entreprise actuelle. Seules 24 des 58 personnes interviewées ont eu une expérience significative avant d'être embauchées par leur actuel employeur (convention fixée à 5 ans minimum) ; 12 ont eu une rupture de carrière pour cause de maladies, de chômage ou de maternité et d'éducation des enfants (arrêt continu d'au moins un an). Leurs carrières sont majoritairement 'plutôt volontaires' et jugées par eux comme réussies. Pourtant, une minorité ressent un plafonnement de contenu et une majorité conséquente vit un plateau de carrière (objectif et/ou subjectif). Ils sont le plus souvent satisfaits de la formation à laquelle ils ont eu accès dans leur entreprise actuelle. Une courte majorité serait prête à partir à la retraite grâce à des mesures de départs anticipés.

	Homme		Femme		Total
	50 – 55 ans	55 ans et +	50 – 55 ans	55 ans et +	
Cadre – encadrant	8	4	2	3	17
Cadre – non encadrant	2	3	5	0	10
Non cadre – encadrant	3	3	2	1	9
Non- cadre non-encadrant	8	4	5	5	22
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>58</b>

Tableau n°2 : répartition des interviewés selon 4 critères

### 2.3. Présentation des 4 études de cas

Le Groupement Bancaire Francilien (Le GBF) est une grande banque internationale d'origine française issue de la fusion de deux banques il y a quelques années. En France, les agences de cette banque sont réparties en groupes régionaux, dont l'un d'entre eux - situé en région parisienne -, a fait l'objet de l'étude. Il comprend des agences réparties sur 10 communes, 26 points de vente et emploie 393 personnes. Le cas GBF illustre la situation d'une grande entreprise appartenant à un secteur protégé et anciennement nationalisé qui s'est construit sur les bases d'une convention de branche avantageuse pour les salariés et un système - jusqu'au début des années 1980 - d'embauches de jeunes peu qualifiés assorties de promotions internes importantes. Représentative de son secteur, Le GBF possède un effectif féminisé (60 % environ) et un peu plus de 25 % de « 50 ans et plus ». La quasi-totalité des nombreuses embauches de ces dernières années l'ont été auprès des moins de 30 ans qualifiés, et de nombreux plans de départs aidés à la retraite se sont succédés depuis une dizaine d'années pour favoriser le départ des plus de 55 ans.

La société d'expertise comptable de l'Ouest (La SECO) appartient au secteur des services aux entreprises. Ce secteur est d'abord marqué par l'existence d'un ordre professionnel qui régit de façon stricte le monopole de l'expertise comptable et du commissariat aux comptes. A côté des « Fat Four », il existe des cabinets français de grande taille ainsi que des groupements et réseaux de cabinets internationaux ou uniquement français. La SECO correspond à cette dernière situation puisqu'elle couvre un quart de la France et s'est constituée par rachat successif autour d'un cabinet fondateur. Elle compte aujourd'hui environ 500 salariés répartis dans une trentaine de bureaux de taille souvent petite. Fortement féminisée (un peu moins de 60 %), La SECO ne présente pas de problème de vieillissement de sa pyramide des âges à court et moyen terme.

CouBoi est une usine de production de couvercles et de boîtes de conserve en métal appartenant au secteur de l'industrie manufacturière (travail des métaux). Elle fait partie d'un groupe néerlandais dont le principal actionnaire est un fond de pension anglais. Ce groupe est implanté en Europe, au Japon et aux Etats-Unis et comprend une quarantaine de sites dans le monde. Les très fortes pressions concurrentielles existant sur ce segment de l'emballage en

fait une entreprise bien différente de ce qu'elle était il y a encore sept ans lorsqu'elle appartenait à un grand groupe français anciennement nationalisé. L'usine étudiée, installée dans la même région que La SECO, comprend 460 personnes, dont 42 % de quinquagénaires. La population est faiblement féminisée (moins de 15 %), l'essentiel des embauches lors du passage aux 35 heures s'est faite sur la tranche des 18-25 ans et des départs anticipés à la retraite ont eu lieu à la fin des années 1990 dans le cadre d'une restructuration.

Enfin, le quatrième cas illustrera le secteur public au sens large puisqu'il s'agit d'une Caisse d'Allocation Familiale (La CAF). Il existe 123 CAF en France qui ont en charge les prestations familiales et l'action sociale. Recevant des missions de l'Etat sous forme de contrats cadres quadriennaux, les CAF sont des associations administrées par les partenaires sociaux dont le personnel est régi par le droit du travail privé. La CAF étudiée possède environ 400 salariés dont 70 % de femmes, presque tous présents sur un même site et est implantée dans un des départements de la France métropolitaine les plus touchés par le chômage. Plus du quart de l'effectif a plus de 50 ans et un dispositif ARPE (Allocation de Remplacement Pour l'Emploi) a été utilisé en 1997 pour faciliter le départ dans de bonnes conditions sociales d'un grand nombre de femmes d'environ 55 ans.

### 3. Résultats

#### 3.1. Les plafonnements de carrière

##### 3.1.1. Le plafonnement objectif de carrière

Le plafonnement de contenu est peu répandu parmi nos répondants : 14 disent en pâtir, contre 31 pour qui la routine et l'absence de perspective d'apprentissage sur leur poste n'existent pas. Le plafonnement objectif de carrière est quant à lui majoritaire. Parmi les 49 personnes dont nous avons pu reconstruire le parcours professionnel<sup>11</sup>, 27 se sont avérées être depuis au moins 5 ans dans leur dernier poste.

Ce qui semble caractériser ces personnes en situation objective de plateau, se résume au fait d'avoir plus souvent le sentiment d'être en plateau de contenu, d'avoir eu une carrière ponctuée d'un faible nombre de mobilités<sup>12</sup> et d'être plus souvent non-cadres et/ou non-

encadrants. Ceux qui au contraire sont depuis moins de 5 ans dans leur dernier poste disent avoir maîtrisé leur avenir professionnel (carrière volontaire) et être satisfaits de leur carrière.

	Oui (27 personnes)	Non (22 personnes)
Plateau de contenu Oui	<b>10</b>	3
Carrière subie	9	4
Carrière volontaire	10	<b>16</b>
Carrière réussie	11	<b>17</b>
Carrière peu ou pas réussie	7	2
Mobilité forte	4	12
Mobilité faible	<b>14</b>	13
Cadres	10	12
Non-Cadres	<b>17</b>	10
Encadrants	8	12
Non-Encadrants	<b>19</b>	10

Tableau n°3 : analyse du plafonnement objectif de carrière

### 3.1.2. Le plafonnement subjectif de carrière et croisement des 2 plafonnements de carrière

Le plafonnement subjectif de carrière est quant à lui nettement plus répandu : 28 l'ont exprimé clairement contre seulement 16 qui ont dit percevoir encore des perspectives d'évolution. Il apparaît comme fortement lié au plateau de contenu et au plateau objectif de carrière, au fait d'encadrer, au fait de se représenter sa carrière comme réussie, au fait de penser maîtriser son avenir (carrière volontaire) et à l'âge. On notera aussi deux autres aspects importants : les femmes sont beaucoup plus nombreuses parmi ceux qui se sentent arrêtés dans leur carrière, et ce sentiment de plafonnement est plus fréquent chez des personnes ayant eu une carrière significative avant d'entrer dans leur entreprise actuelle.

	Oui (28 personnes)	Non (16 personnes)
Plateau de contenu	<b>45 %</b>	0 %
Plateau objectif de carrière	42 %	31 %
Carrière subie	35 %	0 %
Carrière volontaire	39 %	<b>44 %</b>
Carrière réussie	58 %	<b>56 %</b>
Carrière peu ou pas réussie	32 %	0 %

Cadres	42 %	<b>63 %</b>
Non-Cadres	<b>58 %</b>	27 %
Encadrants	42 %	<b>63 %</b>
Non-Encadrants	<b>58 %</b>	27 %
< 55 ans	52 %	<b>63 %</b>
> 55 ans	<b>48 %</b>	27 %
Expérience hors entreprise > 5 ans	<b>45 %</b>	19 %
Homme	48 %	<b>63 %</b>
Femme	<b>52 %</b>	27 %

Tableau n°4 : analyse du plateau subjectif de carrière des quinquas

Enfin, nous avons repris le tableau n° 1 pour croiser les 2 types de plateau de carrière. Les salariés ne présentant aucune forme de plateau sont peu nombreux (moins de 20 %, alors qu'Ettington (1997) en trouve 40 % dans son enquête sur les managers américains et européens appartenant à une même multinationale). Ceux qui sont doublement plafonnés, ressentent aussi fréquemment un plafonnement de contenu, ont du mal à se projeter dans leur avenir professionnel, sont plus souvent des femmes et sont souvent peu satisfaits de la formation qu'ils ont reçue auprès de leur employeur actuel.

	Plafonnement objectif	Pas de plafonnement objectif
Plafonnement subjectif	<p><b>15 / 39 (stables plafonnés)</b>            8/15 Femmes            13/15 non-encadrants            8/15 peu / pas satisfaits par formation            11/15 plateau de contenu</p>	<p><b>11 / 39 (évolutif plafonné)</b>            8/11 encadrants            7/11 satisfaits par la formation</p>
Pas de plafonnement subjectif	<p><b>6 / 39 (stable non plafonné)</b>            Tous des hommes            5/6 encadrants            Tous satisfaits par la formation</p>	<p><b>7 / 39 (évolutif non plafonné)</b>            Tous Carrière mono-entreprise            5/7 cadres            Tous Carrière réussie / volontaire            Tous Mobilité forte            6/7 ont moins de 55 ans</p>

Tableau n°5 : analyse croisée des plafonnements subjectifs et objectifs de carrière

### 3.2. Impacts des systèmes de gestion des carrières sur les plafonnements

#### 3.2.1. Analyse des systèmes de gestion des carrières des 4 cas d'entreprise

Au sein du GBF et de La SECO, il a été relativement aisé de reconstruire à partir des discours des interviewés des formes-types de carrière. Dans le premier cas, des lieux (les sièges régionaux et parisiens), des profils (celui de commercial), des fonctions (celle de l'inspection notamment) ont été décrits comme autant d'éléments privilégiés qui ouvrent des perspectives de carrière. Pour le second, trois voies d'accès à des postes de responsabilité peuvent être dégagés des propos des salariés rencontrés :

- le modèle classique des cabinets d'audit et de conseil consistant à partir chez un client au bout de quelques années par choix ou faute de pouvoir saisir des opportunités de promotion interne ('up or out') ;
- la trajectoire ascendante faite de dossiers plus importants et de responsabilités d'équipe octroyés par les chefs de bureau ou la direction ;
- le modèle professionnel qui s'adosse aux diplômes comptables de l'ordre professionnel (infra baccalauréat, baccalauréat professionnel, DPECF, DECF, DESCF) et permet de devenir associé.

Le GBF possède des similitudes avec La SECO puisque la branche professionnelle bancaire a créé depuis plusieurs dizaines d'années des diplômes reconnus dans le secteur (dont le nouveau BTS Banque (particulier ou entreprise), l'ITB (Institut Technique de Banque) et le CESB (Centre d'Etudes Supérieures de Banque)). Ces diplômes sont très structurants dans les parcours ; la formation professionnelle diplômante a joué un rôle essentiel puisqu'il y a une trentaine d'années, les banques recrutaient les quinquas d'aujourd'hui, jeunes et avec un faible niveau de qualification et assuraient elles-mêmes la formation aux métiers de base. Elles offraient ensuite des possibilités d'augmentation des qualifications pour les plus performants et motivés d'entre eux. Ainsi, la carrière promotionnelle était systématiquement précédée de cycles de formation propre à la profession.

Pour les deux autres entreprises étudiées, il est beaucoup plus difficile de faire ressortir des représentations partagées par les salariés des formes-types de carrière. Le seul élément vraiment clair au sein de La CAF renvoie lui aussi à l'existence d'un dispositif de formation appelé avant 'concours cadre' et depuis quelques années 'Performance' et organisé dans toutes les caisses d'allocations familiales. Proche de l'esprit des concours de la fonction publique d'Etat, il ne revêt pas de caractère obligatoire pour devenir cadre. Pour CouBoi, le statut de cadre semble difficile à acquérir en interne notamment à cause du poids du diplôme d'ingénieur, et le fait d'être une femme apparaît comme un handicap. En dehors de cela, les

avis sont divergents ou inexistants quant aux lieux privilégiés, moments-clés, profils souhaités et carrières exemplaires dans ces deux établissements.

Les dispositifs, acteurs et politiques de gestion du développement des salariés sont véritablement formalisés seulement au sein du GBF. Bourse d'emploi, plan de formation ambitieux, pilotage par la fonction RH des systèmes d'évaluation et de recueil des désirs de développement, gestion des mobilités entre filiales / réseaux et siège, sont autant d'éléments tangibles qui caractérisent un système typique d'une grande entreprise possédant un vaste marché interne du travail et investissant dans son fonctionnement. Les entretiens annuels, l'outil le plus classique, existent dans les quatre cas mais ils sont récents au sein de La CAF et développés seulement dans certains ateliers pour les postes de base au sein de CouBoi.

Pour La SECO, on ne peut pas à proprement parler d'une gestion du développement individuel organisée et planifiée. Le repérage par la hiérarchie de personnes désireuses de prendre des responsabilités et le financement au cas par cas de formations que les salariés recherchent eux-mêmes et décident de suivre, s'additionnent à un système professionnel très prégnant. Quant à La CAF, c'est le système national de passage cadre et dans une moindre mesure un nouveau centre de formation qui semblent fournir un embryon de structuration d'un système de gestion de carrière. Sauf pour le cas du GBF, l'acteur RH est absent des discours et ne joue pas de rôle dans l'organisation des mobilités. Ce sont donc les hiérarchies et directions qui – au risque de baronnies ou de système de faveur – font les carrières sur la base des affinités, des performances et des besoins immédiats.

Non seulement les salariés du GBF ont une image assez fidèle des intentions du cadre de gestion du développement du personnel, mais en plus, ils semblent le considérer comme crédible. Au sein de La SECO, la lisibilité est beaucoup plus due à la prégnance du modèle professionnel qu'à une quelconque volonté de gérer les formations et les carrières propres à l'entreprise. L'ossature du système de gestion lui-même est largement importée ; c'est en partie vrai également pour La CAF qui possède avec 'Performance' des structures pensées au niveau national qu'elle choisit d'utiliser pour gérer les affectations dans les postes vacants et qui sont synonymes d'équité plus que de crédibilité pour les personnes rencontrées. Pour CouBoi, l'absence conjointe de politique et de représentation partagée ne permet pas de parler de lisibilité et de crédibilité du cadre de la gestion des carrières. La pression concurrentielle et des actionnaires rend le marché interne du travail très tendu ; les pratiques de mobilités

intersites n'étant soutenues par aucune politique de gestion, le marché est local et la crainte pour les salariés d'une fermeture ou d'une délocalisation partielle de la production plane. Seuls les directeurs d'usine et les principales directions des fonctions supports dans les sièges des 'business units' et du groupe, paraissent bénéficier d'un marché plus fluide. On peut donc tout juste parler d'une promesse à court terme dans ce cas, les seniors rencontrés essayant avant tout de se maintenir dans leur emploi.

La SECO émet plutôt une promesse à destination des professionnels (comptables et experts comptables) qui, en fonction des opportunités et de leur envie de progresser, peuvent faire des carrières ascendantes ou quitter l'entreprise et faire valoir leurs qualifications auprès d'un autre employeur. Le marché interne étant très morcelé et aucune politique de gestion de carrière ne venant relier les différents bureaux et entités rachetées, les carrières qui ont le plus de chance de réussir sont celles qui s'adosent à la profession ou celles qui se déploient dans les plus grandes entités possédant suffisamment de niveaux hiérarchiques.

Le GBF et La CAF possèdent toutes deux un marché interne protégé, national pour la première (voire international pour les cadres à haut potentiel), local pour la seconde (faute d'une bourse d'emploi véritablement attractive entre les différentes caisses d'allocations familiales). La réussite aux 'examens' et aux 'concours' à La CAF conditionne largement l'accès à des espaces promotionnels plus importants pour les quinquas rencontrés, même si un certain nombre d'entre eux ont pu réussir sans passer par un tel système contraignant.

### 3.2.2. l'impact des systèmes de gestion des carrières sur les plafonnements

Au sein du GBF, l'existence d'un système de gestion des carrières et de la formation transparaît nettement dans les parcours professionnels des 14 personnes rencontrées. Peu d'entre elles sont en situation de plafonnement de carrière (3/14) ou ont le sentiment de vivre un plateau de contenu (3/14) ; on ne s'étonnera pas alors de constater qu'ils sont nombreux à vouloir rester dans leur poste. L'indicateur composite de mobilité est élevé, ce qui atteste d'une combinaison riche tout au long du parcours professionnel de mobilités fonctionnelles, verticales et géographiques. Pourtant, le sentiment de plafonnement de carrière (11/14) et le désir de saisir une mesure d'aide au départ anticipé sont bien présents.

Au sein de La CAF, le sentiment de vivre une situation quelque peu 'privéligiée' vis-à-vis de beaucoup d'entreprises dont ils entendent parler dans les media ou qu'ils perçoivent à travers les cas individuels des allocataires, s'exprime clairement. Le plafonnement objectif de carrière est minoritaire (6/15). Mais le caractère peu transférable des compétences acquises dans les métiers très particuliers de la liquidation des allocations, le nombre important de postes peu qualifiés, la lenteur des carrières et l'aspect quelque peu routinier de nombre d'emplois, ont eu tendance à développer des plateaux de contenu (8/15). Une nette majorité est donc prête à se saisir d'une opportunité de départ anticipé à la retraite, faute de perspectives qui auraient pu être créées par un système de gestion des carrières plus pro-actif et faute de pouvoir enrichir le contenu de certains postes.

Dans le cas de CouBoi, l'absence de système de gestion des carrières et de la formation est en partie 'compensée' par le poids de métiers traditionnels qui fournissent aux individus des repères identitaires non négligeables. La quasi absence de sentiment de plafonnement de contenu (2/16) et le désir prononcé de vouloir transmettre son savoir en attestent. L'absence de pratiques de départ anticipé à la retraite (celles de 1998 n'ont pas laissé un grand souvenir) ne développe pas leur désir de partir de façon anticipée. Le plafonnement de carrière objectif est majoritaire (9/16). Enfin, la crainte de voir le site restructuré, comme cela a été le cas pour d'autres usines du groupe, joue en la faveur d'une attitude point trop critique envers les pratiques de gestion de carrière dans cet établissement.

Notre dernier cas illustre parfaitement la combinaison d'une absence de système de gestion des carrières et de la prégnance d'une profession jouant un rôle d'étayage des parcours professionnels. Les plateaux de carrière objectif et subjectif sont tous majoritairement négatifs (respectivement 8/13 et 10/13). Mais le sentiment de plafonnement de contenu est peu répandu (4/13) à La SECO et le désir de rester dans son poste non négligeable. La fierté d'exercer en bon professionnel un métier dans lequel les échelles de prestige sont transparentes et fortement accoudées à une organisation stricte des parcours, se cumule au fait que l'entreprise est en croissance depuis de nombreuses années. Le tout forme une situation où les salariés ont bien du mal à se construire une représentation claire de leur parcours, mais où ils peuvent se rapprocher d'une identité collective professionnelle qui fournit l'essentiel des repères culturels et de performance (honnêteté, rigueur, qualité de la relation aux clients, sens du conseil...).

### 3.2.3. L'impact des systèmes de gestion des carrières sur les destinées professionnelles

En reprenant les critères individuels déterminants issus de l'analyse des individus et en les croisant avec les 4 cas, on parvient à relativiser le poids des premiers et à mettre en exergue l'importance jouée par les systèmes de gestion sur le devenir des salariés.

	Le GBF	La SECO	CouBoi	La CAF
Genre	Pas de plafond de verre	1 femme / 20 associés	12,7 % OS/OP/TA/ADT 0 % AM 8.5 % Cadres	Pas de plafond de verre
Cadre / non-cadre	Passage cadre	Passage cadre	Frontière	Passage cadre
Plafonnement objectif avant 45 ans	1 / 3 / 14	6 / 8 / 13	7 / 10 / 16	3 / 6 / 15
Mobilité moyenne lente (≥ 8 ans)	14 %	38 %	25 %	47 %
Expérience > 5 ans hors entreprise actuelle	3 / 14	11 / 13 (rachat autres cabinets)	5 / 16	3 / 15
Mobilité ascendante	⇒ E 1 / 10 ⇒ C 1 / 10 ⇒ CE 4 / 10	⇒ E 1 / 7 ⇒ C 2 / 7 ⇒ CE 2 / 7	⇒ E 3 / 9 ⇒ C 0 / 9 ⇒ CE 0 / 9	⇒ E 2 / 7 ⇒ C 2 / 7 ⇒ CE 0 / 7

Tableau n°12 : les déterminants individuels en fonction des situations d'entreprise

#### Lecture du tableau :

CouBoi : Ouvrier spécialisé (OS), ouvrier professionnel (OP), technicien / administratif (TA), agent de maîtrise (AM). Plafonnement objectif : pour Le GBF, il faut lire que sur 14 personnes interviewées, 3 connaissent un plafonnement objectif, dont une seule personne étant sur un poste qu'elle occupe au moins depuis l'âge de 45 ans. Mobilité moyenne lente : il s'agit de la moyenne du temps passé sur chaque poste durant la carrière dans l'entreprise actuelle. Mobilité ascendante : il s'agit ici de considérer les personnes ayant un faible niveau de qualification à la sortie du système scolaire (et non du niveau de qualification observé au moment de l'enquête) ; pour La CAF, il faut lire que sur 7 personnes ayant un niveau égal ou inférieur au baccalauréat, deux sont devenues encadrantes, 2 sont devenues cadres et aucune cadre - encadrante.

Si le fait d'être une femme a pesé lourdement sur les perspectives de carrière de cette génération de quinquagénaire, cela est vrai pour la SECO et CouBoi, mais non pour les deux autres entreprises. Au sein de l'usine d'emballage, les femmes sont cantonnées soit aux postes

d'OS et d'OP soit au postes de secrétariat ; et même dans les fonctions supports (marketing, comptabilité, informatique...), les cadres sont presque tous des hommes alors que l'argument du caractère pénible du travail posté disparaît.

Devenir cadre n'est pas non plus un processus identique dans nos quatre cas. Les promotions au mérite et les passages cadres suite à la réussite de formation professionnelle qualifiante, existent dans toutes les entreprises sauf CouBoi. L'absence de politique de gestion de carrière depuis une dizaine d'années et le poids du diplôme d'ingénieur dans l'échelle de prestige, font que nombre d'encadrants (parfois de plus de 50 personnes) n'accéderont jamais au statut de cadre. L'étude du passage vers les statuts d'encadrant, de cadre ou de cadre-encadrant des individus possédant à la sortie du système scolaire un niveau inférieur ou égal au baccalauréat, est à ce titre édifiante. Pour 9 personnes dans ce cas chez CouBoi, seulement trois sont devenues encadrantes, alors que 4/7 sont devenues encadrantes ou cadres à La CAF et que les promotions ont été encore plus importantes dans les deux derniers cas. Et bien sûr, c'est au GBF, où existe un véritable système de gestion de carrière, que le nombre de personnes peu qualifiées devenues cadres-encadrantes est le plus élevé.

Le plafonnement objectif est lui aussi inégalement réparti. Rare pour Le GBF et dans une moindre mesure pour La CAF, il est particulièrement important au sein de CouBoi et de La SECO qui ont, de surcroît, tendance à produire des plateaux de carrière tôt (avant 45 ans). Dans ces deux entreprises, le plafonnement n'est donc pas produit en raison de l'âge avancé. Si le GBF et La CAF arrivent à une 'performance' équivalente sur ce critère, les situations sont pourtant très contrastées puisque dans la banque les carrières lentes sont très rares, alors qu'elles sont les plus fréquentes dans la deuxième. La petitesse des 'bureaux' et la faible circulation entre eux rendent la mobilité difficile au sein de La SECO, tandis qu'au sein de CouBoi, la taille de l'établissement et l'existence de nombreux niveaux hiérarchiques (OS / OP 1-2 / Agent de maîtrise) et services, autorisent une plus grande mobilité hiérarchique et/ou fonctionnelle interne. Enfin, si le fait d'être encadrant ou non, joue globalement sur les parcours professionnels et les représentations des interviewés, dans la situation du GBF le phénomène est net alors qu'il l'est moins au sein de l'administration publique.

## 4. Discussion

Compte tenu de la forte proportion de quinquagénaires en situation de plafonnement objectif (55 %), cette recherche tend à confirmer qu'avec l'âge, la carrière se ralentit, voire s'arrête, mais souvent autour de 45 ans et non après 50 ans. Conformément aux travaux antérieurs, le fait d'encadrer (ou d'avoir encadré par le passé) semble prémunir contre les plateaux objectifs, tout comme le fait de se représenter sa carrière comme réussie (performance dans le poste) ; si l'on ne considère pas le niveau de qualification au moment de l'enquête mais à la sortie du système scolaire, alors un lien apparaît entre diplôme peu élevé et situation de plafonnement. Le fait d'avoir un 'locus of control' négatif (carrière subie), d'avoir eu une faible mobilité et de se sentir en plafonnement de contenu, constituent des caractéristiques supplémentaires des individus objectivement plafonnés.

Si le lien entre les deux plafonnements de carrières n'est pas évident dans notre étude, le plafonnement subjectif de carrière semble s'accompagner d'un sentiment de plafonnement de contenu. Les autres critères individuels ont été confirmés ('locus of control', performance, âge et le fait d'encadrer ou non) ; le genre peut être ajouté à la liste comme nous l'avions supposé ; enfin, le fait d'avoir eu une carrière multi entreprise en début de carrière paraît représenter un facteur propice à l'apparition du plateau subjectif. Cette prime à la mobilité dans le marché interne (par opposition au marché externe) et à l'ancienneté est certainement caractéristique de cette génération de salariés ; les mobilités en début de carrière sont aujourd'hui certainement plus valorisées, tout en sachant que les carrières les plus ascendantes ne peuvent se faire qu'en 's'installant' dans un marché interne du travail suffisamment vaste et fluide autour de 30 ans.

Les facteurs organisationnels, moins faciles à quantifier, sont apparus comme déterminants. L'existence d'un système de gestion des carrières lisibles et crédibles, le degré de clôture du marché interne du travail ou encore l'importance des pratiques de formation qui complètent ou 'remplacent' les pratiques de gestion des carrières, doivent être pris en compte pour saisir les dynamiques des parcours individuels.

Il devient aussi évident que les fins de carrière apparaissent comme la résultante d'un ensemble d'événements accumulés pendant les 10 à 20 premières années de travail. Avoir

trop et trop longtemps ‘bougé’ en début de carrière, manque de mobilité en milieu de carrière ou manque de formation initiale sont des bons prédicteurs de la fin de vie professionnelle. Néanmoins, les pratiques de gestion des entreprises peuvent fortement faire varier le poids de facteurs *a priori* pénalisants ou facilitants. Ainsi, une femme peu diplômée peut dans le cas de la banque se retrouver à un poste de direction régionale alors que dans le cas de l’industrie, tout un ensemble (d’absence) de pratiques de gestion contribuent plutôt à exacerber l’influence négative du genre sur le plafonnement en particulier et la carrière en général. On voit ainsi que les entreprises ont tout intérêt à développer tout au long de la vie professionnelle du salarié des pratiques adaptées de gestion des carrières puisque les dix dernières années dépendent à la fois du passé professionnel et du traitement réservé à ce segment de population.

Le cas particulier des salariés de 50 ans et plus nous a conduit à prendre en compte des facteurs comme l’image des ‘salariés vieillissants’ et l’existence de pratiques de départs anticipés. On constate que, malgré la qualité des promesses de carrière émises au sein du cas bancaire, l’existence d’importants dispositifs de départs anticipé à la retraite et un jeunisme ambiant que la DRH nouvellement arrivée commençait tout juste à contrer lors des entretiens, suffisent à saper les perspectives de carrière de quinquagénaires et l’efficacité des politiques de gestion des carrières mises en œuvre. Enfin, nous avons observé un effet de ‘couplage’ des seuils d’âge pour les salariés ayant un conjoint. Par exemple, une personne mariée avec un conjoint plus âgé aura tendance à vouloir partir plus jeune afin d’entrer en retraite au même moment que le conjoint.

## Conclusion

La question du plafonnement revêt non seulement un intérêt pour la recherche portant sur les carrières mais aussi pour les praticiens. La fonction RH peut en effet décider d’enclencher des entretiens de développement pour toute personne (quelque soit son âge) étant depuis plus de 5 ans dans son poste. L’entretien pourra porter sur la détection d’un plafonnement subjectif de contenu et de carrière et sur les moyens en termes de formation, d’orientation et d’accompagnement permettant de ‘relancer’ l’enrichissement et l’élargissement du poste ainsi que les mobilités (géographiques, fonctionnelles et promotionnelles). Au-delà de ces mesures défensives, la détection de l’apparition d’un plafonnement subjectif de carrière – qui peut

survenir bien avant 5 ans dans un même poste –peut faire quant à lui l’objet d’une détection lors des entretiens annuels d’évaluation.

Surtout, les recherches sur le plafonnement appellent à mettre en place une gestion du développement segmentée en fonction de critères individuels comme le genre, le passé professionnel (nombreux changements d’entreprise ou le fait d’avoir encadré ou non durant la carrière), le statut (cadre / non-cadre), le niveau de formation ou l’âge. Les hommes cadres – encadrants (souvent les plus diplômés) n’ont *a priori* que peu de chance de souffrir du plafond de verre ou de plateaux de carrière ; par contre, une attention toute particulière doit être portée vis-à-vis d’autres publics issus de la promotion longue et interne, des femmes, des non-encadrants... en somme tous ceux que les praticiens de la GRH ont souvent oublié dans leurs politiques de gestion des carrières !

Enfin, en plus de ce constat d’un arrêt de la carrière pour beaucoup de salariés ‘âgés’ et de l’insatisfaction largement répandue vis-à-vis de la gestion de leur carrière, se dessine une autre interrogation souvent rapportée par les interviewés eux-mêmes. Alors que les salariés expérimentés partent souvent sans préparation ni prise de relai, une jeune génération largement diplômée arrive ; qu’en est-il, dans un tel système de gestion de la main-d’œuvre, des jeunes peu ou pas qualifiés qui ne semblent plus avoir la place et la chance de promotion qu’ont eu bon nombre des quinquas que nous avons interrogé ? D’autre part, les jeunes dotés scolairement ne risquent-ils pas de développer rapidement un sentiment de routine dans des postes pour lesquels ils sont souvent sur qualifiés (comme dans le cas de la banque et de la caisse d’allocation familiale), alors que les perspectives de carrière ne sont que partiellement réactivées par des départs à la retraite certes importants mais pas toujours remplacés ? Il s’agit bien de la fonction d’ascenseur sociale d’une entreprise engagée ou non dans la formation continue et le respect de l’égalité des chances qui est interrogée ici à travers les différents plafonnements des salariés de 50 ans et plus.

## Bibliographie

BARET C., 2004, « Gestion des carrières – les emplois précaires aussi ! », in S. Guerrero, J-L. Cerdin et A. Roger (coord.), *La gestion des carrières – enjeux et perspectives*, Paris, coll. AGRH, Vuibert, 423 pages.

- BERTAUX D., 1997, *Les récits de vie*, Paris, coll. Sociologie 128, Nathan Université.
- BRABET J. et al., 1993, *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris, Economica.
- CARDINAL L. et C. LAMOUREUX, 1992, Le plateau de carrière chez les gestionnaires : diagnostic et intervention, *Gestion*, vol. 17, n° 3, p. 83-90.
- COTE M., 1991, La main-d'œuvre vieillissante : une gestion à repenser, *Gestion*, février, p. 9-16.
- DOERINGER P. B. et PIORE M. J., 1971, *Internal labor markets and manpower analysis*, Lexington.
- ETTINGTON D. R., 1997, How Human Resource Practices Can Help Plateaued Managers Succeed, *Management Resource Management*, vol. 36, n° 2, p. 221-234.
- FALCOZ C., 2002, *Bonjour les managers – Adieu les cadres !*, Paris, Editions d'Organisation.
- FALCOZ C., 2004a, Virilité et accès aux postes de pouvoir dans les organisations, *Travail, Genre et Sociétés*, n° 12, p. 145-170.
- FALCOZ C., 2004b, « Pour un modèle contextuel d'analyse des systèmes de gestion de carrière au sein des marchés internes du travail », in S. Guerrero, J-L. Cerdin et A. Roger (coord.), *La gestion des carrières – enjeux et perspectives*, Paris, coll. AGRH, Vuibert, 423 pages.
- GUERIN G et T. WILS et T. SABA, 1996, La mobilisation des professionnels de 50 ans et plus, in A-M. Fericelli et B. Sire, *Performance et ressources humaines*, Economica.
- GUERIN G et T. WILS, 1993, La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels, *Revue de GRH*, vol 5/6, p. 13-30.
- GUERIN G. et T. SABA, 2004, Stratégie de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus, in S. Guerrero, J-L. Cerdin et A. Roger (coord.), *La gestion des carrières – enjeux et perspectives*, Paris, coll. AGRH, Vuibert, 423 pages.
- HALL D.T., 1976, *Career in organizations*, Santa Monica, Goodyear.
- JOLIVET A., 2003, « La gestion des salariés vieillissants », in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, p. 1363 à 1371.
- LAINE F., 2003, La mobilité professionnelle et salariale des salariés âgés analysée à travers les DADS, *DARES*, Documents d'Etudes n° 66, 23 pages.
- LAUFER J., 2001, « Travail, carrières et organisations : du constat de l'inégalité à la production de l'inégalité », in Laufer J, Marry C. et M. Maruani, *Masculin - Féminin : questions pour les sciences de l'homme*, Paris, PUF, coll. Sciences sociales et sociétés.

- LAUFER J. et S. POCHIC, 2004, « Carrières au féminin et au masculin », in Karvar A. et L. Rouban, *Les cadres au travail – les nouvelles règles du jeu*, Paris, La Découverte.
- MARBOT E. et J-M. PERETTI, 2002, « Revaloriser le travail des seniors : un enjeu stratégique pour les entreprises », Communication au 12<sup>ème</sup> colloque de l'AGRH, novembre, Nantes.
- MARBOT E. et J-M. PERETTI, 2004, « Une autre approche des fins de carrière grâce à l'introduction de la notion de sentiment de fin de vie professionnelle », in S. Guerrero, J-L. Cerdin et A. Roger (coord.), *La gestion des carrières – enjeux et perspectives*, Paris, coll. AGRH, Vuibert, 423 pages.
- MUCCHIELLI A. (dir.), 1996, *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.
- PARADEISE C., 1988, Acteurs et institutions – la dynamique des marchés du travail, *Sociologie du travail*, n° 1.
- RICHET – MASTAIN L. et F. BRUNET, 2002, L'âge des salariés joue surtout à l'embauche, *Premières Synthèses*, DARES, n° 15.3.
- ROGER A. et M. TREMBLAY, 1999, Plafonnement objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail, *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 5, n° 1-2, p. 34-42.
- ROGER A. et M. TREMBLAY, 2004, « Le plafonnement de carrière », in S. Guerrero, J-L. Cerdin et A. Roger (coord.), *La gestion des carrières – enjeux et perspectives*, Paris, coll. AGRH, Vuibert, 423 pages.
- SABA T., G. GUERIN et T. WILS, 1997, Gérer l'étape de fin de carrière, *Gestion 2000*, janvier – février, p. 165 – 181.
- TREMBLAY M. et A. ROGER, 1993, Individual, familial and organizational determinants of career plateau, *Group and Organization Management*, vol. 18, n° 4, p. 411-435.
- TREMBLAY M., A. ROGER et J. M TOULOUSE, 1995, Career plateau and works attitude : an empirical study of managers, *Human Relations*, vol. 48, n° 3, p. 221-237.
- WILS T., M. TREMBLAY et G. GUERIN, 1997, Repenser la mobilité intra-organisationnelle : une façon de contrer le plafonnement de carrière, *Gestion 2000*, janvier – février, p. 165 – 181.

---

<sup>1</sup> La présente communication reprend certains résultats issus d'une recherche intitulée « Parcours professionnel et employabilité des 50 ans et plus : représentations, pratiques de gestion et enjeux socio-économiques », menée pour le compte de l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), convention D70 DSI 02 et livrée en août 2004. Deux des quatre études de cas de cette recherche ont été réalisées par le Pr. J-F. Chanlat de l'Université Paris 9 Dauphine.

<sup>2</sup> Après avoir retiré toutes les personnes ayant moins de 17 ans d'ancienneté dans leur entreprise de l'échantillon, le critère d'ancienneté n'apparaît plus lié à celui de plateau objectif.

<sup>3</sup> Qui se définit par le fait, pour un individu, de penser qu'il ne contrôle pas son avenir et que l'environnement, le hasard, la chance, jouent un rôle important dans sa vie professionnelle.

<sup>4</sup> Notons que 5 variables indépendantes n'ont pas donné de résultats statistiquement significatifs : le nombre d'enfants, le statut professionnel du conjoint (travaille / ne travaille pas), la position (staff / line), le niveau de performance perçu par le supérieur hiérarchique et l'engagement (mesuré par le temps de travail).

<sup>5</sup> Une recherche récente s'est portée sur les plateaux de carrière d'employés à temps partiel des secteurs du commerce et des services et montrent des différences avec les résultats habituellement obtenus auprès des cadres (citée in Roger et Tremblay, 2004).

<sup>6</sup> Pour une analyse plus poussée des limites de l'analyse économique pour penser les carrières au sein des marchés internes du travail, voir Falcoz (2004b).

<sup>7</sup> Facteurs favorisant la promotion : la mobilité géographique, le taux d'encadrement de l'entreprise (plus il est élevé, plus les promotions sont facilitées), appartenir à une grande entreprise et aux secteurs de l'énergie et des services financiers ; ceux la défavorisant : être à temps partiel, être une femme, être ouvrier (plutôt qu'employer), appartenir aux secteurs des industries agroalimentaires, de l'automobile, de la construction et de la santé (poids présumé des qualifications et des diplômes rendant plus difficile l'accès aux postes de cadres).

<sup>8</sup> La récente encyclopédie des ressources humaines n'a-t-elle pas fait appel à une économiste pour rédiger l'article intitulé « la gestion des salariés âgés » (Jolivet, 2003) ?

<sup>9</sup> Un plaidoyer pour cette méthode de recherche est proposé dans Brabet *et alii* (1993).

<sup>10</sup> Non seulement l'âge de 55 ans est souvent retenu dans les dispositifs législatifs et sociaux pour l'accès à des dispositifs de départs aidés, des dispenses de recherche d'emploi ou le renforcement de la taxe Delalande, de plus, il permet de réintroduire le critère de l'âge grâce à l'opposition entre les moins et les plus de 55 ans.

<sup>11</sup> Quatre personnes non analysées faute d'informations précises, trois arrivées dans leur entreprise actuelle depuis moins de 5 ans et 2 dirigeants non pris en compte.

<sup>12</sup> Trois indicateurs de mobilité ont été retenus : fonctionnelle, d'entreprise et géographique ; ceux qui ont une mobilité totale forte sont ceux dont au moins deux de ces indicateurs sont plus élevés que la moyenne de chaque indicateurs pour l'ensemble des personnes interviewées.