

LE PLAFONNEMENT DE CARRIERE : UN PROBLEME MAJEUR POUR LE DEVELOPPEMENT DES GRANDES ENTREPRISES CAMEROUNAISES

Innocent ESSOMME

PhD Candidate

Université de Yaoundé II-Cameroun

Centre d'Etudes et de recherche en Sciences Economiques et de Gestion (CEREG)

BP :15 289 Yaoundé-Cameroun

essommeinnocent@yahoo.fr

Tel : (00237) 77851485/94638424

Résumé

Il y'a de cela quelques années, le monde professionnel a vue l'apparition subite d'un nouveauphénomèneorganisationnel à savoir le suicide des employés au sein des entreprises, France Telecom avec les multiples suicides de ses employés victime du stress professionnel en est un exemple. Dès lors, l'urgence est révélée dans la recherche des causes véritables du stress professionnel dans les organisations. Plusieurs auteurs dans la littérature se sont intéressés aux manifestations et aux causes du stress devenu un problème organisationnel. Parmi ces causes, le plafonnement de carrière se présente comme étant aussi l'un des facteurs explicatifs de ce phénomène selon GAMASSOU (2008). L'objectif de cette recherche est de montrer les conséquences du plafonnement de carrière sur le stress professionnel vécu par les employés et ses effets sur le développement des grandes entreprises camerounaises à travers la performance au travail des employés. A l'issus de notre étude, nous avons abouti aux résultats suivant lesquels le plafonnement de carrière n'a pas une influence systématique sur toutes les manifestations du stress professionnel dans l'entreprise. Par contre, il influence sur la performance au travail des employés. Toutefois, les employés qui se sentent bloqués dans leur progression sont très anxieux dans leur travail réduisant augmentant ainsi leur niveau d'absentéisme. De plus, ceux qui ont déjà passé plus de six ans à leur poste ont plus de difficultés dans les relations au travail et semble être peu coopératif aux décisions de l'entreprise.

Mots clés : plafonnement de carrière ; stress professionnel ; manifestations du stress

Summary

Since few years ago later, the professional world saw the sudden appearance of a new organisational phenomenon to know the suicide of the employees within the companies, France Telecom with the multiple suicides of its employees victim of the professional stress is an example. Consequently, the urgency is revealed in the investigation into the true causes of the professional stress in the organizations. Several authors in the literature were

interested in the demonstrations and the causes of the stress become an organisational problem.

Among these causes, the career

plateauing arises as being also one of the explanatory factors of this phenomenon according to GAMASSOU (2008). The objective of this research is to show the consequences of the career plateauing on the professional stress lived by the employees and its effects on the development of the Cameronian big companies through the performance in work of the employees. In the end of our study, we succeed to the results where by the career plateauing does not have a systematic influence on all the manifestations of the professional stress in the company. On the other

hand, it influences on the performance with the work of the employees. However, the employees who feel blocked in their progression are very anxious in their reducing work thus increasing their level of absenteeism. Moreover, those which already passed more than six years to their work station have more difficulties in the relations in work and seem to be not very cooperative with the decisions of the company.

Keywords: career plateau; professional stress; appearances of the stress

INTRODUCTION

Depuis les premières analyses de Ference (1972), les recherches sur les conséquences du plafonnement de carrière ne se sont intéressées qu'aux effets directs du plafonnement de carrière (Lapalme, Tremblay et Simard, 2005). Certaines études récentes ont même essayé d'identifier et d'évaluer l'effet modérateur de certains facteurs qui pourraient mitiger ou réduire l'influence négative du plafonnement de carrière (Tremblay et Roger, 2004). En revanche peu de recherches ont tenté de comprendre les mécanismes psychologiques qui expliqueraient pourquoi le plafonnement engendrerait différentes conséquences négatives pour les employés et l'entreprise (Gerpott et Domch, 1987).

Ainsi, le plafonnement de carrière peut avoir pour conséquences: l'hostilité, le retrait ou le stress. Le stress, défini comme une discordance assez importante entre l'état perçu et l'état souhaité par un salarié (Edwards, 1992), risque de modifier à la fois sa santé mentale et physique (le « bien-être »). Latack (1989) fait ressortir les coûts organisationnels qui peuvent être associés au stress, et montre l'utilité de ce concept dans l'étude des carrières en insistant en particulier sur les périodes de transition que vit l'individu entre différentes phases de son évolution de carrière. Lamoureux et *al.* (1994) insistent sur le fait que les effets négatifs du *plateau* sur les attitudes au travail ne sont pas démontrés et que les stratégies d'adaptation des personnes face à ces opportunités de carrière sont mal connues.

De plus, Plusieurs études empiriques ont montré que les employés en situation de plafonnement vivent plus de détresse psychologique que les autres (Burke, 1989 ; Davenport, 1993 ; Lamoureux et Cardinal, 1996 ; Lemire et *al.* 1999, notamment), les chercheurs ont démontré que le plafonnement agit sur le niveau d'anxiété et sur le moral des travailleurs.

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

Dès lors, on pourrait penser que le manque de support au travail que vivent les employés plafonnés explique les effets négatifs du plafonnement. En effet, les écrits théoriques soulignent que les gestionnaires, en raison des ressources limitées dont ils disposent, ont tendance à concentrer leur attention sur les étoiles montantes et sur les employés à problèmes de l'entreprise. Conséquemment, la majorité des plafonnés, qui demeurent performants au travail, se voient relégués aux oubliettes (FERENCE, Stoner et Warren, 1977), selon Bardwick (1986), le sentiment d'abandon vécu par ces derniers serait source de détresse psychologique.

Certaines études iront même jusqu'à montré que le ralentissement ou la fin de l'évolution de carrière peut susciter des réactions négatives et entraîner une détérioration de l'efficacité individuelle et organisationnelle. Par exemple, le fait d'atteindre un plateau de carrière peut réduire l'effort et le nombre d'heures consacrées au travail par les individus « plafonnés », ou leurs aspirations pour l'avancement, voire leur satisfaction extrinsèque et intrinsèque, ou encore leur degré d'engagement envers l'organisation.

Par ailleurs, d'autres travaux ont confirmé que la perception des répondants quant à leurs futures chances d'avancement exerce un impact sur les attitudes qu'ils manifestent à l'endroit de leur travail et de leur entreprise (Veiga, 1981 ; West, Nicholson et Fees, 1990). De l'avis de Tremblay et Roger (1993, op. Cit.), le plafonnement de carrière peut entraîner de la frustration et une perte de motivation chez plusieurs gestionnaires. Enfin, selon Kets de Vries et Miller (1985) cette période de plafonnement est souvent stressante, anxiogène, riche en dépression, et la satisfaction au travail est faible.

En Europe, le stress au travail est courant. Dans les sondages menés tous les cinq ans par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, les personnes interrogées le citent comme la deuxième menace posée par l'environnement de travail, après le mal de dos. Seuls les troubles musculo-squelettiques (TMS) sont reconnus comme susceptibles d'endommager la santé des travailleurs. Selon la quatrième enquête européenne

sur les conditions de travail menée en 2005 dans tous les Etats membres, le stress était ressenti en moyenne par 22 % des travailleurs européens. En 2002, le coût annuel du stress professionnel dans les 15 pays de l'UE était estimé à 20 milliards d'euros. En France, dans une étude de l'ANACT de 2009, 13 % des personnes enquêtés sont très stressés, 28% assez stressés, 35 % très peu stressés et enfin seulement 24 % ne sont pas du tout stressés.

Aux Etats Unis, selon une étude de l'*American Psychological Association* en 2007, les trois-quarts des Américains souffrent de symptômes liés au stress au cours d'un mois donné 77 % ont des symptômes physiques tandis que 73 % ont des symptômes psychologiques. Un tiers des Américains déclare ressentir un stress aigu. Près de la moitié (48 %) des Américains a l'impression que son stress a augmenté au cours des cinq dernières années. Le stress au travail coûte plus de 300 milliards de dollars chaque année en soins de santé, jours manqués et gestion du stress.

Cependant, longtemps considéré comme l'apanage des pays industrialisés, le stress au travail se répand à présent dans les pays émergents. Même si les statistiques ne sont pas encore présentes, les risques psychosociaux et leurs conséquences sont reconnus jusque dans les sphères officielles. Contrairement à la France ou aux Etats-Unis, les chiffres des pays émergents ou en voie de développement manquent encore, faute d'études sérieuses. C'est pourquoi l'Organisation internationale du travail (OIT) a effectué en 2011 une enquête sur le stress au travail dans ces régions. La Chine s'est adressée à cet organisme afin d'avoir quelques outils pour mieux gérer les risques psychosociaux et les pays africains prennent le même chemin.

En Afrique noire francophone rares sont les études qui se sont intéressées à la relation existant entre le plafonnement de carrière et le stress professionnel dans les organisations. De plus, en Afrique centrale et plus précisément au Cameroun, aucune étude n'a encore été faite sur cette relation. Tandis que dans l'espace de la francophonie les études menées au Canada, plus précisément au Québec par Tremblay et Roger (1999), au Maroc par Benrais, Marbot et Peretti (2000) et en France par Moga Carrer (2011) démontrent l'intérêt à accorder à ce phénomène organisationnel. ***Dès lors quel est l'incidence du plafonnement de carrière sur le développement des grandes entreprises camerounaises?***

L'objectif de cette étude est de montrer les conséquences du plafonnement de carrière sur le stress professionnel vécu par les employés et ses effets sur le développement des grandes entreprises camerounaises à travers la performance au travail des employés.

Cette recherche permettra d'approfondir les connaissances actuelles sur la notion de plafonnement de carrière en offrant une bonne connaissance des conséquences qui lui sont associées telle que le stress professionnel et la performance au travail des organisations dans un contexte multiculturel. De plus, le fait de comprendre en profondeur les symptômes de stress les plus vécus par les employés plafonnés permettra aux gestionnaires de mieux cibler leurs actions afin de réduire les effets négatifs du plafonnement. Enfin, l'intérêt de ce travail réside dans aussi l'espace d'étude qui intègre à la fois les régions francophones et anglophones du Cameroun¹.

Notre recherche s'articule essentiellement autour de trois parties à savoir : la présentation du cadre théorique en vue de ressortir notre modèle de recherche, la méthodologie d'approche adoptée dans notre travail et enfin les résultats obtenus et leur interprétation.

1. LE PLAFONNEMENT DE CARRIERE : DESCRIPTIONS ET CONSEQUENCES

Les structures pyramidales des organisations ont toujours présenté moins de possibilité à leur sommet qu'à leur niveau intermédiaire (Wolf, 1983) c'est pourquoi, le plafonnement de carrière ne constitue pas en soi un phénomène nouveau. Ceci a toutefois été exacerbé par les bouleversements survenus dans l'environnement des organisations au cours des dernières décennies (Lemire et Rouillard, 2003). Ainsi, avant d'approfondir l'analyse de ce concept il serait judicieux d'explicitier d'abord la notion de plateau carrière.

1.1- le concept de plateau de carrière

Etymologiquement, le *plafonnement* est l'état de ce qui atteint sa limite supérieure². Associé avec le concept de carrière, le plafonnement de carrière ou *plateau de carrière* est habituellement défini comme un arrêt ou un sentiment de blocage de la promotion d'un individu (Tremblay et Roger, 1995). Plusieurs chercheurs renvoient la conception de plateau de carrière à une conception linéaire, c'est-à-dire, axée sur une ascension progressive dans la pyramide hiérarchique. En effet, pour de nombreux auteurs, le plafonnement de carrière renvoie sans équivoque à une conception centrée exclusivement sur la dimension hiérarchique et, plus précisément, à la cessation de la mobilité verticale intra et inter organisationnelle. Même si, pour quelques-uns, le concept reste largement associé à la stabilité dans l'emploi.

La recherche consacrée au plafonnement de carrière reste marquée par deux courants majeurs (Beauchamp et Fabi, 1993). A savoir, un premier courant prenant en compte le plateau objectif et un second qui, pour sa part, tient plutôt compte du plateau subjectif.

¹ Le Cameroun est un pays de l'Afrique centrale ayant pour particularité son appartenance au Commonwealth et à la francophonie justifié par une partie du pays essentiellement anglophone et d'une autre francophone

²Dictionnaire le petit Larousse grand format, Larousse 2001

1.2 Le plateau objectif et le plateau subjectif

Le plateau objectif peut être caractérisé par le temps passé dans le poste ou au même niveau hiérarchique. Celui-ci est habituellement mesuré par le nombre d'années passées au même poste. En effet après avoir exercé les mêmes fonctions pendant une certaine période, le salarié en viendrait à maîtriser tellement bien le contenu de ses tâches qu'il n'y verrait rien de nouveau à apprendre ni aucun défi additionnel à relever.

Le plateau subjectif quant à lui, caractérise une *définition plutôt subjective* du concept de plafonnement de carrière faisant appel à la perception ou au sentiment des individus à l'égard du plafonnement de carrière (Ferenca et al. 1977 ; Lemire et Rouillard, 2003).

Toutefois, pour Chao (1990), le plafonnement devrait être mesuré non par le nombre d'années passées au même poste, mais plutôt par la perception individuelle de l'évolution de sa propre carrière. Pour celui-ci, l'évaluation subjective du développement futur de la carrière devrait constituer l'élément clé du plafonnement parce qu'elle nous renseigne sur la façon dont l'individu perçoit, évalue et réagit à sa situation.

1.3. Les conséquences du plafonnement de carrière

Lorsque dans une entreprise, les employés commencent à ressentir une absence de perspective de mobilité, ayant l'impression de faire face à des barrières les empêchant d'avancer, cela pourrait engendrer auprès de ces derniers mal être et frustration. C'est pourquoi Gamasou (2008) affirme que « *l'une des principales causes du stress est liée au plafonnement des carrières* ». D'après celui-ci, le plafonnement de carrière est à l'origine de l'augmentation du stress dans nos entreprises.

Plusieurs chercheurs ont identifiés les variables généralement observées et susceptibles de créer des modifications dans la vie d'un salarié plafonné. Par exemple, Amherdt (1998) a pu identifier six variables à savoir l'état de santé physique et mentale, les relations avec les collaborateurs et les supérieurs hiérarchiques, la baisse des performances professionnelles, l'accroissement du niveau d'absentéisme, la réduction des ambitions professionnelles, l'égoïsme ainsi que le manque d'éthique. Par conséquent, ces variables peuvent exercer une influence sur le développement des entreprises concernées.

1.3.1 Plafonnement de carrière et stress professionnel : Une relation mitigée

La relation existant entre le plafonnement de carrière et le stress professionnel, n'a pas été clairement défini. Ainsi donc, nous retrouvons certains auteurs qui trouvent une relation positive entre les deux notions tandis que d'autres y trouvent un lien négatif.

✓ Relation positive entre le plafonnement de carrière et le stress professionnel

Bardwick (1986) considère qu'après une phase d'effort, puis de résistance où ils ont encore un espoir d'évolution, les salariés plafonnés connaissent souvent une phase de résignation, de passivité parfois accompagnée de colère et de dépression, qui peut déboucher sur une phase d'épuisement professionnel ou au contraire de revitalisation par la définition de nouveaux objectifs plus à leur portée.

Beehr et Newman (1978) insistent sur la nécessité de prendre en compte le temps dans l'analyse du stress. Avec le temps, certains s'habituent : "A force d'être stressé, on finit par être un petit peu plus blindé que les autres" ; "avec le temps, c'est l'expérience qui aide. Le même problème, les mêmes préoccupations se passent en douceur", affirme les employés interrogés par celui-ci. D'autres vivent plus mal le temps qui passe : "si la période dure un petit peu, on a tendance à s'épuiser". Dans le langage courant, le stress est plutôt associé aux maux de société psychologiques (anxiété, dépression), ou physiologiques (fatigue, maladies cardiovasculaires). Le processus par lequel une réaction salutaire de défense de l'organisme se transforme en action pathogène est décrit par Derval (1992).

Un courant de pensée issu de la biologie considère que le phénomène de stress est avant tout une ressource qui permet à l'homme d'affronter le danger, d'améliorer ses performances. Ce type de stress déjà évoqué par Selye (1975) et mis en évidence par exemple par Roques (1994) est appelé *eustress*, ou le "modèle autogène" du stress.

Dans des entretiens approfondis destinés à préciser le ressenti des employés, certains considèrent que le stress a l'avantage de leur permettre de se fixer sur une situation donnée ("ça permet de se concentrer sur un certain nombre de sujets", "de réagir", "d'optimiser les performances"). Pour beaucoup, le stress peut être aussi bien positif que négatif : "il en faut un minimum" ; "je crois que, si on vit les choses, on est forcément stressé" ; "si on le canalise bien, ça peut être un partenaire ; " ça développe tous les sens, l'attention, l'écoute,..." ; "C'est comme un compte-tours d'une voiture de sport. En dessous de 2 000 tours/minute, t'as rien dans le ventre ; au-dessus de 6 000 tours, on est dans la zone rouge" (Roger et Roques, 1995).

Cependant, certains auteurs ont établi une relation négative entre le plafonnement de carrière et le stress professionnel.

✓ **Relation négative entre le plafonnement de carrière et le stress professionnel**

Au fur et à mesure que le plafonnement se prolonge, les enjeux perçus pour l'avenir professionnel se transforment et les personnes modifient la conception qu'elles se font de leur carrière (Lamoureux et al. 1994). En ajoutant la dimension temporelle, à l'instar de l'étude de Spector et O'Connel (1994) sur le stress, les relations causales pourraient être mieux établies. Par exemple, la passivité d'une personne par rapport à son déroulement de carrière pourrait

s'expliquer, non par une diminution de ses objectifs professionnels, mais plutôt par une perte graduelle de confiance en ses moyens d'y parvenir. C'est le plafonnement qui tendrait à la rendre plus fataliste.

Toutefois, les études montrent que plus les employés se sentent plafonnés, autant au plan hiérarchique qu'au plan du contenu, moins ils éprouvent d'engagement organisationnel affectif envers leur organisation. En plus d'être moins engagés envers l'organisation, les études empiriques ont également démontré que les employés en situation de plafonnement structurel vivent plus de détresse psychologique que les autres (Burke, 1989; Davenport, 1993; Lamoureux et Cardinal, 1996; Lemire et al. 1999). Notamment, les chercheurs ont démontré que le plafonnement structurel agit sur le niveau d'anxiété et sur le moral des travailleurs. Par contre, les résultats des recherches empiriques sur cette relation sont inconsistants. En effet, ni Davenport (1993), ni Godshalk (1997) n'ont observé de liens significatifs entre le plateau de contenu et la perception de tension liée à l'emploi ou le sentiment de stress. En revanche, Joseph (1992) a observé que le plateau de contenu était corrélé avec un plus haut niveau de tension liée au travail.

1.3.2 Le plafonnement de carrière et le développement des entreprises

Au cours du temps, pendant que certaines entreprises disparaissent ou stagnent, d'autres par contre croissent et se développent. Parmi celles-ci, les entreprises diversifiées aussi bien dans leurs activités que dans leur dimension occupent une place importante. Ainsi, expliquer la diversité des tailles des entreprises c'est analyser et comprendre le processus de leur croissance et les causes du retard dans la croissance d'autres entreprises.

La croissance interne est un processus endogène qui résulte des seuls efforts de la firme sans qu'elle s'associe ou qu'elle se regroupe avec d'autres firmes. C'est l'augmentation des dimensions et le changement des caractéristiques de l'entreprise obtenus par l'adjonction de moyens de production créés par elle-même ou achetés à l'extérieur. Elle a pour caractéristique l'achat de moyens de production (locaux) ; l'autoproduction d'immobilisations (moyens techniques), l'autodéveloppement des ressources humaines à travers la gestion des carrières en général et du plafonnement de carrière en particulier.

Une entreprise ne peut se développer indéfiniment sans une modification importante de sa structure, ses activités, mais également le renouvellement, l'encadrement et le développement de ses employés. C'est pour cette raison que la performance des travailleurs constitue un élément important dans sa croissance. Malheureusement, l'apparition du plafonnement de carrière dans les entreprises conduit à une baisse de satisfaction liée non seulement à la limitation des augmentations de rémunération, mais aussi, au processus psychologique lié à la

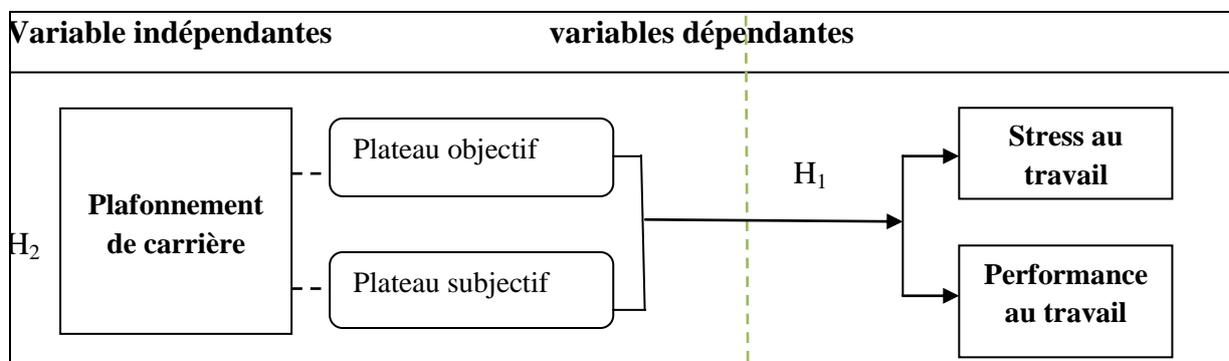
perte de symboles de succès, d'autorité et de reconnaissance. Tremblay et Roger (1998) concluront même que les plafonnés ont de fortes chances d'être frustrés et insatisfaits dans leur travail. Ainsi, plus l'employé se sent plafonné, plus ses attitudes professionnelles deviennent peu coopératives et plus ses performances professionnelles baissent suite à l'apparition des problèmes de santé physique et mentale (Douanla, 2008). En conséquence, la multiplication de cette catégorie de personne dans l'organisation peut retarder, voire estomper le développement d'une organisation.

1.4. Modèle de recherche

Notre étude vise à montrer les conséquences du plafonnement de carrière sur le stress professionnel vécu par les employés et ses effets sur le développement des grandes entreprises camerounaises à travers la performance au travail des employés. Pour ce faire, nous avons mis sur pied un modèle en nous fondant aussi bien sur les travaux antérieurs que les observations empiriques.

Constatant le manque de données sur ce phénomène en Afrique noire francophone et prenant en compte les études des auteurs francophones comme par exemple, les études faites sur un échantillon français et Canadiens par Cardinal et Lamoureux (1994), Roger et Tremblay (1998) et Benraïss, Marbot et Peretti (2000). Nous avons mis sur pied un modèle qui nous permet de représenter l'incidence du plafonnement de carrière sur le stress professionnel et sur la performance au travail en contexte camerounais, pour ce faire, nous avons d'abord cherché à distinguer les plafonnés des non-plafonnés à l'intérieur des deux types de plafonnement. Dans un second temps nous avons analysé, puis vérifié l'existence d'une relation significative avec le stress professionnel et enfin l'influence sur la performance au travail des employés de ces entreprises.

Figure 1 : Modèle de recherche



D'après la substance des travaux empiriques présentés ci-dessus, l'influence du plafonnement de carrière sur les attitudes et sur le bien-être au travail reste une controverse. Des résultats de ces

travaux, notre hypothèse centrale dans le cadre de cette recherche est la suivante : *les employés plafonnés ressentent plus de stress au travail que ceux dont la carrière progresse normalement et sont moins performants*. Cette hypothèse s'appuie sur les travaux de Tremblay et Roger (1999, op. Cit.) pour qui, plus ils sont plafonnés, plus les cadres expriment une insatisfaction à l'égard de leur travail, de leurs collègues et de leur supérieur immédiat. Également, plus ils sont plafonnés, plus les cadres ressentent les facteurs de stress, tels que l'ambiguïté et la surcharge de travail, et plus les manifestations du stress apparaissent aigus. Plusieurs études utilisent des mesures d'anxiété et de dépression pour représenter l'état général de détresse psychologique (Barnett et Brennan, 1995). En 1990, Grenhauss avait déjà montré que le plafonnement de carrière influence sur la performance au travail. Enfin, Amherdt (1998) affirme que les cadres plafonnés ont davantage de problèmes de santé et de perte de sens de travail. Suivants ces auteurs nous émettons les hypothèses spécifiques suivantes :

H₁ : les employés plafonnés ont plus de difficultés dans les relations au travail et sont les plus anxieux.

H₂ : les salariés ayant connu une période de stabilité prolongée sont moins performants au travail lorsqu'ils se sentent plafonnés.

II. CADRE METHODOLOGIQUE

Nous présenterons respectivement l'échantillon, les instruments de mesure ainsi que les résultats obtenus.

2.1 Les caractéristiques de l'échantillon

L'étude a été effectuée auprès des employés cadres et non cadres issus des grandes entreprises du Cameroun³ dans quatre régions à savoir : dans la zone francophone les régions du Centre, Littoral et Sud et dans la zone anglophone la région du Sud-ouest. Pour sélectionner les entreprises, nous sommes partis d'une base de données qui nous a été remise par la Direction des grandes entreprises du Cameroun comportant 88 entreprises. A partir de ce fichier, nous avons pu constituer une première liste de 60 entreprises. Puis, en fonction de la représentativité géographique de ces entreprises, nous avons obtenu une taille de 30 grandes entreprises.

Le choix des grandes entreprises a été du au fait que ce sont les entreprises dont les objectifs de rentabilité amènent souvent les employés à plus d'effort voire même à se surpasser afin

³Actuellement les entreprises sous le portefeuille de la direction des grandes entreprises (DGE) sont celles ayant un chiffre d'affaires potentiel annuel supérieur ou égal au milliard de franc CFA.

d'atteindre les résultats organisationnel et dont sont les plus exposés à vivre les situations très stressante de travail.

S'inspirant de l'enquête par questionnaire réalisé dans l'échantillon français par Roger et Tremblay (1998), nous avons administré des questionnaires aux employés de ces entreprises. Au total, 160 questionnaires ont été remplis et jugés utilisables sur les 375 questionnaires distribués, ce qui donne un taux de réponse de 42%. Notre échantillon est composé de 37 % des entreprises exerçant dans le commerce général, tandis que 11 % sont dans le secteur de prestations de services et transports, 32 % des entreprises sont dans les NTIC, Assurances et Banques ; 20% des firmes enquêtées œuvrent dans le secteur industriel. 32% des employés sont âgés entre 20 et 30 ans, 39% compris entre 31 et 40 ans, 23% entre 41 et 50 ans et enfin 6% ont un âge compris entre 51 et 60 ans. 71 % des personnes enquêtées sont des hommes et 29 % sont des femmes. 4 % des enquêtées ont un niveau de scolarité du primaire, tandis que 16 % ont un niveau du premier cycle du secondaire, 14 % du second cycle du secondaire et enfin 66 % ont un niveau universitaire.

Globalement, 8 % sont des cadres supérieurs, 28 % sont des cadres moyens et techniciens supérieurs, tandis que 31 % sont des agents de maîtrise, 29 % sont des ouvriers et 4 % ne connaissent pas leur catégorie socioprofessionnelle. 54% des enquêtées sont mariées, tandis que 42% sont des célibataires et enfin 4% sont veufs (ves) ou divorcés.

2.2 Les instruments de mesure

Le *plateau objectif* a été mesuré par le nombre d'années passées à un même poste. En effet, pour éviter de considérer comme non plafonnés les nouveaux arrivants, seules ont été considérés dans notre échantillon, les personnes dont l'ancienneté dans l'entreprise dépassait 5 ans. Ce qui permet de donner de la consistance et une certaine significativité à notre instrument de mesure.

Les critères de mesure du *plateau subjectif* pris en compte dans notre étude sont les divers types de plateau subjectif (structurel, salarial et de contenu). S'inspirant de l'étude Benraiss, Marbot et Peretti (op. Cit, 2000). Les réponses aux six questions suivantes ont permis de mesurer jusqu'à quel point les employés s'estiment restreints dans leur mobilité professionnelle : « Je me sens bloqué dans mon organisation » ; « Je suis demeuré au même niveau beaucoup trop longtemps » ; « Mes chances de promotion sont limitées » ; « J'occupe une position sans issue » ; « J'ai le sentiment d'avoir fait le tour de mon emploi » ; « J'ai le sentiment que mon salaire ne pourra plus être augmenté ».

Nous avons mesuré le **stress** à partir de ses manifestations biologiques. L'aspect biologique du stress sera évalué par un outil adapté de Steffy et Jones (1988). Les répondants ici

évaluent la fréquence à laquelle se produisent des troubles psychosomatiques tels que les maux de tête, la fatigue, l'agitation, etc. dans notre étude la consistance interne de cette mesure est $\alpha = 0.69$.

La performance au travail a été mesurée à partir des comportements individuels induits par le sentiment de plafonnement de carrière tel que les attitudes peu coopératives, l'accroissement du niveau d'absentéisme, la baisse de performance professionnelle, l'accroissement du taux d'accident de travail conformément aux travaux de Douanla (2008)

2.3 les résultats de l'étude

2.3.1 Mesure du plafonnement de carrière dans les grandes entreprises camerounaises

Le tableau 1 présente les caractéristiques de personnes objectivement plafonnées. Ainsi donc, il se dégage de ce tableau que 40 % des salariés enquêtés ont déjà passé entre 1 et 3 ans à leur même poste ; 22 % ont déjà passés entre 4 et 5 ans, tandis que 38 % des employés enquêtés ont déjà passés plus de 6 ans à leur poste de travail. En nous référant à la littérature que nous avons présentée plus haut sur ce sujet, *nous pouvons dire que 38 % des enquêtés de notre échantillon sont objectivement plafonnés*. De plus, pour que nos résultats soient confirmés par le temps passée dans l'organisation, nous avons obtenues dans notre enquête 33,75% des employés qui avaient déjà passés entre 1 et 3 ans dans leur organisation, 17,5% ont fait entre 4 et 5 ans, tandis que 48,5% ont fait plus de 6 ans. Nous pouvons donc confirmer que sur 78 personnes ayant passé plus de 6 ans dans leur entreprise, seulement 60 ont déjà passé plus de 6 ans à leur même poste.

Tableau 1 : Le plateau objectif dans les GEC

Durée au poste	Effectifs	Fréquence (%)	Fi
Entre 1 et 3 ans	65	40	40
Entre 4 et 5 ans	35	22	62
Plus de 6 ans	60	38	100
Total	160	100	

Source : Notre enquête

Depuis la première analyse de Ference (1977, op. Cit.), les études portant sur le plateau subjectif se sont multipliées. Elles ont permis de distinguer trois types de plafonnement subjectif : le plateau structurel, le plateau de contenu et le plateau salarial. Ces divers types de plafonnement sont présentés dans le tableau 2 ci-dessous. Nous constatons que 45% des employés répondent être demeurés au même niveau beaucoup trop longtemps (**plateau structurel**) alors que 55% ne le pensent pas. 44 % des employés pensent avoir fait le tour de leur emploi actuel (**plateau de contenu**) tandis que 56% pensent n'avoir pas encore fait le tour

de leur emploi. 21 % ont le sentiment que leur salaire ne connaîtra plus d'augmentation (**plateau salarial**) tandis que près de 79% pensent le contraire.

Tableau 2 : plateau subjectif dans les GEC

Mesure du plateau Subjectif	Positif		Négatif	
	Effectifs	Fréquences	Effectifs	Fréquences
Plateau structurel	71	45%	87	55%
Plateau de contenu	70	44%	89	56%
Plateau salarial	33	21%	126	79%

2.3.2 Mesure de l'impact du plafonnement de carrière sur le stress professionnel

Conformément au tableau 3 ci-dessous, les résultats de la corrélation font apparaître seulement trois relations significatives. Il s'agit de celles liant le plafonnement de carrière avec les vertiges ($0,007 < \alpha_{lu5\%}$), l'anxiété ($0,074 < \alpha_{lu10\%}$), les difficultés dans les relations ($0,030 < \alpha_{lu5\%}$). Par contre les autres symptômes non pas été significatif au seuil $\alpha_{lu} = 5\%$ ou 10%. Il ressort que le plafonnement de carrière n'a pas une influence significative sur toutes les manifestations du stress professionnel. Notre hypothèse de recherche est donc partiellement vérifiée.

Tableau 3: Test de corrélation entre le plateau de carrière et le stress professionnel

Déterminants du stress professionnel	Plafonnement de carrière					
	Plateau objectif			Plateau subjectif		
	α_{cal}	Ddl	Effectif	α_{cal}	Ddl	Effectif
Des tensions musculaires	0,742	1	155	0,918		157
Des problèmes digestifs	0,169	1	155	0,515	1	157
Les maux de tête	0,342	1	158	0,183	1	160
Les vertiges	0,007*	1	157	0,140	1	159
La fatigue	0,295	1	157	0,955	1	159
L'agitation	0,543	1	157	0,368	1	159
L'irritation	0,601	1	155	0,336	1	157
L'indécision	0,139	1	153	0,532	1	155
L'inquiétude	0,659	1	156	0,757	1	158
L'anxiété	0,074**	1	155	0,715	1	157
Le manque de joie	0,499	1	155	0,341	1	157
la difficulté de se concentrer	0,634	1	156	0,252	1	158
La faible estime de soi	0,411	1	156	0,304	1	158
La perception négative de la réalité	0,900	1	155	0,607	1	157
La désorganisation	0,234	1	155	0,336	1	157
Plus de difficulté dans les relations	0,905	1	156	0,030*	1	158
La tendance à s'isoler	0,625	1	155	0,789	1	157

La visualisation prolongée de la télévision	0,139	1	155	0,387	1	157
La consommation accrue des tabac, caféine, sucre, chocolat,	0,400	1	156	0,277	1	158
*Coefficient de corrélation significatif au seuil $\alpha=5\%$						
**Coefficient de corrélation significatif au seuil $\alpha=10\%$						

2.3.3 Mesure de l'impact du plafonnement de carrière sur la performance au travail

Les résultats de la corrélation découlant du tableau 4 ci-dessous font apparaître quatre relations significatives au seuil de 5% et une relation significative au seuil de 10%. Cependant, la relation entre le plateau subjectif avec la baisse de performance professionnelle a été très significative. De plus, les autres relations ont été tout aussi significatives, à savoir le plafonnement de carrière et les attitudes professionnelles peu coopératives ($0,045 < \alpha_{10\%}$), l'accroissement du niveau d'absentéisme ($0,008 < \alpha_{10\%}$). Malheureusement, la relation entre le plafonnement de carrière et l'accroissement du taux d'accident n'a pas été significatif aux seuils 5% et 10% ($0,213 < \alpha_{10\%}$). En définitive, il ressort que le plateau subjectif influence significativement les attitudes professionnelles peu coopératives, l'accroissement du niveau d'absentéisme et la baisse de performance professionnelle. Tandis que le plateau objectif influence seulement l'accroissement du niveau d'absentéisme et la baisse de performance professionnelle.

Tableau 4 : Test de corrélation entre plafonnement de carrière et la performance au travail

Libellés	Plafonnement de carrière (plateau objectif et plateau subjectif)					
	Plateau objectif			Plateau subjectif		
	α_{cal}	Ddl	Eff	α_{cal}	Ddl	Eff
Attitude professionnelle peu coopérative	0,248	1	159	0,045*	1	157
Accroissement du niveau d'absentéisme	0,007*	1	160	0,008*	1	158
Accroissement du taux d'accident de travail	0,213	1	159	0,446	1	157
Baisse de performance professionnelle	0,069**	1	160	0,000*	1	158
*Coefficient de corrélation significatif au seuil 5%						
**Coefficient de corrélation significatif au seuil 10%						

2.3.4 Vérification des hypothèses et interprétations des résultats obtenus

Dans notre travail la première hypothèse stipulait que « *les employés plafonnés ont plus de difficultés dans les relations au travail et sont les plus anxieux* ». Les résultats présentés au tableau 3 montrent que les personnes croyant être bloquées dans leur travail sont les plus anxieuses à travers les symptômes d'anxiété ($0,074 < \alpha_{10\%}$) qui a été détecté comme étant explicatif du stress professionnel chez les plafonnés subjectifs. Ensuite, les employés ayant

passés plus de 6 ans à leur poste de travail ont plus de difficultés dans les relations au travail. Au regard de ce qui précède, nous pouvons affirmer que notre première hypothèse a été vérifiée dans la mesure où, en ayant utilisé le test de X^2 , la relation entre le plafonnement et le stress professionnel a été significatif pour les symptômes d'anxiété et de difficultés dans les relations au travail. De plus, un autre symptôme a été détecté comme explicatif du plafonnement à savoir les vertiges.

Malheureusement, nous ne pouvons pas affirmer que les employés plafonnés des grandes entreprises camerounaises ressentent plus de stress que les non plafonnés car cette relation n'a pas été vérifiée sur les deux échantillons (plafonnés et non plafonnés).

La seconde hypothèse selon laquelle « *les salariés ayant connu une période de stabilité prolongée sont moins performants au travail lorsqu'ils se sentent plafonnés.* » Les résultats présentés au Tableau 4 confirment cette hypothèse. En effet, la relation entre les employés objectivement et subjectivement plafonnés avec la baisse de performance professionnelle a été significative. De plus, nous avons pu déceler que les employés plafonnés ont, dans la majeure partie des cas, un niveau d'absentéisme élevé. Mais uniquement les employés subjectivement plafonnés ont les attitudes au travail peu coopératives. Au regard de ces résultats, nous pouvons affirmer que notre hypothèse 2 a été vérifiée dans la mesure où en ayant utilisé le test de X^2 , la relation entre les deux types de plateau et la baisse de performance professionnelle a été significative.

III. DISCUSSION

Cette analyse nous a permis d'explorer un terrain vierge de toute étude sur la relation entre le plafonnement de carrière, le stress professionnel et la performance au travail et de préciser certains symptômes de stress les plus vécus par les personnes plafonnées.

3.1 Plafonnement de carrière et stress professionnel

Les résultats obtenus dans ce travail ne s'inscrivent pas dans le sens des conclusions de la pluralité des recherches antérieures sur le plateau professionnel, quelques spécificités liées au contexte ont cependant été révélées.

Par exemple, les individus ayant passés plus de 6 ans à leur même poste ne sont pas plus stressés que ceux qui ne sont pas plafonnés. Cela s'explique par le fait que les employés ayant durés dans le même poste vivent le stress au travail de la même manière que les autres. Mais, seulement à cause du fait qu'ils ne croient plus en leur chance future de connaître une évolution dans leur entreprise, ils se laisse emportés par les soucis et ressentent de plus en plus des frustrations qui les amènent à avoir plus de difficultés dans leurs relations avec leurs

collègues et leur supérieurs hiérarchiques. Ceci participe beaucoup plus au sentiment de résignation que peuvent vivre ceux-ci, car le fait pour eux d'appartenir à une grande entreprise cumulativement avec la précarité de l'emploi au Cameroun les obligent à supporter les conditions difficiles de travail quel que soit leur degré de frustration.

D'autre part, pour les plafonnés ayant présenté les symptômes d'anxiété et de vertiges, le fait pour eux de voir leur ambitions initiales de carrière frustrées occasionne en ces derniers beaucoup d'inquiétude, et provoque parfois des troubles gastriques au vu des promotions internes opérées à leur détriment.

Les résultats que nous avons obtenu ne confirment pas totalement ceux d'Ettington (1992, op. Cit.) pour ce dernier, plus les employés sont plafonnés plus ils se sentent stressés. Tout comme nos résultats ne confirment pas non plus ceux des travaux de Tremblay et Roger (1998, op. Cit.) selon qui le plafonnement est associé à plus de stress au travail. En effet, l'enquête qu'ils ont effectuée sur un échantillon de 178 employés français, a démontré une corrélation positive entre le sentiment de plafonnement et les facteurs de stress comme l'ambiguïté et la surcharge mais aussi sur la mesure biologique des manifestations du stress.

Toutefois, nos résultats corroborent ceux de Beehr et Newman (1978) pour qui le stress est associé aux maux de société psychologiques (anxiété, dépression) ou physiologiques (maladie cardiovasculaires). Un courant de pensée issu de la biologie considère que le phénomène de stress est, avant tout, une ressource qui permet à l'homme d'affronter le danger, d'améliorer ses performances. Ce type de stress a été évoqué par Selye (1975). Dans des entretiens approfondis destinés à préciser le ressenti des cadres, et effectués par Roger et Roques (1998), certains considèrent que le stress a l'avantage de leur permettre de se fixer sur une situation donnée. Pour beaucoup, le stress peut être aussi bien positif ou que négatif.

Quoiqu'il en soit, l'intensité de la relation observée souligne l'importance qu'il y'avait à se préoccuper des conséquences éventuelles du plafonnement de carrière sur le stress que les salariés plafonnés peuvent vivre.

3.2 Le plafonnement de carrière et la performance au travail

Les résultats sur la relation entre le plafonnement de carrière et la performance au travail, nous montrent que plus l'employé se sent plafonné, plus ses attitudes professionnelles deviennent peu coopératives et plus ses performances professionnelles baissent suite à l'apparition des problèmes de santé physique et mentale. Mais aussi, le fait pour ces derniers de voir leur chance de promotion limitée les amènent à accroître leur niveau d'absence car ceux-ci continueront à rechercher les emplois qui leur permettront de réaliser pleinement leur ambition. Ces résultats se rapprochent quelque peu de ceux obtenus par Amherdt en 1998

selon lesquels, les cadres plafonnés ont davantage des problèmes de santé et de perte de sens de travail. D'après cet auteur, les travailleurs plafonnés recherchent plus souvent à satisfaire leurs intérêts à l'extérieur de l'organisation et font davantage preuve d'égoïsme (centrés sur leur propre besoin).

Ces résultats s'inscrivent aussi dans la continuité de ceux obtenus par plusieurs chercheurs. En effet, selon ces auteurs, en situation de plafonnement, les individus ont plutôt tendance à réduire leurs efforts et le nombre d'heures consacrées au travail (Chao, 1990 ; Milliman, 1992 ; Roger, Tremblay et Toulouse, 1994). Mais aussi, ils peuvent accroître leur niveau d'absentéisme, ainsi que leur désir de se syndiquer (Near, 1984; Gattiker et Larwood 1986; Gerpott et Domsch, 1987; Stout et coll., 1988). Ce comportement adopté par les plafonnés pourrait s'expliquer entre autres dans le contexte camerounais, par la rareté des emplois (manque d'alternative) et le taux de chômage particulièrement élevé dans le pays.

3.3 limites de l'étude et recherches futures

Cette recherche présente un intérêt pour la compréhension des attitudes et des comportements des individus dans le travail de même que les frustrations et les problèmes que peuvent vivre les personnes victimes du plafonnement de carrière. Elles possèdent cependant certaines limites qu'il convient de dégager.

Nos résultats sont relatifs aux symptômes de stress. Or elle ne prend pas encore la fréquence d'apparition de ces symptômes car les manifestations du stress peuvent évoluer en fonction des conditions de travail, il aurait fallu tenir compte de la fréquence d'apparition de ces symptômes pour affiner nos résultats en fonction de chaque type de plafonnement.

De plus, les indicateurs de performances au travail que nous avons utilisés ne sont pas toujours vérifiables dans tous les contextes organisationnels. Nous pensons que pour mieux affiner nos résultats il aurait aussi fallu tenir compte de la performance de l'entreprise.

Notre enquête s'est déroulée dans les grandes entreprises camerounaises, les résultats n'ont donc aucune validité externe. Il aurait été intéressant de l'élargir aux petites et moyennes entreprises mais aussi à d'autres pays de l'espace francophone. Parallèlement, la comparaison que nous avons faite avec la France ne nous permet pas de prétendre à l'existence des mêmes symptômes dans l'échantillon camerounais et ceux de l'échantillon français réalisé par Roger et Tremblay (1998). Cependant, il aurait été souhaitable pour expliquer nos résultats de présenter les différences culturelles dans la perception et la gestion des carrières entre la France et le Cameroun.

De plus, notre questionnaire était très long et donc très difficile à administrer. C'est aussi la raison pour laquelle, de nombreux questionnaires n'ont pas été utilisables. Les réponses n'étaient pas complètes.

Enfin, toute cette discussion relative aux effets néfastes du plafonnement de carrière doit s'effectuer à la lumière d'une conjoncture économique précaire caractérisée par les fusions d'entreprises, les restructurations et les coupures massives de postes. Effectivement, la perspective de faire carrière ascendante risque d'être moins importante dans un contexte où la perte éventuelle de son emploi représente une menace réelle. Par conséquent, on peut concevoir que le sentiment d'être limité dans son avancement sera vécu avec moins d'acuité par l'individu qui se considère privilégié non seulement d'avoir un emploi, mais aussi de le conserver.

Dans une étude future, nous essayerons d'élargir notre travail dans les pays de l'Afrique centrale afin de ressortir les particularités culturelles de ses pays et comment est-ce que dans ces pays le plafonnement est vécu. De plus, il sera important de rechercher les solutions potentielles de ce phénomène dans les entreprises franco africaines.

CONCLUSION

Cette étude nous a permis d'explorer un nouveau terrain où nous avons pu déceler les divers types de plafonnement dans les grandes entreprises camerounaises et l'effet négatif du plafonnement sur le sentiment de stress vécus par les employés mais aussi la baisse de performance au travail des employés.

Cette baisse de performance représente un frein au développement des grandes entreprises camerounaises car c'est la somme des efforts et performance individuelle qui permette à une entreprise de se développer. C'est pourquoi, cette recherche qui s'inscrit dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et plus précisément des « parcours professionnels personnalisés » (Peretti, 1998) démontre qu'il est important de prendre en compte le caractère individuel et subjectif de la gestion des carrières mais aussi porter un intérêt particulier vers des employés présentant les symptômes de stress détectés dans le cadre de ce travail pour éviter les attitudes professionnelles peu coopérative.

Toutefois, les seuls leviers d'action efficaces pour diminuer les conséquences négatives du plafonnement, c'est-à-dire dans le cas de notre étude les difficultés de relations au travail, l'anxiété, les vertiges, l'accroissement du taux d'absentéisme, les attitudes professionnelles peu coopératives et enfin la baisse de performance au travail naissent de la connaissance et de

la maîtrise par l'entreprise des déterminants individuels, sociodémographique et organisationnel du plafonnement de carrière mais surtout des attentes de ses employés.

BIBLIOGRAPHIE

ALLAN B, (2003) « stress professionnel et stress domestique » Impact et utilité du programme d'aide aux employés pp 37-38

BLANK S, (2004) « des conditions de travail précaire causent stress et soucis » article paru dans domaine public N° 1598 03

BENRAISS L, MARBOT E, PERRETTI J-M (2000) « étude de l'influence des plateaux de carrière sur la satisfaction des employés. Cas d'une PME marocaine » centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion W.P. n° 567

CARDINAL L et LAMOUREUX C (1994), « plateau de carrière et désintérêt au travail : étude de la relation entre le plateau mobilité et le plateau de contenu chez les gestionnaires » revue Québécoise de psychologie

CARNAZZA, J., KORMAN, A., FERENEC, T. et STONER, J. (1981). « Plateaued and non plateaued managers: factors in job performance ». Journal of management, 7 (2),

CHAO, G.T. (1990). « Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: A comparative analysis ». Journal of management, 16 (1),

DOUANLA J (2008) « plafonnement de carrière satisfaction au travail et implication organisationnelle des employés camerounais en contexte camerounais » revue de gestion des ressources humaines éditions ESKA.

EVANS, M. et GILBERT, E. (1984). « Plateaued managers: their need gratifications and their effort-performance expectations ». Journal of Management Studies, 21 (1),

FELDMAN, D.C. (1989). « Careers in organizations: recent trends and future directions » .Journal of Management, 15(2),

FELDMAN, D.C. et WEITZ, B.A. (1988). « Career plateaus reconsidered ». Journal of Management, 14,

FERENEC T.P., STONER, J.A. et WARREN, E.K. (1977). « Managing the career plateau ». Academy of Management Review, octobre,

GAMASSOU C, E (2004) « prévenir le stress professionnel et promouvoir l'implication au travail, un enjeu de GRH » in les cahiers du Cergor éditeur J F amadeur Université paris I

GARNEAU J (1998) « le stress causes et solution » in les ressources en développement : les psychologues humanistes vol 2

GATTIKER, U.E. et LARWOOD, L. (1986). « Subjective career success: a study of managers and career personnel ». *Journal of Business and Psychology*, 1,

GERPOTT, T. et DOMCH, M. (1987). « R and D professional reaction to, career plateau: anexploration of mediating role of supervisory behaviors and job characteristics ». *R and DManagement*, 17,

GRANDROSE, C. et PORTWOOD, J.D. (1987). « Matching individual career plans and organizational career management ». *Academy of Management Journal*, 30 (4), 699-720.

Hall, D.T. (1985) - « Project work as an antidote Io career plateauing in the declining engineering organization ». *Human Resource Management*, 24 (3), Fall.

Hall, D.T.etRABINOWITZ, S. (1988). « Maintaining employee involvement in a plateaued career ». In M. London et E. Milne (eds), *Career growth and human resource strategies*

LAPALME M-E, TREMBLAY M, SIMARD G (2005) « l'impact du plafonnement de carrière sur l'engagement et la détresse psychologique des employés : le rôle du support du supérieur et de l'organisation » *Asac*

MILLER, K.I. et MONGE, P.R..(1988). « Participation, satisfaction and productivity.Ametaanalytic review ». *Academy of Management Journal*, 28 (4),

MILLIMAN, J. (1992). *Consequences and moderators of career plateauing: an empirical investigation. Paper presented at the National meeting of the academy of management. Las Vegas, August.*

NEAR, J. (1984). « Reactions to the career plateau ». *Business Horizons*, July-August,

NEAR, J. (1985). « A discriminant analysis of plateaued versus non-plateaued managers ». *Journal of Vocational Behavior*, 26.

NICHOLSON, N. (1993). « Purgatory or place of safety?Thernanagerial plateau and organizational age grading ». *Human Relations*, 46 (12),

ORPEN, C. (1983). « The career patterns and work attitudes of plateaued and non-plateauedmanagers» .*International Journal of Manpower*, 4.

ORPEN, C. (1983). « The relationship between perceived task attributes and job satisfaction and performance among plateaued and non-plateaued managers ». *Human System Management*, 6 (1).

- PORTER, L. W.**, (1961) A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs, *Journal of Applied Psychology*, 45 (1).
- ROSEN, B.; JERDEE, T.H.** (1990) «Middle and Late Career Problems: Causes, Consequences, and Research Needs», *Human Resource Planning*, vol.13, no. 1
- SLOCUM, J.W.; CRON, W.L.; Hanson, R.; Rawlings, S.** (1985) «Business Strategy and the Management of Plateaued Employees» *Academy of Management Journal*, vol. 28.
- SLOCUM, J.W., CRON, W.L. et YOWS, L.C.** (1987). « Whose career is likely to plateaued? » *Business Horizons*.
- SLOCUM, J.W., CRON, W.L., HANSON, R. et RAWLINGS, S.** (1985). « Business strategy and the management of plateaued employees ». *Academy of Management Journal*, 28,
- STOUT, S.K., SLOCUM, J.W. et CRON, W.L.** (1988). « Dynamics of the career plateauing process ». *Journal of Vocational Behavior*, 32.
- ROGER A. & TREMBLAY M.** (1998) « plafonnement objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail » *Cirano*
- TREMBLAY, M. & ROGER A.** (1994), Effet modérateur de l'ambiguïté de rôles, du potentiel d'enrichissement du poste et de la participation aux décisions sur les réactions au plafonnement de carrière, *Congrès AIPTLF, Neuchâtel*.
- TREMBLAY M., ROGER, A. & TOULOUSE, J. M.**, (1995) Career plateau and Works attitudes: an empirical study of managers, *Human Relations March*, 48(3),
- VEIGA, J.F.** (1981). « Plateaued versus non-plateaued managers career patterns, attitudes and path potential ». *Academy of Management Journal*, 24 (3),
- WARR, P.B. et ROUTLEDGE, T.** (1969). « An opinion scale for study of managers' job satisfaction ». *Occupational Psychology*, 43,
- WOLF, J.F.** (1983). « Career plateauing in the public service: baby boom and employment burst » *Public Administration Review*, mars-avril.