

Le Plafonnement de Carrière: Source de Stress au Travail dans les Grandes Entreprises au Cameroun

Essomme Innocent

Enseignant-chercheur/Senior Lecturer
Centre d'Etudes et de Recherches en Economie et Gestion (CEREG)
Université de Yaoundé 2-Cameroun

[Doi: 10.19044/esipreprint.4.2024.p244](https://doi.org/10.19044/esipreprint.4.2024.p244)

Approved: 09 April 2024
Posted: 11 April 2024

Copyright 2024 Author(s)
Under Creative Commons CC-BY 4.0
OPEN ACCESS

Cite As:

Essomme I. (2024). *Le Plafonnement de Carrière: Source de Stress au Travail dans les Grandes Entreprises au Cameroun*. ESI Preprints.
<https://doi.org/10.19044/esipreprint.4.2024.p244>

Résumé

Cette étude montre les effets du plafonnement de carrière sur les manifestations de stress professionnel des employés dans les grandes entreprises camerounaises. Une enquête par questionnaire réalisée auprès de 160 employés de ces entreprises et le test de corrélation de Pearson effectué, a permis d'aboutir aux résultats montrant que le plafonnement de carrière est réelle dans les grandes entreprises camerounaises et n'a pas un effet systématique sur toutes facette du stress professionnel. Toutefois, les employés objectivement plafonnés à leur poste sont très anxieux au sujet de leur avenir dans l'entreprise et ont des vertiges au travail. De plus, ceux qui sont subjectivement plafonnés ont des difficultés dans les relations professionnelles et semblent être peu coopératifs aux décisions de l'organisation. Nous recommandons aux dirigeants de ces entreprises de favoriser l'employabilité des personnes plafonnés ; de donner une place importante au suivi-évaluation des pratiques de gestion des carrières implémentées dans leurs entreprises et enfin, d'organiser régulièrement des séminaires d'information et de formation sur la gestion des carrières au sein de l'entreprise.

Mots-clés: Plafonnement ; carrière ; stress ; anxiété ; entreprise

Career Plateaued : A Source of Stress at Work in Large Companies in Cameroon

Essomme Innocent

Enseignant-chercheur/Senior Lecturer

Centre d'Etudes et de Recherches en Economie et Gestion (CEREG)

Université de Yaoundé 2-Cameroun

Abstract

This study shows the consequences of career plateauing on the professional stress experienced by employees of large companies in Cameroon. A questionnaire survey of 160 employees of these companies and a Pearson correlation test led to the results that career plateauing is real in large Cameroonian companies and does not have a systematic effect on all manifestations of work-related stress. However, employees who have already spent more than six years in their job are very anxious about their future in the company and feel dizzy at work. What's more, those who feel blocked in their progress have more difficulties in their relationships at work and appear to be uncooperative with the company's decisions. We recommend that the managers of these companies promote the employability of people with ceilings; give an important place to the monitoring and evaluation of the career management practices implemented in their companies; and finally, organise regular information and training seminars on career management within the company.

Keywords: Plateau; career; stress; anxiety; enterprise

Introduction

Depuis la dernière décennie, le nombre de décès par suicide en milieu professionnel a connu une croissance vertigineuse. Ces situations poussent certains employés à démissionner ou à quitter brusquement les entreprises vers d'autres horizons. Par exemple, en 2008, les employés de l'entreprise France Telecom se sont distingués par des actes de suicides spectaculaires mettant en scène le mal être et le mal vivre des employés dans cette entreprise. Plusieurs autres cas similaires ont été observés à travers le monde. Les raisons de la recrudescence de ce phénomène demeurent une préoccupation managériale.

En Europe, le stress professionnel est courant. Par exemple en 2005, selon l'enquête EUROFOUND (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail de Dublin) sur 30 000 salariés, issus de divers pays de l'Union Européenne, interrogés sur leurs conditions de travail

: 22% des salariés européens estiment que leur santé est affectée par des problèmes de stress au travail. De plus, en 2009, selon l'enquête de l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) sur 1 000 salariés français, issus de tous secteurs confondus, interrogés sur leur perception du stress au travail : 41% des salariés sondés se disent stressés et 60% des personnes qui se disent stressées attribuent exclusivement cet état à leur vie professionnelle.

Une étude réalisée par l'association américaine de psychologie dans les années 2007, a révélé que les trois-quarts des Américains souffraient de quelques symptômes se rapportant au stress pendant au moins un mois. Dans cette catégorie, l'étude identifie que 77 % des personnes enquêtés ont des manifestations physiques pendant que 73 % ont plutôt des symptômes psychologiques. Toutefois, un tiers des américains déclare vivre un stress aigu. Plus de 48 % des américains enquêtés ont l'impression que leur sentiment de stress a accrue au cours des cinq années précédentes (Essomme, 2014).

En milieu professionnel, le stress est devenu un défi important à relever et un problème grave. En France, Poncet et al. (2007) un taux de stress de 46,5% et en 2019, 17% de français déclaraient l'avoir déjà vécu (Gautier, 2023). Aux Etats-Unis, en 2012, 65% des soignants américains en souffraient et que 40,2% d'entre eux n'étaient plus satisfaits de leur travail (Amamou, 2014).

En contexte Australien, on enregistrait en 2013 un taux de 60% parmi les soignants des secteurs des urgences (Gabbe et al.). En Afrique, particulièrement le Sénégal, l'Egypte, avaient montrées une prévalence du stress avoisinant 50%. Au Maroc, Fattahi et al. (2023) répertorient une prévalence de 57,7% de burnout et 30,9% de burnout intermédiaire chez le personnel des structures de santé publiques de la région de Draa-Tafilalet. Au Bénin, Zeter (2004) enregistrait une prévalence de 69,5% chez le personnel de santé de la ville de Cotonou. En Tunisie, Baddi, (2014) montait que 35,8% des médecins et infirmiers en Egypte avaient un niveau modéré de l'épuisement professionnel. Au Cameroun, Bopda Negueu et al. (2019) révèlent une prévalence du Burnout de 63% chez les soignants de l'hôpital central de Yaoundé et Moueleu Ngalagou et al. (2018) relèvent 51% chez le personnel soignant paramédical au Cameroun reparti en 3 dimensions : épuisement émotionnel 22,2%, dépersonnalisation 13,2% et perte d'accomplissement personnel 31,2%. Voilà pourquoi en Afrique noire francophone, le stress est un sujet préoccupant.

Toutefois, certaines études iront jusqu'à rechercher les causes de ce phénomène dans la montée fulgurante du plafonnement de carrière. En effet, le plafonnement de carrière est devenu une menace pour les employés autant que pour les organisations. D'après Tremblay et al (1994), chaque salarié

passer par un état de plafonnement. Malheureusement, les travaux sur le lien existant entre le plafonnement de carrière et le stress professionnel dans les organisations africaines sont extrêmement rares. En effet, dans les pays de l'Afrique subsaharienne tel que le Cameroun, les travaux sur cette relation sont quasi inexistantes. Toutefois, les travaux menés par Tremblay et Roger (1995) au Canada (Québec), par Benrais, Marbot et Peretti (2000) au Maroc et par Moga Carrer (2011) en France montrent l'importance à accorder à ce phénomène organisationnel. Car, celui-ci arrive de plus en plus tôt à cause de la précarité du marché du travail.

Au Cameroun, le marché du travail est très précaire ceci s'explique par un ensemble de facteurs. Parmi lesquels on retrouve d'une part, les éléments liés à l'évolution démographique du pays. Dès lors, l'évolution démographique à elle seule, lorsqu'elle n'est pas contrôlée, peut être source de distorsions majeures telles que l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché du travail, la baisse des salaires et par conséquent des revenus, un ralentissement ou une limitation dans la progression de carrière et la précarisation de l'emploi avec le développement de l'informel (Njikam et al, 2005).

Mais on y trouve également, d'autre part, des événements liés à la crise économique que le pays a connue et la récente crise sanitaire liée au COVID19. En effet, la récession qui a sévi au Cameroun au début des années 90, et en 2008 par exemple, a été à l'origine de la fermeture de plusieurs entreprises, du licenciement de nombreux employés dans les secteurs public et privé, de la privatisation des entreprises publiques, du rachat des entreprises, des fusions et des restructurations et, parfois même, de la diminution du nombre d'échelons hiérarchiques remettant ainsi en question le concept même de « carrière ». C'est pourquoi, les modèles classiques de cheminement de carrière des années 1970 n'ont plus la même signification de nos jours.

Dès lors, quand dans une entreprise, les travailleurs ressentent les difficultés de progression dans leur carrière, donnant l'impression de ne plus connaître des avancements ou même des promotions se matérialisant par des arrêts brusques d'évolution dans l'échelle hiérarchique cela pourrait avoir comme conséquences, la naissance d'un sentiment de mal être et de frustration. C'est dans cette ordre d'idée que Gamasou (2008) trouve que le stress professionnel peut avoir pour origine le plafonnement de carrière vécus par les employés dans nos entreprises.

Ainsi, de ce qui précède, *l'objectif de cette recherche est de montrer les effets du plafonnement de carrière sur le stress professionnel ressentis par les travailleurs des grandes entreprises camerounaises.*

Cette recherche vise à contribuer aux débats actuels sur le plafonnement de carrière et ses implications sur le stress professionnel dans

un contexte de pays en voie de développement. Le reste de cet article présente d'abord une revue sélective de la littérature, ensuite il esquisse la démarche méthodologique puis analyse les résultats enfin conclut et suggère quelques recommandations managériales.

Les travaux théoriques et empiriques

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

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

De plus, la croissance démographique de la population mondiale prévoit un étranglement des carrières et des changements structurels au sein des organisations visant à réduire la linéarité des parcours professionnels et les trajectoires unidimensionnelles de carrière. Tous ceci, aura pour effet de favoriser des mobilités vécues ou souhaitées que se soit au niveau intra organisationnelle ou inter-organisationnelle plus forte tandis que l'absence de perspective d'évolution au sein des postes organisationnels n'est pas toujours bien perçue par les travailleurs concernés.

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

De plus, nombreux sont les travaux traitant de la gestion des carrières et en particulier des types de plafonnement de carrière. En effet, les travaux en économie s'intéressent par exemple à la relation entre l'âge, le salaire et la productivité (Blanchet et al., 1994) ; en psychologie le déclin et l'acquisition d'expérience au cours du temps sont analysés (Volkoff et al., 2000); en Sociologie, les travaux mettent l'accent sur la désinstitutionnalisation de la

carrière et le développement de parcours en lien avec l'employabilité et le développement des compétences (Monchatre, 2007). En Sciences de gestion, les travaux sur les « carrières nomades » (Cadin, Bender et Saint-Giniez, 1999), les pratiques de discrimination en fonction de l'âge (Falcoz, 2007), ou encore les plafonnements de carrière (Roger et Tremblay, 2004), démontrent l'intérêt des chercheurs pour cette question. De ce fait, selon Tremblay et al (1995) le plafonnement de carrière, en raison de son ampleur et des conséquences divergentes qui y sont corrélées, représente un enjeu majeur sur lequel chercheurs et gestionnaires doivent porter leur attention.

C'est pourquoi les nombreux travaux réalisés sur ce sujet montrent, pour la majorité des cas, que ces situations sont souvent très mal vécues par les employés, influençant notamment leur perception du travail et provoquant des manifestations de stress auprès des plafonnés. La compréhension et la maîtrise de ces situations de plafonnement de carrière représentent donc un enjeu managérial pour les gestionnaires des ressources humaines qui se doivent d'apporter des solutions idoines à la maîtrise de ce phénomène.

Vers une définition du plafonnement de carrière

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

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

Selon Chao (1990), le plateau de carrière ne devrait pas être défini uniquement de façon objective, c'est-à-dire en fonction du moment où la probabilité d'obtenir une promotion est faible. Mais plutôt, il devrait être appréhendé de façon subjective, c'est-à-dire en fonction de la perception qu'a un individu sur l'évolution de sa carrière. En d'autres termes, c'est l'évaluation subjective de l'évolution probable de sa carrière qui devrait constituer le point central du plateau. Parce que c'est elle qui informe sur la manière dont l'individu perçoit, évalue et réagit à sa situation. Par conséquent, l'opinion des autres n'aura d'effet sur l'individu que dans la mesure où celui-ci partagera la même impression. La perception individuelle d'avoir ou non atteint un plateau de carrière est donc plus important que l'idée que s'en font les autres.

Une nouvelle approche, celle du plateau professionnel (Chang Boon Lee, 2002) combine les deux plafonnements (subjectif et objectif). Dans cette définition, on peut constater la prise en compte des éléments objectifs comme la durée moyenne dans le poste occupé, l'âge ou la progression de carrière en y intégrant d'autres outils d'analyse plus fins, tel que l'accroissement des missions, des activités et des responsabilités confiées. Mais aussi, les aspects subjectifs émanant du ressenti des employés.

Bien qu'il représente, selon la littérature, l'un des enjeux managériaux majeurs en rapport avec la diminution des effectifs (Bardwick, 1986), la gravité du plateau de carrière n'est pas vécue de la même façon d'un employé à un autre. D'autres facteurs devraient être prises en compte car ils participeraient à la naissance ou non du plafonnement professionnel. Parmi ces facteurs, les travaux examinent abondamment d'une part, la qualité des pratiques de gestion des ressources humaines (représentant les déterminants organisationnels des plateaux de carrière) qui serait devenue indispensable au succès des organisations publiques et privées. Selon plusieurs auteurs, du reste, ces firmes auraient d'ailleurs pu tirer bénéfice en accordant une attention particulière aux effets des diverses réformes entreprises (Kernaghan, Marson et Borins 2001 ; Lindquist 1997). D'autre part, une multitude de travaux ont traité de l'influence des caractéristiques individuelles telles que les variables sociodémographiques, d'emploi ou de personnalité sur le plafonnement de carrière (Gould et Penley, 1984 ; Hall 1985 ; Near 1985 ; Veiga, 1981).

Les conséquences du plafonnement de carrière sur le stress professionnel

Plusieurs études ont montré que le plafonnement de carrière peut générer des comportements négatifs, et affecter la performance au travail des employés. Par exemple, le plafonnement de carrière peut entraîner une réduction des efforts de même que le nombre d'heures au travail des

employés plafonnés. De plus, ceux-ci peuvent augmenter leur taux d'absentéisme et leur désir de participer aux activités des syndicats (Gerpott et Domsch, 1987; Tremblay, Roger et Toulouse, 1994).

Par ailleurs, d'autres travaux ont confirmé que le plafonnement subjectif agit sur le comportement que les travailleurs manifestent dans leur organisation. De l'avis de Tremblay et Roger (1993), le plateau de carrière peut créer des frustrations et une diminution de la motivation au travail chez les gestionnaires. Enfin, le plateau de carrière peut entraîner aussi des attitudes d'hostilité, de retrait ou de stress professionnel.

L'OIT (2017) définit le stress comme « la réponse physique et émotionnelle nocive causée par un déséquilibre entre les exigences perçues et les capacités et ressources perçues des individus pour faire face à ces exigences ». Cette situation de stress peut modifier la santé mentale et physique des employés. De plus, les risques psychosociaux peuvent être définis comme « les facteurs susceptibles de causer du stress, responsables du développement de troubles mentaux et comportementaux : l'épuisement professionnel, le *burn out*, l'anxiété, la dépression, les maladies cardiovasculaires » (l'OIT, 2017).

Latack (1994) montre l'intérêt du stress dans l'étude des carrières car plusieurs coûts organisationnels peuvent lui être associés. Il met un accent particulier sur les périodes de transition que peuvent vivre un employé entre différentes étapes de sa progression de carrière. Malheureusement, certains auteurs comme Lamoureux et *al.* (1994) démontrent que les effets néfastes du plateau de carrière sur les comportements au travail sont non vérifiables et les stratégies d'adaptation des employés à leurs opportunités de carrière demeurent mal connues. De plus, certains travaux empiriques ont montré que les plafonnés ressentent plus d'épreuves psychologiques que d'autres (Burke, 1989 ; Lamoureux et Cardinal, 1994 ; Lemire et *al.* 1999).

Dès lors, on pourrait penser que l'absence de mentoring des plafonnés explique les conséquences négatives du plafonnement. En effet, les écrits relèvent que les managers, à cause de la faiblesse des ressources à leur disposition, auront tendance à se concentrer sur les employés à haut potentiel. En conséquence, la plupart des employés plafonnés, qui demeurent performants au travail, se voient relégués au second plan (FERENCE, Stoner et Warren, 1977). Selon Bardwick (1987), le sentiment d'abandon vécu par ces derniers serait pour eux une source de stress.

Plusieurs chercheurs ont identifié les variables généralement observées et susceptibles de créer des modifications dans la vie d'un salarié plafonné. Ainsi, les travaux sur les conséquences du plafonnement de carrière se sont multipliés, mais certaines études relèvent l'importance de montrer ses effets sur le stress vécu par les employés.

Plafonnement de carrière et stress professionnel : une relation mitigée

Les auteurs comme Beehr et Newman (1978) montrent la nécessité de prendre en compte l'horizon temporelle dans l'analyse du stress. Ainsi plus le temps passe, plus les plafonnés s'habituent. D'autres vivent très mal le prolongement de cette situation. Par contre, pour Bardwick (1987), après une phase d'effort, puis de résistance où ils ont encore un espoir d'évolution, les plafonnés vont vivre une phase de désistement, de passivité reliée parfois à la colère et à la dépression, pouvant déboucher sur une phase de *burn out* au travail ou au contraire sur une phase de revitalisation par la définition des objectifs nouveaux plus à leur portée.

Dans la société en général, le stress est souvent associé à ses manifestations psychologiques (anxiété, dépression etc...), ou physiologiques (fatigue, maladies cardio-vasculaires, etc...). Dans le domaine de la biologie, certains chercheurs considèrent que le phénomène de stress est avant tout une ressource qui permet à l'homme d'affronter le danger, d'améliorer ses performances. Ce stress déjà évoqué par Selye en 1975 et mis en exergue par Roques (2004) est appelé *l'eustress*. Néanmoins, certains auteurs ont établi une relation négative entre le plafonnement de carrière et le stress professionnel.

Selon Lamoureux et al. (1994), « 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 ». En y ajoutant la dimension temporelle comme c'est le cas dans l'étude de Spector et O'Connel (1994) sur le stress, les relations causales pourraient être mieux établies. De ce fait, la passivité d'un salarié par rapport à sa progression de carrière s'explique, non par une diminution de ses objectifs professionnels, mais plutôt par une perte progressive de confiance en ses moyens d'y parvenir. C'est le plateau de carrière qui tendrait à la rendre plus fataliste.

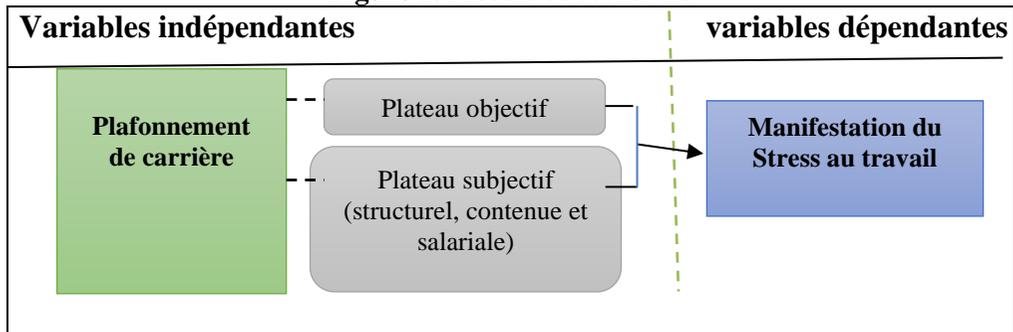
Toutefois, l'étude de Noah (2017) montre que le plafonnement agit négativement sur l'engagement organisationnel des employés du secteur public au Cameroun. De plus, Selon Essomme (2017), les employés plafonnés dans la majeure partie des cas ont un niveau d'absentéisme élevé. Les résultats des recherches empiriques sur cette relation restent encore inconsistants. En effet, ni Davenport (1993), ni Godshalk (1997) n'ont observé de relations significatives entre le plateau de contenu et la perception de tension liée à l'emploi.

1.4. Modèle de recherche

Dans cette étude, il a été mis sur pied un modèle prenant en compte les travaux passés et les observations empiriques. Par exemple, les travaux faites par Cardinal et Lamoureux (1994), Roger et Tremblay (1998) et

Benraiss, Marbot et Peretti (2000) vont être mobiliser. Pour ce faire, il a été question d'abord de chercher à distinguer dans l'échantillon, les plafonnés des non-plafonnés à l'intérieur des types de plafonnement. Puis, on a extrait uniquement les plafonnés. Enfin, on a analysé et vérifié l'existence d'une relation significative avec le stress professionnel des employés de ces entreprises.

Figure 1. Modèle de recherche



Source : Auteur

D'après la substance des travaux empiriques présentés ci-dessus, l'influence du plafonnement de carrière sur le stress au travail reste une controverse. Des résultats de ces travaux, l'hypothèse centrale émise dans le cadre de cette étude est la suivante : *les employés victimes du plafonnement objectif et subjectif ressentent certaines manifestations du stress au travail*. Cette hypothèse s'appuie sur les travaux de Tremblay et Roger (1999) pour qui, 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 aiguës. Elle s'appuie aussi sur l'étude de Douanla (2010) qui a révélé la présence de 85% d'employés présentant des symptômes de stress dans les entreprises camerounaises. Fort de tout ce qui précède, les hypothèses spécifiques de cette étude sont :

H₁ : *Les salariés objectivement plafonnés vivent positivement le stress au travail et ont une faible estime de soi.*

H₂ : *les employés subjectivement plafonnés vivent positivement le stress et ont des difficultés dans les relations au travail*

Méthodologie de l'étude

Il sera présenté par la suite respectivement la méthode de collecte des données et le cadre spatio-temporel, les caractéristiques de l'échantillon, les instruments de mesure des variables ainsi que les résultats obtenus.

Méthode de collecte des données et cadre spatio-temporel

Ce travail utilise à la fois des données primaires et secondaires sur les grandes entreprises des secteurs public et privé, localisées dans neuf régions du Cameroun. Les données primaires sont issues d'une enquête menée auprès des grandes entreprises ayant un chiffre d'affaires de 3 milliards de FCFA¹ et plus. Les entreprises ont été choisies à partir du fichier des grandes entreprises disponible à la DGI² et de l'ensemble des entreprises camerounaises disponible à l'Institut National de la Statistique.

La méthode des quotas a permis de déterminer le nombre d'entreprises et d'employés à enquêter dans chaque région du Cameroun et dans chaque entreprise. La répartition des employés, quant à elle, s'est faite en deux temps : d'abord par région, ensuite par entreprise. L'enquête s'est déroulée au cours de l'année 2014 pour la première phase et 2019 pour la seconde phase.

Echantillon et échantillonnage

L'étude a été effectuée auprès des employés cadres et non cadres issus des grandes entreprises du Cameroun³ (GEC) dans neuf régions de la zone francophone et de la zone anglophone. Pour sélectionner les entreprises, on est parti d'une base de données comportant 88 entreprises collectées auprès de la Direction des Grandes Entreprises rattachée au Ministère des Finances du Cameroun. A partir de ce fichier, une première liste de 60 entreprises a été constituée. Puis, en fonction de la représentativité géographique de ces entreprises, une taille de 30 grandes entreprises a été obtenue.

Le choix des grandes entreprises s'explique par le fait qu'elles sont celles dont les objectifs de rentabilité amènent souvent les employés à plus d'effort ; voire même, à se surpasser afin d'atteindre les résultats organisationnels. Elles sont les plus exposés à vivre les situations stressantes au travail (Essomme, 2014).

S'inspirant de l'enquête par questionnaire réalisé dans l'échantillon français par Roger et Tremblay (1998), des questionnaires ont été administrés aux employés de ces entreprises ainsi que des entretiens semi-directifs pour renforcer cette analyse. Au total, 160 questionnaires ont été remplis et jugés utilisables sur les 215 questionnaires distribués, ce qui donne un taux de réponse de 74,41%. L'échantillon est composé de des entreprises exerçant dans le commerce général (37 %), des prestations de services et

¹ Rappel : 1 Euro = 655,957F CFA

² Direction Générale des Impôts, Ministère des Finances, Yaoundé.

³ Actuellement 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.

transports (11%), les NTIC, Assurances et Banques (32%); le secteur industriel (20%). Les employés sont majoritairement âgés entre 31 et 40 ans (39%). 29% sont des femmes. 66 % des enquêtés ont un niveau universitaire. Globalement, les agents de maîtrise sont le plus nombreux (31%) suivi des cadres moyens et des ouvriers (sensiblement 28 %). La plupart des enquêtés sont mariés (54%).

Variable de l'étude

La mesure du *plateau objectif* a été effectuée à partir du nombre d'années passées au même poste. Ainsi, les personnes dont l'ancienneté dans l'entreprise était à plus de 5 ans ont retenus notre attention ceci dans le but d'éviter de considérer comme non plafonnés les nouveaux arrivants. Ce qui permet de donner de la consistance et une certaine significativité à l'instrument de mesure.

Par contre le *plateau subjectif* a été obtenu à partir des réponses préalablement posées dans cette étude et les différents types de plafonnement subjectif (structurel, salarial et de contenu) ont été pris en compte. On a combiné les réponses aux divers types de plafonnement pour construire une variable unique du « plateau subjectif » S'inspirant de l'étude de Benraiss, Marbot et Peretti (2000). Les réponses aux six questions ci-après ont permis de mesurer à quel niveau les employés pensent être restreints dans leur mobilité professionnelle à savoir : « 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 ».

Enfin, le stress a été mesuré grâce à ses manifestations biologiques. L'aspect biologique du stress est évalué par un outil adapté de Steffy et Jones (1988). Les enquêtés ici évaluent la fréquence à laquelle se produisent les problèmes digestifs, tensions musculaires, les vertiges, les maux de tête, la fatigue, l'agitation, etc. Dans cette étude la consistance interne de cette mesure est $\alpha = 0.69$.

Les Méthodes et outils statistiques utilisés

La méthode explicative est celle retenue dans notre travail dans la mesure où nous cherchons à expliquer le plafonnement de carrière par ses implications sur les manifestations du stress professionnel vécu par les employés des grandes entreprises au Cameroun. De façon spécifique, on a effectué une analyse de la variance (ANOVA), dans le but de savoir si les différents types de plafonnements (variables binaires) expliquent le stress professionnel. Le test de corrélation de Pearson nous a permis de montrer

l'influence du plateau subjectif sur le stress professionnel. Les logiciels C.S PRO, S.P.S.S 16.0 et Excel 2012 ont été nécessaires pour l'apurement des données, l'analyse et le test des hypothèses. Les critères qui nous ont conduits au choix des outils statistiques pour analyser des données sont les suivants : la taille de l'échantillon, l'échelle de mesure, la forme des relations à tester, le nombre de variables prises en compte dans le test d'une hypothèse de façon simultanée.

Résultats et discussions

Après collecte et analyse des données, les résultats sur l'existence des plafonnés et le lien avec les manifestations du stress professionnel ont été obtenus.

Existence du plafonnement de carrière dans les grandes entreprises camerounaises

Il se dégage des résultats de terrain obtenus 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 (Tableau 1) ci-dessous. En se référant aux travaux présentés plus haut, *on peut affirmer que 38 % des enquêtés de l'échantillon sont plafonnés objectivement et 62% ne le sont pas*. En plus, pour confronter ses résultats avec la littérature le nombre d'années passés dans l'organisation par nos enquêtés est majoritairement à plus de 6 ans (48,5%). On peut donc confirmer que sur 48,5% des personnes ayant passé plus de 6 ans dans leur entreprise, seulement 38% 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 : Auteur

Les analyses de Ference (1977) portant sur le plateau subjectif ont permis de distinguer trois types de plafonnement : le plateau structurel, le plateau de contenu et le plateau salarial. Ces différents types de plafonnement sont présentés dans le Tableau 2. On constate que 45% des employés pensent être demeurés au même niveau beaucoup trop longtemps (plateau structurel). 44 % des employés reconnaissent avoir fait le tour de leur emploi actuel (plateau de contenu). 21 % ont le sentiment que leur salaire ne progressera plus (plateau salarial). De plus, dans notre étude, on a

constaté que certains employés pouvaient cumuler deux ou trois types de plateau à la fois.

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%

Source : Auteur

Mesure des implications du plafonnement de carrière sur les manifestations du stress professionnel

Pour mesurer l'incidence du plafonnement de carrière sur le stress professionnel, nous avons mis l'accent sur les manifestations du stress en milieu professionnel. Ceci parce que, en construisant une variable « stress professionnel » combinant les différents symptômes de manifestation du stress au travail, la relation n'est pas significative. De plus, l'analyse de la variance (ANOVA) a permis de savoir si les différents types de plafonnements (variables binaires) expliquent le stress professionnel (Tableau 3).

Tableau 3. Analyse de la variance du stress professionnel

ANOVA (Stress professionnel/Plafonnement)						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Plateau objectif	Between Groups	0,034	1	0,034	0,153	0,696
	Within Groups	63,245	289	0,219		
	Total	63,278	290			
Plateau subjectif	Between Groups	0,758	1	0,758	4,024	0,046
	Within Groups	54,424	289	0,188		
	Total	55,182	290			

Source : Auteur

Analysé dans le tableau 3, seul le plateau subjectif explique significativement 75,8 % de la variance du plafonnement objectif ($\alpha=0.045$). Par contre, *nous ne pouvons pas conclure à l'existence d'une relation causale entre le stress professionnel et le plateau objectif.*

De plus, après avoir obtenu ses résultats on a effectué le test de corrélation de Pearson afin de montrer l'influence du plateau de carrière sur le stress professionnel. Ainsi, on a pu vérifier à partir du Tableau 4 ci-dessous, que les résultats présentés soutiennent partiellement les hypothèses émises dans ce travail. En effet, *les personnes victimes du plateau subjectif*

vivent positivement le stress au travail ($r = 0,117$; $p \leq 0,046$) tandis qu'il n'existe pas de relation entre le stress professionnel et le plateau objectif.

Tableau 4. Relation plafonnement-stress professionnel

		Stress Professionnel
Plateau objectif	Coefficient de corrélation	0,023
	Probabilité	0,696
Plateau subjectif	Coefficient de corrélation	0,117
	Probabilité	0,046*

*. Corrélation significative au seuil de 5%.

Source : auteur

Toutefois, en s'intéressant à chaque symptôme, on a pu obtenir certains symptômes significatifs. Conformément au Tableau 5 ci-dessous, les résultats de la corrélation font apparaître 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 ($0,030 < \alpha_{lu5\%}$). Pendant que les autres symptômes n'ont pas été significatifs au seuil $\alpha_{lu} = 5\%$ ou 10% . En prenant en compte nos résultats ci-dessus de la non existence d'une relation entre le plateau objectif et le stress professionnel, nous ne pouvons retenir qu'un seul symptôme qui lie le plateau subjectif et le stress professionnel à savoir : les difficultés dans les relations ($0,030 < \alpha_{lu5\%}$). Il ressort que le plafonnement de carrière n'a pas une influence significative sur toutes les manifestations du stress professionnel. Mais, des symptômes observés, uniquement ceux correspondant à la seconde hypothèse de recherche ont été vérifiées.

Tableau 5. 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	1	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 $\alpha=10\%$						

Source : Auteur

Vérification des hypothèses et interprétations des résultats obtenus

Dans cette étude, la première hypothèse stipulait que « *Les salariés objectivement plafonnés vivent positivement le stress au travail et ont une faible estime de soi* ». Les résultats présentés les Tableau 3 et 4 montrent qu'il n'existe pas de lien entre le plateau subjectif et le stress professionnel et les symptômes détectés ne peuvent être reconnus comme étant explicatif du stress professionnel chez les plafonnés objectifs. Donc l'hypothèse H1 est non validée. Ensuite, la seconde hypothèse stipulait que « *les employés subjectivement plafonnés vivent positivement le stress et ont des difficultés dans les relations au travail* ». Les résultats présentés au Tableau 3, 4 et 5 montrent que les personnes subjectivement plafonnées sont affectées positivement par le stress professionnel et ils ont plus de difficultés dans les relations au travail (le symptôme : plus de difficultés dans les relations = 0,030 < α_{10} 5%). Au regard de ce qui précède, on peut affirmer que la seconde hypothèse (H2) est validée dans la mesure où, la relation entre le plafonnement subjectif et le stress professionnel a été significative pour les symptômes « plus de difficultés dans les relations au travail ».

Malheureusement, dans cette étude, on ne s'est pas intéressé aux enquêtés non plafonnés raison pour laquelle il n'est pas possible d'affirmer que les 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).

Discussions, implications managériales et limites

Discussions

Cette recherche a permis de relancer les débats autour de la relation entre le plafonnement de carrière et le stress professionnel dans les entreprises. Il a permis aussi de préciser certains symptômes de stress vécus par les plafonnés. Toutefois, les résultats obtenus demeurent discutables. Les résultats de ce travail ne s'inscrivent pas toujours dans le sens des conclusions de la pluralité des recherches antérieures sur le plateau de carrière, quelques spécificités liées au contexte ont cependant été révélées.

Par exemple, d'une part les individus subjectivement plafonnés dans leur carrière ne sont pas plus stressés que ceux qui sont objectivement plafonnés. Cela s'explique par le fait que les employés subjectivement

plafonnés, peuvent vivre le stress au travail de la même manière que les autres. Mais, compte tenu du fait qu'ils ne croient plus en « leur chance future de progresser dans leur carrière », ils se laissent emportés par leurs soucis au travail et ressentent de plus en plus des frustrations qui les amènent à avoir plus de difficultés dans les relations avec leurs collègues et leur supérieurs hiérarchiques. Ceci explique davantage le sentiment de résignation vécus par ces derniers. En effet, le fait pour ceux-ci d'appartenir à une entreprise de grande taille cumulativement avec la situation précaire de l'emploi au Cameroun, les obligent à supporter les conditions parfois difficiles de travail qu'importe leur niveau de frustration.

D'autre part, pour les personnes objectivement plafonnées, il n'est pas possible d'inférer sur les problèmes de stress vécus par ses derniers. Car, parfois ils ne se rendent même pas compte du temps passé au même poste de travail, leur enjeu étant ailleurs dans la sécurité de l'emploi, la stabilité des revenus et la chance de n'avoir pas quittés l'entreprise.

Les résultats obtenus confirment partiellement ceux d'Ettington (1992). Selon cet auteur, « plus les employés sont plafonnés plus ils se sentent stressés ». Tout comme ses résultats confirment partiellement ceux de Tremblay et Roger (1998) pour qui, le plafonnement est « associé à plus de stress au travail ». Cette enquête effectuée auprès de 178 employés de France, a montré une corrélation positive entre le sentiment de plafonnement et les facteurs de stress tels que la surcharge, l'ambiguïté mais aussi sur quelques manifestations du stress.

De plus, ces résultats rejoignent ceux de Beehr et Newman (1978) selon qui le stress est associé aux maux de société psychologiques (anxiété, dépression) ou physiologiques (maladie cardiovasculaires). Certains travaux en biologie considèrent que le stress est, avant tout, « une ressource qui permet à l'homme d'affronter le danger, d'améliorer ses performances ». Ce type de stress énoncé par Selye (1975) dans des entretiens approfondis destinés à préciser le ressenti des cadres, a été analysé par Roger et Roques en 1998. Enfin, certains considèrent que le stress a l'avantage de leur propulser vers de nouveau défi. Pour beaucoup, le stress peut être aussi bien positif ou négatif. Quoiqu'il en soit, l'intensité de la relation observée souligne l'importance qu'il y'aurait à se pencher autour de l'implication du plafonnement de carrière sur le stress vécu par les employés.

Implications managériales

Ignorer les problèmes vécus par les plafonnés, renforcerait le sentiment de frustration dont ils sont victimes. C'est pourquoi, on peut recommander aux entreprises de changer de perception vis-à-vis des salariés qui se trouvent en situation de plafonnement ; d'améliorer les conditions de travail des personnes identifiés comme étant plafonnées ; de favoriser

l'employabilité des personnes stables dans leur poste ; de donner une place importante au suivi-évaluation des pratiques de gestion des carrières implémentées dans les entreprises et enfin, d'organiser régulièrement des séminaires d'information et de formation sur la gestion des carrières au sein de l'entreprise.

Limites de l'étude et recherches futures

Cette étude présente un intérêt pour la compréhension des problèmes de stress professionnel vécus par les plafonnés. Cependant, elle recèle encore quelques limites qu'il convient de relever.

Nos résultats sont relatifs aux manifestations du stress professionnel. Or, ils ne prennent pas en compte la fréquence d'apparition de chaque symptôme. En effet, les symptômes de stress professionnel peuvent changer en fonction de la nature des conditions de travail. Il aurait fallu prendre en compte la fréquence d'occurrence des symptômes pour mieux comprendre les résultats obtenus dans chaque catégorie de plafonnement.

Cette étude a été réalisée uniquement dans les grandes entreprises camerounaises, les résultats n'ont donc aucune validité externe. Il aurait été souhaitable de l'élargir aux petites entreprises et aux moyennes entreprises mais aussi dans d'autres pays de l'Afrique centrale. Parallèlement, en comparaison avec la France, cette étude ne permet pas d'affirmer l'existence des mêmes symptômes que ce soit au Cameroun ou en France réalisé par Roger et Tremblay (1998). De même, le questionnaire était très long et donc difficile à administrer. C'est la raison pour laquelle, de nombreux questionnaires n'ont pas été utilisables car les réponses n'étaient pas complètes.

Enfin, toute cette discussion relative aux incidences du plafonnement de carrière doit s'effectuer en prenant en compte la conjoncture économique qui reste précaire et est caractérisée par beaucoup de réformes au sein des entreprises tels que les fusions-acquisitions et les restructurations organisationnelles. Aussi, la perspective de faire carrière ascendante pour les employés risque d'être moins importante à cause de la perte éventuelle de son emploi qui représente une menace réelle. Par conséquent, on peut reconnaître que le plateau subjectif soit vécu avec un faible impact sur les employés qui se considère comme des « privilégiés » d'être salariés.

Dans les travaux ultérieurs, on essayera d'élargir ce travail dans les pays de la sous-région afin de ressortir les particularités culturelles de ces pays et comment le plafonnement y est vécu. De plus, il sera important de rechercher les facteurs explicatifs du plateau de carrière dans les petites et moyennes entreprises.

Conclusion

Cet article avait pour objectif de montrer les implications du plafonnement de carrière sur le stress professionnel vécu par les employés des grandes entreprises camerounaises. Il a permis d'explorer de nouvelles pistes où divers types de plafonnement de carrière ont été identifiés dans les grandes entreprises camerounaises. Ainsi que les manifestations visibles des symptômes de stress ressentis par les employés subjectivement plafonnés.

Ce phénomène représente un véritable problème pour les grandes entreprises camerounaises. Car, c'est la somme des efforts individuelles qui favorise la performance des entreprises. C'est pourquoi, cette recherche s'inscrit dans le cadre des bonnes pratiques en matière de gestion des carrières et spécifiquement sur les « parcours professionnels personnalisés ». En 1998, Peretti démontrait déjà dans son étude qu'il est intéressant de retenir le caractère personnel et subjectif de la gestion des carrières. Mais aussi, de porter une attention particulière aux employés stressés pour éviter les mauvaises attitudes professionnelles. Enfin, les meilleures stratégies de réduction des effets néfastes du plafonnement de carrière résident dans le développement de l'employabilité des agents de même que le coaching et mentoring des plafonnés.

Conflit d'intérêts: l'auteur n'a signalé aucun conflit d'intérêts. L'article est une version adaptée et révisée d'une communication présentée au congrès de l'AGRH 2014, intitulée « le plafonnement de carrière : un problème majeur pour le développement des grandes entreprises camerounaises », par ESSOMME Innocent.

Disponibilités des données: toutes les données sont incluses au contenu de l'article.

Déclaration de financement: l'auteur n'a obtenu aucun financement pour cette recherche.

Déclaration relative aux participants humains: cette étude a été approuvée par le Centre d'études et de Recherche en Economie et Gestion et les principes de la déclaration d'Helsinki ont été respectés.

Références:

1. Allan B. (2003), « stress professionnel et stress domestique » Impact et utilité du programme d'aide aux employés. pp 37-38.
2. Amherdt C,H (1999), le Chao de carrière dans les organisations. Nouvelles.

3. ANACT (2009) le stress au travail : rapport d'analyse 6eme semaine pour la qualité de vie au travail ; www.csa.EU
4. Bardwick J. M. (1987): How executives can help "plateaued" employees, *Management Review*, vol 76, n° 1.
5. Beehr T.A, Newman, J. E. (1978) job stress, employee health, and organizational effectiveness: a facet analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology*, 31 (4), 665-699. <https://doi.org/10.1111/J.1744.6570.1978.tb02118.x>
6. Benraïss 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.
7. Beauchamp, S. et B. Fabi. (1993), « L'influence de la taille organisationnelle sur le plateau de carrière ». *Revue internationale de PME*, vol. 6, no 2, 83-107.
8. Burke R. J. (1989): Examining the career plateau: Somme preliminary findings, *Psychological Reports*, n° 65.
9. Cardinal L et Lamoureux C. (1994), « plateau de carrière et désintérêt au travail : étude de la relation entre le plateau mobilité et le plateau de contenu chez les gestionnaires », *Revue Québécoise de psychologie*, vol.15, n° 3, 47-67.
10. Chao, G.T. (1990), « Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: A comparative analysis ». *Journal of management*, 16 (1).
11. Davenport, L. A. (1993) « an examination of the relationships between career plateauing and job attitude », unpublished doctoral dissertation, University of Tennessee.
12. 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. N° 69 Juillet-Août-Septembre.
13. Douanla J. (2010), « les déterminants du stress professionnel en contexte camerounais » *Gérer les ressources humaines en Afrique*. EMS Éditions Paris.
14. Essomme I. (2014) « le plafonnement de carrière : un problème majeur pour le développement des grandes entreprises camerounaises » Acte du Colloque de l'Association de Gestion des Ressources Humaine, Chester, Grande Bretagne. 6 et 7 Novembre
15. Essomme I, Nkiendem F, Nkene N, Chitu P (2017), "employee carrier plateau in cameroon's enterprises: pattern guides towards sustainable solutions" *Global Journal of Human Resource Management* Vol.5, No.3, Pp.40-47, April

16. Ettington, D. R., (1992), Coping with Career Plateauing : « Face the facts » VS. « Hope Springs Eternal », Papers presented at Careers division, National Academy of Management Meetings, Las Vegas.
17. EUROFOUND (2005) enquête européenne sur les conditions de travail Numéro d'étude/PID 5639 (UKDA) 10.5255/UKDA-SN-5639-2 (DOI)
18. Evans, M. et Gilbert, E. (1984), « Plateaued managers: their need gratifications and their effort-performance expectations ». *Journal of Management Studies*, 21 (1).
19. Feldman, D.C. (1989), « Careers in organizations: recent trends and future directions » .*Journal of Management*, 15(2).
20. Ference, T. P., J. A. Stoner Et E. K. Warren. (1977), « Managing the Career Plateau ». *Academy of Management Review*, octobre, 602–612.
21. Gamassou C, E. (2004), *prévenir le stress professionnel et promouvoir l'implication au travail, un enjeu de GRH* dans les cahiers du Cergor éditeur J F Amadeur Université paris I.
22. Garneau J (1998), « le stress causes et solution » dans les ressources en développement : les psychologues humanistes vol 2.
23. Gerpott, T. J. et M. Domsch. (1987), « R&D Professionals' Reactions to the Career Plateau : Mediating Effects of Supervisory Behaviours and Job Characteristics ». *R&D Management*, vol. 17, no 2, 103–118.
24. Godshalk, V. M. (2006.). « Career plateau ». Dans Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. (dir.), *Encyclopedia of Career Development*. Thousand Oaks : Sage Publications, p. 133-138.
25. Lamoureux,C, Cardinal, L, et Trepanier, L ; (1994) : plateau et stratégie de carrière : comment les gestionnaires plafonnés gèrent-ils leur parcours professionnel ? Congrès AIPTLF, Neuchatel, 1994.
26. 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.
27. Latack J. C. (1994) : “career transition within organizations: an exploratory study of work, non work an coping strategies”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34.
28. Lemire L. et Rouillard C (2005) : Le plafonnement de carrière, étude dans une municipalité au Québec, *Relations industrielles*, vol 58, n° 2.

29. Maimunah I (2008), Career Plateau : Constructs, Consequences and Coping Strategies European Journal of Social Sciences, vol. 5, number 4.
30. Marc. D (2008), « Le plafonnement des carrières : le cas des techniciens de l'environnement, entre contrainte réglementaire et manque de reconnaissance » revue de politiques et management public vol 28/2. <http://pmp.revues.org/1426>
31. Moga Carrer A. L, (2011) « Identifier, connaitre et piloter le plafonnement de carrière » Business Management Review vol.1, n° 3.
32. Njikam G. B. M. , Lontchi R. M. et Fotzeu M. V. (2005) : “caractéristiques et déterminants de l’emploi des jeunes au Cameroun”. Cahiers de la stratégie de l’emploi.
33. Noah, C. (2017). « *Plateau de carrière et engagement organisationnel dans le secteur public camerounais : Rôle du soutien organisationnel perçu* ». Revue de gestion des ressources humaines Vol 2 N° 104.
34. OIT (2016) Rapport « stress au travail : un défi collectif » journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail, 28 Avril 2016
35. Peretti, J. M. (1998) Ressources humaines et gestion du personnel, 2^{ème} édition, Vuibert.
36. Roger A. et Tremblay M. (1998), « plafonnement objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail » Edition CIRANO.
37. Roger A. et Lapalme M-E (2006), Comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel, De Boeck, volume 2.
38. Roger A. et Tremblay M. (1998), Plafonnement objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail, Cirano, séries scientifiques.
39. Roger A. et Tremblay M. (2004), Le plafonnement de carrière, AGRH La gestion des carrières, enjeux et perspectives, Ed. Vuibert.
40. Roques O (2004) : L’ajustement aux transitions de carrière, AGRH La gestion des carrières, enjeux et perspectives, Ed. Vuibert.
41. Selye H., (1975) *Le stress de la vie - le problème de l’adaptation*, éd. Gallimard.
42. Spector P.E. et O’connell B.J. (1994), The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and type A to the subsequent reports of job stressors and jobstrain, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67, 1-11.

43. Tremblay M. et Roger A. (1999), The Moderating Effect of Job Characteristics on Managers' Reactions to Career Plateau, Série Scientifique CIRANO.
44. Tremblay, M. et Roger A. (1994), Effet modérateur de l'ambiguïté de rôles, du potentiel d'enrichissement du poste et de la participation aux décisions sur les réactions au plafonnement de carrière, *Congrès AIPTLF, Neuchâtel*.
45. Tremblay, M. et Roger A. (1995), « Comment limiter les conséquences du plafonnement des carrières : une vérification empirique de trois pistes d'intervention auprès d'une population de cadres » *Revue francophone internationale carriérologie* pp 469-484
46. Tremblay M., Roger, A. et Toulouse, J. M., (1995) Career plateau and Works attitudes: an empirical study of managers, *Human Relations March*, 48(3),
47. Wolf, J.F. (1983), « Career plateauing in the public service: baby boom and employment burst » *Public Administration Review*, mars-avril.