

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/esj.2024.v20n13p87](https://doi.org/10.19044/esj.2024.v20n13p87)

Submitted: 20 March 2024

Accepted: 23 May 2024

Published: 31 May 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*. European Scientific Journal, ESJ, 20 (13), 87.

<https://doi.org/10.19044/esj.2024.v20n13p87>

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 a été réalisée auprès de 291 employés de ces entreprises. L'analyse descriptive a permis de montrer les spécificités du plafonnement de carrière dans les grandes entreprises camerounaises. Le test de corrélation de Pearson effectué a permis d'aboutir aux résultats montrant que le plafonnement de carrière dans les grandes entreprises camerounaises n'a pas un effet systématique sur toutes les facettes du stress professionnel. Toutefois, ceux qui sont subjectivement plafonnés ont une perception négative de la réalité, sont très anxieux au sujet de leur avenir dans l'entreprise, ont des vertiges au travail et ont tendance à s'isoler. 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 large companies in Cameroon employees. A questionnaire survey of 291 employees of these companies was conducted. Descriptive analysis revealed the specific characteristics of career plateauing in large Cameroonian companies. The Pearson correlation test showed that career plateauing in large Cameroonian companies does not systematically affect all manifestations of work-related stress. However, those who feel blocked in their progress have a negative perception of reality, are very anxious about their future in the company, feel dizzy at work and tend to isolate themselves. We recommend that the managers of these companies promote the employability of people with ceilings; give an essential 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. Sur la base des données du Centre d'épidémiologie des causes médicales de décès (Cépidc-Inserm), en France, pour l'année 2021, le taux de décès par suicide était de 13,9 % pour 100 000 habitants, soit près de 9000 cas, avec une sous-estimation d'environ 10% selon Santé Publique France. Selon les données d'Eurostat 2019, le taux de suicide en France est l'un des sept plus élevés de l'Union Européenne. Une étude exploratoire menée par Santé Publique France avec quelques instituts médico-légaux montre qu'en 2018 près de 10% des suicides analysés pouvaient avoir un lien potentiel avec le travail. L'enquête DARES (2016) sur les conditions de travail montre que 5,2% des hommes et 5,7% des femmes, issus de la population active avaient eu des idées suicidaires. Ces situations poussent certains employés à démissionner ou à quitter brusquement les entreprises vers d'autres horizons.

Par exemple, entre 2008 et 2010, les employés de l'entreprise France Telecom se sont distingués par des actes de suicides spectaculaires avec 24 suicides recensés mettant en scène le mal être et le mal vivre des employés dans cette entreprise (Leccia, 2010). 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 selon l'enquête de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (EUROFOUND, 2005), 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, selon l'enquête de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT, 2009), sur 1 000 salariés français, issus de tous les 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 en 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 enquêtées 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 augmenté au cours des cinq années précédentes (Essomme, 2014).

Dans les entreprises, le stress est devenu un réel défi à prendre en considération. Selon Poncet et al. (2007)¹, 17% des français avaient déjà vécu le stress au travail en 2019. Aux Etats-Unis, en 2012, 65% des soignants américains souffraient de pathologie liée au stress et 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., 2002). En Afrique, le Sénégal et l'Egypte, avaient montré 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 Benin, Zeter (2004) enregistrait une prévalence de 69,5% chez le personnel de santé de la ville de Cotonou. En Tunisie, Baddi, (2014) montrait 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

¹ Cité par Gautier (2023)

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%. Au regard des résultats de ces quelques études en Afrique noire francophone, on peut reconnaître que le stress au travail demeure un sujet préoccupant.

Toutefois, les études de Burke (1989) ; Lamoureux et Cardinal (1994) ; Lemire et al. (1999) ont recherché 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 passe par un état de plafonnement. Malheureusement, les travaux mettant en relation le plafonnement de carrière et le stress professionnel méritent d'être densifiés dans les organisations africaines. En effet, dans les pays de l'Afrique subsaharienne tel que le Cameroun, les travaux sur cette relation sont rares. Toutefois, les travaux menés par Tremblay et Roger (1995) au Canada (Quebec), 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 connu 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 ressenti 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.

Revue de littérature

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-Ginie, 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 développés dans la section 1.2, montrent pour la majorité des cas, que ces situations sont souvent très mal vécues par les employés. Ce qui influence leur perception du travail et provoque 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. Dès lors, comment peut-on définir le plafonnement de carrière ?

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, des auteurs tels que Ference et al., (1977) 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 (Veiga, 2001 ; Roger et Tremblay 2004). Par conséquent, pour plusieurs spécialistes, le plateau de carrière renvoie à la fin de la mobilité verticale, que ce soit au sein de son entreprise ou en dehors. Tandis que pour Lemire et al. (2005), 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 plafonnement 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 plafonnement 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 plafonnement 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, Cartoux et Loisil (2006) dans leurs 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). Tous ces travaux montrent la nécessité de se pencher davantage sur les conséquences de ce phénomène au niveau des attitudes et du stress au travail ressentis par les employés.

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 tels que Bardwick (1987), Noah (2017) Spector et O'Connel (1994) 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. Même comme les chercheurs ne sont pas parvenus à un consensus sur ce lien.

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.

Modèle de recherche

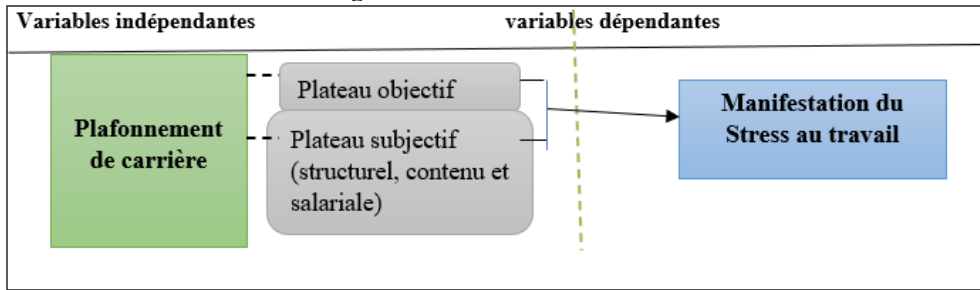
Il a été vu plus haut que dans les situations de plafonnement, il pourrait y avoir un constat (plafonnement objectif) et/ou une perception (plafonnement subjectif). Quel que soit l'angle d'analyse, le principe est de retenir que s'il y a situation de plafonnement, il convient de l'identifier pour en limiter les éventuelles conséquences négatives (Moga carrer, 2011). Cette première analyse permettant de déterminer l'existence d'une situation de plafonnement nous amène donc tout en tenant compte des différents cas de figure, à aborder l'examen aussi bien sous ses dimensions objective que subjective.

Pour le plafonnement objectif relevant d'un constat d'une situation de plafonnement, divers indicateurs énoncés ci-dessus sont mobilisables. Ainsi, il faut tenir compte de l'absence de mobilité durant un certain temps qui est à déterminer en fonction de la carrière précédente, du poste actuellement occupé et de la durée prévue (ou pratiquée) de maintien dans le poste.

Pour le plafonnement subjectif, il serait important de demander aux employés s'ils ont le sentiment d'être en situation de plafonnement, ou de blocage, ce n'est que par cette voie que l'on peut arriver à le déterminer. Le fait que la personne ait occupé le même poste pendant plusieurs années peut laisser croire en la présence d'un plafonnement de contenu, même en présence de mobilité ; cependant, ce n'est que le ressenti de la personne qui peut nous donner une indication précise.

Dans cette étude, il est 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), Benraiss, Marbot et Peretti (2000), Moga Carrer (2011) vont être mobiliser. Pour ce faire, il est question d'abord de montrer l'existence du plafonnement de carrière, puis de chercher à distinguer dans l'échantillon, les plafonnés des non-plafonnés à l'intérieur des types de plafonnement. Ensuite, on extrait uniquement les plafonnés. Enfin, on vérifie et analyse l'existence d'une relation significative entre les manifestations de stress professionnel des employés de ces entreprises et les types de plafonnement identifiés.

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. Les résultats de ces travaux, nous amène à émettre dans le cadre de cette étude l'hypothèse centrale suivante : ***les employés victimes du plafonnement objectif et/ou 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 une perception négative de la réalité.

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.

Méthode de collecte des données et cadre spatio-temporel

Le cadre d'application de cette étude est le terrain spécifique des grandes entreprises camerounaises. Ce travail utilise à la fois des données primaires et secondaires sur les entreprises des secteurs public et privé, localisées dans neuf régions du Cameroun. Les données primaires sont issues d'une enquête menée auprès des entreprises ayant un chiffre d'affaires de 3 milliards de FCFA² et plus. Les données secondaires proviennent des

² Rappel : 1 Euro = 655,957F CFA

statistiques des grandes entreprises disponibles à la DGI³ et à l'Institut National de la Statistique. L'enquête s'est déroulée au cours de l'année 2014 pour la première phase et 2019 pour la seconde phase.

Echantillon et échantillonnage

La méthode d'échantillonnage que nous mobilisons dans le cadre de cette étude est stratifiée et intentionnelle pour garantir que tous les sous-groupes pertinents de la population des salariés des grandes entreprises sont représentés. L'échantillonnage stratifié permet d'organiser les participants potentiels dans différentes strates, ou groupes, basés sur des caractéristiques clés comme l'âge, le genre, la profession, ou le statut socio-économique, la durée au poste et dans l'entreprise etc.. Ensuite, un échantillonnage intentionnel sera utilisé pour sélectionner des individus spécifiques de chaque strate qui apportent des perspectives profondes et uniques à l'étude (sous-groupes des plafonnés et des non plafonnés). Cette méthode combinée vise à produire des données riches et variées, permettant une analyse nuancée de l'influence du plafonnement de carrière sur les manifestations du stress professionnel parmi les différents segments de la population.

L'enquête a été réalisée auprès des employés cadres et non cadres des grandes entreprises du Cameroun⁴ (GEC). Ainsi, pour construire notre échantillon, nous avons commencé par sélectionner les entreprises, on est parti d'une base de données comportant 88 entreprises collectée 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 de ces 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). 500 questionnaires ont été administrés aux employés de ces 30 entreprises.

Au terme de la collecte des données, sur les 420 questionnaires reçus, 129 ont été jugés inutilisables tandis que 291 étaient utilisables, ce qui donne un taux de réponses de 69,28%. En effet, les rejets concernent essentiellement les questionnaires mal remplis, incomplets ou comportant des informations incohérentes. Un échantillon de 291 employés a été retenus.

L'échantillon obtenu est composé des entreprises exerçant dans la prestation de services (21,65%), l'industrie (20,27%), les banques (19,24%),

³ Direction Générale des Impôts, Ministère des Finances, Yaoundé.

⁴ 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.

les transports (12,3%), l'énergie (9,97%), la télécommunications (8,59%), les assurances (4,12%), le commerce (3,09%) et les BTP (1,03%). 45 % de ces entreprises font partie du public, tandis que 55 % sont du privé. Les employés sont majoritairement âgés entre [26-35] ans, soit 49,83% de notre échantillon suivi de la tranche d'âges comprise entre [36-45], soit 35,05%. Les hommes sont les plus nombreux dans notre échantillon (69,07%). 46,74% des enquêtés de notre échantillon ont un niveau d'instruction du supérieur, 26,12% relèvent du second cycle du secondaire ; 19,93% des employés du premier cycle du secondaire et, enfin 7,22% sont du cycle primaire.

Globalement, les agents de maîtrise sont le plus nombreux (31%) suivis des cadres moyens et des ouvriers (sensiblement 28 %). La plupart des enquêtés sont mariés soit 56,36%.

Variable de l'étude

Le *plafonnement objectif* a été mesuré par le biais de l'ancienneté dans le poste. Car, elle constitue un des indicateurs d'appréciation facilement mobilisable (Tremblay et Roger, 1991). Parmi les diverses études menées sur le plafonnement objectif, le consensus fait ressortir majoritairement une durée de 5 années (Tremblay et Roger, 1995). Ainsi, en s'inspirant des travaux de ces auteurs, il s'agit dans cette étude d'identifier les personnes qui pourraient être en situation de plafonnement objectif en faisant ressortir les employés présents dans leur poste depuis plus de 5 ans. Cela permet de créer un premier groupe d'individus en se basant sur une temporalité de 5 ans et plus. Enfin, l'identification des personnes objectivement plafonnées dans les grandes entreprises camerounaises s'est faite directement dans le questionnaire et concerne ceux qui ont affirmé avoir passé plus de 5 ans et plus dans leur poste et dans leur organisation actuelle.

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.

Le plafonnement subjectif concerne la perception qu'a l'individu par rapport à sa situation. Il ne peut être opérationnalisé qu'à travers des expressions pouvant permettre d'émettre un avis. Pour cela, sont demandées les impressions des personnes sur leur durée de présence dans les différents postes, au travers de six questions auxquelles les répondants devaient montrer jusqu'à quel point ils sont d'accord des propositions faites. Nous avons opté pour une échelle d'intervalle de type Likert et qui va de « totalement en désaccord », « moyennement désaccord », « en désaccord », « d'accord, moyennement », « d'accord jusqu'à totalement en accord ». Les réponses simultanément favorables obtenues aux questions permettent de classer les personnes qui sont en situation de plafonnement subjectif par rapport à leur poste actuel et celles qui ne le sont pas. Dans cette étude, s'inspirant des

travaux de Benraiss, Marbot et Peretti (2000). on a combiné les réponses aux divers types de plafonnement pour construire une variable unique du « plateau subjectif ». Les réponses aux six questions ci-après ont permis de mesurer à quel niveau les employés pensent être restreints dans leur carrière 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. le stress est mesuré dans cette étude à partir de ses manifestations biologiques et psychologiques. Pour préciser la mesure et mieux cerner les types de stress associés aux étapes de carrière, nous avons retenu les questions regroupées dans les travaux de Tremblay et Roger (1998), à l'issue d'une analyse factorielle en composantes principales qu'ils ont effectuée. Puis nous en avons dégagé cinq axes intéressants pour notre étude. La variable stress professionnel a été mesurée sur une échelle nominale allant de « très régulièrement », « régulièrement », « rarement », « très rarement » à « non stressé ». Les personnes en état de stress sont celles ayant déclaré être très régulièrement, régulièrement ou rarement stressés sur l'ensemble des 19 symptômes ressentis.

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 descriptive faisant ressortir les groupes de plafonnés avec leur spécificité. Le test de corrélation de Pearson nous a permis de montrer l'influence du plafonnement 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 conduit 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

Après collecte et analyse des données, les résultats sur l'existence du plafonnement de carrière (plateau de carrière) et le lien avec les manifestations du stress professionnel ont été obtenus.

Existence du plafonnement de carrière dans les grandes entreprises camerounaises

D'après Tremblay et Roger (1991), l'ancienneté est le meilleur indicateur du plafonnement objectif ou de la stabilité dans l'emploi et le sentiment de blocage celui du plafonnement subjectif. Ainsi, nous allons procéder à l'identification des catégories de plafonnés.

Identification des critères de base du plafonnement

L'ancienneté des employés dans les GEC est élevée, puisqu'elle s'établit à une moyenne⁵ de **8,74 années**. Ce qui semble logique lorsque l'on fait le lien avec l'âge moyen des répondants et les âges d'entrée en entreprise. Ainsi, la répartition des enquêtés dans notre échantillon nous permet d'avoir le **Tableau 1** suivant :

Tableau 1 : Répartition des employés selon l'ancienneté dans leur entreprise

Ancienneté dans l'entreprise	Effectif	Fréquence(%)
[1 et 4 [56	19,24
[5 et 6 [65	22,34
[7 et 10 [95	32,65
[11 et 15 [39	13,40
[16 et 20 [24	8,25
[20 ans et +[12	4,12
Total	291	100

Source : Auteur

En scrutant ce **Tableau 2**, nous remarquons une forte présence des personnes ayant déjà passé plus de 5 ans à leur poste. En comparant avec la présence dans l'entreprise, nous pouvons conclure que les personnes présentes dans l'entreprise ont une ancienneté moyenne⁶ dans leur poste actuel qui s'établit à 6,39 ans.

⁵ Cette moyenne est obtenu par la formule : $\sum C_i X_i / N$ avec C_i représentant le centre de la classe, X_i les effectifs des classes et N l'effectif total.

⁶ Nous avons utilisé la même formule précédente

Tableau 2: Répartition des employés selon l'ancienneté dans leur poste

Ancienneté dans le poste	Effectifs	Fréquences (%)
[1 et 4 [93	31,96
[5 et 6 [95	32,65
[7 et 10[70	24,05
[11 et 15 [22	7,56
[16 et 20 [7	2,41
[20 ans et +[4	1,37
Total	291	100

Source : Auteur

La moyenne des promotions reçues par les répondants au cours de leur carrière se situe à 0,80 soit 1 poste par employé. Nous sommes donc a priori dans une fréquence de changement de poste quasi nulle pour certains si nous nous référons au **Tableau 3** Infra.

Tableau 3 : Répartition des employés selon le nombre de promotion obtenu

Nombre de promotion	Effectif	Fréquence (%)
0	133	45,70
1	112	38,49
2	23	7,90
3	19	6,53
4	1	0,34
5	3	1,03
Total	291	100

Source : Auteur

Au total, à partir de ce qui précède, nous pouvons affirmer qu'il y'a des disparités entre les individus, à moins que la forte proportion de personnels ayant dépassé les 30 ans ait une influence sur la durée de présence dans le poste. De plus, il y'a une forte proportion d'hommes, avec un âge moyen⁷ de 36 ans et une forte ancienneté dans leur poste. Ces caractéristiques devraient donc être constantes dans chacun des groupes de plafonnés à identifier.

Identification des groupes de plafonnés objectif et subjectif

Il a été vu plus haut que la moyenne de présence dans un poste est de 6,39 ans, ce qui fait que le critère temporel de 5 ans, très fréquemment mobilisé dans les études, peut être ici retenu comme premier critère de tri pour identifier les individus objectivement plafonnés ayant un temps de présence dans leur poste supérieur à 5 ans.

⁷ Nous obtenons l'âge moyen en faisant la moyenne des tranches d'âges par la formule :
 Moyenne= $\sum C_i X_i / N$

Les plafonnés et non plafonnés objectifs

L'intérêt d'identifier les individus plafonnés et non plafonnés objectifs est d'avoir une image de ce groupe à travers les neuf régions du Cameroun afin de voir s'il existe des disparités notables par rapport aux groupes des plafonnés dans chacune des régions enquêtées.

Tableau 4 : Répartition des plafonnés par région

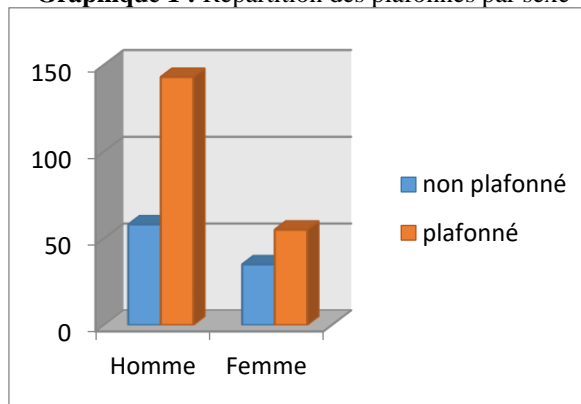
Régions	Plateau objectif (%)		Effectif total (%)
	non plafonné	plafonné	
Adamaoua	8,60	4,04	12,64
Centre	34,41	24,24	58,65
Est	3,23	7,07	10,30
Extrême Nord	0,00	2,02	2,02
Littoral	35,48	32,83	68,31
Nord	0,00	6,06	6,06
Ouest	5,38	10,10	15,48
Sud	6,45	8,08	14,53
Sud-ouest	6,45	5,56	12,01
Total	0,32	0,68	1,00

Source : Auteur

Le **Tableau 4**, nous montre la répartition régionale des plafonnés et non plafonnés à travers les Régions enquêtées du Cameroun. Dans l'ensemble, 68% des enquêtés des GEC sont objectivement plafonnés. Plus précisément, nous constatons un pourcentage élevé des plafonnés dans les Régions du Littoral (32.83) et du centre (24.24%).

Dès lors, dans cette population, nous pouvons remarquer dans le **Graphique 7** que les plafonnés sont les plus nombreux aussi bien chez les hommes que chez les femmes.

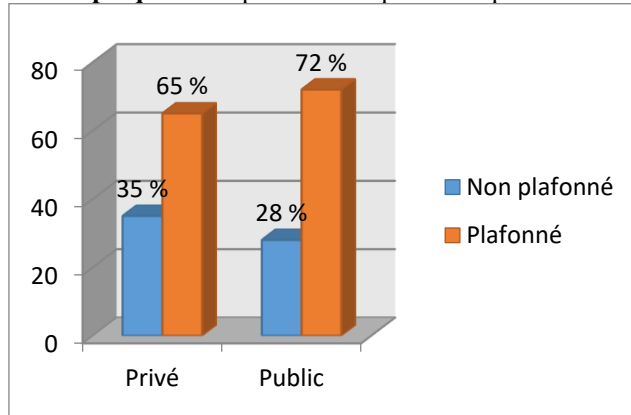
Graphique 1 : Répartition des plafonnés par sexe



Source : Auteur

Cette étude nous révèle aussi selon le **Graphique 2** ci-dessous nous montre une forte présence des plafonnés aussi bien dans les entreprises du secteur privé (65%) que dans les entreprises du public (72%). De plus, nous pouvons constater que les personnes objectivement plafonnées sont plus nombreuses dans le secteur public.

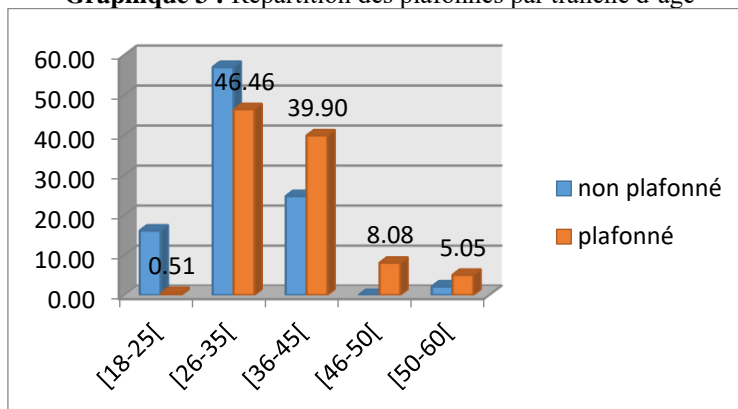
Graphique 2 : Répartition des plafonnés par secteur



Source : Auteur

En ce qui concerne, la répartition de cette catégorie d'individus en fonction des tranches d'âges, nous retrouvons une forte concentration des plafonnés dans la tranche d'âges compris entre 36 et 45 ans. En effet, le **Graphique 3** nous montre que les salariés âgés de plus de 36 ans vivent plus le plafonnement objectif. Ceci rejoint les travaux de Near (1985) et Slocum (1985, idem) qui expliquent que c'est dans les classes d'âges avancées que l'on aura le plus de chance de trouver des sujets plafonnés.

Graphique 3 : Répartition des plafonnés par tranche d'âge

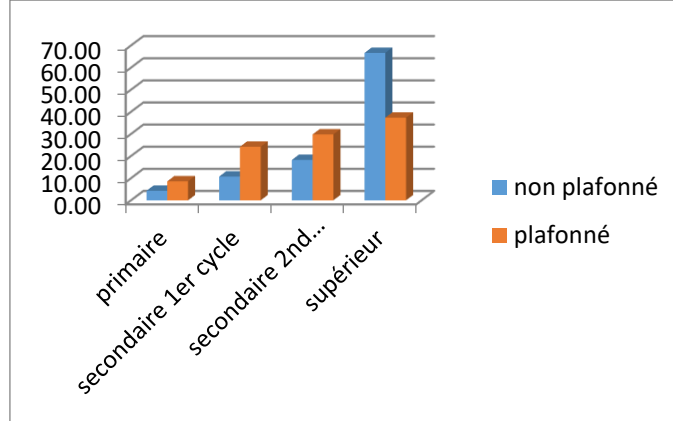


Source : Auteur

Cependant, les plafonnés se comptent le plus parmi les personnes qui ont un niveau d'instruction du supérieur comme nous le montre le **Graphique 4**. En

effet, les employés ayant une bonne formation couronnée par les études supérieures se retrouvent dans les postes ne leur permettant plus une promotion rapide.

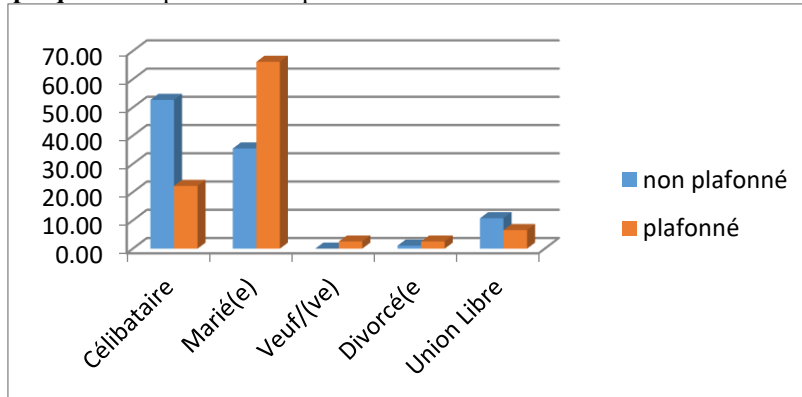
Graphique 4 : Répartition des plafonnés selon leur niveau d'instruction



Source : Auteur

Dans le **Graphique 5** ci-après, nous constatons la forte présence des plafonnés chez les mariés. Les célibataires et les personnes vivant en union libre ne vivent pas le plafonnement avec la même acuité que ceux des personnes en couple. Ceci s'explique par le fait que n'ayant pas encore des engagements familiaux, les célibataires ne supportent pas rester au même poste pendant longtemps dans une entreprise, et sont davantage en quête de meilleures conditions dans les organisations externes à leur entreprise.

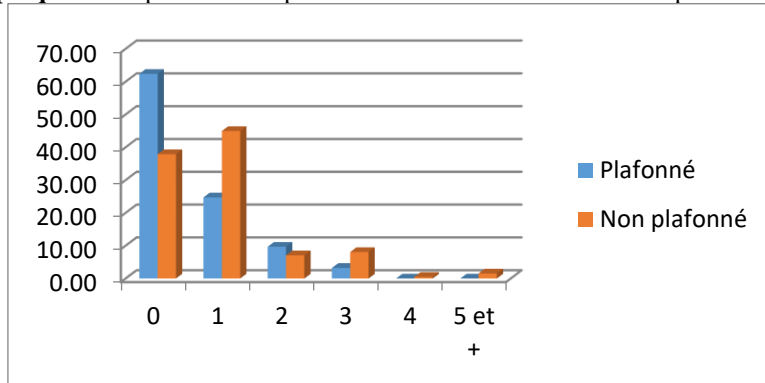
Graphique 5 : Répartition des plafonnés en fonction de leur situation matrimoniale



Source : Auteur

Dans le **Graphique 6**, les plafonnés se comptent parmi ceux qui n'ont eu aucune promotion depuis leur entrée dans l'entreprise. Seulement, pour ceux qui ont reçu au moins deux promotions, ils connaîtront une longue période d'attente pour se voir encore accorder une nouvelle promotion.

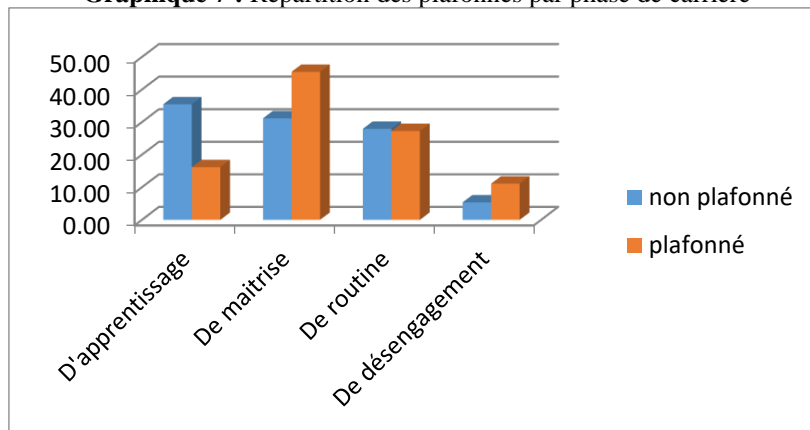
Graphique 6 : Répartition des plafonnés en fonction du nombre de promotion reçu



Source : Auteur

Contrairement, aux analyses de Hall (1996) qui affirment que les individus ont plus de chances d’être plafonnés en phase de routine que lors des deux premières étapes de carrière, dans notre population, les personnes qui se retrouvent plafonnées se comptent plus dans la phase de maîtrise et de désengagement (**Graphique 7**).

Graphique 7 : Répartition des plafonnés par phase de carrière



Source : Auteur

Après avoir présenté les profils de nos plafonnés objectifs, il serait maintenant important de s’intéresser à la seconde catégorie, à savoir les plafonnements subjectifs comme nous l’avons relevé dans la littérature supra.

Les plafonnés et non plafonnés subjectifs par catégorie

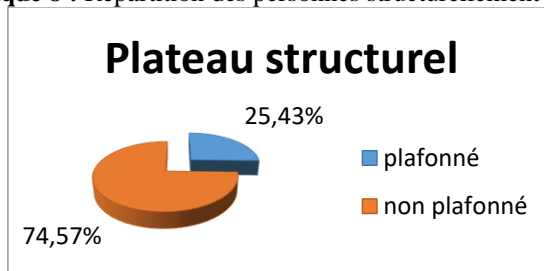
Le sentiment d’être bloqué vécu par les salariés dans un poste ou d’être au même niveau hiérarchique renvoie à la notion de plateau structurel. D’un point de vue salarial, un employé se perçoit comme plafonné lorsque, dans une échelle de salaire définie dans son entreprise ou dans son corps de métier,

celui-ci ne connaît plus d'augmentation. D'un point de vue du plafonnement de contenu, le salarié percevra son emploi comme ennuyeux, routinier et rébarbatif. De ce qui précède, les résultats obtenus dans notre population nous permettent de regrouper ces divers types de plateaux subjectifs de la manière suivante :

Le plateau structurel

Dans notre échantillon, les personnes qui s'estiment structurellement plafonnées sont moins nombreuses et ne représentent que 25,43% de la population totale, comme nous l'indique le **Graphique 8**.

Graphique 8 : Répartition des personnes structurellement plafonnées

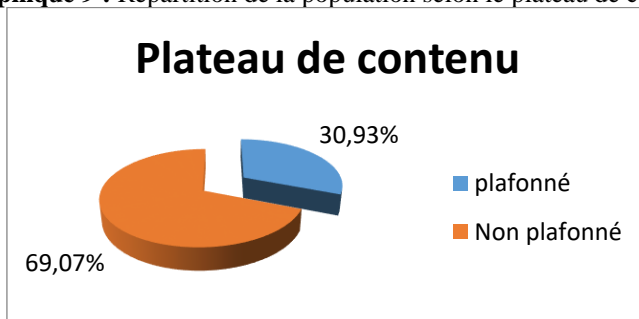


Source : Auteur

Le plateau de contenu

Le nombre de personne estimant avoir fait le tour de leur emploi au sein de notre population représente 30,93% des personnes enquêtés. (**Graphique 9**).

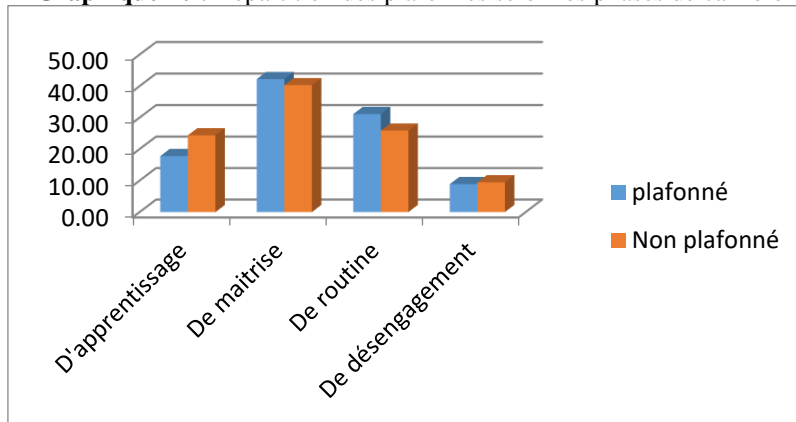
Graphique 9 : Répartition de la population selon le plateau de contenu



Source : Auteur

Après un croisement entre les personnes subissant un plateau de contenu et les différentes phases de carrière, nous avons pu identifier à quelle étape de carrière cette catégorie d'individus se concentrent le plus. Ainsi, au regard du **Graphique 10**, nous constatons que c'est dans la phase de maîtrise et de routine que l'on dénombre le plus d'employés affirmant avoir atteint un plateau de contenu. Ce qui rejoint les travaux antérieurement effectués sur ce sujet, comme nous l'avons indiqué plus haut.

Graphique 10 : Répartition des plafonnés selon les phases de carrière

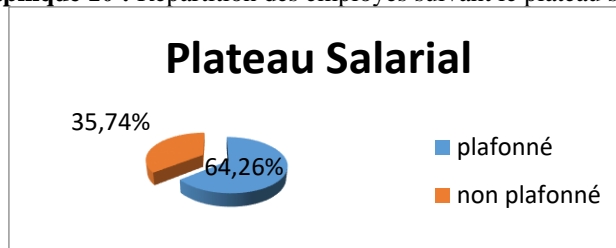


Source : Auteur

Le plateau salarial

Dans notre échantillon, le plafonnement salarial représente une très grande proportion, soit plus de 64,26% de la population totale (**Graphique 10**). Cela s'explique par l'application des échelles et indices salariale qui peuvent être bloqués à leur niveau maximal de la catégorie.

Graphique 10 : Répartition des employés suivant le plateau salarial

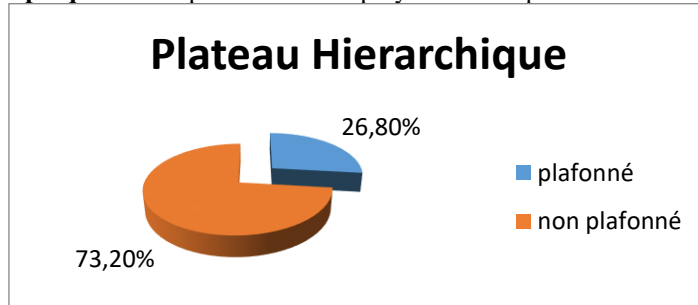


Source : Auteur

Plateau hiérarchique

Les personnes s'estimant hiérarchiquement plafonnées représentent 26,80% de notre échantillon (**Graphique 11**). En effet, plusieurs personnes dans notre échantillon estiment être bloquées par leurs supérieurs. De même que d'autres pensent, au regard de la situation présente qu'elles ont dans leur entreprise, ne plus avoir de chances de recevoir une promotion dans leur organisation.

Graphique 11 : Répartition des employés selon le plateau hiérarchique



Source : Auteur

Après avoir présenté les divers types de plateaux subjectifs dans les GEC du Cameroun, nous avons procédé à une compilation des réponses de deux types de plafonnements, à savoir : le plateau hiérarchique et structurel, afin de constituer notre variable plateau subjectif. Le **Tableau 5** ci-dessous nous montre que 25,43% des employés de notre échantillon sont subjectivement plafonnés.

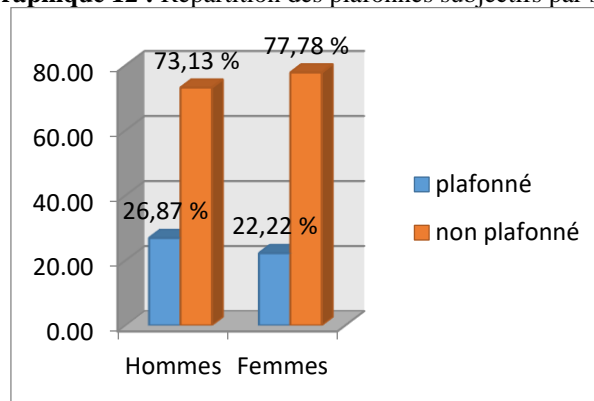
Tableau 5 : Répartition des employés subjectivement plafonnés

	Effectifs	Fréquence	Total
plafonné	74	25,43	25,43
non plafonné	217	74,57	74,57
Total	291	100	100

Source : Auteur

Comme nous l'avons effectué plus haut, en ce qui concerne le plateau objectif, il serait important de montrer, en outre, les disparités sociologiques de cette catégorie d'individus dans notre échantillon. Dès lors, le **Graphique 12** montre que les hommes sont les plus plafonnés subjectivement (26,87 %), contrairement aux femmes (22,22 %) de la population totale.

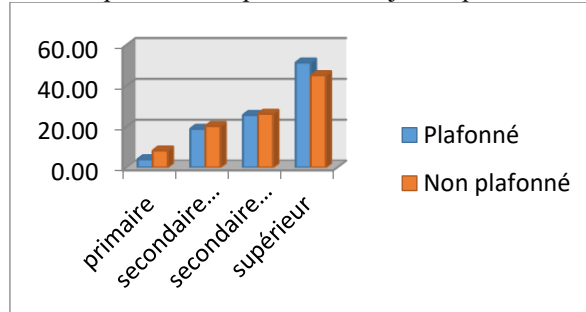
Graphique 12 : Répartition des plafonnés subjectifs par sexe



Source : Auteur

Pour sa part, le **Graphique 13** nous montre, comme dans le cas des plafonnés objectifs, que ce sont les personnes ayant atteint un niveau du supérieur qui sont les plus nombreux.

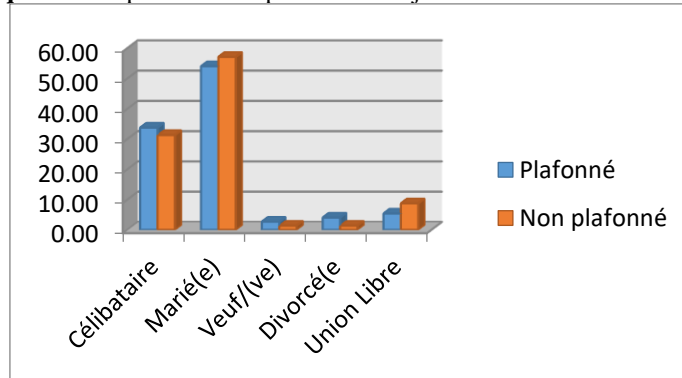
Graphique 13 : Répartition des plafonnés subjectifs par niveau d’instruction



Source : Auteur

Selon le **Graphique 14**, par ailleurs, les mariés sont ceux qui vivent plus le plateau subjectif dans les GEC.

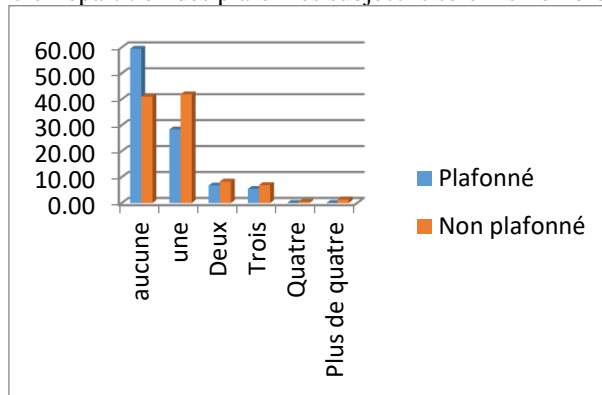
Graphique 14 : Répartition des plafonnés subjectifs selon leur statut matrimonial



Source : enquête

En croisant le plateau objectif avec le plateau subjectif, nous constatons que cela concerne plus les personnes qui n’ont pas connu de promotion dans leur entreprise comme nous l’indique le **Graphique 15**.

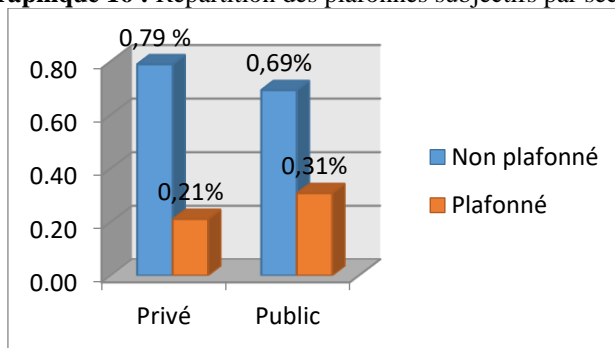
Graphique 15 : Répartition des plafonnés subjectifs selon le nombre de promotion



Source : Auteur

En ce qui concerne la répartition juridique, le **Graphique 15**, nous montre que c'est dans les entreprises publiques que l'on retrouve le plus de plafonnés subjectifs (31%). Ce résultat rejoint les travaux de Noah (2018) dans les administrations publiques.

Graphique 16 : Répartition des plafonnés subjectifs par secteur



Source : Auteur

En définitive, nous allons considérer à la suite de notre étude, deux types de plafonnements à savoir les individus appartenant au plateau objectif (68% des employés des GEC) et, ceux qui sont subjectivement plafonnés (25,4% de la population enquêtés). Après avoir présenté les divers types de plateaux, nous allons à présent procéder à l'analyse de la relation plafonnement de carrière et stress professionnel.

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

Après avoir effectué les analyses descriptives autour du plafonnement de carrière, on a effectué le test de corrélation de Pearson afin de montrer l'influence du plafonnement de carrière sur les manifestations du stress

professionnel. Dans notre étude nous avons recodifié la variable stress professionnel en compilant les réponses aux dix-neuf questions. En effet, les individus qui ont répondu positivement et simultanément à tous les symptômes selon leur fréquence d'apparition ont été considérés comme stressés.

Ainsi, on a pu vérifier à partir du **Tableau 5** 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≤0,046) tandis qu'il n'existe pas de relation entre le stress professionnel et le plateau objectif.*

Tableau 5 : 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

Afin de mieux cerner nos résultats, quelques nuances doivent être apportées sur les différentes manifestations biologiques influençant le plafonnement de carrière. Ainsi, nous constatons dans le Tableau 6 que certains symptômes du stress professionnel ont une influence sur le plateau subjectif. En effet, le plafonnement subjectif influence cinq manifestations biologiques et psychologiques du stress au travail à savoir : les vertiges (r = 0,117 ; p≤0,046), l'anxiété (r = 0,124 ; p≤0,034), le manque de joie (r = 0,128 ; p≤0,029), la perception négative de la réalité (r = 0,130 ; p≤0,027) et, enfin, la tendance à s'isoler (r = 0,134 ; p≤0,022).

Tableau 6 : Relation plafonnement – Manifestations du stress professionnel

Manifestations du stress professionnel	Corrélations	Plateau Subjectif
Tensions musculaires	Coefficient de corrélation	-0,004
	Probabilité	0,942
Problèmes digestifs	Coefficient de corrélation	0,080
	Probabilité	0,171
Maux de tête	Coefficient de corrélation	0,092
	Probabilité	0,118
Vertiges	Coefficient de corrélation	0,117
	Probabilité	0,046*
Fatigue	Coefficient de corrélation	0,075
	Probabilité	0,201
Agitation	Coefficient de corrélation	0,062
	Probabilité	0,294
Irritation	Coefficient de corrélation	-0,003
	Probabilité	0,962

Indécision	Coefficient de corrélation	-0,027
	Probabilité	0,649
Inquiétude	Coefficient de corrélation	0,053
	Probabilité	0,372
Anxiété	Coefficient de corrélation	0,124
	Probabilité	0,034*
Manque de joie	Coefficient de corrélation	0,128
	Probabilité	0,029*
Difficulté de se concentrer	Coefficient de corrélation	0,049
	Probabilité	0,402
Perception négative réalité	Coefficient de corrélation	0,130
	Probabilité	0,027*
Désorganisation	Coefficient de corrélation	-0,028
	Probabilité	0,628
Plus de difficulté relations	Coefficient de corrélation	0,083
	Probabilité	0,157
Tendance à s'isoler	Coefficient de corrélation	0,134
	Probabilité	0,022*
Visualisation prolongée de la télévision	Coefficient de corrélation	0,006
	Probabilité	0,915
Consommation accrue tabac, caféine, sucre, chocolat, alcool...	Coefficient de corrélation	-0,015
	Probabilité	0,802

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 5 et 6** montrent qu'il n'existe pas de lien entre le plateau objectif et le stress professionnel. Donc l'hypothèse H1 est non validée. Ensuite, la seconde hypothèse stipulait que « ***les employés subjectivement plafonnés vivent positivement le stress et ont une perception négative de la réalité*** ». Les résultats présentés au **Tableau 5 et 6** montrent que les personnes subjectivement plafonnées sont affectées positivement par le stress professionnel et ils ont une perception négative de la réalité. 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 « Perception négative réalité ».

Malheureusement, dans cette étude, on ne s'est pas intéressé aux manifestations du stress chez les 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).

Discussion

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 certaines spécificités des employés plafonnés au Cameroun et de montrer les symptômes de stress vécus par les plafonnés subjectifs. 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 plafonnés subjectivement ne sont pas plus stressés que ceux objectivement plafonnés. Cela s'explique par le fait que les employés subjectivement plafonnés, compte tenu du fait qu'ils ne croient plus en « leur chance future de progresser dans leur carrière », se laissent emportés par des soucis au travail. En plus, les frustrations vécues par ces derniers, les amènent à avoir un sentiment de résignation et des difficultés dans les relations avec leurs collègues et supérieurs hiérarchiques. Toutefois, il faut reconnaître que le fait pour les plafonnés 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 quel que soit le 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. Néanmoins, ceux-ci ne se rendent pas compte du temps passé au même poste de travail, car leur défi réside 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). Pour qui, « plus les employés sont plafonnés plus ils se sentent stressés ». Tout comme ces résultats confirment partiellement ceux de Tremblay et Roger (1998), qui ont révélé une corrélation positive entre le sentiment de plafonnement et les facteurs de stress tels que la surcharge et l'ambiguïté des rôles mais aussi sur quelques manifestations du stress.

De plus, nos 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). Enfin, 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 des conséquences du plafonnement de carrière sur le stress vécu par les employés.

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 essaiera 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 effets 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. Les données empiriques sont issues des enquêtes réalisées auprès de 291 employés de 30 grandes entreprises camerounaises toutes catégories confondues. L'analyse souligne deux grands constats. Premièrement, le plafonnement de carrière représente un véritable problème pour les grandes entreprises camerounaises.

Car, les résultats de cette étude montrent l'existence effective du plafonnement objectif et subjectif de carrière dans les grandes entreprises camerounaises avec un taux d'occurrence se situant sensiblement autour de 47%. Plus précisément, près de 25,43% des employés sont structurellement plafonnés du fait de leur organisation pendant que 68% sont objectivement plafonnés. Deuxièmement, le plafonnement de carrière affecte le stress professionnel uniquement pour les personnes subjectivement plafonnées. Ce sentiment de stress au travail se manifeste à travers les symptômes « *perception négative de la réalité* », « *tendance à s'isoler* », « *vertiges* », « *manque de joie* », « *anxiété* ». Ce qui s'explique par le fait que, ces derniers ayant connaissance de leur situation, développent les attitudes ne favorisant pas leur pleine concentration au travail. Nous voudrions focaliser l'attention sur ce second volet des résultats qui souligne les effets néfastes du plateau subjectif sur le stress professionnel. Car, l'absence de planification de carrière fait vivre aux plafonnés des sentiments de frustration. 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. Ignorer les problèmes vécus par les plafonnés, renforcerait le sentiment de stress 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 identifiées 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.

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.

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.

References:

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. 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.
7. Beauchamp, S., et Fabi, B. (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: Some 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. Dares. (2016). "Conditions de travail et risques psycho-sociaux », CT-RPS, SSM Travail, France, www.cnis.fr
12. Davenport, L., A. (1993). « An examination of the relationships between career plateauing and job attitude », unpublished doctoral dissertation, University of Tennessee.
13. 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.

14. Douanla, J. (2010). « Les déterminants du stress professionnel en contexte camerounais » Gérer les ressources humaines en Afrique. EMS Éditions Paris.
15. 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
16. 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
17. 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.
18. Eurofound. (2005). Enquête européenne sur les conditions de travail Numéro d'étude/PID 5639 (UKDA) 10.5255/UKDA-SN-5639-2 (DOI)
19. Evans, M., et Gilbert., E. (1984). « Plateaued managers: their need gratifications and their effort-performance expectations ». Journal of Management Studies, 21 (1).
20. Feldman, D., C. (1989). « Careers in organizations: recent trends and future directions » .Journal of Management, 15(2).
21. Ference, T., P., J., A. Stoner, et Warren, E., K. (1977). « Managing the Career Plateau ». *Academy of Management Review*, octobre, 602–612.
22. 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.
23. Garneau, J. (1998). « Le stress causes et solution » dans les ressources en développement : les psychologues humanistes vol 2.
24. Gerpott, T., J., et Domsch, M. (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.
25. 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.
26. 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.

27. 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.
28. Latack, J., C. (1994). “Career transition within organizations: an exploratory study of work, non work and coping strategies”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34.
29. Leccia, J., D. (2010). « France Télécom : une affaire d’hommes » revue EMPAN N° 77 P. 23 à 25
30. Lemire, L., et Rouillard, C. (2005). Le plafonnement de carrière, étude dans une municipalité au Québec, *Relations industrielles*, vol 58, n° 2.
31. Maimunah, I. (2008). Career Plateau : Constructs, Consequences and Coping Strategies *European Journal of Social Sciences*, vol. 5, number 4.
32. 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>
33. Moga Carrer, A., L. (2011). « Identifier, connaitre et piloter le plafonnement de carrière » *Business Management Review* vol.1, n° 3.
34. 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*.
35. 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.
36. OIT. (2016). Rapport « stress au travail : un défi collectif » journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail, 28 Avril 2016
37. Peretti, J., M. (1998). *Ressources humaines et gestion du personnel*, 2^{ème} édition, Vuibert.
38. Roger, A., et Tremblay, M. (1998). « Plafonnement objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail » Edition CIRANO.
39. Roger, A., et Lapalme M-E (2006). *Comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, De Boeck, volume 2.
40. Roger, A., et Tremblay, M. (1998). *Plafonnement objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail*, Cirano, séries scientifiques.
41. Roger, A., et Tremblay, M. (2004). *Le plafonnement de carrière*, AGRH La gestion des carrières, enjeux et perspectives, Ed. Vuibert.
42. Roques, O. (2004). *L’ajustement aux transitions de carrière*, AGRH La gestion des carrières, enjeux et perspectives, Ed. Vuibert.

43. Selye, H. (1975). *Le stress de la vie - le problème de l'adaptation*, éd. Gallimard.
44. 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.
45. Tremblay, M., et Roger, A. (1999). The Moderating Effect of Job Characteristics on Managers' Reactions to Career Plateau, *Série Scientifique CIRANO*.
46. 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*.
47. 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
48. Tremblay, M., Roger., A., et Toulouse, J., M. (1995). Career plateau and Works attitudes: an empirical study of managers, *Human Relations March*, 48(3),
49. Wolf, J., F. (1983). « Career plateauing in the public service: baby boum and employment burst » *Public Administration Review*, mars-avril.