



GESTION DE CARRIERE ET DES MOBILITES

THEME :

PLAFONNEMENT DE CARRIERE ET SES CONSEQUENCES

Noms des étudiants :

- | | |
|-----------------------------------|----------------------|
| ➤ MAGOUMBI SIANG Esther Carole | Matricule : 20E0108G |
| ➤ EYONG Vannesia Ayuk | Matricule : 20E0117G |
| ➤ MOKONG BOUBOMBO Carine | Matricule : 20E0120G |
| ➤ KEMADJOU WANDJI Emmanuel Junior | Matricule : 20E0268G |

Supervisé par :

Docteur NOAH Céline,

Chargé de cours, Maitre-assistant –CAMES

Année académique :

2020-2021

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
I. TYPES DE PLAFONNEMENT	3
I.1. Plafonnement objectif	3
I.2. Plafonnement subjectif	4
II. LES AUTRES FORMES DE PLAFONNEMENT DE CARRIERE	4
II.1. Le plafonnement structurel	4
II.2. Le plafonnement de contenu	4
II.3. Le plafonnement salarial et hiérarchique	5
II.4. Le plafonnement de poste et de métier	5
III. LES CAUSES DU PLAFONNEMENT	6
IV. LES CONSEQUENCES LIEES AU PLAFONNEMENT DE CARRIERE	7
IV.1. Les conséquences sur le plan organisationnel	7
VI.2. Conséquences du plafonnement sur le plan individuel	8
V. ESQUISSES DE SOLUTIONS AU PLAFONNEMENT DE CARRIERE	8
CONCLUSION	9
BIBLIOGRAPHIE	10

INTRODUCTION

Le plafonnement de carrière peut être entendu comme le moment où la probabilité d'obtenir une affectation verticale ou horizontale est faible. Jean marie PERETTI quant à lui substitut la notion de plafonnement à l'expression « plateau de carrière ». D'après lui, « un individu se trouve en situation de plateau de carrière, lorsque dans son entreprise, ses perspectives de promotion sont limitées ». Ainsi donc, quel est l'impact du plafonnement dans la carrière de l'individu dans une organisation ? pour répondre à cette interrogation, nous présenterons d'une part les différents types de plafonnement de carrière et d'autre part ses causes et ses conséquences tant sur le plan individuel qu'organisationnel.

I. TYPES DE PLAFONNEMENT

La recherche consacrée au plafonnement de carrière est marquée par deux courants majeurs à savoir un premier prenant en compte le plateau objectif et un second qui tient plutôt compte du plateau subjectif.

I.1. Plafonnement objectif

Le plafonnement objectif est caractérisé par le temps passé dans le poste ou au même niveau hiérarchique. Il est habituellement mesuré par le nombre d'années passées au même poste. Il ne tient pas compte des impressions que peut avoir un individu vis-à-vis de sa carrière. Il se base sur des critères quantifiables et mesurables liés au système organisationnel de l'entreprise, en prenant en considération les possibilités de construction de la carrière. Le plafonnement objectif est directement lié à l'entreprise et à son mode de fonctionnement. Sa structure organisationnelle est de nature à affecter la construction des itinéraires d'emplois et l'impact de l'environnement, le marché du travail interne, les stratégies suivies, et l'organisation des ressources humaines vont différer d'une organisation à une autre.

Ainsi, dans le plafonnement objectif, on retrouve quelquefois, les mêmes critères que sont l'ancienneté, le niveau hiérarchique et salarial, ainsi que la mobilité. Les outils à mobiliser seront transposables à toute entreprise, seulement, ce sont les éléments constitutifs qui vont changer.

Malheureusement, le plafonnement objectif n'est pas le seul paramètre à prendre en compte car il consiste à faire uniquement des constats. Or, les perceptions des individus peuvent être totalement différentes de ce qui est constaté.

I.2. Plafonnement subjectif

Il fait appel à la perception ou au sentiment des individus à l'égard du plafonnement de carrière. Toutefois le plafonnement pourrait être mesuré non par le nombre d'années passées au même poste mais par la perception individuelle de l'évolution de sa propre carrière. L'évaluation subjective du développement futur de la carrière devrait constituer l'élément clé du plafonnement parce qu'elle nous renseigne sur la façon donc l'individu perçoit, évalue réagit à sa situation.

Aussi il convient de demander au individu s'ils ont la sensation d'être en situation de plafonnement, ou de blocage ; car ce n'est que par ce biais que l'on peut arriver à le déterminer. Le fait que la personne ait occupé le même poste pendant plusieurs années peut laisser penser à 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.

II. LES AUTRES FORMES DE PLAFONNEMENT DE CARRIERE

Le plafonnement de carrière se présente comme le moment où la probabilité d'obtenir une affectation verticale ou horizontale dans un avenir rapproché est faible. Toutefois, en dehors du plafonnement objectif et celui subjectif, plusieurs autres types sont perceptibles. Il s'agit du plafonnement structurel, du plafonnement de contenu et du plafonnement salarial, etc.

II.1. Le plafonnement structurel

C'est une situation dans laquelle les chances de mobilités horizontales et verticale sont jugées faibles. Les indicateurs sont quantitatifs voire objectifs car, ils permettent de distinguer les individus plafonnés de ceux qui ne le sont pas.

II.2. Le plafonnement de contenu

Ce dernier est susceptible d'intervenir lorsque l'individu fait un travail qui ne représente plus de défis pour lui et qu'il connaît trop bien. Il est conscient qu'il n'y a plus rien de nouveau à reprendre à son poste actuel et qu'il a peu de chances de se voir confier de nouvelles responsabilités alors qu'il a le goût de relever de nouveaux challenges. Le travail n'est plus excitant, paraît ennuyeux et il y a de fortes chances que le travailleur maintienne une performance médiocre.

II.3. Le plafonnement salarial et hiérarchique

Le plafonnement hiérarchique est présent soit dans un poste parce que la personne est située à un même palier depuis très longtemps alors qu'il existe des niveaux supérieurs dans le poste (plafonnement hiérarchique de poste), soit au niveau des grades de l'organisation parce que l'individu ne parviendra pas à évoluer au niveau supérieur pendant qu'elle a pu connaître des changements de poste. Par exemple, on retrouve la dichotomie employés/cadres où les employés peuvent changer de poste tout en ne parvenant jamais au statut de cadre supérieur

Quels que soient les fondements du système de rémunération en vigueur dans une organisation, l'individu est tôt ou tard susceptible d'atteindre le maximum de son échelle de salaire. Cependant, malgré les circonstances, les systèmes de rémunération s'appuient en général sur l'ancienneté (lorsque c'est la base du système, la période nécessaire pour l'atteinte du maximum est connue à l'avance), le mérite (plus l'individu est performant, plus il est susceptible d'atteindre rapidement le maximum) ou les compétences (l'individu est payé selon les tâches et fonctions qu'il peut exercer efficacement, son salaire est révisé lorsque son éventail de compétence s'élargit). Aussi, lorsque la performance d'un individu est élevée, et qu'il est sujet à un plafonnement salarial, il aura le sentiment d'être traité inéquitablement.

II.4. Le plafonnement de poste et de métier

Dans un poste, on retrouve une étape d'apprentissage et d'acquisition des savoirs au cours de laquelle un salarié va apprécier les diverses tâches qu'il aura à accomplir et apprendre à réaliser. Celui-ci pourra acquérir un savoir-faire nécessaire pour la maîtrise dans son poste, afin de devenir véritablement autonome et opérationnel dans la matérialisation des opérations qu'il doit effectuer au quotidien. Cette étape va continuellement progresser vers une étape où l'employé aura exactement les diverses tâches à réaliser ainsi que les contours de son métier, ce qui aboutira finalement à une lassitude s'il n'y a pas de changement. La durée au poste de travail peut donc être découpée en quatre grandes étapes à savoir l'apprentissage, la maîtrise, la routine et le désengagement.

II.5. Le plafonnement de verre

Elle renvoie au fait que les femmes peuvent progresser dans la hiérarchie de l'entreprise mais seulement jusqu'à un certain niveau. Elles sont en grande partie absentes au sommet de la hiérarchie. À noter que les femmes se heurtent au plafond de verre aussi bien dans le secteur privé que dans la fonction publique mais également dans bien d'autres domaines : partis politiques, syndicats...

III. LES CAUSES DU PLAFONNEMENT

Dans cette partie, nous présenterons les différentes causes individuelles et structurelles ou organisationnelles du plafonnement de carrière.

III. 1. Les causes individuelles du plafonnement de carrière

L'objectif ici est de mettre en avant les facteurs personnels liés au plafonnement de carrière sans aller dans les détails puisque ces aspects sont déjà abordés par d'autres disciplines (sociologie, psychologie du travail) qui traite du genre et des minorités. Les principales causes individuelles du plafonnement sont :

- L'âge et le savoir : on retrouve à ce niveau deux facteurs que sont l'âge et le genre qui sont des facteurs intrinsèquement liés à l'individu. L'âge est une cause de plafonnement en ce sens que les capacités physiques peuvent être amoindries car personne n'est égal à la santé. Car la santé physique est une cause personnelle pour occuper un métier.
- L'influence de l'organisation sur les causes personnelles du plafonnement : il est important de garder en mémoire que les situations de plafonnement concernent un individu précis dans une entreprise donnée et que les deux interagissent dans un environnement soumis à des contraintes extérieures et à des règles intérieures. La volonté est certes la base de la progression d'un individu mais la question de savoir si c'est l'individu ou alors l'entreprise qui construit la carrière n'est pas facile à trancher.
- La notion d'employés périphériques et d'employés du noyau : une entreprise qui souhaite se développer va mettre en œuvre des moyens matériels et humains nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.
- La perception des capacités individuelles par la hiérarchie : le regard porté par l'entreprise sur l'individu va constituer un facteur non négligeable sur la possibilité d'avancement de ce dernier.
- Le développement des savoirs : il se fait par l'ancienneté et la théorie du capital humain.

Qu'en est-il des causes organisationnelles du plafonnement de carrière ?

III.2. Les causes organisationnelles du plafonnement

La construction des carrières peut amener la vie professionnelle à se réaliser dans une seule entreprise, ou dans plusieurs, et peut comporter différentes étapes d'avancement et de stagnation. L'individu peut diriger sa carrière mais celle-ci sera encadrée par les offres par l'entreprise où il travaille. Comme principales causes, nous avons : main d'œuvre sur le marché externe permet aux entreprises qui recrutent, de trouver un large panel de compétences susceptibles de répondre à leurs attentes. Les réductions continues de personnels

constituent donc un facteur contribuant à l'apparition des plateaux de carrières. En effet ce n'est pas parce qu'il y a moins d'employés que les perspectives de progressions seront meilleures car, cela peut générer des pénuries et amener les individus à rester dans leur poste plus longtemps faute de remplaçants.

- Les filières d'emplois et les pratiques d'allocation de poste : entre structure organisationnelle et politique de gestion des ressources humaine. Dans les structures de taille importante où les filières d'emploi sont nombreuses et variées, l'individu aura malgré sa bonne volonté, un cheminement de carrière qui sera pour le moins encadré, voire préétabli suivant la nature des liens existants entre les différentes filières et les voies qui pourront être suivies. C'est ainsi que l'emploi de départ peut conditionner le déroulement de la carrière et l'apparition du plateau.

- La segmentation organisationnelle en filières d'emplois : la structuration du cheminement de carrière, la structuration du marché externe et influences sur le marché interne.

- La réduction des possibilités d'avancement par l'absence de relèvement et la réduction des paliers hiérarchiques : l'évolution de l'offre de

IV. LES CONSEQUENCES LIEES AU PLAFONNEMENT DE CARRIERE

Bien souvent, il s'avère que les sujets en situation de plateau sont affectés à des emplois qui ne présentent pas ou peu de possibilités de développement. Quels qu'en soient les raisons il est important d'étudier le plateau de carrière simplement parce qu'il a des conséquences individuelles et collectives. Car si un individu rencontre un souci au sein de son activité cela peut avoir des conséquences sur l'ensemble des collaborateurs et rejaillir sur l'organisation.

IV.1. Les conséquences sur le plan organisationnel

Le plafonnement entraîne des effets négatifs dans l'organisation à savoir

➤ Le manque d'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel est un critère important de l'efficacité organisationnelle, étant donné qu'il prédit la stabilité du personnel ainsi que son degré de mobilisation. Il indique dans quelle mesure une organisation peut compter sur la continuité des contributions de ses

employés à ses activités et à son développement. L'engagement semble aussi être un très bon facteur de la séduite des individus et de leurs loyautés envers l'organisation. Plus spécifiquement cette engagement est relié avec la stabilité du personnel, à la séduite des employés et à la qualité du service. Plusieurs raisons affectent la loyauté des employés envers leur employeur. Il s'agit notamment du déséquilibre entre vie privée et vie professionnelle, le bouleversement organisationnel. Certains employés pensent d'ailleurs qu'il vaut mieux dorénavant s'attacher à une organisation et tacher plutôt d'améliorer leur employabilité.

➤ **Baisse de la performance organisationnelle**

La relation entre plafonnement de carrière et la performance au travail nous montre que plus l'employé se sent plafonné plus ses aptitudes professionnelles deviennent peu coopérative et plus ses performances baissent à l'apparition des problèmes physiques et mentales. Mais aussi le fait pour ces derniers de voir leur chance de promotion limités leur amenés à accroître leur niveau d'absence car ceux-ci continueront à chercher les emplois qui leur permettront de réaliser pleinement leurs ambitions. Habituellement les cadres plafonnés ont d'avantage des problèmes de santé et de perte de sens de travail. Aussi, ces travailleurs cherchent plus souvent à satisfaire leurs intérêts à l'extérieur de l'organisation et font davantage preuve d'égoïsme

VI.2. Conséquences du plafonnement sur le plan individuel

Lorsque dans une entreprise les employés commencent à ressentir une absence de perspective, de mobilité, ayant l'impression de faire face à des barrières les empêchant d'avancer cela engendré auprès de ces derniers des maux tels que :

- Le stress au travail
- La baisse des performances au travail
- L'insatisfaction au travail
- L'accroissement du niveau d'absentéisme
- La réduction des ambitions professionnelles
- L'égoïsme
- Le manque d'éthique

V. ESQUISSES DE SOLUTIONS AU PLAFONNEMENT DE CARRIERE

Les pratiques de ressources humaines peuvent être utilisées pour aider les salariés en situation de plafonnement à réussir à savoir **l'évaluation du personnel, la gestion de la performance, la formation, le développement des carrières, prévisionnelle et la rémunération.**

➤ **L'évaluation du personnel**

L'organisation peut procéder à une évaluation de tous son personnel afin de ressortir avec précision le profil de chaque employé pour savoir les exigences, les aspirations de tout un chacun.

➤ **La gestion de la performance**

Gérer les plafonnements par une bonne gestion de la performance consiste à combattre les stéréotypes négatifs sur le plafonnement pour évaluer les personnes de manière juste, ne pas évaluer une capacité à être promu mais une réelle performance.

➤ **La formation**

Les salariés plafonnés peuvent ne pas montrer de problèmes de performances mais, à moins d'être formés pour les futurs besoins, leur contribution peut se détériorer. Former pour le futur et non pas pour l'avancement, former tous les salariés pour leur collaborateur.

➤ **Le développement des carrières**

Elle consiste à aider les salariés à identifier de nouveaux défis et à élargir les opportunités pour que les personnes se développent.

➤ **La rémunération.**

Elle est particulièrement sensible dans la gestion des plafonnements. Elle consiste à payer les salariés pour leur performance et dépasser les récompenses financières.

Les résultats de GERPOTT ont montré que le soutien du supérieur hiérarchique immédiat et les caractéristiques de l'emploi peuvent jouer un rôle médiateur entre le plafonnement objectif de carrière et les attitudes et comportements au travail.

CONCLUSION

En définitive, il était question de présenter les différents types de plafonnement de carrières ainsi que l'impact de celle-ci sur la carrières d'un individu au sein d'une organisation. En effet, nous avons relevé deux principales formes de plafonnement (subjectif et objectif). Nous remarquons que le plafond de carrière a des conséquences particulièrement négatives tant sur l'individu que sur l'organisation telles que le stress, la frustration et la baisse de performance... par ailleurs, Est ce que le plafonnement de carrière n'a que des conséquences négatives ?

BIBLIOGRAPHIE

Joël Christel kolokosso. (2007), « le sentiment de plafonnement de carrière chez les travailleurs : le cas de la CAMTEL »

Innocent Essomme. (2015), « le plafonnement de carrière dans les entreprises camerounaises », thèse en science de gestion, université de Yaoundé II Source

Leslie Anne Moga CARRER, (2010) « les ancrs de Schein comme facteur du plafonnement de carrière volontaire des personnels vieillissants au sein des marchés internes structurés ». Thèse de doctorat en science de Gestion.

Jean-luc CERDIN « gérer les carrières » collection « pratiques d'entreprises » dirigé par luc BOYER