



**HAL**  
open science

**Les ancrés de Schein comme facteur explicatif du  
plafonnement de carrière volontaire des personnels  
vieillissants au sein des marches internes structurés - le  
cas d'une banque du réseau mutualiste -**

Leslie-Anne Carrer

► **To cite this version:**

Leslie-Anne Carrer. Les ancrés de Schein comme facteur explicatif du plafonnement de carrière volontaire des personnels vieillissants au sein des marches internes structurés - le cas d'une banque du réseau mutualiste -. Gestion et management. Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II, 2010. Français. NNT: . tel-00547529

**HAL Id: tel-00547529**

**<https://theses.hal.science/tel-00547529>**

Submitted on 16 Dec 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ DE LA MÉDITERRANÉE – AIX-MARSEILLE II  
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION  
Ecole doctorale de Sciences Economiques et de Gestion d'Aix-Marseille  
Laboratoire d'économie et de sociologie du travail

THESE PRESENTÉE ET SOUTENUE PUBLIQUEMENT EN VUE DE L'OBTENTION DU  
DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

LE 29 juin 2010

PAR

Leslie-Anne Moga Carrer

---

LES ANCRES DE SCHEIN COMME FACTEUR EXPLICATIF  
DU PLAFONNEMENT DE CARRIÈRE VOLONTAIRE DES  
PERSONNELS VIEILLISSANTS AU SEIN DES MARCHES  
INTERNES STRUCTURÉS

- Le cas d'une banque du réseau mutualiste -

---

**Membres du jury :**

Directrice de thèse : Madame Ariel Mendez  
Professeure des universités, Université de la Méditerranée

Rapporteurs : Madame Martine Brasseur  
Professeure des universités, Université de Paris-Descartes

Monsieur Alain Roger  
Professeur des universités, Université de Lyon 2

Suffragants : Monsieur Christophe Falcoz  
Directeur du cabinet RCF Management à Lyon, HDR

Monsieur Ewan Oiry  
Maître de conférences, HDR, Université de la Méditerranée



*La faculté n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*



## Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier vivement Ariel Mendez pour avoir encadré et dirigé cette recherche et pour ses précieux conseils qui m'auront permis de mener à bien ce projet. Pour sa patience et sa disponibilité.

Merci également à Martine Brasseur et Alain Roger qui me font l'honneur d'être les rapporteurs de cette thèse, ainsi qu'à Ewan Oiry et Christophe Falcoz qui ont accepté d'être membres du jury.

Je tiens à remercier également Marie-Laure Buisson qui m'a accompagné durant l'avancée de cette thèse en tant que membre du comité de suivi et pour ses conseils avisés ; de même que de nombreuses personnes au sein du Lest et du Cretlog qui auront aiguillé mon parcours de leur expérience de chercheurs et de doctorants.

Mes remerciements s'adressent également aux responsables du syndicat de la banque Mutua grâce à qui j'ai pu réaliser l'étude de terrain, ainsi qu'à celles et ceux qui ont accepté de participer à l'enquête et qui ont contribué ainsi à l'aboutissement de cette recherche.

Je dédie cette thèse à ma fille qui a compris mon besoin de temps disponible à la maison, une fois rentrée du travail, pour pouvoir avancer ; de même qu'à mon conjoint pour son aide et les membres de ma famille. Je les remercie pour m'avoir aidé à surmonter les doutes qui n'ont cessé d'être présents.



LES ANCRÉS DE SCHEIN COMME FACTEUR EXPLICATIF DU PLAFONNEMENT  
DE CARRIÈRE VOLONTAIRE DES PERSONNELS VIEILLISSANTS AU SEIN DES  
MARCHÉS INTERNES STRUCTURES

- Le cas d'une banque du réseau mutualiste -

Résumé :

De nombreuses études et écrits ont été réalisés sur le thème du plafonnement de carrière au cours de ces trente dernières années. Cependant, peu se sont penchés sur le degré de volonté qu'une personne peut avoir dans la construction d'un plafonnement de carrière, dès lors que celui-ci apparaît, non pas comme la conséquence de caractéristiques personnelles ou structurelles, mais comme un moyen d'atteindre un objectif précis. Existe-t-il des personnes qui peuvent accepter une situation de plafonnement de carrière ? Y a-t-il des raisons qui les amènent à rechercher une telle situation ? C'est au travers de l'analyse de personnes en situation de plafonnement au sein d'une banque française, que ces questions seront abordées. Les résultats de notre recherche font ressortir une idée maîtresse : l'impact de la présence d'une ou plusieurs ancrés de Schein sur les attentes vis-à-vis de la carrière et la volonté d'être en situation de plafonnement. Ces résultats permettent ainsi de proposer un modèle du plafonnement volontaire.

Mots clés : Ressources Humaines, plafonnement, ancrés, satisfaction, marchés internes, capital humain

SCHEIN ANCHORS AS A FACTOR EXPLAINING OF THE VOLUNTARY CAREER  
PLATEAU OF OLDER WORKERS IN THE INTERNAL MARKET STRUCTURES

- The case of a french mutual bank in the network -

Abstract:

Many studies and writings have been made on the them of plateauing career over the last thirty years. However, few have examined the degree of commitment a person can have in builgind a plateauing career, since it appears, not as the result of personal characteristics or structural, but as means achieve a specific objective. Are there peopel who can accept a situation of plateauing career ? Are there reasons that lead them to seek such a situation ? Is it through the analysis of people suffering in plateauing career in a French Bank, that these question will be addressed. The results or our research reveal a key insight : the impact of the presence of one or more Schein anchor's expectations to the career and will be a plateauing. These results thus suggest a model of voluntary plateau.

Keywords : Human Resources, plateauing, anchors, satisfaction, internal market, human capital





# SOMMAIRE

Propos liminaires.....	1
<b>Introduction générale.....</b>	<b>3</b>
<b>PREMIERE PARTIE : ELABORATION DU CADRE CONCEPTUEL</b>	<b>13</b>
<b><u>Chapitre 1 : Les catégories et les formes de plafonnement</u></b>	<b>17</b>
<b>A Les approches des situations de plafonnement, entre constats et perceptions.....</b>	<b>20</b>
1 Le constat du blocage de la situation professionnelle : le plafonnement objectif.....	21
2 La perception des situations de blocage : le plafonnement subjectif.....	23
3 Plafonnements objectifs et subjectifs : classification des individus en fonction des plafonnements.....	25
<b>B Le plafonnement de « mobilité » : le blocage dans l'évolution de la carrière.....</b>	<b>27</b>
1 Le plafonnement de mobilité externe : le plafonnement d'entreprise.....	28
2 Le plafonnement temporaire : le plafonnement de poste.....	30
3 Le plafonnement de métier : la mobilité dans le changement.....	36
<b>C Les autres formes de plafonnement : quand grade, salaire et tâches n'évoluent pas.....</b>	<b>37</b>
1 Le plafonnement hiérarchique : la stagnation dans le grade.....	38
2 Le plafonnement salarial : la stagnation dans la rémunération.....	40
3 Le plafonnement de contenu : la récurrence des tâches.....	41
<i>Conclusion chapitre 1</i>	47
<i>Synthèse du premier chapitre</i>	49
<b><u>Chapitre 2 : La formation des situations de plafonnement : les causes structurelles et individuelles</u></b>	<b>51</b>
<b>A Les causes structurelles des situations de plafonnement.....</b>	<b>53</b>
1 La segmentation organisationnelle : le découpage du marché interne en filières d'emplois.....	54
2 La réduction des possibilités d'avancement par l'absence de relève et la réduction des paliers hiérarchiques.....	59
3 Les filières d'emplois et les pratiques d'allocation de poste : entre structure organisationnelle et politique de gestion des ressources humaines.....	61
<b>B Les causes personnelles des situations de plafonnement.....</b>	<b>70</b>

1 Les facteurs intrinsèques à l'individu : âge et savoirs comme cause de plafonnement.....	71
2 L'influence de l'organisation sur les causes personnelles de plafonnement.....	74
3 Le développement des savoirs : entre volonté individuelle et capacités structurelles	79
<i>Conclusion chapitre 2</i>	89
<i>Synthèse du deuxième chapitre</i>	91
<b><u>Chapitre 3 : Plafonnement : conséquences, solutions et positionnement de la volonté individuelle</u></b>	93
<b>A Le plafonnement : conséquences et solutions, de la dimension individuelle à la dimension collective.....</b>	95
1 Les conséquences individuelles et collectives des situations de plafonnement.....	95
2 Les préconisations des solutions.....	99
3 Les débats sur la volonté : l'implication individuelle dans la formation du plafonnement.....	107
<b>B Les attentes vis-à-vis de la vie professionnelle : le plafonnement source de mécontentements ou étape souhaitée.....</b>	109
1 Le plafonnement involontaire : une situation subie.....	110
2 Le plafonnement volontaire : une réponse aux attentes personnelles.....	115
3 Les ancres de Schein : les motivations à la formation d'un plafonnement volontaire	120
<i>Conclusion chapitre 3</i>	131
<i>Synthèse du troisième chapitre</i>	133
<i>Synthèse du cadre théorique</i>	135
<b><u>CHAPITRE 4 : Modèle et méthodologie de la recherche</u></b>	137
<b>A Articulation du modèle de recherche et formulation des hypothèses.....</b>	140
1 Identification des variables objectives et subjectives pour déterminer les profils.....	140
2 Le choix des ancres comme facteur de construction du plafonnement .....	142
3 Description du corps d'hypothèses.....	144
<b>B Méthodologie de la recherche.....</b>	153
1 Elaboration du questionnaire .....	154
2 Analyse statistique et préparation des entretiens.....	165
3 Les entretiens : préparation et objectifs.....	168
<i>Conclusion du cadre conceptuel</i>	171

<b>DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE</b>	173
<u>Chapitre 5 : terrain d'étude et analyse statistique</u>	175
<b>A Présentation du terrain : l'organisation structurelle de la banque MUTUA</b>	177
1 Les banques du réseau mutualiste	178
2 Présentation de la banque MUTUA	179
<b>B L'approche quantitative : le traitement statistique des questionnaires</b>	192
1 Présentation des répondants	194
2 Identification des catégories de plafonnés	202
3 Identification des personnes plafonnées involontaires et volontaires	208
<i>Conclusion du chapitre 5</i>	225
<i>Synthèse du cinquième chapitre</i>	227
<u>Chapitre 6 : détermination des individus plafonnés et approche quantitative des hypothèses</u>	229
<b>A Analyse des questionnaires et test des hypothèses</b>	231
1 Tests et analyses du corps d'hypothèses 1 : ancre sécurité/stabilité	231
2 Tests et analyses du corps d'hypothèses 2 : ancre style de vie	249
3 Tests et analyses du corps d'hypothèses 3 : ancre challenge pur défi	259
<b>B Etude du groupe des plafonnés involontaires : la détermination des opposés</b>	264
1 Plafonnement et ancre dominante sécurité / stabilité	265
2 La place du changement quand le style de vie est prioritaire	276
3 Plafonnement et recherche de défis	282
<i>Conclusion chapitre 6</i>	291
<i>Synthèse du 6<sup>ème</sup> chapitre</i>	293
<u>Chapitre 7 : Approfondissement des profils des répondants et approche qualitative des hypothèses. Les entretiens semi directs</u>	295
<b>A Etude du groupe des plafonnés volontaires ou supposés volontaires</b>	297
1 Corps d'hypothèses 1	297
2 Corps d'hypothèses 2	314
3 Corps d'hypothèses 3	320
<b>B Etude du groupe des plafonnés involontaires : la contrainte au lieu de la volonté</b>	324
1 Plafonnement et ancre dominante sécurité / stabilité	325

2	Plafonnement et style de vie prioritaire.....	332
3	Plafonnement et recherche de défis.....	336
	<i>Conclusion chapitre 7</i>	343
	<i>Synthèse du 7<sup>ème</sup> chapitre</i>	345
	<b><u>Chapitre 8 : discussion des résultats de la recherche et préconisations</u></b>	347
<b>A</b>	<b>Validation ou invalidation des hypothèses.....</b>	349
1	Le corps d'hypothèses 1.....	349
2	Le corps d'hypothèse 2.....	352
3	Le corps d'hypothèse 3.....	355
<b>B</b>	<b>Application des résultats aux théories.....</b>	357
1	Les ancrés de Schein.....	357
2	Le plafonnement volontaire.....	365
3	Préconisations.....	369
	<i>Conclusion du chapitre 8</i>	381
	<i>Synthèse du 8<sup>ème</sup> chapitre</i>	383
	<b>Conclusion générale</b>	385
<b>A</b>	<b>Rappels des principaux apports de la recherche.....</b>	387
1	Les apports théoriques.....	387
2	Les apports méthodologiques.....	389
3	Les apports managériaux.....	391
<b>B</b>	<b>Les limites et les prolongements de la recherche.....</b>	393
1	Les limites de la recherche.....	393
2	Prolongements et perspectives de la recherche.....	395
	Bibliographie.....	399
	Table des tableaux.....	409
	Table des figures.....	410
	Table des matières.....	411

# Propos liminaires

Après un BTS secrétariat, je suis entrée comme secrétaire dans une grande banque internationale, au sein d'un service administratif qui comptait 12 personnes. Le travail de ce service était consacré au suivi des dossiers de la clientèle des professionnels et des grandes entreprises de la région. Mon activité quant à elle consistait, en plus de l'activité de secrétariat, à assister la responsable du service contentieux.

Avec l'arrivée de l'informatique, mes fonctions se sont rapidement élargies à la saisie des documents comptable et fiscaux des entreprises et à l'élaboration de divers tableaux de suivi comptable. On me confia également le soin de former les membres du service ainsi que ceux d'un autre service, aux outils informatiques. Ce fut mon premier pas dans la formation.

L'activité de secrétariat offrant peu de latitudes en matière de développement des savoirs, je me suis orientée plus spécifiquement vers la gestion du contentieux commercial et suis devenue l'assistante d'un chargé de clientèle entreprise spécialisé dans la gestion des comptes difficiles avant d'envisager une cessation des relations. J'ai également pu à cette époque prendre en charge la partie juridique de l'élaboration des actes de crédits et de cautionnement. On me confia à partir de ce moment là, la formation des employés amenés à devenir conseiller de clientèle pour la clientèle des professionnels.

Comme je prenais en charge la formation de ces personnes évoluant vers des postes plus élevés dans la grille des emplois de la banque, je me suis inscrite à une formation diplômante afin d'acquérir un diplôme bancaire reconnu de niveau 1 : l'ITB. La première étape a été de m'inscrire au Brevet bancaire et de le réussir. Par contre, l'inscription à l'ITB a été beaucoup plus laborieuse à obtenir vu qu'il s'agissait d'un diplôme ouvrant la voie en interne à des postes à responsabilités, avec le statut cadre et un plan de carrière élaboré sur 3 ans. Il était aux yeux des responsables hiérarchiques impensable qu'une secrétaire puisse prétendre à ce genre de formation, ce qui m'a amené à suivre toute une série d'entretiens avec comme objectif, me dissuader de m'engager dans ce cursus de formation de 3 ans. Cependant, comme j'avais les conditions d'âge et d'ancienneté requises, il n'a pas été possible de m'interdire mon inscription aux tests de connaissances, préalables à toute inscription à l'ITB. Les tests réussis, j'ai pu m'inscrire à la formation. Durant les 3 années du cursus les pressions ont été constantes de la part des supérieurs, notamment par une augmentation substantielle de la charge de travail nécessitant la réalisation de nombreuses heures supplémentaires, alors qu'il y avait beaucoup d'heures de travail « scolaire » à réaliser à la maison.

Une fois l'ITB obtenu, j'ai changé de poste pour devenir chargé de clientèle professionnelle, avant de retourner vers l'administratif en tant qu'assistante pour les chargés d'affaires s'occupant des grandes entreprises. Ce poste n'était pas en rapport avec les savoirs acquis lors de la formation pour l'obtention de l'ITB dont très peu finalement pouvaient m'être utiles au quotidien, ce sont surtout mes acquis précédents que j'ai dû mobiliser. Mais ce poste là, devait être un palier intermédiaire et ponctuel. On me confia également le suivi et la formation des stagiaires grandes écoles, ainsi que des personnes amenées à devenir chargé d'affaires entreprises. Malgré les promesses liées à l'obtention du diplôme ITB : élaboration d'un plan de carrière sur 3 ans avec prévisions d'évolution, accès au statut de cadre.... rien ne s'est présenté jusqu'à ce que l'on me fasse comprendre que pour le poste où j'étais, il n'y avait pas de remplaçant possible car la majorité des savoirs nécessaires ne pouvaient être acquis via un diplôme. Les augmentations de salaires ont été régulières mais mes demandes de changement de poste sont restées vaines.

Je me suis alors investie dans l'association sportive de la banque (branche du CE) ce qui m'a permis de rencontrer la plupart des salariés du groupe dont je dépendais, mais aussi de pouvoir adopter une position de recul vis-à-vis de mon activité quotidienne qui devenait pesante. Je me suis retrouvée à 30 ans, dans une situation de blocage avec l'impossibilité d'avancer pour diverses raisons plus ou moins crédibles et aussi, par absence de relève. Je travaillais alors dans un petit service où nous étions trois personnes : une jeune embauchée qui occupait des fonctions de contrôle mais dont l'évolution de carrière était déjà prévue à court terme, et une personne qui occupait ce poste d'assistante depuis 15 ans et qui n'avait pas du tout envie d'en changer car elle aimait beaucoup ce qu'elle faisait. La question s'est alors imposée : pouvais-je encore accepter de rester X années à un poste qui ne me convenait plus avec des perspectives quasiment nulles et des promesses non tenues ? Lorsque la direction a informé de la création de deux nouveaux postes, j'ai postulé à un des deux, avec le soutien des deux chargés d'affaires pour lesquels je travaillais.

A cette époque un stagiaire école, David, est venu me remercier à la fin de son cursus de 6 mois, et m'a demandé pourquoi je ne faisais pas de la formation mon métier vu l'aide que je lui avais apporté. Peu de temps après, une personne que j'avais formé a obtenu le poste pour lequel j'avais postulé et lorsque j'ai demandé des explications, on m'a répondu que je n'avais pas assez d'expérience. J'avais alors 9 ans d'ancienneté et d'expérience dans le domaine d'activité....

J'ai remis ma démission le lendemain et j'ai débuté mon activité d'enseignante en libérale deux mois après avoir quitté l'entreprise.

4 ans plus tard je passais et obtenais mon DEA et m'inscrivais en thèse. Mon sujet de DEA portait sur la gestion des personnels vieillissants car dans la banque où j'étais, passé 45 ans, les opportunités d'évolution étaient très réduites. Au début de la thèse et au fil des lectures, la littérature sur le plafonnement a tout trouvé un écho notamment parce que j'avais été confrontée à cette situation, comme beaucoup d'autres personnes de mon entourage majoritairement plus âgés. Mon activité au sein du CE m'a permis d'avoir une vision plus large de la banque et de sortir du contexte du service où je travaillais. C'est alors que m'est revenu en mémoire le cas de Clotilde qui venait le matin avec le sourire au travail et qui aimait ce qu'elle faisait, comme d'autres employés que j'ai eu l'occasion de croiser et qui parlaient de leur activité au quotidien comme étant quelque chose qu'ils aimaient vraiment malgré une ancienneté dans le poste parfois importante.

Le travail de recherche réalisé au cours de cette thèse m'aura permis de découvrir tout un monde que j'ignorais, capable d'expliquer le vécu et de comprendre une partie des mécanismes en œuvre notamment au sein des populations oeuvrant dans les entreprises. J'espère par ce travail, contribuer à la compréhension des situations des plafonnements par un éclairage nouveau et peut être, contribuer à faire aborder les questions de mobilité sous un autre angle.

# ***INTRODUCTION GENERALE***





Les entreprises ont connu des périodes de remaniements organisationnels qui ont entraîné, entre autres choses, une réduction des lignes hiérarchiques, créant ainsi vers les sommets de la pyramide des emplois, des goulots « d'étranglements » où les postes disponibles se raréfient (Nachbagauer et al., 2002). Cette situation entraîne, suivant les filières d'emplois, des réductions des possibilités d'avancement et de progression de la carrière. Par ailleurs, diverses études ont constaté un allongement de la carrière (OCDE 1999, 2009) entraînant notamment, parmi d'autres effets, une augmentation de l'âge moyen de la population active. Ces évolutions, conjuguées avec une réduction des lignes hiérarchiques, font qu'une personne dont la carrière approche de son terme sera confrontée à des possibilités de progression qui se réduisent, voire, qui disparaissent totalement (Hutchens, 1988). Des recherches ont qualifié cette étape de stagnation dans la carrière comme étant une situation de plafonnement qui peut concerner divers domaines liés à la carrière et à sa construction. Les travaux réalisés sur ce sujet, montrent pour une large part, que ces situations sont souvent très mal vécues par les individus concernés, influençant notamment leur perception du travail et leur implication individuelle. Dans une entreprise, le collectif de travail peut être amené à subir les conséquences de ces perceptions individuelles. La compréhension de ces situations de plafonnement représente donc un objet de gestion fondamental pour les gestionnaires de ressources humaines, ne serait-ce que pour pouvoir en traiter les répercussions individuelles et collectives. Pour ces raisons, la question de départ qui a guidé ce travail de thèse a été de comprendre *comment les personnes travaillant au sein d'une entreprise peuvent se trouver confrontées à une situation de plafonnement.*

Les entreprises qui adoptent une structure organisationnelle, afin de pouvoir organiser leur activité, comportent des filières d'emplois, des strates hiérarchiques et des modalités de progression entre ces différents pôles (Falcoz 2004 et 2005, Gaullier 1994). Les employés vont donc connaître des phases de progression aussi bien en termes de postes que de salaires, mais aussi des phases de ralentissement qui seront accentuées en période de forte concurrence sur le marché de l'emploi, comme par la réduction des paliers hiérarchiques et la diminution du nombre d'emplois. Le phénomène va s'accroître avec l'avancée dans l'âge vu la difficulté que représente, pour certaines entités, la gestion de la deuxième partie de carrière (Gaullier 1994, Peretti 1999) issue d'une pratique plus que trentenaire de valorisation des jeunes recrues. La vie professionnelle peut donc connaître une période de stagnation, créant un plateau de carrière (Tremblay, 1992) qui va générer diverses

conséquences négatives comme le développement d'un sentiment de fin de vie professionnelle (Cerdin et al, 2003b), de la démotivation, ou encore un désir de départ anticipé (Tremblay, 1992). De nombreux travaux ont étudié le plafonnement de carrière et proposent une approche conceptualisée de ces situations et des conséquences qu'elles entraînent.

Les situations de plafonnement constituent l'objet de cette recherche dont l'ambition théorique sera double. Elle consiste dans un premier temps à approfondir et enrichir les travaux des divers chercheurs ayant étudié le plafonnement de carrière, c'est-à-dire comprendre comment se construit un plafonnement de carrière et quelles sont les diverses composantes de la carrière qui peuvent être concernées. En effet, le cadre théorique de ce concept aborde différentes situations de plafonnement qui suivant les approches vont être composées de facteurs explicatifs ou de facteurs à expliquer ou encore constituer des éléments d'une situation de plafonnement plus globale. Roger et Lapalme (2006) ont mis l'accent sur la difficulté de hiérarchiser ou de distinguer les différents facteurs entrants en ligne de compte dans l'approche des situations de plafonnement. C'est pour cette raison que nous proposons d'élargir cette approche en intégrant des travaux d'économistes qui prennent en compte la dimension organisationnelle de l'entreprise et le facteur humain, afin de situer le rôle de chacun dans la construction d'une situation de plafonnement.

Pour ce faire, deux concepts sont mobilisés afin de procéder à une classification des situations de plafonnement et des facteurs concourants à leur construction. L'un fait référence aux entreprises structurées avec un marché interne confrontées à la concurrence d'un marché externe (Doeringer et Piore, 1971); et l'autre, par une approche plus individuelle, analyse l'influence du capital humain dans la construction de la carrière (Becker, 1964). Cette littérature, qui offre la double dimension organisationnelle et individuelle, permet d'identifier, dans la construction d'une situation de plafonnement, ce qui peut faire l'objet d'une intervention ciblée en réponse à un problème identifié. La conceptualisation de la construction d'une situation de plafonnement sera inscrite dans un cadre théorique qui tient compte des deux pôles importants dans une entreprise : l'aspect structurel et l'aspect humain. Les études sur le plafonnement ont mis en avant que les personnes plafonnées étaient majoritairement des personnes âgées de plus de 50 ans travaillant dans de grandes structures. Le champ des entreprises de grande dimension est

apparu un champ adapté à l'objectif de notre étude, comme la population des individus âgés de plus de 50 ans.

La seconde ambition théorique de cette recherche consiste à proposer une approche contextualisée du plafonnement de carrière comme étant l'expression d'une volonté. En effet, la grande majorité des travaux sur le plafonnement adopte une approche qui considère ces situations comme étant subies, ou acceptées à défaut de mieux, en corollaire de la présence chez l'individu d'un désir de voir sa situation changer et évoluer. Le cadre théorique de ce concept ne traite donc pas spécifiquement de l'aspect intentionnel dans la création d'un plafonnement de carrière, bien qu'il existe quelques rares travaux qui abordent succinctement la possibilité d'une forme de volonté dans le maintien d'une telle situation. Le fait d'aborder le plafonnement de carrière sous l'angle de la manifestation d'un désir, place au centre de l'analyse le rôle actif des personnels concernés. Il semble dès lors fondamental d'approfondir les connaissances sur le plafonnement par une approche contextualisée.

La question de recherche sera donc la suivante :

*Est-ce qu'une perspective de carrière peut inclure une situation de plafonnement ?*

Pour y répondre, un modèle d'analyse élaboré à partir de la théorie des ancres de Schein (1978, 1990 et 1996) est proposé. Ces « ancres » décrivent des attentes précises formulées par les individus vis-à-vis de leur carrière amenant ainsi la formulation de choix en réponse à des désirs professionnels, ou privés. Cette théorie, habituellement mobilisée pour illustrer la progression et la construction de la carrière, permet de mettre en avant et de classer cette fois-ci les éléments de la carrière pouvant amener à désirer une situation de plafonnement. Le recours à cette théorie offre la possibilité d'utiliser ces mêmes ancres comme facteurs, non pas de construction de carrière, mais comme éléments d'influence dans la construction d'un plafonnement conçue comme une étape souhaitée dans la carrière. Les ancres de Schein permettent d'identifier les leviers de plafonnement volontaire qui n'émergent pas de la littérature sur le plafonnement puisque cette dernière aborde principalement ces situations comme n'étant pas la résultante d'un désir. Nous cherchons à identifier les facteurs contribuant à la construction du plafonnement volontaire, en complétant les travaux ayant mis en avant les modalités de construction des situations de plafonnement subies qui sont alors nommées « plafonnement involontaire ».

Nous utilisons les termes de « plafonnement volontaire » ou de « plafonné volontaire » pour définir plus amplement cette nouvelle catégorie, sous-jacente dans certains travaux.

Pour analyser les volontés des acteurs dans la construction du plafonnement il ne faut pas complètement écarter les influences liées à l'environnement de travail, comme il ne faut pas non plus écarter la possibilité d'être en présence de plusieurs ancres qui vont constituer autant d'attentes vis-à-vis de la vie professionnelle. Avant d'évoquer plus en détail l'utilité de ces différents travaux pour décrire le cadre d'exercice de la volonté individuelle, il convient de préciser pourquoi l'étude a porté sur une grande entreprise du secteur bancaire et une population de personnes en deuxième temps de carrière.

Le choix du terrain s'est imposé de lui-même pour plusieurs raisons. La première concerne le domaine d'activité qui est connu et qui a fait l'objet d'une première étude dans le cadre de l'obtention d'un Diplôme d'Etudes Approfondies. La seconde concerne les intervenants sur ce secteur qui est ancien et qui comporte des entreprises, précédemment publiques, de grande taille faisant appel à une main d'œuvre abondante. L'activité des banques est large puisqu'elle concerne aussi bien les clients particuliers, que les professionnels<sup>1</sup> et les grandes entreprises, créant une diversité de métiers très importante au sein d'une même structure. L'informatisation croissante, ainsi que la sous-traitance de nombreuses activités, ont généré toute une série de restructurations qui ont eu pour effet de réduire les paliers hiérarchiques et de raccourcir certaines filières d'emplois. Par ailleurs, la main d'œuvre étant devenue pléthorique, les recrutements ont connu une phase de ralentissement et les départs en préretraite se sont multipliés sans pour autant concerner toute la population des seniors. Le dernier point est lié à la structure organisationnelle des banques qui est très codifiée, notamment pour permettre l'organisation des différents pôles d'activités et le suivi des carrières. Ce sont des organisations basées sur une structure de type marché interne où la progression de carrière se réalise notamment par le biais de la formation professionnelle débouchant sur des diplômes d'état<sup>2</sup>.

Le choix de la population étudiée résulte d'une part, de l'étude des travaux sur le plafonnement et la carrière qui ont mis en avant que ce sont majoritairement les personnes

---

<sup>1</sup> Les professionnels appartiennent à la catégorie juridique des personnes physiques et la catégorie fiscale des travailleurs non salariés (TNS). Il s'agit des commerçants, artisans et professionnels libéraux et parfois, des TPE.

<sup>2</sup> Le Centre de Formation de la Profession Bancaire dispense des formations qui préparent à des diplômes bancaires reconnus par l'Etat (BTS NRC, MUC et Banque ainsi que licence banque et ITB).

en deuxième temps de carrière qui sont confrontées aux situations de plafonnement, mais également parce que les banques ont une main d'œuvre vieillissante et qu'elles sont confrontées depuis le début des années 2000 à des départs massifs à la retraite. Cependant, pour les personnes qui ne sont pas concernées par un départ à la retraite, les possibilités de départ anticipé sont quasi inexistantes puisque les procédures publiques ne les concernent pas<sup>3</sup>. Confrontés à une population de jeunes recrues importantes qui représentent une forme de concurrence pour les postes disponibles, les seniors actuels se retrouvent à un moment de leur carrière où les perspectives d'évolution faiblissent alors même que leur départ de l'entreprise est loin (Choy et al., 1998, Near 1980). Ces deux éléments constituent un ensemble propice à l'étude des situations de plafonnement et à leur compréhension.

Pour compléter le modèle d'analyse, nous formulons 3 propositions principales pour étudier l'influence des attentes individuelles, par rapport à la vie professionnelle via les ancrés de Schein, sur le processus de construction du plafonnement volontaire.

Si les concepts des ancrés de Schein et du plafonnement de carrière ne sont pas récents, c'est leur mise en perspective pour expliquer un phénomène nouveau qui constitue le travail d'étude de cette recherche. L'ambition est de mettre en évidence l'intérêt de la mise en place d'un cadre d'analyse pour mieux comprendre et prendre en considération les situations de plafonnement volontaire.

Concernant la méthode appliquée à cette recherche, une étude approfondie du phénomène du plafonnement est incontournable afin de faire émerger les interactions entre structure et individus ainsi que la possibilité d'une autre approche de la carrière. La démarche sera donc exploratoire et la méthode utilisée combinera étude quantitative et étude qualitative. L'étude quantitative trouve sa justification, d'une part, pour étudier le phénomène global du plafonnement comme il a été abordé par le cadre théorique ; puis d'autre part, afin de permettre une première sélection des personnes à interroger dans le cadre spécifique de notre objet de recherche. L'étude qualitative porte sur les individus sélectionnés au cours de l'analyse quantitative et consiste en des entretiens individuels portant sur des critères

---

<sup>3</sup> Seuls 3 dispositifs de préretraites publiques persistent : pour les personnes ayant commencé à travailler jeune (la plupart sont déjà à la retraite), celles ayant été soumises à de l'amiante et celles ayant eu un travail physiquement difficile (ces deux derniers cas ne concernent pas les banquiers)

essentiels pour la recherche. Au total, ce sont 130 personnes qui ont contribué par leur participation à l'étude quantitative, et 88 sont consultables dans le cadre d'un entretien.

Cette recherche souhaite aussi apporter une contribution managériale. En concevant l'existence d'une volonté dans la construction d'un plateau de carrière, il est possible de fournir aux responsables des ressources humaines, des clés de compréhensions supplémentaires sur les situations individuelles. Il s'agit de mettre en avant les éléments concourants à la construction d'un plafonnement de carrière volontaire afin de permettre aux hiérarchiques de comprendre que cette étape ne génère pas de conséquences négatives aussi bien sur le plan individuel que collectif, dès lors que le désir de l'individu est cerné et compris. Ce travail de recherche a pour ambition de mettre en avant que la gestion des ressources humaines peut prendre en compte le fait que des employés peuvent désirer ne plus connaître de changements dans leur situation professionnelle, sans que cela ne soit stigmatisé comme étant forcément le fait de personnes réfractaires aux changements. Les gestionnaires de ressources humaines peuvent alors considérer les personnes plafonnées volontaires comme étant des éléments sur lesquels ils peuvent s'appuyer, notamment pour asseoir les directives stratégiques de l'entreprise. Il n'en demeure pas moins que les situations de plafonnement volontaire relèvent avant tout de la volonté des personnes concernées et qu'il est de ce fait difficile d'envisager une approche globale positiviste de tous ces cas, sans tenir compte de la performance individuelle.

Cette thèse s'articule en deux parties. La première concerne l'élaboration du cadre conceptuel présentant une revue de la littérature qui permet de déterminer le cadre dans lequel s'effectue la recherche, d'aborder les théories utiles pour éclairer notre sujet et de retenir les éléments constitutifs de notre modèle de recherche. Au cours de cette partie sont abordées en détail les différentes études relatives au concept du plafonnement de carrière ainsi que d'autres approches théoriques utiles pour illustrer notre développement. Le chapitre 1 présente tout d'abord les formes de plafonnement identifiées par la littérature suivant une approche objective ou subjective. Cela permet de mettre en évidence la différence qu'il peut y avoir entre le constat réalisé par rapport à une situation et la façon dont cette même situation est perçue. La deuxième et troisième partie de ce chapitre abordent les formes de plafonnements dont certaines sont considérées parfois, comme facteurs explicatifs plutôt que comme facteur à expliquer. Ces différentes formes étudiées

permettent de voir qu'il y a un risque de cumul des situations de plafonnement puisqu'elles ne s'appliquent pas toutes aux mêmes compartiments de la carrière.

Le deuxième chapitre aborde les causes concourant à la formation des situations de plafonnement suivant deux axes d'étude. Le premier fait référence aux causes structurelles qui vont trouver leur origine dans la façon dont les entreprises vont organiser et structurer leur activité. Elles constituent donc des facteurs de plafonnement qui ne tiennent pas compte des caractéristiques propres aux personnes oeuvrant au sein de l'entreprise. Le deuxième axe d'étude aborde cette fois-ci l'aspect plus individuel en tenant compte aussi bien des facteurs intrinsèques à l'individu que les facteurs extrinsèques qui agissent sur sa condition sans qu'il puisse véritablement interférer.

Le troisième chapitre présente en premier lieu les diverses conséquences liées à ces situations de plafonnement involontaires, qui sont subies et généralement mal vécues, ainsi que les solutions qui ont déjà été préconisées pour tenter de palier aux effets indésirables étudiés par la littérature. Cependant il sera vu que les situations de plafonnement ne sont pas seulement les conséquences d'un dysfonctionnement avec une cause structurelle ou individuelle, mais que la volonté peut être également à l'origine de leur existence. La deuxième partie du chapitre présente le concept des ancrs de Schein qui est mobilisé pour expliquer la construction de la carrière intégrant un seuil constitué par le plafonnement volontaire. La recherche de l'atteinte d'une ancre peut, selon Schein, expliquer la construction de la carrière. Le plafonnement s'inscrit dans la carrière comme une étape, un seuil ; il est alors envisageable de penser que la recherche de l'atteinte d'une ancre peut expliquer l'existence d'une situation de plafonnement volontaire.

Ces premières recherches nous permettent de clore l'élaboration du cadre conceptuel par la présentation du modèle de recherche et des hypothèses, au cours du quatrième chapitre. Il est expliqué le choix de mobiliser certaines ancrs de Schein en tant qu'ancre principale et/ou ancre secondaire et leur place dans la formulation des hypothèses. La deuxième partie du chapitre présente la méthodologie de la recherche pour l'étude quantitative réalisée via une analyse statistique des réponses obtenues suite à la diffusion d'un questionnaire, ainsi que pour l'étude quantitative qui s'est déroulée par le biais d'entretiens semi directifs.



La deuxième partie de la recherche est axée sur l'étude empirique qui a été menée suivant deux axes et avec deux méthodes d'approche du terrain. Le chapitre 5 présente tout d'abord le cadre d'application de la recherche et les spécificités du terrain retenu qui est celui du secteur bancaire mutualiste. Ensuite sont présentées les caractéristiques des personnes ayant répondu au questionnaire. Le traitement statistique permet d'identifier les groupes de personnes suivant leur situation par rapport au plafonnement, en étudiant notamment les temporalités des parcours professionnels. En plus de cette approche permettant de constater l'existence ou pas d'une situation de plafonnement, il est présenté également les profils des personnes percevant leur situation comme étant bloquée.

L'identification de différents groupes au sein des répondants, par rapport à leur positionnement face à une situation de plafonnement, permet dans le cadre du chapitre 6 de présenter un premier test des hypothèses par le biais d'une approche quantitativiste. L'analyse d'un groupe de plafonnés volontaires ne pouvant se faire sans une approche des opposés, les plafonnés involontaires sont présentés succinctement dans la deuxième partie de ce chapitre. Cette étude statistique permet également de déterminer les personnes à aborder dans le cadre d'un entretien afin de compléter les approches envisagées par la formulation des hypothèses. Les entretiens, menés auprès de chacun des groupes de plafonnés volontaires identifiés, sont présentés dans la première partie du chapitre 7. Les entretiens menés auprès de certains plafonnés involontaires sont également présentés pour les raisons évoquées supra. Cette partie de l'enquête permet de conforter l'identification du profil d'un individu plafonné volontaire. Celle-ci peut être réalisée aussi bien par le biais de l'analyse des situations constatées, que par un échange avec les personnels sur leurs perceptions, ou encore, par opposition à un profil différent.

Le huitième et dernier chapitre présente en premier lieu l'analyse et la discussion des résultats obtenus par le biais des deux démarches d'étude. L'application des ancrés de Schein dans l'étude du cheminement de carrière pouvant inclure une période de plafonnement, est abordée dans la deuxième partie où l'application des résultats aux diverses théories mobilisées est abordée. Ce chapitre s'achève par des préconisations concernant la situation des plafonnés volontaires et l'attention qui peut leur être portée.

La conclusion générale sera l'occasion de faire la synthèse de cette recherche, d'en présenter les limites ainsi que les pistes de recherches futures.

# *PREMIÈRE PARTIE*

## *Elaboration du cadre conceptuel*



Cette partie de la thèse regroupe les différentes approches du plafonnement de carrière en distinguant bien les catégories et les formes de plafonnement. Cette distinction est nécessaire car il convient de préciser, quant on parle de plafonnement, ce qui peut être amené à ne plus évoluer, tout en recherchant les causes, car les effets négatifs sont nombreux. Pour étudier ce que peut représenter le plafonnement dans une trajectoire professionnelle, intégrée dans une construction de carrière, les théories du capital humain et des marchés internes servent à illustrer certains aspects de ces situations bien particulières. Ces cadres conceptuels offrent l'avantage de décrire de façon précise des situations, et leurs facteurs constitutifs, en se basant aussi bien sur un aspect organisationnel qu'humain, qu'il soit individuel ou collectif. L'étude du plafonnement trouve sa légitimité dans les conséquences qui peuvent en découler, cette position de blocage étant souvent abordée sous un angle négatif puisqu'il s'agit fréquemment d'une situation qui est difficilement vécue.

Dans cette première partie, préalable à l'analyse empirique, l'étude de la littérature permet l'élaboration du cadre conceptuel, du modèle de recherche et des hypothèses. Le cadre théorique de notre étude est abordé à travers divers concepts qui permettent de cerner les catégories et les formes de plafonnement de carrière (chapitres 1). Les causes structurelles et individuelles de la formation de ces situations sont présentées dans le chapitre 2. Le chapitre 3, après avoir présenté les conséquences des situations de plafonnement et les solutions existantes pour permettre de les limiter, met l'accent sur la possibilité que ces situations ne soient pas toutes subies et que certaines soient mêmes désirées. Pour cela, le concept des ancrés de Schein est présenté comme facteur explicatif potentiel de la volonté de création et maintien d'un plafonnement. Cette recherche s'articule autour de différentes approches relatives aux situations de plafonnement avec les conséquences y afférentes. L'impact d'un changement de situation sur le contentement trouvé dans et par le travail, et par voie de conséquence sur la productivité d'une personne dont la situation de plafonnement est bien vécue, constitue le centre de notre analyse.

Pour parvenir à cet objectif, la détermination du cadre théorique est importante et à travers lui, l'analyse des différentes catégories, formes et causes de plafonnements et de l'intérêt de leur prise en compte pour la gestion des ressources humaines. Plusieurs auteurs ont abondamment écrit sur le plafonnement de carrière : Ference et al., Bardwick, Roger, Tremblay, Falcoz etc... et chacun ont proposé diverses appellations pour divers constats et

analyses de situation. Dans cette étude de la littérature il est proposé une classification des différents concepts, qui n'est pas une hiérarchisation puisque ces derniers sont imbriqués les uns aux autres. Comme le soulignent Roger et Lapalme (2006), il est difficile en matière de plafonnement de faire une distinction pertinente entre les facteurs explicatifs des situations de plafonnement et les formes spécifiques qu'elles peuvent revêtir ce qui fait que la forme de notre présentation ne constitue pas en soit une modèle d'articulation des différents concepts entre eux. Cet exercice de présentation s'est avéré toutefois nécessaire pour bien situer les différentes approches.

# *Chapitre - 1 -*

## *Les catégories et les formes de plafonnement*



Ce chapitre présente les deux catégories de plafonnement distinguées par la littérature, ainsi que les formes qui peuvent exister. Cette description des différentes situations de plafonnement va permettre de les comprendre et de saisir les écarts qui peuvent exister entre un fait constaté et sa perception par les individus concernés. La mise en avant d'un écart permet de donner des éléments sur lesquels la gestion des ressources humaines peut s'appuyer.

Avant de pouvoir parler de plafonnement, il faut au préalable rappeler le concept de la carrière. La carrière a fait l'objet de nombreux écrits car elle a connue des évolutions depuis les années 1970, surtout au niveau de la population des cadres. Pour pouvoir saisir ce que représente un plafonnement, il faut pouvoir définir de manière simplifiée ce que sous-tend le concept de carrière. La définition donnée par Tréanton en 1960 (p 1) pose les bases simples de la vie au travail « c'est la suite de seuils, d'étapes, de bifurcations dont la carrière marque le cours ; ou mieux : la carrière est cette séquence même de statuts, de rôles, d'honneurs ».

Le plafonnement s'inscrit dans cette définition comme un seuil, une étape dans le déroulement de la carrière. Les études sur le plafonnement de carrière révèlent des implications managériales fortes, car elles ont permis de mettre en avant que le plafonnement a un impact sur les individus, aussi bien au niveau comportemental que de la performance au travail (Tremblay 1992, Cerdin et al. 2003b). La définition même du plafonnement ou du plateau de carrière est un point important à préciser car il convient tout d'abord de comprendre ce qu'est un plateau de carrière avant de chercher à en saisir les formes et les causes. Ainsi, la définition proposée par Tremblay en 1991 doit être simplifiée afin d'éliminer certaines causes du plafonnement qui y sont mentionnées. Le plateau de carrière peut donc être défini comme « *une étape dans la carrière, temporaire ou permanente, où il devient plus difficile, sinon improbable, d'obtenir une promotion, une mutation et même un accroissement des responsabilités actuelles* ».

Cette définition implique que le plafonnement de carrière est une situation de blocage aussi bien dans l'évolution verticale (FERENCE et al. 1977) qu'au niveau des mouvements latéraux (Veiga 2001, Roger et Tremblay 2004). C'est une situation, un point dans la carrière où les possibilités d'évolution sont réduites (FERENCE et al. 1977, Veiga 1981, Hutchens 1988, Feldman et al. 1988b). L'appellation de plateau de carrière revêt souvent une connotation



négative car on y associe l'échec et la rupture. Il existe des difficultés de compréhension et de gestion de ces situations (FERENCE et al. 1997). S'attacher à étudier le plafonnement de carrière revient à décrire la situation d'un individu au sein d'une entreprise déterminée<sup>4</sup> (Veiga, 1981) puisque son mode organisationnel conditionne les constructions des carrières (Roger et Lapalme 2006). Le plafonnement de carrière est donc, pour résumer, un ralentissement, voire une cessation de mobilité verticale ou horizontale qui peut être aussi « associée à la stabilité dans l'emploi » (Lemire et al. 2005).

D'après Cardinal et Lamoureux (1992), rares sont les entreprises qui ont une politique d'anticipation des situations de plateau ou qui sont dans une logique de gestion de leurs effets néfastes. Dans la majorité des cas, il s'est avéré que ces situations étaient ignorées, voire pas du tout abordées, et que les personnes concernées par le plafonnement « sont laissées pour compte jusqu'à la retraite » (p 84). La difficulté de la prise en compte de ces réalités réside dans le fait que, généralement, elles mettent en causes une partie voire toute l'organisation de l'entreprise et qu'elles sont la conséquence des formes modernes d'organisation (Weiner et al., 1992). 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 (Tremblay et Roger, 1995). Quelles qu'en soient les raisons, il est important d'étudier le plateau de carrière simplement parce qu'il a des conséquences individuelles, et de fait, collectives (Cerdin et al. 2003b) 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. Le plafonnement va être un facteur bloquant de l'efficacité des entreprises et de leur efficacité et pour cela il convient de lutter contre ses effets (Lemire et Rouillard, 2005).

#### A. Les approches des situations de plafonnement : entre constats et perceptions

Dans les situations de plafonnement il existe deux grandes approches qui vont, suivant que l'on adopte une catégorie plutôt qu'une autre, offrir un éclairage totalement différent. Les études menées sur les situations de plafonnement ont permis une conceptualisation de ces deux grandes approches: le plafonnement objectif, observable, mesurable et quantifiable ; et le plafonnement subjectif qui va être constitué essentiellement par le regard porté par les

---

<sup>4</sup> Dans le texte : "the notion of plateau primarily describes an individual's present career movement status within a particular organization", p 566

individus sur leur situation professionnelle (Tremblay et al., 1995). La façon d'appréhender les situations de plafonnement selon chacune de ces approches peut entraîner des visions communes, ou au contraire totalement différentes. La mise en avant de la présence d'écarts entre constat et perception présente un intérêt primordial au niveau de la gestion des ressources humaines afin de pouvoir identifier les situations sources de problèmes potentiels. Cela permet notamment d'identifier des leviers d'action afin de limiter les influences négatives des perceptions individuelles sur le collectif.

Le plafonnement objectif 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. Ce qui est important, dans ce cas, par rapport aux éléments retenus pour toute analyse, c'est de les situer dans un contexte : celui de l'entreprise. Le plafonnement objectif va donc consister à considérer une situation de plafonnement par rapport aux modalités de fonctionnement de l'entreprise, son système organisationnel, la structure de ses filières d'emplois, ses pratiques de recrutement et de gestion de la main d'œuvre etc... Il s'agira soit d'une situation de blocage reconnue et identifiée comme telle par l'entreprise, soit d'un plafonnement qui peut ne pas être reconnu par les dirigeants mais qui pourtant est bel et bien constatable.

1. Le constat du blocage de la situation professionnelle : le plafonnement objectif

Le plafonnement objectif relève principalement d'une démarche qui va consister à analyser le passé pour constater des faits (Roger et Tremblay, 2004) afin de catégoriser la situation présente, comme réalisé dans les études menées par Veiga notamment. Il s'agit ici d'étudier ce qui a été fait avant, pour voir si la situation actuelle est en décalage ou pas. Cette approche offre le mérite de dresser un schéma des pratiques passées afin de donner un éclairage et une grille de lecture des situations étudiées.

Les démarches tournées vers une analyse du futur font plus référence à ce que la personne éprouve par rapport à sa situation (Roger et Tremblay, 2004), ce qui fait que cette vision des choses n'entre pas normalement dans le cadre d'une analyse objective. Cependant, il est tout à fait possible de se positionner dans une analyse de l'avenir, sans tenir compte des sentiments de la personne concernée, afin de déterminer si la situation présente relève ou

pas, d'une situation de plafonnement objectif. En effet, une démarche prospective va consister à analyser le passé pour faire une projection des possibilités futures pour mieux déterminer la situation présente. Cette approche va donc comporter une analyse des données objectives basées sur la situation passée mais également sur les perspectives d'évolutions offertes par la structure organisationnelle de l'entreprise puisque suivant le poste où l'individu se trouve, les voies d'évolutions seront diverses (Grandjean 1981, Roger et Lapalme 2006). Pour exemple, une entreprise qui est en phase d'expansion peut être à même, structurellement, d'offrir des opportunités de carrière importantes dès lors que les nouveaux postes créés ne sont pas pourvus par l'unique recours aux recrutements externes (Roger et Lapalme, 2006). Si l'on se base sur une analyse d'une situation de plafonnement en prenant en compte des critères objectifs, le passé comme le ou les futurs possibles sont à considérer.

Le plafonnement objectif est directement lié à l'entreprise et son mode de fonctionnement. Sa structure organisationnelle est de nature à influencer la construction des itinéraires d'emplois (Falcoz, 2004 et 2005) et l'impact de l'environnement, les stratégies suivies, le marché du travail interne et l'organisation des ressources humaines vont différer d'une organisation à une autre (Roger et Tremblay, 2004) ce qui rend ce genre d'étude spécifique à l'organisation abordée. Cependant, malgré cette spécificité, il est tout de même possible d'élaborer des cadres d'analyse qui prennent en compte des éléments communs à chaque entreprise, comme on peut le faire notamment dans les études de comptabilité analytique. Ainsi, dans les recherches portant sur le plafonnement objectif, on retrouve fréquemment les mêmes critères que sont l'ancienneté, le niveau hiérarchique et salarial ainsi que la mobilité (Veiga, 1981). Les outils à mobiliser vont être transposables à toute entreprise, ce sont les éléments constitutifs qui vont varier.

Le plafonnement objectif n'est pas le seul à prendre en considération car il consiste à faire des constats, or les perceptions individuelles peuvent être totalement différentes de ce qui est constaté. De nombreux chercheurs ont intégré dans leurs travaux cette dimension personnelle qui comporte des données subjectives (Roger et Tremblay, 2004) susceptibles de permettre de mieux cerner et comprendre les situations de plafonnement (Chao 1990, Tremblay et al. 1995).

## 2. La perception des situations de blocage : le plafonnement subjectif

Le plafonnement subjectif fait référence au domaine personnel avec tout ce que cela peut englober comme situations et attentes particulières. Il est intimement lié à l'individu et à la façon dont celui-ci se positionne dans le présent, analyse son passé et se projette dans le futur. Qu'il y ait une situation de plafonnement objective ou non, les données subjectives vont venir apporter un éclairage sur la façon dont l'individu perçoit sa situation professionnelle (Roger et Lapalme, 2006) et fournir ainsi des éléments faisant partie intégrante de la notion de plafonnement (Chao, 1990). Souvent appelé « plateau personnel » il est parfois considéré comme étant la forme de plafonnement la plus dangereuse (Maimounah, 2008).

### 2.1 Les perceptions individuelles du plafonnement

La perception des possibilités d'avancement et de progression serait source de motivation (Tremblay, 1992a). Le plafonnement subjectif ou « perceptuel » (Tremblay 1992, p 38) est présent lorsqu'un individu aura le sentiment d'être depuis trop longtemps dans son poste ou au même niveau hiérarchique (Cerdin et al. 2003a). Cette dimension subjective est importante car elle va bien sur varier d'un individu à un autre ce qui fait qu'une même situation ne sera pas vécue de la même façon par les personnes, puisque les attentes vis-à-vis de la carrière et les personnalités vont avoir une influence non négligeable. Une personne qui souhaite construire sa vie professionnelle de façon ascendante, trouvera son ambition rapidement freinée dès lors que sa présence dans un poste commencera à s'allonger (Roger et Tremblay, 2004) même si du point de vu de l'entreprise, ce délai est normal. Une personne peut avoir le sentiment d'être plafonnée alors que ce n'est pas le cas, ou entrevoir une possible progression alors qu'au niveau de l'entreprise le plafonnement objectif est bien présent (Tremblay, 1991). Le plafonnement subjectif va donc dépendre de la façon dont l'individu perçoit sa propre situation au sein de l'entreprise et ce, en référence à un cheminement de carrière qu'il juge acceptable pour lui.

C'est cette perception qui va influencer les comportements individuels et impacter l'organisation toute entière (Lemire et al, 2005). Pour l'entreprise, la difficulté en matière de gestion va se situer principalement ici. En effet, il est nécessaire pour elle d'établir des règles de progression, notamment au niveau des pré requis nécessaires pour pouvoir prétendre à un poste mais également, au niveau du temps jugé nécessaire pour acquérir les

fondamentaux de l'emploi occupé. Or, comme toute règle destinée à un grand nombre, il y aura ceux qui vont apprendre plus vite et qui vont désirer changer plus rapidement que ce qui est prévu ou se pratique, et ceux pour lesquels il faudra plus de temps. Le risque que fait courir le plafonnement subjectif est que l'employé ambitieux et volontaire ne finisse par postuler dans une autre entreprise s'il juge que les perspectives offertes par celle qui l'emploie, ne sont pas suffisantes ou que son évolution n'est pas suffisamment rapide. Le recrutement d'une personne peut s'avérer un investissement non négligeable dont le coût doit pouvoir être compensé par la productivité de la nouvelle recrue et ce, dans un laps de temps le plus court possible (Lazear, 1979). Les employés qui attendent des perspectives intéressantes ne sont pas forcément dans une logique d'attachement à long terme à leur employeur. Pour ces candidats là, comme pour l'entreprise, le moyen terme est une temporalité qu'il faut exploiter au mieux (Iellatchitch et al., 2004).

L'entreprise risque donc, par une mauvaise prise en considération des individus qui se perçoivent en situation de plafonnement, de perdre du personnel compétent, capable de faire progresser la collectivité comme de démotiver ceux qui ne peuvent ou souhaitent partir. Que le sentiment de plafonnement concerne le salaire, le niveau hiérarchique ou encore la carrière dans sa globalité, l'individu peut vis-à-vis de sa situation avoir une attitude qui va traduire son éventuel mécontentement. Le problème qui se pose c'est qu'une personne peut avoir des comportements qui sont le reflet d'une frustration, sans que cela puisse permettre d'avancer de manière précise les raisons qui en sont à l'origine. Il est donc important de pouvoir déterminer si c'est une situation de plafonnement qui est à l'origine du mécontentement car de nombreuses études ont abordé les conséquences du plafonnement, aussi bien sur un plan individuel que collectif.

## 2.2 Identification du plafonnement subjectif

Le plafonnement subjectif est présent lorsque la personne estime que ses possibilités d'évolution futures sont réduites (FERENCE et al., 1977). Pouvoir déterminer une situation de plafonnement subjectif ne peut être réalisable qu'en ayant un entretien avec les personnes. Comme il s'agit de perceptions vis-à-vis d'une situation, elles peuvent donner lieu, suivant le degré d'acceptation, à des comportements variés plus ou moins identifiables facilement et assimilables à cet objet précis, plutôt qu'à un autre. En effet, l'expression d'un mécontentement ou d'une frustration va varier suivant les individus et peut être plus ou

moins évidente. Parmi les conséquences des situations de plafonnement, l'absentéisme est la forme la plus facilement mesurable car aisément quantifiable (comme la démission) mais il peut y avoir de nombreuses autres manifestations qui seront difficilement perceptibles (Stout et al. 1988, Tremblay et al. 1995). Cela dit, l'entretien reste un moyen qui a des limites car suivant le responsable qui sera chargé de le mener et le niveau de « courage » de son interlocuteur, il peut s'avérer difficile de savoir si la personne est réellement dans une appréciation positiviste de son activité et de sa situation. Un entretien mené par un supérieur hiérarchique peut entraîner chez le salarié une crainte quant aux conséquences à révéler ses griefs par rapport à son poste, ou alors l'impression que cela ne sert à rien de formuler la moindre remarque car celle-ci ne sera pas suivie d'effet.

Le plafonnement subjectif est une situation très difficile à identifier car si l'entretien apparaît être un moyen efficace pour pouvoir le détecter et/ou le confirmer, cela repose avant tout sur la volonté et la capacité de l'individu à exprimer ce qu'il ressent. Dans le cadre d'une étude scientifique le contexte est différent, l'approche des personnes interrogées offre une plus grande place aux échanges puisqu'il n'y a pas de liens hiérarchiques et que l'anonymat est conservé. Cette méthodologie a permis à des auteurs de proposer une classification des individus en fonction de leur positionnement par rapport à une situation de blocage de carrière, qu'elle soit objective et/ou perceptuelle.

3. Plafonnements objectifs et subjectifs : classification des individus en fonction des plafonnements

Le sentiment d'être en situation de plafonnement peut être présent en parallèle d'une situation de plafonnement objectif, ou alors, ne pas être en corrélation avec ce qui est constatable. La confrontation entre la présence ou pas d'un plafonnement objectif, et la perception qu'en a l'individu, a permis d'identifier quatre profils de personnes plafonnées.

Tableau 1- Les profils de plafonnés

	Plafonnement subjectif	Non plafonnement subjectif
Non plafonnement objectif	Sur estimateurs	Non plafonnés conformes
Plafonnement objectif	Plafonnés conformes	Sous estimateurs

Source : (Cerdin et al. 2003 d'après Ettington 1993)

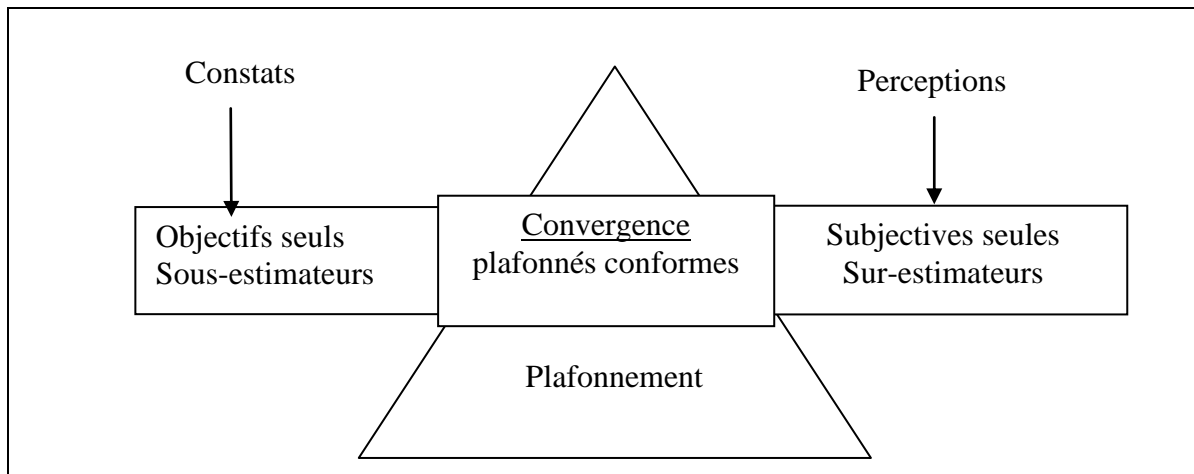
En l'absence de plafonnement objectif, deux catégories d'individus peuvent être identifiées : les « sur estimateurs » et les « non plafonnés conformes ».

Les « sur estimateurs » sont ceux qui vont se considérer en situation de blocage alors que d'un point de vue objectif, aucun constat ne permet d'abonder dans ce sens. Les raisons peuvent être aussi diverses qu'il existe de caractères et de caractéristiques individuelles différentes puisque chaque individu va analyser sa propre situation et y réagir en fonction notamment de ses aspirations.

Les « non plafonnés conformes » sont ceux qui ne considèrent pas en situation de blocage dans leur carrière, ce qui est conforme à l'analyse objective. Il y a dans ce cas une adéquation entre constat et perception.

En présence d'un plafonnement objectif, il existe des individus qui vont effectivement se sentir bloqués (plafonnés conformes) et avoir ainsi une perception de leur situation qui rejoint la réalité. Au contraire, les « sous estimateurs » ne vont pas avoir la sensation que leur situation est bloquée alors même que d'un point de vue objectif, il est possible de constater le contraire. Ces derniers ont donc une perception qui est en inadéquation avec l'analyse qui est faite de leur situation d'un point de vu objectif.

Figure 1- Les catégories de plafonnement



Cette classification des personnes en fonction des constats et des perceptions permet d'identifier, au niveau du plafonnement subjectif, deux groupes : ceux qui ont une vision conforme à la situation réelle constatée, et ceux qui ont un décalage de perception par rapport à leur positionnement. Cette dichotomie dans les perceptions permet de mieux cerner les réactions des individus concernés par rapport à la situation qui est vécue (Tremblay, 1991). On peut déjà prendre conscience du fait qu'un plafonnement avéré peut

ne pas être perçu par les personnes, ce qui constitue un point de départ pour analyser pourquoi il existe un tel écart.

Hormis le fait qu'il existe deux approches d'une situation de plafonnement : le constat ou la perception, il est important de déterminer ce qui est de nature à évoluer ou pas (Roger et Tremblay, 2004). Si un poste considéré n'offre pas d'évolution et que la personne, vis-à-vis de cette situation, souffre de ne pas progresser il faut arriver à saisir exactement quels sont les éléments de cette situation qui pour elle, génèrent un mécontentement. En matière de plafonnement, la littérature est riche et identifie de nombreuses variantes mais aussi de formes de perception de ces situations. Dans la suite de cette présentation, l'accent est mis sur un classement catégorisé de ces nombreuses études afin de réaliser une distinction précise entre les différentes formes de plafonnement. Cette approche regroupe, sans tenir compte des facteurs structurels et personnels ayant contribué à la construction d'un plateau, des travaux ayant mis en évidence des formes de plafonnement, que celles-ci soient temporaires ou non. Ainsi, quelques soient les structures organisationnelles et les politiques d'itinéraires d'emplois, ou encore les perceptions individuelles, les formes de plafonnement ne sont ni des causes, ni des effets, juste l'expression d'une situation et peuvent de ce fait, s'appliquer à de nombreuses entreprises.

## **B. Le plafonnement de mobilité : le blocage dans l'évolution de la carrière**

Le plafonnement de mobilité tel que nous le nommons, est une forme de plafonnement liée à une situation d'immobilisation qui peut être soit objective, soit ressentie comme telle par l'individu. L'idée retenue dans cette forme de plafonnement c'est qu'elle va être constatée ou ressentie dès lors que la présence d'une personne à un instant T, est jugée par cette dernière comme étant trop longue, ou bien être en décalage par rapport aux pratiques de l'entreprise.

D'un point de vu objectif, l'analyse d'une situation de plafonnement est fortement liée à l'organisation étudiée car autant dans un type d'organisation il peut être courant de maintenir une personne en poste pendant 5 ans, autant dans une autre, le plafonnement sera présent au bout de 2 ans. (Roger et Tremblay, 2004). En outre, au sein d'une même entreprise, cette notion temporelle peut varier d'un poste à un autre. Le temps passé dans un même poste est donc un indicateur important (Cerdin et al. 2003b) qu'il faut pouvoir



relativiser en tenant compte du mode organisationnel de l'entreprise et de ses stratégies en termes de mobilité de la main d'oeuvre (Stoner et al., 1980).

Il a été vu précédemment que l'aspect objectif en tant que tel n'est pas suffisant, car ce qui peut être pour l'entreprise considéré comme une durée « normale » de maintien dans un poste, peut être perçue différemment par l'employé qui va ressentir éventuellement une situation de blocage.

Le plafonnement de mobilité regroupe plusieurs notions liées à un plafonnement qui concerne des situations de stagnation, qu'elles soient temporaires ou persistantes (Reid et Evans in Tremblay 1991). Bardwick (1983) parle de plateau structurel<sup>5</sup> mais ce n'est pas la seule approche qui existe. Aujourd'hui, les carrières ne se construisent plus forcément dans une seule entreprise, mais peuvent l'être chez plusieurs employeurs différents. Si de nombreux auteurs ont intégrés principalement dans leur conception du plafonnement de carrière, la mobilité verticale inscrite dans une conception de la carrière vers le sommet de la hiérarchie (FERENCE et al. 1977), d'autres auteurs ont intégré en plus d'une réduction voire un blocage des mouvements ascendants, le même type de scénario pour les mouvements latéraux (Veiga 1981). Ces mobilités peuvent également s'inscrire dans ou hors de la société où l'individu travaille (Roger et Tremblay, 2004). Le plafonnement de mobilité est une forme d'immobilisme qui va se traduire par la présence prolongée d'un individu dans une entreprise, un lieu, des fonctions ou encore un poste.

### 1. Le plafonnement de mobilité externe : le plafonnement d'entreprise

Certaines constructions de carrière peuvent se réaliser dans plusieurs entreprises, on parle alors de carrière « transorganisationnelle » (Palmero et al. 2001, Tremblay 2005, Baruch 2006). Ces carrières concernent des personnes qui n'hésitent pas à changer d'employeur afin d'avoir un horizon d'opportunités professionnelles plus large, surtout si dans la structure où elles travaillent elles ont du mal à percevoir des possibilités de développement intéressantes. Pour que cette mobilité externe soit possible, il faut que le marché du travail soit porteur, que l'individu ait un profil qui corresponde aux attentes de ce marché, et qu'il ait un savoir qui soit mobilisable chez le nouvel employeur. Même si les pratiques

---

<sup>5</sup> Dans le texte "structural plateauing occurs when an individual is no longer promoted within the organization" (p 67)

discriminatoires à l'embauche sont interdites, il est régulièrement fait état des difficultés d'embauches que rencontrent certaines populations ; et l'âge est un critère qui a été de nombreuses fois souligné.

L'avancée dans l'âge réduit fortement les probabilités de trouver un emploi et c'est justement le taux élevé des personnes de plus de 55 ans étant au chômage ou en inactivité, qui positionne la France parmi les pays d'Europe où la situation du taux d'emploi des personnels vieillissants est préoccupante. De nombreuses études, notamment de la DARES (2007, 2008), mettent en avant que passé un certain âge, les possibilités de trouver un emploi sont réduites car le taux d'emploi des plus de 55 ans reste très faible : 35,7 % de la population de cette tranche d'âge (Dares 2008, p 5). Une personne de plus de 50 ans qui déciderait aujourd'hui de quitter l'entreprise qui l'emploie, aurait beaucoup de difficultés à trouver un travail ailleurs. Malgré les diverses mesures gouvernementales visant à faciliter l'embauche des personnes de plus de 50 ans, le marché du travail reste encore très peu porteur pour celles et ceux ayant franchi un certain âge. Par ailleurs, indépendamment de l'âge, les facteurs conjoncturels qui influencent le marché de l'emploi vont avoir aussi un impact sur la motivation des personnes à vouloir tenter l'expérience et changer d'employeur. Il n'est pas improbable, en période de troubles et de doutes, de penser que certaines personnes vont préférer jouer la carte de la sécurité et choisir de rester à leur poste, plutôt que de postuler dans une autre entreprise (Veiga, 1983). Ce comportement doit en outre être certainement renforcé si l'employeur offre une certaine image de stabilité dans un environnement fragile, et que l'individu a en plus, au niveau personnel, plusieurs charges importantes (crédits en cours, études des enfants etc...).

Ces diverses situations possibles font que les personnels vieillissants sont fidèles à leur entreprise par obligation puisque le marché du travail externe à celle-ci est peu porteur d'opportunités ; et que la sécurité est préférable à la précarité. Pour ces raisons, le plafonnement externe (Palmero et al. 2001<sup>6</sup>, Tremblay et Lapalme 2006) est une forme de plafonnement que l'on peut d'ores et déjà considérer comme étant quasiment incontournable pour les populations âgées puisque ces dernières n'ont pas ou peu de possibilités de changer d'entreprise pour trouver un emploi dans une autre (Veiga 1981).

---

<sup>6</sup> Dans le texte, p 2 "A concept of "external plateau" can be defined for employees feeling that they have no better job opportunity out of their organization on the job market".

C'est pour cette raison, compte tenu de la population concernée par cette étude, que le plafonnement de mobilité externe ne sera pas présenté de façon plus approfondie et que nous allons nous attacher à cerner les contours du plafonnement de mobilité interne qui va concerner une personne qui travaille au sein d'une même entreprise. Une personne qui ne peut, ou ne veut, quitter son entreprise sera à un moment donné, confrontée à une situation de plafonnement. Cette possibilité de mobilité interne réduite va revêtir deux temporalités : une temporaire et une autre avec une durée plus importante qui peut s'avérer définitive.

## 2. Le plafonnement temporaire : le plafonnement de poste

Le plateau de mobilité s'entend à deux niveaux qui se superposent : le niveau du poste et le niveau de la carrière, la carrière étant la somme des cycles des postes occupés (Marbot et Peretti, 2004). Dans un poste, il y a une phase d'apprentissage et d'acquisition des savoirs durant laquelle l'employé va découvrir les diverses tâches qu'il va devoir accomplir et apprendre à réaliser. Il va progressivement acquérir un savoir faire qui va lui permettre de mieux cerner son poste, de devenir de plus en plus autonome et opérationnel dans la réalisation des opérations qu'il doit effectuer au quotidien. Cette phase de maîtrise va progressivement évoluer vers une phase où l'individu connaîtra parfaitement les différentes tâches à réaliser, ainsi que ses tenants et ses aboutissants, pouvant déboucher par la suite sur de la lassitude si aucun changement ne survient. La temporalité du poste de travail peut donc être découpée en 4 grandes phases : l'apprentissage, la maîtrise, la routine et le désengagement (Marbot et Peretti 2004, El Akremi et al. 2006). On va donc trouver à ce stade les deux catégories de plafonnement : objective et subjective, qui vont se présenter à différents niveaux.

D'un point de vue objectif, le plafonnement de poste va concerner la temporalité prévue pour le maintien d'une personne avant que lui soit offerte la possibilité d'évoluer vers un autre poste. Suivant les structures, cette durée de présence dans un poste va être plus ou moins formalisée. Soit l'entreprise a une nomenclature des postes clairement construite, avec une indication temporelle de durée de présence ; soit en l'absence de formalisation claire, ce sont les pratiques informelles qui serviront de cadre de référence. Dans ce cas, c'est l'étude de la durée de maintien des individus dans un même poste, rapprochée du parcours de carrière de la personne concernée, qui permettra de dégager une temporalité, ou une fourchette temporelle. Celle-ci servira de référence afin de déterminer si l'on est en

présence d'une situation de dépassement ou non. Deux cas peuvent alors se présenter : soit l'on constate une temporalité qui est respectée au niveau de la durée de présence dans le poste, soit nous sommes en présence d'un dépassement dont il faut alors déterminer la nature temporaire strictement liée au poste, ou ayant un caractère plus définitif et s'inscrivant alors au niveau de la carrière.

### 2.1 Le dépassement temporel objectif

En cas de dépassement de la durée de présence dans un poste, le plafonnement objectif peut être avancé et va signifier que pour l'instant, les possibilités d'évolution sont réduites sans pour autant être inexistantes (Tremblay 1991). Cependant, le risque de durabilité est présent car des études ont montré que plus un individu a un temps de présence long dans son emploi, « plus les risques qu'il plafonne sont élevés » (Tremblay, 1992, p 78).

On arrive ici à un point important concernant le plafonnement de mobilité, c'est la temporalité (Veiga 1981, Tremblay et Roger 1991), le plateau étant l'absence de mobilité latérale ou verticale sur une période donnée (Beauchamp et al. 1993). Dans les travaux menés par Tremblay et Roger (1995) sur le sujet, le consensus qui semble ressortir porte sur une durée de 5 ans. Cette durée serait le reflet de l'apparition d'un plateau de carrière et constitue une base intéressante pour permettre d'étudier durant ce laps de temps les mobilités que la personne a pu connaître. Cependant, la limite de cette approche basée sur une durée de 5 ans, ou sur tout autre durée choisie, réside dans le fait que c'est un positionnement arbitraire qui ne peut s'appliquer de façon pertinente à une entreprise sans en avoir étudié préalablement la structure organisationnelle et les modalités de changement de poste. C'est pour ces raisons que suivant les études, on trouve des seuils pouvant aller jusqu'à 15 ans ou être ramenés à 3 ans (Roger et Lapalme, 2006) ou encore s'établir à 8 années (Tremblay, 1991).

Cette notion de temporalité est importante, car suivant les caractéristiques techniques d'un poste, le positionnement arbitraire d'une durée unique peut faire ressortir un possible plafonnement là où il n'y en a pas. Plus la structure étudiée aura des métiers diversifiés, plus l'étude du plafonnement de mobilité sera complexe. Dans les emplois aux activités prescrites, les différentes tâches à réaliser ainsi que les prérequis nécessaires pour y accéder sont clairement identifiables. C'est ce qui incite d'ailleurs les formations

diplômantes à proposer dans leur cursus des enseignements permettant aux étudiants d'acquérir les fondamentaux nécessaires pour avoir un profil qui leur permette de postuler à un ou plusieurs postes. En interne, c'est un élément nécessaire à un employé afin de déterminer quels sont les savoirs à maîtriser ou à développer pour pouvoir se positionner vers un autre poste et continuer à évoluer.

Suivant les emplois, la maîtrise des différents procédés peut s'avérer plus ou moins longue et nécessiter un temps d'apprentissage minimal afin que les fondamentaux soient acquis et que la personne soit pleinement opérationnelle. L'objectif de tout employeur est, une fois passée la phase d'apprentissage, que l'employé soit totalement opérationnel dans son activité afin de pouvoir donner la pleine mesure de sa productivité. Ainsi, suivant la nature des différentes opérations à réaliser, une durée de 5 ans peut être longue, comme au contraire, être trop courte.

Le premier point à analyser pour pouvoir identifier un plateau de mobilité comme tel, est la pratique de l'entreprise en matière de temps de présence requis dans un poste avant de pouvoir permettre à une personne d'évoluer vers un autre poste. Ces durées requises pour chacun des postes peuvent être clairement indiquées afin de donner aux individus un repère temporel, ou relever au contraire de pratiques informelles dont le cadre de référence sera la progression connue par les employés soit par rapport à leur carrière antérieure, soit par rapport à un autre groupe d'employés occupant ou ayant occupé les mêmes fonctions (Tremblay, 1992a). La temporalité peut donc être soit objective si elle est clairement indiquée par l'employeur, soit subjective si ce sont des pratiques informelles qui construisent le cadre de référence.

### 2.1.1 La détermination du facteur temps dans le plafonnement objectif

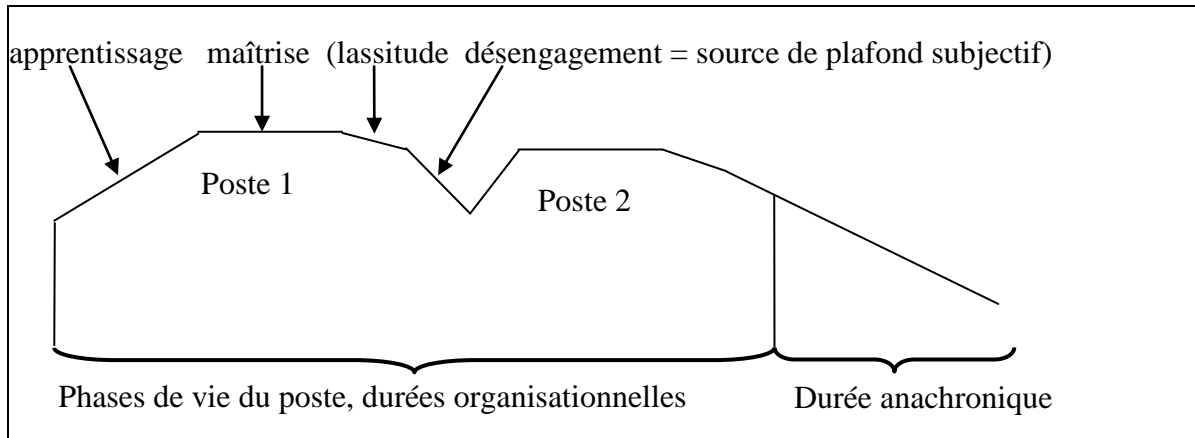
S'il existe un cadre formel délimitant les durées de présence possible pour un poste, tout dépassement constaté peut donc être considéré comme une situation de plafonnement objectif. Dans ce cas les écarts entre périodicité prévue et périodicité constatée peuvent être évalués aisément. La tâche sera plus difficile si c'est l'informel et les pratiques de l'entreprise qui forgent les temporalités car de fait, un écart de temporalité peut ne pas trouver sa justification dans le domaine organisationnel, mais plutôt dans le facteur

individuel. La personne titulaire du poste peut influencer sur sa durée de présence aussi bien pour la réduire, que pour ralentir le changement et donc la mobilité.

Au niveau de l'individu, deux paramètres sont à prendre en compte pour tenter de déterminer un plafonnement de mobilité : le déroulement de la carrière passé afin d'identifier si des postes aux tâches similaires ont déjà été accompli, et si la carrière s'est déroulée suivant un rythme régulier avec des changements fréquents ou non.

L'étude du déroulement de la carrière permet d'aborder les divers postes précédemment occupés et de mettre en avant l'expérience passée et les savoirs développés. Le niveau de maîtrise de certaines tâches peut avoir une influence sur la durée de maintien dans un poste et faire que les responsables hiérarchiques décident de raccourcir ou de prolonger le temps de présence. Le rythme de développement de la carrière peut permettre de déterminer les temporalités de changements de poste connues dans le passé par l'individu et si certaines durées étaient en dépassement, conformes ou plus courtes que la règle établie ou la pratique.

Figure 2- Les cycles du poste et les sources de plafonnement



Il est important de déterminer la nature d'un dépassement temporel afin d'apprécier son caractère temporaire ou plus définitif, comme il convient de cerner la perception que l'individu en a.

## 2.2 Détermination de la temporalité : du plafonnement de poste vers le plafonnement de carrière

A partir du moment où l'analyse d'une situation a permis de constater que la temporalité organisationnelle prévue ou pratiquée par l'entreprise est dépassée, il convient de déterminer le caractère temporaire ou définitif de ce plafonnement.

D'un point de vue objectif, l'analyse de la structure organisationnelle de l'entreprise peut permettre de déterminer si après le poste étudié, il existe d'autres postes, ou si au contraire, celui-ci ne permet pas d'envisager d'évolutions ultérieures. Les travaux de Ference et al., et de Veiga notamment, incitent à se positionner dans une vision aussi bien ascendante que latérale pour pouvoir déterminer les opportunités de changements possibles au sein de l'entreprise étudiée. L'existence de telles opportunités inscrit le plafonnement de poste comme une situation temporaire, l'absence de telles opportunités va entraîner par contre un plafonnement de poste durable qui sera alors un plafonnement de carrière.

Suivant Ference et al. (1977), il existe deux principaux cycles de carrière :

- le cycle de la carrière avec le seuil de Peter<sup>7</sup> (the Peter Principle-unsuccessful plateauing). L'individu parvient à son seuil de Peter et ne donne pas satisfaction dans le poste occupé, entraînant pour lui plusieurs possibilités : soit son maintien dans ce poste, soit un placement dans un poste peu stratégique pour l'entreprise, soit un retour à un poste moindre. Ces options vont entraîner une situation de plafonnement de poste évoluant vers un plafonnement de carrière puisque la seule issue envisageable est la sortie de l'entreprise. Ces cas de figure vont entraîner le classement de l'individu dans la catégorie des « branches mortes », ce qui peut amener à un licenciement dans les organisations où le manque de compétence à un poste peut s'avérer préjudiciable ou dangereux pour la collectivité,
- le cycle de carrière au plateau positif (maintaining a successful plateau). L'individu va parvenir à un plateau qui sera présent jusqu'à son départ mais où la réussite dans le poste est reconnue. On va retrouver dans cette catégorie les employés « piliers ».

---

<sup>7</sup> The Peter principle (1969) repose sur un principe simple : tout employé tend à s'élever à son niveau d'incompétence. Avec comme corollaire : avec le temps, tout poste sera occupé par un incompetent incapable d'en assumer la responsabilité. L'incompétent garde son poste, le compétent est promu.

Indépendamment des opportunités éventuellement présentes à la suite d'un poste, ces deux cycles mettent en avant qu'il convient de déterminer quelle temporalité peut être considérée comme étant la durée de maintien prévue pour un poste précis. C'est cette détermination, indépendamment du fait qu'une personne donne satisfaction ou pas, qui permettra de statuer sur l'existence d'un plafonnement de carrière. Dans ce cas, l'analyse peut soit se baser sur des données objectives lorsque l'entreprise codifie clairement les durées requises de maintien en poste, soit se baser sur l'étude des pratiques existantes.

En l'absence de formalisation claire et précise, pour parvenir à déterminer la nature temporelle du plafonnement, il faut donc connaître les différents postes existants dans une organisation. Pour un poste étudié, il faut confronter les durées de présence de plusieurs salariés pour estimer la temporalité pratiquée, puis étudier la carrière d'un individu identifié afin de déterminer la courbe d'évolution temporelle de sa carrière. Le plateau de mobilité est spécifique d'une situation de blocage d'une personne à un même poste sur une durée qui n'est pas en rapport avec la durée prévue ou probable, celle-ci ayant été indûment prolongée<sup>8</sup> (Veiga, 1981). C'est un plateau non négligeable car la progression est reconnue comme étant un facteur d'influence au niveau des employés pour favoriser leur implication, leurs efforts et leur loyauté (Carnazza et al. 1981) Ce qu'il convient de déterminer, c'est si le plateau de mobilité identifié est un plateau momentané ou qui sera amené à perdurer dans le temps, à l'instar d'Abraham (2004) qui distingue la mobilité de poste et la mobilité d'emploi.

### 2.3 La perception individuelle du dépassement temporel

Le seul constat du dépassement d'une temporalité au niveau de la présence dans un poste, déterminé par les pratiques formelles, ou informelles, qu'elles soient collectives ou individuelles, n'est pas suffisant pour affirmer, ou infirmer, l'existence d'une situation de plafonnement. Il faut s'intéresser à ce que ressent l'individu afin de voir si lui se considère en situation de blocage ou pas puisque c'est sa perception, qui finalement, sera génératrice de mécontentement aux conséquences variées.

---

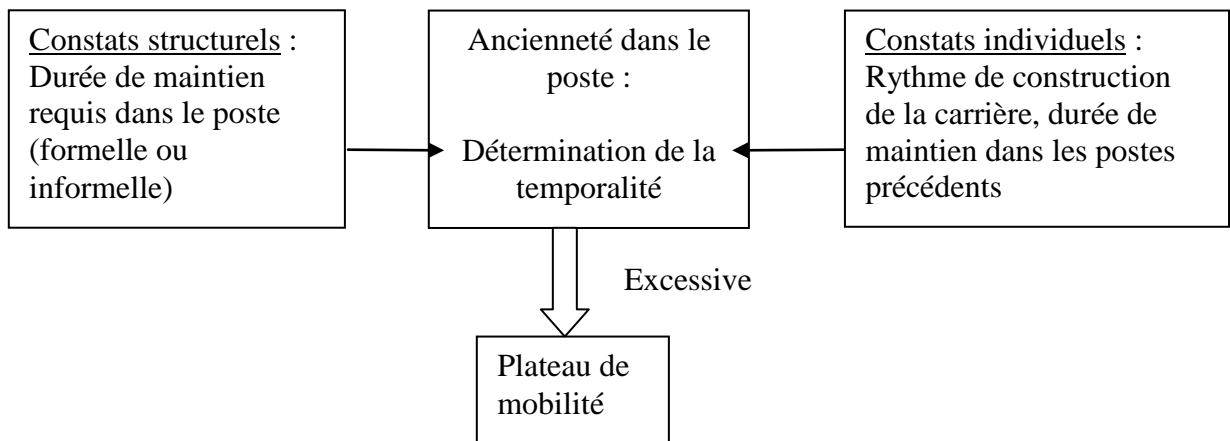
<sup>8</sup> dans le texte "in practice, managers define plateau as the point at which future career mobility, including both upward and lateral moves, is in reasonable doubt because the length of time in the present position has been unduly prolonged" p 566



Les deux derniers cycles du poste, abordées supra, vont être fortement liées à la façon dont l'individu va apprendre et maîtriser les différentes facettes de son travail, c'est-à-dire la rapidité avec laquelle la deuxième phase sera atteinte. Pour l'entreprise, la durée de présence prévue pour une poste est un cadre de référence et tant qu'elle n'est pas accomplie, il n'y a pas ou peu de possibilités d'évolutions vers un autre poste. Or, d'un point de vue individuel, il peut exister des personnes qui parviennent plus rapidement que prévu à la phase de maîtrise, entraînant de fait un décalage temporel et une arrivée prématurée du sentiment de lassitude, générateur d'une perception d'un plafonnement de poste. Ce sentiment peut donc perdurer et s'accroître jusqu'au terme de la durée objective, et au-delà si aucun changement ne survient.

Voici le schéma proposé pour l'identification de la temporalité du plateau de mobilité.

Figure 3- Identification d'un plateau de mobilité



*NB : Ce schéma propose un regroupement des constats pouvant permettre de déceler la présence d'un plateau de mobilité, il n'étudie pas les causes de l'apparition de ce plateau.*

Le plafonnement de mobilité, comme son nom l'indique, va concerner les individus qui se retrouvent dans une situation de blocage dans un poste. Cependant, la mobilité n'est pas forcément synonyme de changements.

### 3. Le plafonnement de métier : la mobilité dans le changement

Si l'on se place du point de vu de la seule mobilité, le plafonnement de poste sera bien souvent temporaire puisque le changement s'inscrit, comme on l'a vu, aussi bien dans une optique verticale qu'horizontale. L'évolution des carrières pouvant se percevoir comme un cycle d'évolution et de stagnation (Roger et Lapalme, 2006), un plafonnement de poste

s'inscrit alors dans un mouvement logique de construction de la carrière. Ce plafonnement de poste deviendra par contre un plafonnement définitif dès lors que l'individu aura atteint un niveau pour lequel il n'existe plus aucune possibilité d'évolution verticale, ni de changement au niveau horizontal. Cependant, nous souhaitons ajouter un complément d'analyse concernant le plafonnement de mobilité en tenant compte d'une donnée complémentaire à la mobilité : la nature du poste occupé.

Il a été abordé supra le fait que le plafonnement de poste pouvait être objectif en se basant sur les durées prévues ou pratiquées, mais également subjectif si la personne atteignait plus rapidement le stade de la maîtrise, et donc les deux phases suivantes : lassitude et désengagement. On peut être en présence d'une mobilité et donc d'une situation objective de non plafonnement, tout en ayant un plafonnement de poste subjectif. Cet état de fait va se rencontrer dès lors que la personne se retrouve assignée à un poste identique ou très proche du précédent. Si dans une structure de taille importante, composée de différentes filières d'emplois, il existe plusieurs postes équivalents, le sentiment de plafonnement peut devenir permanent si un individu se retrouve à occuper toujours les mêmes fonctions jusqu'à la fin de sa vie professionnelle. Les deux dernières phases du cycle de poste vont alors devenir prédominantes, voire même remplacer les deux premières, et générer un sentiment de plafonnement. Il ne faut donc pas perdre de vue que la présence d'une mobilité ne constitue pas en soit un élément objectif suffisant pour attester d'une situation de non plafonnement.

Le plafonnement de mobilité, comme le plafonnement de métier, peuvent entraîner d'autres formes de plafonnement identifiées par la littérature, liées cette fois-ci au positionnement des salariés dans les grilles hiérarchiques et salariales, ainsi qu'à la nature des tâches réalisées. L'ancienneté est un critère très intéressant (Roger et Lapalme, 2006) et souvent mobilisé (Beauchamp et Fabi, 1993) pour permettre de saisir la présence d'un plafonnement de mobilité ou de métier, mais également, d'un blocage présent à d'autres niveaux que la seule évolution de poste.

### C. Les autres formes de plafonnement : quand grade, salaire et tâches n'évoluent pas

Qu'il y ait ou pas changement de postes ou de fonctions, il existe d'autres éléments liés soit au poste occupé, soit à la personne elle-même. La littérature sur le plafonnement a mis

en avant et étudiée trois formes de plafonnements, qui ont été parfois considérés comme des facteurs explicatifs : le plafonnement hiérarchique, le plafonnement de salaire et le plafonnement de contenu.

### 1. Le plafonnement hiérarchique : la stagnation dans le grade

Pour Ference et al. (1977), un plateau de carrière se traduit notamment par une probabilité faible de progression hiérarchique. Le plafonnement hiérarchique est un plafonnement objectif qui pourra être déterminé en fonction des paliers hiérarchiques existant dans l'entreprise et de leur mode d'identification. Les premiers paliers hiérarchiques peuvent être présents au niveau d'un poste ce qui fait que la personne concernée peut évoluer en grade hiérarchique tout en continuant à occuper les mêmes fonctions. Les deuxièmes paliers hiérarchiques vont être présents dans la structure des filières d'emplois de l'entreprise impliquant un changement de grade lors de l'entrée dans les nouvelles fonctions, ou plus tard si la personne fait ses preuves.

Si dans un poste il existe par exemple 4 échelons, le 1<sup>er</sup> étant attribué lorsque la personne débute dans le poste et le 4<sup>ème</sup> lorsqu'elle a acquis les savoirs et l'expérience nécessaire, la personne pourra être considérée en situation de plafonnement hiérarchique dès lors que sa présence dans un échelon s'inscrit dans la durée. Pour cela, il faut bien sûr connaître le mode de promotion adopté par l'entreprise. L'échelon acquis au sein du poste doit également être approché des échelons encore disponibles éventuellement au sein de l'entreprise. En effet, si dans une organisation les niveaux hiérarchiques sont exprimés sous forme de lettres par exemple, la lettre A constituant le plus haut niveau, un individu situé au niveau B peut être soit en situation de plafonnement hiérarchique temporaire car sa présence à ce niveau n'est pas amenée à perdurer et qu'il peut encore progresser, ou en situation de plafonnement hiérarchique définitif si ses possibilités de progression vers le niveau A sont inexistantes. A ce niveau, indépendamment des caractéristiques personnelles, se sont les conditions d'accès aux divers niveaux hiérarchiques qui vont constituer des facteurs de plafonnement.

Les modalités de progression hiérarchique fixées par l'entreprise vont être déterminantes.

Tableau 2- Situations de plafonnement hiérarchique

	Lignes hiérarchiques d'un même poste	Lignes hiérarchiques supérieures en dehors du poste
Autres échelons possibles	Plafonnement hiérarchique de poste temporaire	Plafonnement hiérarchique de carrière temporaire
Pas d'autres échelons disponibles ou accessibles	Plafonnement hiérarchique de poste	Plafonnement hiérarchique de carrière

Le plafonnement hiérarchique va donc pouvoir être présent, soit au sein d'un poste parce que la personne est située à un même niveau depuis longtemps alors qu'il existe des échelons supérieurs dans le poste (plafonnement hiérarchique de poste) ; soit au niveau des grades de l'entreprise parce que la personne ne parvient pas à évoluer au niveau supérieur, alors même qu'elle a pu connaître des changements de poste (plafonnement hiérarchique de carrière). Cela se retrouve par exemple dans la dichotomie : employés, cadres où des personnes peuvent changer de postes tout en ne parvenant jamais au statut de cadre.

Le plafonnement hiérarchique au sein d'un poste peut être un plafonnement temporaire si :

- l'individu peut encore dans son poste accéder aux échelons disponibles,
- s'il existe des grades hiérarchiques supérieurs correspondant à d'autres postes et que l'employé est arrivé au maximum des lignes hiérarchiques disponibles au sein du poste qu'il occupe.

Ce plafonnement de poste sera par contre un plafonnement hiérarchique si l'individu est arrivé au dernier grade du poste, et qu'il n'existe plus de niveaux supérieurs dans l'entreprise. Ce cas de figure va se rencontrer pour le poste par exemple de gérant d'entreprise ou de cadre dirigeant d'une grande société où le dernier échelon dans le poste et le dernier niveau hiérarchique se rejoignent en un seul point.

Le plafonnement hiérarchique occupe une position très mobile dans la mesure où l'on peut être confronté aussi bien à des personnes qui connaissent un changement de poste tout en n'ayant pas d'évolution de grade, qu'à des personnes qui ont connu des progressions hiérarchiques tout en ne changeant pas de poste. Ceci fait que l'on peut donc rencontrer

une personne qui est en situation de plafonnement de carrière tout en ayant connu, ou pas, une progression hiérarchique ; comme on peut croiser une personne qui n'est pas en situation de plafonnement de carrière mais qui ne connaît pas d'évolution hiérarchique. Ces raisons font que le plafonnement hiérarchique peut être soit un élément constitutif d'une situation de plafonnement de carrière et fournir à ce titre une piste d'analyse intéressante, soit constituer une forme de plafonnement à part entière.

Les situations qui peuvent se rencontrer au niveau du plafonnement hiérarchique sont également envisageables au niveau du salaire et de sa progression.

## 2. Le plafonnement salarial : la stagnation dans la rémunération

Le plafonnement salarial peut être, comme le niveau hiérarchique, un élément explicatif ou un élément à expliquer, ce qui fait que certains auteurs l'ont retenu comme une forme de plafonnement et l'ont opérationnalisé (Tremblay et al. 1996). Le niveau de salaire peut être lié à de nombreux facteurs suivant ce que l'entreprise va intégrer comme paramètres pour fixer son montant. Il peut être identique par exemple pour toutes les personnes occupant une même fonction, ou au contraire être fortement individualisé ou encore, comporter une part commune et une part liée aux caractéristiques de la personne<sup>9</sup>.

Le plafonnement salarial est assez complexe à déterminer, surtout si le degré d'individualisation dans les rémunérations est important. En effet, des études ont mis en avant que les employés donnant satisfaction étaient mieux rémunérés que les collaborateurs de même niveau, le salaire étant une récompense pour l'appréciation de la performance (Veiga, 1981). Pour pouvoir rester dans le domaine des critères objectifs, il faut donc pouvoir déterminer dans les composantes du salaire, en présence d'augmentation, quelles sont celles qui sont de nature individuelle et celles liées au poste ou au niveau hiérarchique (Tremblay et al., 1996). Une fois identifié le niveau de salaire par rapport à une échelle salariale existante dans le poste et/ou dans l'entreprise, le temps de présence de l'individu à un niveau de salaire peut permettre de déterminer une situation de plafonnement salarial.

---

<sup>9</sup> Dans une banque commerciale française, les salaires sont calculés à partir d'un nombre de points multiplié par la valeur du point. Les points correspondent à une base commune liée au poste occupé ainsi qu'au niveau hiérarchique, et une base individuelle qui comprend notamment le niveau de diplôme, l'expérience professionnelle préalable, l'ancienneté et des points divers accordés à titre de promotions ou de récompenses.

Tableau 3- Les différents cas de plafonnement salarial

Poste	Niveau hiérarchique	Explications
Identique	Identique	La personne n'a pas changé de poste ni de niveau hiérarchique, le salaire n'évolue pas non plus
Différent	Identique	Le nouveau poste est situé au même niveau hiérarchique que le précédent, et les nouvelles fonctions n'entraînent pas de modifications substantielles dans la réalisation des tâches
Identique ou différent	Supérieur	La personne a gravité un échelon hiérarchique dans son poste ou par le biais d'un autre mais cela ne donne pas, au sein de l'entreprise, une reconnaissance salariale.

La difficulté réside principalement dans la faculté à déterminer la fréquence des augmentations pratiquées par l'entreprise par poste et par niveaux hiérarchiques, et l'existence même d'une reconnaissance salariale des changements et évolutions.

### 3. Le plafonnement de contenu : la récurrence des tâches

L'absence de changement peut générer un plafonnement de poste, ou un plafonnement de métier par le biais d'un maintien dans des fonctions identiques mais avec une mobilité. Cette absence de changement, ou cette continuité dans les fonctions, vont entraîner la permanence de certaines tâches qui a force d'être exécutées et répétées, peuvent devenir routinières. Plusieurs auteurs ont retenu le plafonnement de contenu comme une forme de plafonnement à part entière car il peut être une source de lassitude au niveau de l'individu qui les assume.

#### 3.1 Les principes du plafonnement de contenu

Le plafonnement de contenu peut comporter deux éléments : la répétitivité des tâches et le degré d'autonomie existant au niveau des responsabilités et prise de décision (Roger et Tremblay, 2004). Lorsque le travail prescrit est important, la place laissée à l'autonomie et à la prise de décision est réduite, et la marge de manoeuvre pour faire évoluer les procédures est très marginale dans les structures aux protocoles bien établis. En outre, la possibilité que va avoir un individu pour faire remonter à ses supérieurs les éventuels dysfonctionnements ou difficultés qu'il rencontre, afin de pouvoir faire évoluer son activité, va influencer le sentiment de plafonnement de contenu.

Le plafonnement de contenu va souvent de pair avec le plafonnement de mobilité ou le plafonnement de métier, puisqu'un individu présent depuis longtemps au sein d'un poste ou exerçant les mêmes fonctions, est amené à réaliser tout le temps les mêmes tâches en l'absence de refontes de celles-ci. Le plafonnement de contenu est principalement présent sur le plan subjectif car la routine en est souvent le point central avec l'absence de développement perçue par le salarié (Falcoz 2005). Cependant, ce plafonnement peut être objectif dès lors que l'on se réfère au cycle de vie du poste avec ses 4 phases et à la carrière du salarié. Indépendamment du sentiment de l'individu vis-à-vis des tâches qu'il réalise, on peut également envisager une situation de plafonnement de contenu même lorsque l'on est en présence d'un salarié qui connaît des mobilités dès lors qu'il ne lui reste plus rien à apprendre (Bardwick, 1983). Il faut envisager, au sein d'une grande entreprise, la notion de transversalité des tâches puisque comme cela a été abordé précédemment, les deux premières phases du poste peuvent avoir disparues.

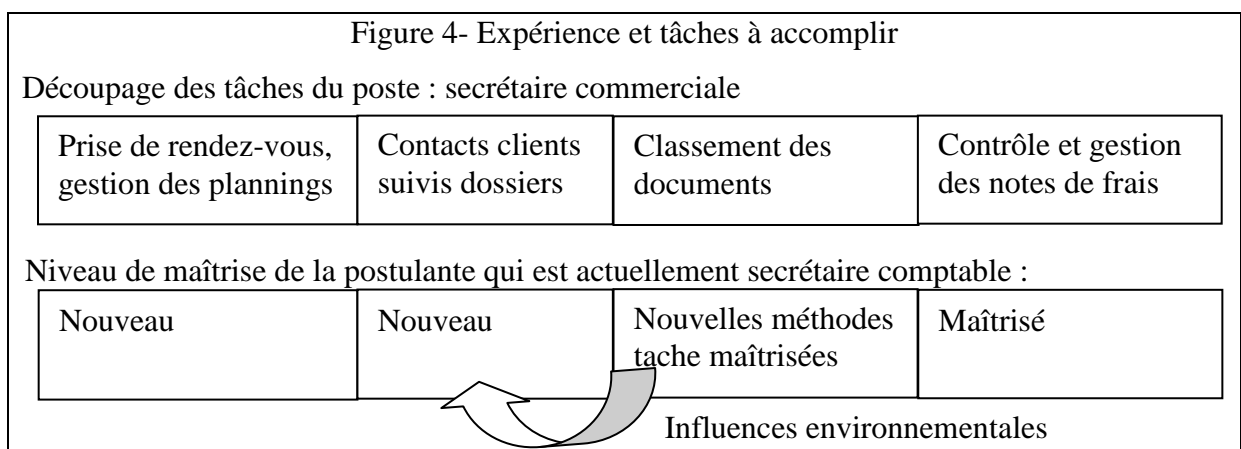
### 3.2 La transversalité des tâches : la continuité des pratiques

L'analyse des postes proposés par une entreprise peut permettre d'élaborer un catalogue des différentes tâches à accomplir. Ce document est à rapprocher du catalogue des tâches élaboré par l'entreprise qui permet de définir les prérequis nécessaires pour accéder à un poste. L'élaboration de ce catalogue des tâches va faciliter la comparaison entre deux postes différents et ainsi permettre l'identification objective d'un plafonnement de contenu, qui peut être totalement ignoré du moment que la personne a connu des mobilités régulières. Cette identification sera facilitée si les différents postes occupés par une personne ont le même intitulé. Dans ce cas, même en présence de mobilité, la personne exerçant les mêmes fonctions clairement identifiées via une appellation de poste spécifique, peut être confrontée à un plafonnement de contenu. On peut dès lors se rapprocher de la notion de métier liée à l'individu et à son corpus de savoirs et son identité professionnelle (Le Boterf, 2000), alors que le poste revêt une notion plus impersonnelle (Donnadiou, 1991). Dans une continuité d'exercice d'un métier, les deux premières phases du poste sont absentes puisque l'apprentissage n'est plus nécessaire et que la maîtrise est déjà présente. La lassitude pourra donc être présente très rapidement même si du point de vu du poste (objectif), le temps de présence de la personne est encore dans les normes. Il existe de nombreux métiers identifiés comme tels qui trouvent leur place dans les

entreprises, métiers identifiés notamment par le ROME<sup>10</sup>, avec une notion sous-jacente de transférabilité des savoirs (Le Boterf, 2000). Pour exemple, une secrétaire pourrait au sein d'une même entreprise être secrétaire comptable, administrative, commerciale ou de direction : ce sont des postes différents, mais avec un métier de base sous-jacent, celui de secrétaire. Le plafonnement de contenu peut alors être présent ou non, suivant que le métier exercé comporte des tâches de natures identiques ou différentes, et que leurs modalités de réalisations se rejoignent. Quand la notion de métier peut être difficile à mettre en avant, ce qui est intéressant de déterminer pour déceler un plafonnement de contenu, c'est la proportion de tâches nouvelles et de tâches déjà maîtrisées.

### 3.2.1 Expérience et transversalité des tâches : la continuité du savoir à travers les postes

La théorie du capital humain de Becker (1964) a introduit, concernant les savoirs humains, deux dimensions principales : un capital humain général constitué par les formations diplômantes, et un capital humain technique qui se construit au sein de l'entreprise par le mécanisme de l'ancienneté et de l'apprentissage pratique des différents postes occupés. Ce capital technique qui est composé des savoirs développés par l'individu au sein de l'entreprise va donc impliquer la capacité de réalisation de nombreuses tâches déjà rencontrées dans la carrière. En superposant la grille des tâches à réaliser dans le cadre d'un poste, et le capital humain d'un individu pour sa partie expérience, le plateau de contenu apparaîtra de manière variable suivant les individus. Pour illustrer les propos de Becker, et en reprenant l'exemple ci-dessus d'une secrétaire qui connaîtrait différentes affectations au sein d'une même entreprise, il peut être proposé la grille d'analyse suivante :



<sup>10</sup> ROME : Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois utilisé par le pôle emploi et qui regroupe sous un intitulé de métiers les diverses compétences à posséder ou développer.



Dans cet exemple, la personne qui est secrétaire comptable et qui se dirige vers le poste de secrétaire commerciale, arrive dans ce nouveau poste avec des savoirs qu'elle va pouvoir mobiliser immédiatement, et avec des connaissances à acquérir. Pour une partie des tâches, notamment le classement, elle sera dans une position intermédiaire. Elle sait déjà comment classer, ce qui lui reste à apprendre, c'est la méthodologie utilisée au sein de son nouvel environnement (couleurs des dossiers, emplacement des armoires etc...). Ce n'est pas une tâche totalement inconnue, ce sont les modalités d'application qui sont légèrement différentes puisque l'environnement a changé. Si dans ce poste de secrétaire commerciale, une secrétaire commerciale d'un autre service avait postulé, ce sont les trois premières cases qui seraient en position intermédiaire, le seul facteur changeant étant l'environnement. Le capital humain est l'ensemble des connaissances, compétences mais aussi des caractéristiques des personnes qui concourent notamment à la création d'un bien être personnel incluant, entre autres éléments, la motivation (OCDE, 2001).

On peut aisément présumer que le plafonnement de contenu est présent lorsque la personne est depuis longtemps dans un poste, mais il peut être également présent même si l'individu est en poste depuis peu et qu'il a connu de fréquentes mobilités. En se basant sur l'expérience construite au fil des ans, un individu qui aura connu de nombreux changements d'affectations au cours de sa carrière, aura acquis un panel de connaissance tellement large que le plafonnement de contenu peut rapidement faire son apparition, quel que soit le poste envisagé. Il faut bien sûr tenir compte des évolutions de l'environnement externe et interne qui peuvent influencer les modalités de réalisation des différents procédés, notamment pour les activités qui sont soumises à des influences juridiques, fiscales, normatives ou technologiques (Foster, 1990).

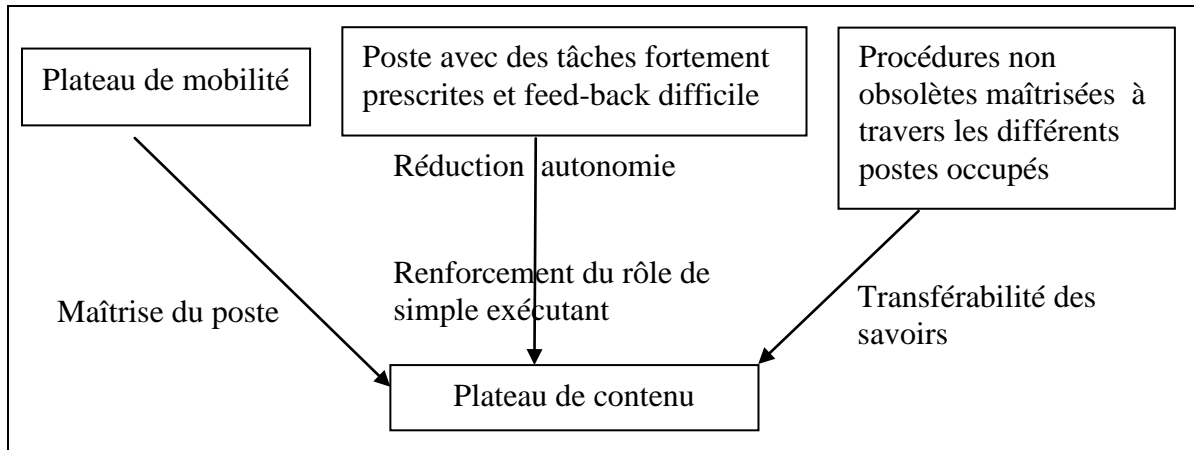
### 3.3 Les déterminants du plafonnement de contenu

Dans une entreprise, lorsqu'il est permis à une personne d'évoluer au sein de la structure en occupant divers postes, la continuité de certaines tâches est inévitable puisque bien souvent, c'est l'expérience et la maîtrise de certaines procédures qui permettent justement d'évoluer. Là où le plateau de contenu va être vraiment probant c'est lorsque l'intégralité des tâches, ou une forte proportion, est réalisée depuis longtemps par un individu. La difficulté du plateau de contenu réside dans deux points évoqués ci-dessus : dans une série de tâches à réaliser, à partir de quelle quantité de répétitivité peut on parler de plafond de

contenu ? Et quelle est la part des tâches concernées qui n'a pas évolué ? Une fois la part de nouveauté maîtrisée, le plafonnement de contenu peut alors faire son apparition.

Pour déterminer l'existence d'un plateau de contenu, voici les indicateurs qui semblent être pertinents :

Figure 5- Les facteurs d'identification de la formation d'un plateau de contenu



Le plafonnement de contenu peut ne pas être une forme de plafonnement isolée et être présent simultanément avec un ou plusieurs autres plateaux, puisque certains auteurs ont abordé cette notion de cumul. Malgré la possibilité d'une approche objective, celle-ci reste très difficile à mobiliser entièrement puisque les contenus des postes sont de nature à évoluer. Comme pour les autres formes de plafonnement, il peut y avoir un décalage entre constats et perceptions car comme cela a été abordé supra, une personne peut ne pas avoir de sentiments de plafonnement à l'égard des tâches à réaliser pour peu que celles-ci lui conviennent.



### ***Conclusion du chapitre 1***

Ce chapitre a permis de montrer l'existence de deux catégories de plafonnement : une basée sur les constats et l'autre, sur les perceptions, ainsi que des formes de plafonnement liées plus ou moins directement au poste occupé.

Le plafonnement objectif, constatable, n'est pas suffisant à lui seul comme base de travail pour une gestion des ressources humaines qui voudrait cerner les difficultés rencontrées par les membres du personnel. Il constitue un outil de détection qu'il convient de compléter avec des entretiens pour déterminer la présence ou non d'un plafonnement subjectif, en gardant à l'esprit les difficultés d'expression que peut avoir la personne interrogée.

L'identification des formes de plafonnement n'est pas une chose aisée puisque l'on s'est aperçu que, même si de façon objective il n'est constaté aucune situation de plafonnement, celle-ci peut pourtant être réelle du point de vu de l'individu. L'approche méthodique visant à déstructurer au maximum chacune de ces formes de plafonnement a permis d'identifier divers éléments de nature à aider le chercheur, comme le responsable des ressources humaines, à cerner toute la subtilité et la complexité du plafonnement, dans un souci de n'en retenir que les éléments utiles. L'objectif reste de maintenir un niveau d'implication optimal.

Que le plafonnement soit constatable ou pas, il apparaît important d'avoir recours à une analyse des perceptions, tant les vécus et les ressentis peuvent être variés. Cela permet de mettre en avant qu'une étude sur le plafonnement est intimement liée à l'entreprise, son histoire, son mode de fonctionnement et à ses salariés et qu'elle est complexe puisque face à une forme de plafonnement, objective ou subjective, il existe une temporalité et des causes à déterminer.

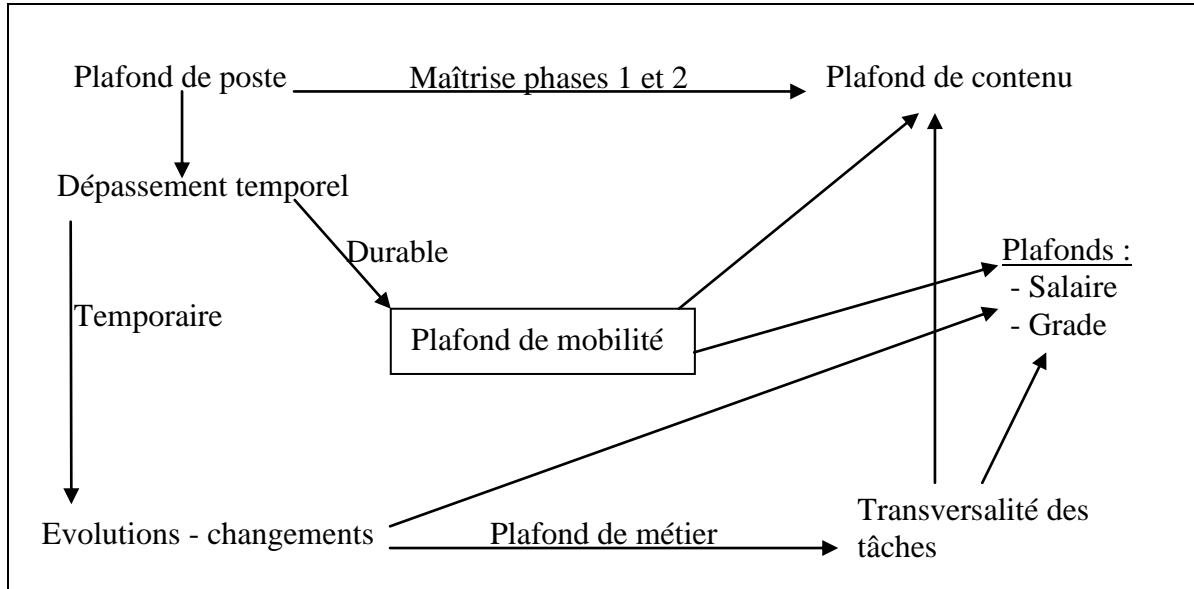
Cela nous permet de commencer à aborder l'étendue de ce que sous-tend le concept de plafonnement de carrière, largement étudié depuis les années 70, dans ses dimensions structurelles et humaines. Nous venons de délimiter une grille d'approche des situations de plafonnement.



Synthèse du premier chapitre

**Mise en place des formes de plafonnement**

Figure 6- Temporalité et construction du plafonnement



Ce chapitre nous permet d'élaborer une nomenclature des formes plafonnements.

Pour ce faire nous avons retenu, en plus des analyses proposées par Veiga et Ference et al., les études de Tremblay et Roger sur la temporalité, de Falcoz et de Bardwick sur la routine.

Qu'il y ait ou non une situation de plafonnement, il convient de déterminer comment les personnes vivent ce phénomène, pour peu qu'elles en aient conscience, car ce sont leurs comportements qui auront des conséquences plus ou moins dommageables pour elles et la collectivité. Pour solutionner une situation de plafonnement, objective ou non, il faut déterminer les causes ayant contribué à sa formation. Roger et Tremblay en 2004 ont identifié deux causes principales à l'origine des situations de plafonnement : une cause structurelle liée à l'entreprise et son mode de fonctionnement, et l'autre liée à la personne, sa façon d'être et sa vision des choses.

Une fois déterminée la présence et la nature d'une situation de plafonnement, il convient de rechercher le pourquoi à travers l'identification de ces deux sources de causes possibles : l'organisation et l'individu (Tremblay, 1991).



# *Chapitre - 2 -*

*La formation des situations de plafonnement :  
Les causes structurelles et individuelles*





Lorsque l'on constate une situation de plafonnement, de mobilité ou de contenu, il convient de déterminer les différents éléments ayant concouru à sa formation.

Dans ce chapitre sont abordées les différentes causes structurelles et individuelles identifiées par la littérature. L'analyse de ces deux pôles est importante car il s'agit d'étudier une situation de travail qui implique un individu évoluant dans un environnement qui présente des contraintes et qui est structuré d'une manière bien spécifique.

Il sera présenté la structure organisationnelle de l'entreprise et les sources multiples de plafonnement qu'elle peut contenir et qui peuvent se cumuler entre elles pour accentuer la situation de blocage. Au niveau de l'individu, il existe également de nombreuses sources de plafonnement dont la variété peut être aussi large que la panoplie des sentiments humains. Les approches des causes individuelles exposées dans la deuxième partie de ce chapitre ne sont certainement pas exhaustives mais permettent déjà d'avoir un aperçu de la panoplie des cas de figures possibles.

### A. Les causes structurelles des situations de 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 possibilités offertes par l'entreprise où il travaille (Livian, 2004).

Pour envisager l'influence organisationnelle dans la formation d'un plateau (FERENCE et al., 1977), il faut s'inscrire dans la perspective que l'entreprise offre des voies de progression, avec un début, des directions à suivre, un but à atteindre et aussi une fin (Iellatchitch et al., 2004). Dans les causes organisationnelles il s'agit de s'intéresser à des données objectives, disponibles au sein des informations de l'entreprise, afin de pouvoir déterminer, une fois identifiée une situation de plateau et sa forme, quels sont les éléments ayant concourus à sa création. Les facteurs d'influences organisationnels à l'origine des situations de plafonnement sont nombreux et ils peuvent trouver leurs sources aussi bien dans l'environnement externe de l'entreprise (Foot et al. 1990, Tremblay 1992a, Beauchamp et Fabi 1993) que dans l'environnement interne et dépendre : de la taille de la structure (Near 1985, Grandrose et Portwood 1987), de son mode d'organisation (Spilerman 1977,

Granjean 1981) de ses politiques de ressources humaines (Gaertner 1989, Tremblay 1992a) et de ses pratiques d'allocation de postes (Becker et Strauss, 1956).

Ces facteurs d'influences, non exhaustifs, présents dans les structures organisationnelles des entreprises, que cela soit sur un plan commercial, financier ou humain ont été largement étudiés et font l'objet de débats et d'études régulières (Beauchamp et Fabi, 1993). Les facteurs externes relèvent principalement du domaine de l'économie et sont hors de ce cadre d'étude. L'analyse s'est concentrée sur les facteurs présents dans la structure organisationnelle de l'entreprise, susceptibles d'influencer directement et durablement le déroulement de la carrière des salariés. Selon plusieurs études, les causes organisationnelles sont pour une large part responsables des situations de plafonnement, comparativement aux causes individuelles (Tremblay, 1992). La limitation des paliers hiérarchiques (Tremblay, 1992a) et donc des chances de promotion, entraînent diverses conséquences sur lesquelles les employeurs ont commencé à s'interroger (Tremblay 1991). Afin de mieux cerner l'influence que peut avoir la structure organisationnelle de l'entreprise, il est intéressant de s'attarder à comprendre le mécanisme de fonctionnement interne de certaines organisations.

1. La segmentation organisationnelle : le découpage du marché interne en filières d'emplois

Le marché interne est la situation privilégiée offerte par une entreprise qui propose à ses employés divers emplois à occuper et dans laquelle il existe tout un système de promotion et une hiérarchie bien établie (Falcoz, 2004). Ces opportunités d'ascension progressives des échelons hiérarchiques, suivant des règles ou des pratiques, concourent à la construction de la carrière (Iellatchitch et al., 2004) et vont en déterminer les contours. La nature des mobilités, qu'elles soient verticales ou horizontales, constitue un élément contribuant à la formation plus ou moins rapide d'un plafonnement de carrière (Tremblay, 1991).

Dans le contexte des années 70, avec la prise de conscience de l'existence d'organisations qui constituent « l'autre marché » par opposition à celui décrit par la théorie standard, Doeringer et Piore ont complété l'idée de Kerr (1954) en avançant en 1971 la théorie dualiste. Pour eux, il existe un marché interne propre aux entreprises qui en auraient constitué un, par opposition à un marché externe lieu de confrontation des offres et des

demandes d'emplois, tous secteurs et métiers confondus. L'exigence est la productivité, le moyen est la division du travail, l'outil est la séparation des tâches, la conséquence est la façon d'apprendre et le point d'aboutissement est l'acteur et ses formes de mobilités (Silvestre, 1987). Dans un marché interne, la détermination des salaires, la progression des carrières, l'allocation des postes, et plus généralement l'échange entre salariés et employeurs, obéissent à des règles. Les augmentations et les promotions relèvent d'une grille propre à l'entreprise et l'ancienneté joue un rôle primordial dans la carrière salariale puisque une place importante est accordée à l'acquisition d'un savoir propre à l'entreprise.

### 1.1 Le marché interne : la structuration du cheminement de carrière

Le marché interne existe par opposition au marché externe. Ces deux marchés sont cependant interconnectés, et le passage de l'un à l'autre s'effectue à un certain niveau de classification pour des postes limités. Ces ports d'entrée/sortie du marché interne constituent des points où la concurrence et l'influence du marché externe vont se faire sentir et l'entreprise doit gérer ces flux qui ont des conséquences sur la politique salariale et la gestion des carrières des individus.

Dans une entreprise ayant peu ou pas de gestion des carrières, les recrutements externes seront dominants (Gaertner, 1989). Par contre, dans un système de marché interne, lorsque les entrées via le marché externe ne sont pas envisagées ou le sont aux niveaux inférieurs de la hiérarchie, les postes sont destinés aux travailleurs déjà intégrés dans l'entreprise (Gaertner, 1989) qui peuvent y accéder par promotion ou mobilité de même niveau, suivant les règles de fonctionnement et les procédures établies. Ce mode de fonctionnement permet dès lors une comparaison avec la comptabilité où le marché interne serait comparé à un stock de ressources (Gleizes, 2000) et le marché externe à un marché de flux auquel on peut faire appel pour des objectifs précis.

L'ensemble de ces règles qui constituent le marché interne, forme une protection pour les salariés et leur permet également, comme le précise Favereau (1989) « un apprentissage collectif, une mise en commun de leurs capacité de travail et d'innovation au service de l'entreprise ». Il ne faut pas sous-estimer l'influence des marchés internes qui jouent un rôle prépondérant pour la plupart des emplois (Lemistre 2002), et malgré la réduction des lignes hiérarchiques dans de nombreuses firmes, ces dernières forment toujours une pyramide dans laquelle la promotion permet d'ouvrir des perspectives en termes de salaire

et de responsabilités (Falcoz 2004). L'entreprise conditionne largement les possibilités de construction des carrières (Foot et al., 1990).

Depuis les années 70, les marchés internes se sont complexifiés mais également plus ouverts, augmentant ainsi les connexions avec le marché externe pour répondre aux besoins qui se présentent et assurer une certaine flexibilité à la gestion des ressources humaines. Cet état de fait a entraîné une scission au sein des marchés internes pour créer un marché interne primaire qui permet de faire bénéficier les employés de plans de carrière, d'actions de formations et de possibilités de promotions ; et un marché interne secondaire. Ce dernier est marqué par une variabilité et une imprévisibilité accrue des temps travaillés (Estrade 2002). Il est caractérisé par une population en contrat à durée déterminée, par des intérimaires, par des salariés à durée indéterminée à temps partiel aux horaires comportant des temps travaillés aux amplitudes variables. Cette flexibilité va faire cohabiter un « noyau dur » de salariés avec plan de carrière et progression salariale intégrés dans un marché interne primaire, et des salariés en situation précaire qui assure la flexibilité voulue pour réagir aux fluctuations économiques, présents dans un marché interne secondaire (Falcoz, 2004).

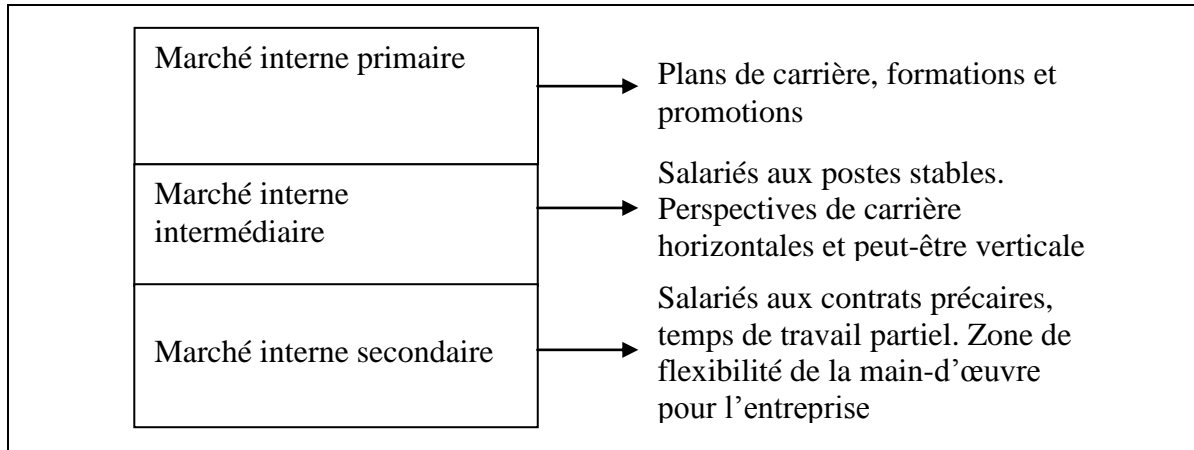
Ce marché va ainsi être constitué par des salariés plus ou moins stables, avec de l'ancienneté ou non, mais dont les conditions de travail sont précaires « les rapprochant ainsi du segment externe du marché du travail » (Estrade 2002). L'existence d'un marché interne primaire repose sur une relation de long terme entre l'employeur et le salarié, le marché interne secondaire organisant la flexibilité recherchée par l'entreprise. Pour que le marché interne primaire soit stable il s'agit de fidéliser les plus jeunes et de motiver les plus anciens qui ont les profils requis pour participer à la pérennité de l'entreprise et il peut être alimenté, aussi bien par le marché interne secondaire, que par le marché externe.

Suivant le positionnement d'un individu dans un marché plutôt qu'un autre, les perspectives de progression ne seront donc pas identiques car la nature et la quantité des postes disponibles ne seront pas les mêmes. Par contre, la dichotomie marché interne primaire et marché interne secondaire mérite à nos yeux d'être assouplie car le secteur primaire est porteur de larges opportunités par opposition au marché secondaire qui est précaire. Or il nous semble opportun de penser qu'il existe des postes pour lesquels les

personnes ne sont pas considérées comme étant une population sur laquelle la flexibilité va pouvoir jouer, sans pour autant qu'elles soient positionnées sur le marché primaire.

Pour cela nous proposons une décomposition du marché interne en trois segments

Figure 7 - Structuration du marché interne en 3 segments



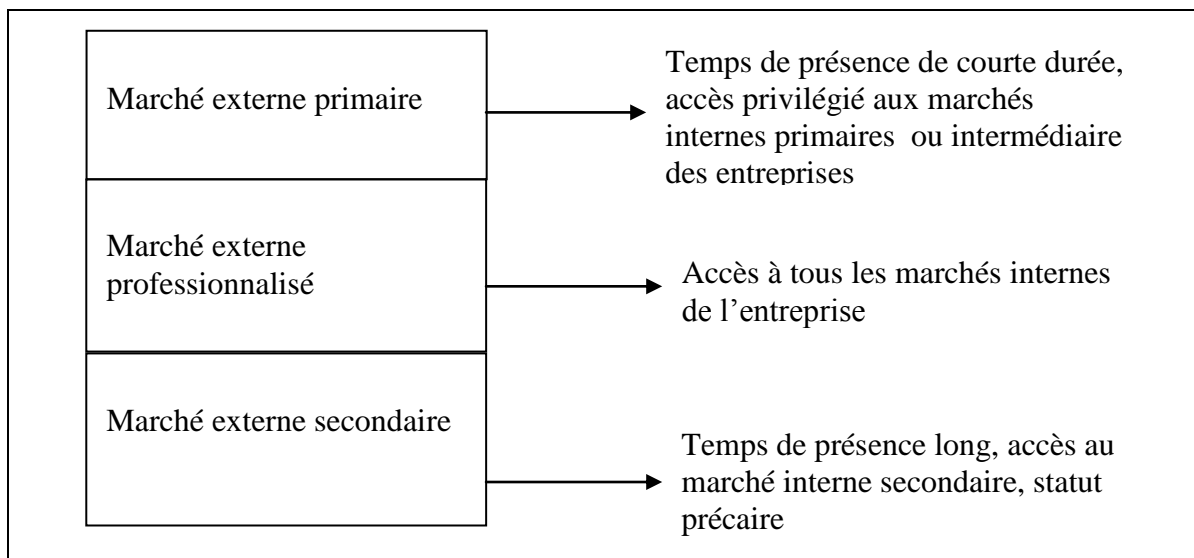
Il apparaît que le marché interne intermédiaire présente une alternative entre les deux situations extrêmes présentées dans cette théorie de marché interne : un secteur où toutes les possibilités sont offertes aux employés, et un autre où il n'y a rien hormis le risque de se retrouver positionné sur le marché externe à plus ou moins brève échéance, ou être condamné(e) à un poste à temps partiel et/ou aux horaires aléatoires.

Le marché interne qui est donc propre à toute entreprise, s'oppose au marché externe qui correspond à ce que nous appelons communément le marché du travail (Lemistre, 2002). Ce marché s'est également structuré au fil des années, notamment par une évolution de l'offre diplômante qui s'est en partie professionnalisée. Les marchés internes évoluent et se structurent en fonction de ce marché externe. Lorsque l'offre diplômante était faible et peu structurée, les entreprises recrutaient au niveau du bas de leur structure pyramidale et formaient les individus qui gravissaient au cours de leur carrière les divers échelons. Les marchés primaire et secondaire internes étaient très étroitement liés. Avec une structuration plus importante de l'offre de personnes diplômées à divers niveaux de connaissances, et l'apparition croissante d'une main d'œuvre expérimentée sur le marché du travail, les entreprises se sont trouvées face à la possibilité de recruter des personnels à divers niveaux hiérarchiques, entraînant alors une démarcation plus nette entre les divers marchés internes (Gautié, 2000).

1.2 Structuration du marché externe et influences sur le marché interne

Le marché externe est lui aussi scindé en deux compartiments : primaire et secondaire. Le primaire constitue un marché porteur où le temps de présence en tant que demandeur d'emploi sera limité, les connexions aux marchés internes primaires des entreprises étant largement présentes. Le secondaire lui va constituer un marché où le temps de présence des individus sera assez long car il n'est pas un marché vers lequel vont se tourner en priorité les employeurs, sauf pour répondre à leurs besoins de flexibilité. Comme pour le marché interne, cette dichotomie nous semble limitative car il existe un marché professionnel (option avancée par Kerr en 1954) organisé sous forme de métiers au sein duquel les salariés peuvent connaître une mobilité horizontale à même niveau de compétence et de rémunération. Il s'agit de « métiers » pour lesquels la qualification est transférable d'une entreprise à l'autre. En regroupant les deux approches on peut donc ainsi scinder le marché externe :

Figure 8 - Structuration du marché externe en 3 segments



Cette structuration et évolution du marché externe va entraîner des connexions avec le marché interne à divers niveaux hiérarchiques, et non à un point d'entrée situé en bas de la pyramide de l'entreprise. Pour les postes à hautes qualifications, le recours au marché interne ou au marché externe se fera en fonction des objectifs de l'entreprise, notamment en termes de coûts, remettant ainsi en cause le poids des employés déjà présents dans l'entreprise dont le savoir, qui n'est plus exclusif, n'est plus un argument primordial.

L'existence de ce marché externe professionnel permet également à des entreprises de se spécialiser afin de proposer aux firmes d'effectuer à leur place certaines tâches, leur offrant ainsi la possibilité entre continuer à recourir au marché interne, ou externaliser une partie de la production pour la confier à des sous-traitants. Cette option se développe dans les grandes firmes pour leurs activités soumises aux fluctuations économiques, ou pour celles qui ne sont ni stratégiques ni rentables. Le développement de l'offre de sous-traitance fait peser une menace sur la stabilité des marchés internes.

De part son ouverture plus grande sur le marché externe, le marché interne connaît une accentuation de sa stratification entre ses différents marchés, scindant de fait la population des employés et des profils de carrière. Comme l'ont dit Doeringer et Piore (1971), l'entreprise est plutôt assimilable à un oignon qu'à un fruit à noyau. La recomposition des marchés internes peut se traduire notamment par une multiplication des strates de segmentation entraînant une difficulté accrue au niveau de la gestion des ressources humaines. Sans parler de déstabilisation, certains auteurs parlent de marchés internes ouverts composés de plusieurs marchés internes aussi bien horizontalement, que verticalement. Ainsi on pourrait trouver un marché interne pour les ouvriers ou les employés, un autre pour les cadres avec des barrières fortes entre eux sans être totalement hermétiques. Dans des marchés internes organisés suivant ce modèle on peut trouver des systèmes de promotions et de recrutements externes cohabitant non seulement pour le même grade hiérarchique, mais également pour le même poste avec les employés en interne, entraînant une concurrence forte pour les postes les plus intéressants. La nature des allocations de postes par appel au marché externe ou interne va influencer directement les possibilités d'avancement (Tremblay, 1991, Gaertner 1989) suivant que les entreprises sont dans une stratégie de « faire » plutôt que « d'acheter » des compétences (Gaertner, 1989). Les possibilités croissantes offertes par le marché externe permet aux entreprises d'envisager leur mode de fonctionnement interne différemment, ce qui, couplé avec les progrès technologiques notamment, entraîne des remaniements structurels.

## 2. La réduction des possibilités d'avancement par l'absence de relève et la réduction des paliers hiérarchiques

Les systèmes organisationnels des entreprises ont fortement évolué, notamment grâce à l'informatisation et l'automatisation de nombreuses tâches qui ont permis des regroupements de postes et la suppression de divers paliers hiérarchiques, tout en



nécessitant un besoin en main d'œuvre moindre. L'évolution de l'offre de main d'œuvre sur le marché externe permet en outre, aux entreprises qui recrutent, de trouver un large panel de compétences susceptibles de répondre à leurs attentes. Les diverses politiques de gestion suivies par l'entreprise vont donc structurer son mode organisationnel et avoir une influence directe sur les constructions des itinéraires d'emplois.

Les réductions continues de personnels constituent, selon Cerdin et al (2003b), 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 progression seront meilleures car cela peut générer un effet de pénurie et amener les individus à rester à leur poste plus longtemps faute de remplaçants. Les réductions de personnels peuvent donc, par une difficile relève, contribuer à la formation d'un plateau de carrière (Rotondo et Perrewé, 2000), notamment dans les métiers qui ne sont pas jugés stratégiques par l'entreprise, les allocations de main d'oeuvre concernant prioritairement les métiers jugés importants pour répondre aux besoins de développement. En outre, les nombreux remaniements ainsi que les évolutions technologiques peuvent entraîner des modifications substantielles de certains postes, voire leur disparition. Dans ce cas, l'entreprise ne va pas pourvoir le ou les postes concernés et peut proposer soit un reclassement à la personne, soit un licenciement ou attendre le départ à la retraite pour ensuite supprimer la fonction. Cependant les entreprises ne se restructurent pas toutes les années et il existe une constante dans la structure organisationnelle, ne serait-ce que pour permettre une certaine cohérence dans le fonctionnement global de l'entreprise. Il est donc important de bien cerner la nature d'un poste, les perspectives d'évolutions potentielles et les possibilités de relèves qui existent. Cette approche de Cerdin et al (2003b) permet de compléter la vision de Ference et al. (1977) et de partir du principe que les possibilités d'évolution peuvent être limitées aussi bien parce qu'il n'y a personne pour la relève, que par la faiblesse des offres de postes disponibles.

L'absence de poste à pourvoir est effectivement un autre un facteur structurel de création d'une situation de plafonnement (Tremblay 1991, Maimunah 2008). La réduction des paliers hiérarchiques au sein du marché interne de l'entreprise, illustré par la forme pyramidale régulièrement utilisée dans ce domaine, peut créer un effet de saturation par la présence d'un nombre trop important de personnes qualifiées par rapport aux postes disponibles (Tremblay 1991, Roger et Lapalme 2006). S'il s'agit d'un marché interne

ouvert (Favereau, 1989), les employés vont subir la concurrence du marché externe pour certains postes, contribuant à un effet d’embouteillage par le nombre important de demandes par rapport aux disponibilités. Cet état de fait peut aussi dévaloriser les personnes ayant construit leur carrière sur leur expérience par rapport à celles ayant un niveau de qualification élevé<sup>11</sup> (FERENCE et al. 1977). Le niveau de recrutement va également jouer sur le cheminement de carrière contribuant à favoriser ces effets d’embouteillages. En effet, si une personne qui a mené de longues études est recrutée dans une entreprise, il est fort probable qu’elle espère et attend un cheminement de carrière qui l’amène vers des postes élevés. Cette attente exprimée par les plus jeunes a bien été perçue par les entreprises qui mettent en place diverses actions pour fidéliser les recrues prometteuses. Cependant, dans une configuration où les postes disponibles se raréfient au fur et à mesure de la progression hiérarchique, ce genre de politique ne peut se faire qu’au détriment de la promotion des plus anciens qui sont de toute façon, comme nous l’avons vu précédemment, fidèles par obligation.

Dans ces formes de plafonnement, même si l’individu possède les qualités requises, il faut retenir que l’une des raisons de la constitution d’un plateau trouve son origine dans le fait que l’organisation n’est pas en mesure de proposer un changement (Tremblay, 1991). Cependant, cette raréfaction des disponibilités n’est pas la seule raison car au sein d’un marché interne structuré et compartimenté, suivant le positionnement de l’individu dans la structure, ses perspectives de progression ne seront pas les mêmes (Grandjean 1981, Roger et Lapalme 2006). Le fait qu’un plateau de carrière puisse être constitué aussi bien par un manque d’opportunités de poste, que par une absence de relève, montre que l’emploi où se situe un individu va être de nature à conditionner le cheminement de sa carrière.

### 3. Les filières d’emplois et les pratiques d’allocation de poste : entre structure organisationnelle et politique de gestion des ressources humaines

La segmentation organisationnelle existante au sein d’un marché interne structuré va entraîner la création de filières d’emplois qui seront autant de voies de carrière suivant les liens existants entre elles. Les politiques de recrutement vont avoir pour effet de créer, suivant les filières d’emplois existantes, soit des goulots d’étranglements où les postulants vont tous arriver (Tremblay, 1991), soit des filières avec des postes « culs de sac » et des

---

<sup>11</sup> Dans le texte “for a given position, the individual may be seen as less qualified than other candidates, including some presently outside the organization” p 605

paliers hiérarchiques peu nombreux (Spilerman, 1977) car la relève n'est pas là (Gaertner, 1989) ou que les évolutions possibles sont limitées, voire inexistantes (Scholl, 1983). La politique de gestion des ressources humaines va décider de positionner un individu dans un poste précis, tout en tenant compte d'un environnement sous contraintes constitué par un marché interne structuré, hiérarchisé et comportant des règles de fonctionnement.

### 3.1 Les filières d'emplois : la structuration des cheminements de carrière

Dans les structures de taille importante où les filières d'emplois sont nombreuses et variées, l'individu aura, malgré sa bonne volonté, un cheminement de carrière qui sera pour le moins encadré, voire pré-établi suivant la nature des liens existants entre les différentes filières et les voies qui pourront être suivies (Spilerman 1977, Nystrom 1986<sup>12</sup>). Ainsi, l'emploi de départ peut conditionner le déroulement de la carrière et l'apparition du plateau. Pour Grandjean (1981), le port d'entrée au sein du marché interne est un point de départ important pour la construction de la carrière individuelle car il s'intègre dans une filière d'emploi plus ou moins porteuse, dont la longueur va délimiter les possibilités de mouvement (Scholl 1983, Gaertner 1989). Ce point d'analyse nous semble important lorsque l'on aborde le sujet du plafonnement de carrière d'un point de vue organisationnel, bien que Tremblay et Roger (1991) estiment qu'il ne constitue pas un élément d'influence sur le plafonnement de carrière. Cependant, Ference (1977) distingue le plateau organisationnel du plateau personnel en précisant qu'indépendamment de la valeur de la personne, celle-ci peut ne pas progresser par manque d'opportunités<sup>13</sup>.

Comme le souligne donc Grandjean, le port d'entrée dans le marché interne a son importance, aussi bien par rapport au niveau hiérarchique que par rapport à la nature du poste et de la filière d'emploi dans lequel il s'inscrit, car les paliers disponibles ne seront alors pas les mêmes. On peut ainsi distinguer les filières porteuses et les filières à plateau temporaire ou permanent, en tenant compte également des possibilités offertes par l'entreprise pour qu'un individu puisse construire un itinéraire d'emploi différent des schémas déjà existants (Falcoz 2004, Livian 2004). Cette vision concernant la filière

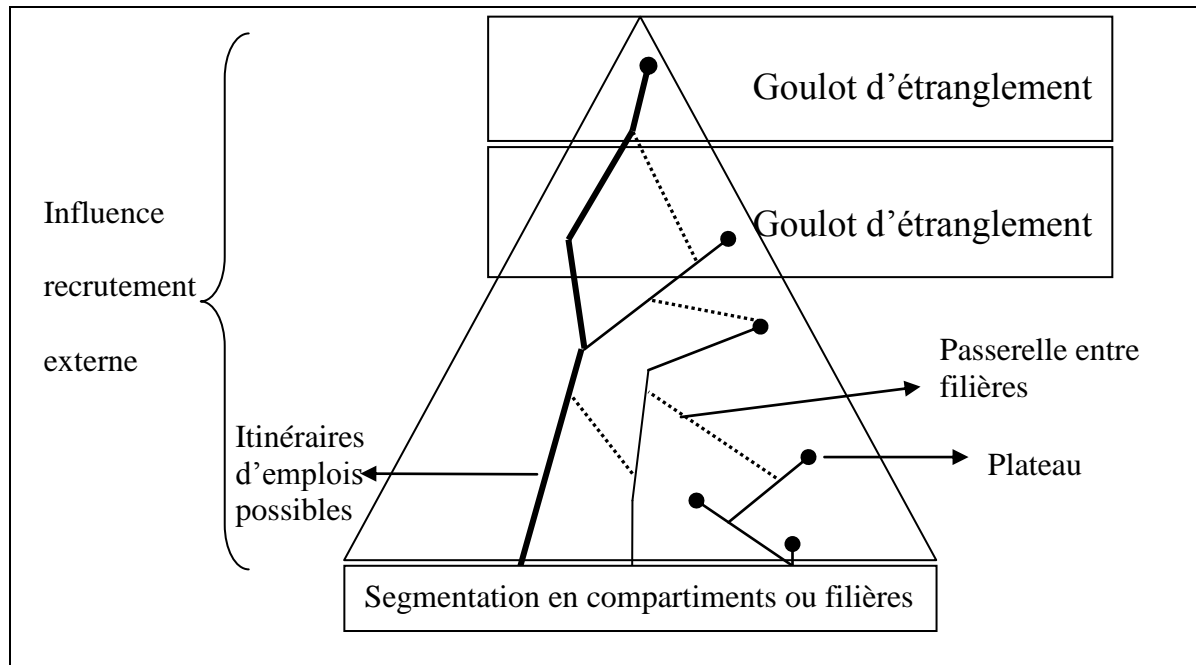
---

<sup>12</sup> Bien que l'étude porte sur deux fonctions spécifiques elle a permis de mettre en avant que suivant la filière d'emploi dans laquelle s'inscrit un poste, les opportunités de construction de carrière peuvent être différentes, de même que les possibilités de changer de filières

<sup>13</sup> Dans le texte "some are organizationally plateaued although having the ability to perform well in higher level jobs, because of lack of openings" p 604

d'emploi doit être également complétée par l'influence de l'environnement qui se fera plus intensément sentir suivant les secteurs d'activités, amenant de fait une variabilité dans les chances de progression (Tremblay, 1991).

Figure 9 -Structure des filières d'emplois



La segmentation organisationnelle va créer des compartiments structurés et organisés avec des postes plus ou moins variés et en plus ou moins grand nombre. Les liens possibles entre ces différents compartiments, qu'ils soient formels ou informels, vont créer des possibilités d'avancement différenciées que Falcoz (2004) nomme « l'ossature des carrières ». Selon Scholl (1983), au sein d'une filière, ou d'un compartiment, le nombre de paliers existants va conditionner les possibilités offertes par cette filière. Ainsi, si un compartiment possède peu de paliers hiérarchiques et n'a pas ou peu de passerelle avec d'autres compartiments, les individus y travaillant seront amenés à connaître une situation de plafonnement plus rapide, qui pourra être permanente ou temporaire si une opportunité se présente ou si l'individu arrive à sortir des schémas inscrits. La conception organisationnelle de l'entreprise va conditionner la construction des carrières en favorisant ou en limitant les marges de manœuvre intra et extra compartiment. Ce qui est valable pour le compartiment où s'inscrit l'itinéraire d'emploi est aussi valable pour le niveau hiérarchique concerné. En outre, certains postes ou compartiments sont identifiés comme importants pour l'entreprise et offrent ainsi plus ou moins d'opportunités (Falcoz 2005,

Tremblay 1991, Spilerman 1977). Le choix de la filière conditionne souvent la mobilité et le succès de carrière subséquent (Grandjean, 1981).

La structure organisationnelle de l'entreprise est une cause importante dans l'apparition des plateaux (FERENCE<sup>14</sup> et al. 1977) et dans une organisation de type pyramidal il ressort clairement que les possibilités de mobilité sont moindres au sommet (Lemire et al, 2005) qu'au niveaux inférieurs. Cette analyse des causes structurelles laisse à penser que le plateau de carrière est une situation inévitable (Stoner et al., 1980, Tremblay 1992a) car un individu va, à un moment donné, se trouver à un poste où il n'y aura pas soit de successeur pour le remplacer, soit d'opportunités d'évolution, que cela soit verticalement ou latéralement. Ces facteurs organisationnels sont difficilement contournables, surtout si l'entreprise existe depuis longtemps et que son organisation est complexe et comporte beaucoup de ramification. Les politiques de recrutement vont avoir une influence aussi bien sur les possibilités de relève que sur les chances d'évolution. Les politiques de promotions vont quant à elle créer un cadre temporel (Dupray, 1997) qui servira de référence pour jauger si une personne est en situation de plateau ou non.

L'organisation de l'entreprise en filières d'emplois avec une structure pyramidale va avoir une influence sur les possibilités de progression de carrière d'un individu. Il a été vu que la réduction des paliers hiérarchiques, comme les politiques de recrutement, conditionnaient les possibilités d'évolution. Les modalités de changement de poste au sein d'une entreprise peuvent être clairement établies ou relever, comme vu supra, de pratiques plus ou moins informelles. Plus la structure de l'entreprise est grande plus les modalités de progression peuvent être complexes et difficiles à cerner, même pour les services de gestion des ressources humaines.

### 3.2 La formation d'un plateau : l'influence temporelle de l'organisation structurelle

Il a été vu précédemment qu'au niveau du plafonnement de mobilité, la temporalité était un indicateur important. Cela dit, elle constitue un point très difficile à appréhender car les facteurs d'influences organisationnels sont nombreux et peuvent faire évoluer les temporalités de poste, agissant automatiquement sur la temporalité de déroulement de la

---

<sup>14</sup> dans le texte "the most important source of organizational plateauing is the narrowing pyramid..." p 604

carrière. Le temps est une donnée qui reste aléatoire pour déterminer une situation de plafonnement car il va varier suivant les postes, évoluer suivant les diverses modifications apportées dans la nature des tâches à réaliser et être soumis également aux contraintes que l'entreprise peut rencontrer notamment en termes de stratégies de développement interne ou externe et de ses possibilités financières. Concernant la nature même des tâches à accomplir, avec l'évolution des technologies, certaines procédures ont pu être automatisées ce qui a facilité leur réalisation. Le poste peut donc ainsi évoluer vers la simplicité et nécessiter un temps de maintien moins long puisque les savoirs requis sont moins nombreux et/ou moins complexes à assimiler. Cela peut aussi se présenter face à une augmentation importante de l'activité qui nécessite un découpage des tâches en plusieurs postes si le volume à traiter devient trop important. On parle d'ailleurs dans certains domaines d'activité de néo-taylorisme car les entreprises ont découpé leur cycle de production en plusieurs tâches bien distinctes. A l'inverse, la complexification de l'environnement peut entraîner une complexification des tâches à réaliser et nécessiter un temps d'apprentissage plus long que précédemment.

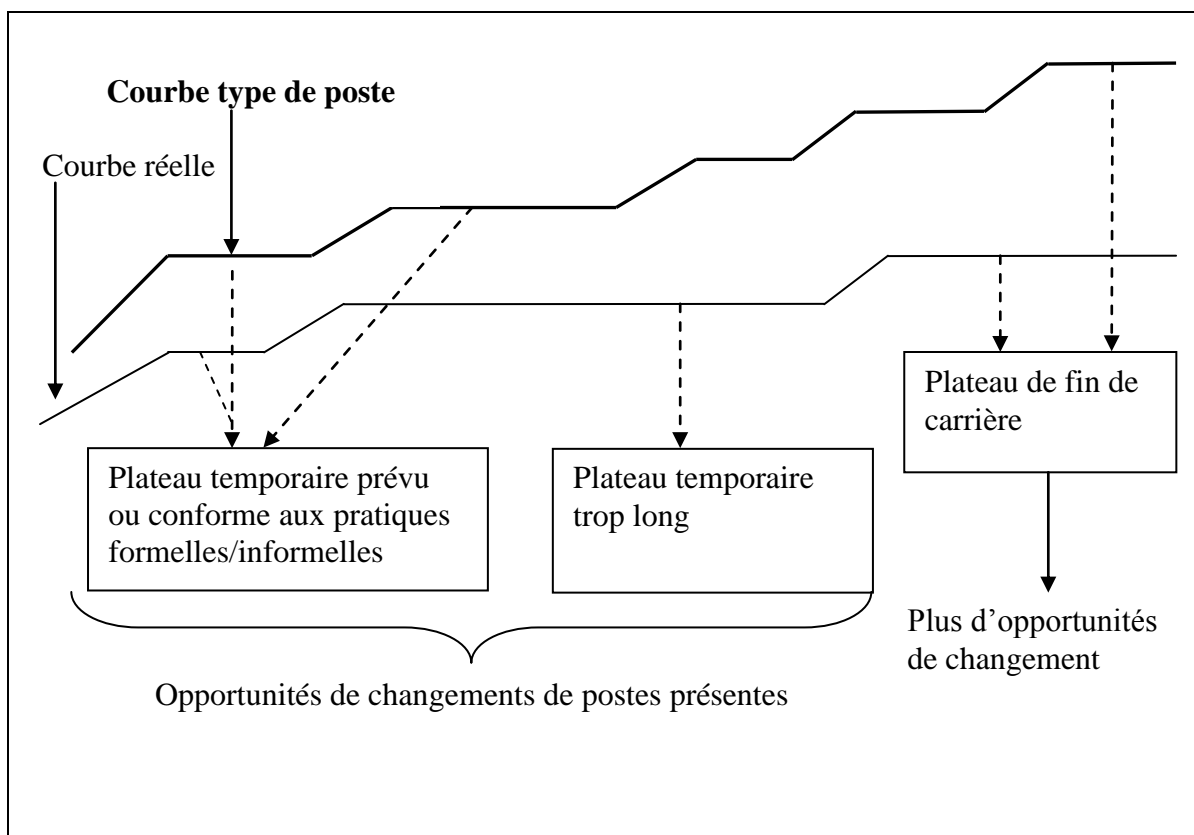
Si l'on est en présence d'un poste qui existe depuis longtemps au sein de l'entreprise, sa complexité peut avoir évolué de même que la temporalité requise. Les politiques de l'entreprise en matière de répartition des tâches au sein des postes vont avoir une influence directe sur la temporalité qu'elle juge nécessaire aussi bien pour acquérir les fondamentaux, que pour obtenir une productivité qui la satisfasse et lui permette un retour sur investissement. Cela met en évidence également que la comparaison temporelle entre deux postes différents est difficile car une ancienneté de 10 ans dans un poste hautement technique peut ne rien représenter à côté d'une ancienneté de 5 ans dans un poste simple aux tâches répétitives. Même si pour de nombreux auteurs, dont Tremblay (1991), la temporalité est le meilleur indicateur du plafonnement ou de la stabilité dans l'emploi, elle reste insuffisante car elle n'est pas une donnée constante, unifiée au niveau de l'entreprise, et identique pour toutes les fonctions. Elle ne peut donc être mobilisée seule.

Autre facteur d'influence sur la temporalité est l'organisation interne de l'entreprise en filière d'emplois. Suivant l'itinéraire d'emploi possible dans lequel s'inscrit une personne, de même que son positionnement dans la structure hiérarchique de l'entreprise, le plateau de mobilité peut revêtir une forme temporelle temporaire ou bien définitive. Une personne qui est recrutée dans un poste au sein de l'entreprise, aura devant elle un horizon plus ou

moins important d'évolutions possibles. Plus elle va progresser au sein de la structure, plus les possibilités vont se réduire, comme il peut également y avoir un souci de relève. Cette situation de blocage structurel peut être temporaire dans la mesure où la personne a encore devant elle des changements réalisables mais qui sont pour l'instant inaccessibles, ou être définitive si au contraire aucune opportunité de changement n'est envisageable.

Les durées de plateau peuvent ainsi être présentées :

Figure 10 : Les cycles de plafonnements organisationnels



*NB : Les temporalités organisationnelles ne tiennent pas compte des facteurs individuels concourant à la formation d'une situation de plafonnement.*

Les opportunités en matière de postes à pouvoir vont dépendre de la façon dont l'entreprise envisage ou construit son développement, en tenant compte notamment des opportunités et des menaces présentées par son environnement (Tremblay, 1991). Si l'entreprise procède à un développement organique<sup>15</sup>, cela peut générer des possibilités de changement de postes plus importantes, à condition bien sûr que celle-ci face appel à son marché interne pour

<sup>15</sup> Croissance organique ou interne : il s'agit pour l'entreprise d'accroître son chiffre d'affaires par une augmentation de sa capacité de production et la conquête de parts de marchés supplémentaires

pourvoir à ses besoins. Donc si l'entreprise étudiée a connu des phases de développement organique, cela a pu entraîner une réduction des temporalités au niveau du maintien en poste de certains individus pour lesquels des offres de changements se sont présentées. Par contre, si l'entreprise recourt de façon massive à des recrutements externes, notamment pour certains postes, même en présence de croissance organique on va constater une temporalité rallongée car les opportunités existantes ont été pourvues par des personnes extérieures, ce qui crée un effet de blocage. En période de récession où les opportunités commerciales sont faibles et la demande atone, les entreprises peuvent être dans une logique de non recrutement, voire même de réduction d'activité. Cela peut entraîner un allongement des temporalités habituellement constatées dans certains postes par l'effet conjugué de la réduction des recrutements qui a un impact sur les possibilités de relèves, et de la réduction de l'activité qui va bloquer les ouvertures de postes, voire même entraîner la suppression de certains.

Une entreprise peut également faire le choix d'un développement externe<sup>16</sup>. La plupart du temps, les opérations d'acquisitions entraînent des réductions d'effectifs puisque l'entreprise initiatrice et la cible vont avoir des outils de productions qui vont devenir redondants. Lorsque les entreprises fusionnent, ce sont donc des marchés internes qui vont se regrouper et là où il y a des doublons, il va y avoir disparition d'un des deux. Une croissance externe peut être aussi bien porteuse d'opportunités que de menaces. D'une part, la fusion de deux entités peut apporter des possibilités d'évolution de carrière plus larges dans la mesure où il peut y avoir des mobilités à l'intérieur du groupe nouvellement créé. Un individu en situation de blocage temporel peut donc se voir proposer un poste dans la nouvelle entité. D'autre part, à l'inverse, les postes présents verticalement ou horizontalement qui devaient se libérer et offrir ainsi une possibilité de progression peuvent se retrouver pourvus par les individus travaillant dans l'entité rachetée et dont les emplois ont été conservés dans le cadre du nouveau groupe. De fait, la temporalité des personnes présentes dans ces postes, qui perdent leur possibilité de changement, va s'allonger. Il ne faut pas perdre de vue non plus que ces opérations débouchent généralement sur des licenciements ce qui fait que pour les personnes qui ont eu la chance de conserver leur emploi, la relève peut s'avérer plus difficile. Les opérations d'acquisition

---

<sup>16</sup> La croissance externe se réalise par le rachat d'entreprises concurrentes, ou par intégration verticale de fournisseurs ou de réseau de distribution afin de créer des synergies. L'objectif est notamment de conquérir rapidement des parts de marché en diminuant le nombre de concurrents.



sont très lourdes pour les entreprises qui les réalisent et il faut compter un délai plus ou moins long pour parvenir à intégrer la cible achetée ce qui fait que les politiques de gestion des ressources humaines peuvent être plus ou moins désorganisées, entraînant un blocage dans les changements de postes. On peut ainsi trouver dans l'histoire de l'entreprise, des informations de nature à offrir un éclairage sur les situations constatées.

La temporalité requise ou pratiquée pour un maintien dans un poste est une donnée qui, en restant très intéressante, présente un caractère aléatoire pour juger efficacement d'une situation de plateau. Cela montre que le plafonnement est une situation vraiment très complexe à aborder car elle implique diverses sources plus ou moins formelles, et plus ou moins aisément mobilisables. La temporalité n'est pas le seul facteur contribuant à la formation d'un plateau, les pratiques de gestion des âges ont été également étudiées.

### 3.3 Les pratiques des gestions des âges : une donnée objective discriminante

L'âge est une variable qui a été très souvent étudiée (Near 1985, Slocum 1985, Veiga 1981, Tremblay et Roger 1991, Roger et Lapalme 2006) mais c'est un facteur difficilement identifiable seul car il constitue rarement une cause isolée de plafonnement car la loi contre la discrimination sanctionnerait de telles pratiques dès lors qu'elles ne se justifient pas. En effet, dans certains métiers très éprouvants physiquement, l'âge peut être un facteur important quant à la prise de décision d'allouer un poste à quelqu'un. Par contre, dans des secteurs sans contraintes particulières, l'âge peut être lié à un savoir faire (Steinmetz, 1969) ou être un pré requis dans les organisations qui ont des normes, implicites ou pas, de rapport entre l'âge et le niveau hiérarchique (Cerdin et al., 2003b). Certains postes, où les responsabilités sont importantes, sont dévolus en priorité aux personnes ayant acquis une certaine maturité au regard des objectifs à atteindre, et le mot senior est, dans certaines branches d'activités, un terme qui est synonyme d'expérience et de savoir faire. Cette pratique organisationnelle est importante car si une entreprise avec un marché interne ouvert est amenée à recruter des candidats externes moins âgés que les candidats internes pour un poste à pourvoir, les situations de plateau pour les plus âgés seront alors plus fréquentes.

Les opportunités de carrières diminuent avec l'âge (Hutchens 1988, Roger et Lapalme 2006) soit parce que l'ancienneté a amené les individus concernés à des postes hiérarchiques élevés et donc de fait entraîne des réductions d'opportunités dans une structuration de type pyramidal, soit parce que les plus anciens ont une image peu valorisante au sein des entreprises (Aract 2004, Falcoz 2004b) avec notamment l'idée d'une forme générale d'incompétence (Dedrick et Dobbins, 1991<sup>17</sup>) alors même qu'ils peuvent contribuer à l'activité de manière importante (Elsass et al. 1989) . Il est donc très difficile de cerner si l'âge est le critère discriminant ou seulement une caractéristique individuelle parmi tant d'autres, bien que Pritchard et al. (1984) aient mis en exergue une relation négative entre la mobilité et l'âge. En effet, lorsque l'on se base sur la structure pyramidale et les itinéraires d'emplois, il est possible de constater vers le sommet de la hiérarchie une raréfaction des postes. Une personne qui a une longue ancienneté dans une entreprise et qui aura gravité au fur et à mesure des années les divers échelons existants en occupant différents postes, va arriver à un plateau de mobilité dont une des causes, peut être effectivement l'âge, mais aussi une de celles évoquées supra.

L'influence de l'âge a déjà été évoquée en 1977 par Ference et al. lorsqu'ils abordent la notion de durée d'utilisation des potentiels par l'entreprise<sup>18</sup>. Pour arriver à identifier effectivement l'âge comme facteur de plafonnement, il faut pouvoir comparer dans une entreprise, lorsqu'un poste se libère et qu'il existe plusieurs candidats potentiels, si l'âge est un critère décisif (toute chose étant égale par ailleurs). Autant dire qu'il va être difficile d'isoler ce facteur comme cause de plafonnement car aucune entreprise ne permettra qu'une étude puisse mettre en avant qu'elle pratique la discrimination par l'âge, encore moins dans le contexte actuel de politiques en faveur du maintien en emploi des plus anciens. Par contre, l'existence d'une relation entre l'âge et les phases de carrière (Cerdin et al., 2003a) peut permettre d'établir un lien entre ancienneté dans l'entreprise, paliers hiérarchiques, filières d'emplois et fréquence des changements de postes afin d'identifier les ralentissements dans la carrière et la formation d'un plateau. Ainsi, si une personne a occupé différents postes dans sa carrière avec une fréquence de mobilité régulière, et qu'un ralentissement est constaté dans cette fréquence alors même qu'il existe encore des

---

<sup>17</sup> Dans le texte, extrait « older individuals are typically perceived as less competent than younger individuals, poor performance by older employees and high performance by younger employees... », p 368

<sup>18</sup> Dans le texte « Age. The individual may be seen as a less desirable candidate because of the need to utilize the position for training younger, high potential managers who might have longer useful lives with the organization » p 605

opportunités de changement et de remplacement, on peut donc supposer que l'âge devient alors un facteur d'influence. La théorie du capital humain fait un lien entre l'âge et les chances de mobilités qui diminuent lorsque l'ancienneté s'accroît puisque les chances de retour sur investissement pour l'entreprise sont moindres (Dupray, 1997).

Si on résume les approches, on arrive à cerner qu'une personne qui a une ancienneté importante dans l'entreprise, et donc un âge avancé, a plus de probabilité d'arriver à une situation de plafonnement de carrière (Slocum et al., 1985<sup>19</sup>) ; situation logique et inévitable dans une organisation de type pyramidal avec une construction de la carrière vers le haut. Même si l'on peut supposer une influence de l'âge dans les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises, cela reste un facteur difficilement identifiable même si certaines études ont permis de mettre en avant que suivant la situation de développement de l'entreprise, les cadres plus âgés n'avaient pas les mêmes opportunités d'avancement que la moyenne des salariés (Tremblay, 1991).

Contrairement aux causes structurelles qui sont facilement identifiables, les causes personnelles relèvent beaucoup plus de la subjectivité que cela soit au niveau de l'individu lui-même ou par rapport à sa hiérarchie et la perception qu'aura celle-ci de sa personnalité, de son comportement ou encore de ses possibilités (Beauchamp et Fabi, 1993). Ce sont donc des causes qui peuvent être très variables, subtiles et plus ou moins fortes suivant les personnes concernées et qui sont amenées à évoluer dans un environnement précis.

### B. Les causes personnelles des situations de plafonnement

L'objectif de cette partie est de mettre en avant les différents facteurs personnels abordés dans la littérature sur le plafonnement, sans entrer dans le détail de certains d'entre eux qui ont déjà été largement développés dans d'autres disciplines, notamment en sociologie et psychologie du travail, comme le genre ou encore les minorités. Le travail réalisé au niveau de ces causes personnelles a été de les aborder sous deux angles. Tout d'abord, les éléments liés à la capacité et la volonté d'un individu, puis l'impact que peut avoir l'organisation sur ces éléments qui peuvent devenir des causes de plafonnement et

---

<sup>19</sup> Dans le texte « Plateaued employees were older and had longer tenure in their jobs than did non-plateaued employees » p 135

concourir, chacun à leur niveau, à la formation d'un plateau de carrière temporaire ou définitif.

Une ébauche de distinction existe dans la littérature sur le plafonnement entre les capacités d'un individu et la volonté qu'il peut exprimer pour mettre en œuvre et valoriser ses savoirs ou tout simplement, le désir qu'il peut avoir à s'investir professionnellement (Tremblay 1991).

### 1. Les facteurs intrinsèques à l'individu : âge et savoirs comme cause de plafonnement

On retrouve à ce niveau les deux éléments que sont l'âge et le genre, facteurs intrinsèquement liés à l'individu. Indépendamment de l'âge comme cause structurelle lorsque l'entreprise a des critères précis d'accessibilité à certains postes, l'âge ici est l'âge biologique de l'individu avec sa progression immuable. Il peut être une cause de plafonnement pour deux raisons principales : une objective car selon l'âge les capacités physiques peuvent être amoindries car personne n'est égal devant la santé, une subjective par rapport à ce qu'une personne pense être capable, ou pense qu'il est raisonnable de faire ou encore, la perception qu'elle peut avoir des possibilités offertes par son entreprise par rapport à son âge.

Autant la santé physique est une cause personnelle objective en fonction des métiers concernés et de la situation de la personne, autant l'aspect plus psychologique de la perception de ses propres capacités à assumer la fatigabilité de certaines tâches est plus aléatoire, notamment en présence de personnes en bonne santé apparente. Vieillir au travail et vieillir dans le travail sont des concepts ergonomiques ayant fait l'objet d'études mettant en avant l'implication de l'âge dans la carrière professionnelle<sup>20</sup>. La complexité de ce que la personne se sent capable de réaliser en fonction de son âge va prendre toute sa mesure pour les métiers où il n'y a pas de fatigabilité physique mais des éléments plus subtils liés à la perception personnelle<sup>21</sup>. Concernant le genre, même si les plafonnement sexués n'ont jamais été abordés sous ce seul angle à notre connaissance, les carrières sexuées elles ont

---

<sup>20</sup> Voir notamment les travaux de Volkoff S. et du CREAPT

<sup>21</sup> Le document unique, qui est une évaluation des risques au travail imposée par le code du travail (article R 4121-1 et suivants), doit préciser la nature des éléments pouvant faire courir un risque pour le physique ou le mental des salariés. Pour certains métiers on peut ainsi trouver : pression des clients, agressions verbales au téléphone, harcèlement moral etc...

fait l'objet d'études nombreuses et diverses en sociologie qui ont mis en avant une différence notable entre la carrière des hommes et des femmes<sup>22</sup>. Sans parler de progression salariale, la progression de la carrière semble être plus lente chez les femmes ce qui peut laisser supposer la présence de plateaux plus longs.

Quel que soit son âge, l'individu au travail va devoir mobiliser des connaissances afin de réaliser les tâches qui lui incombent, mais également en accumuler de nouvelles pour pouvoir prétendre à d'autres postes. Les connaissances sont le plus souvent formalisées par un diplôme, et/ou une expérience professionnelle, qui permettent d'accéder dans les entreprises à différents postes ouverts à des conditions précises. Ils constituent donc un critère important pour le recrutement mais aussi pour les possibilités de progression (Lemire et Rouillard 2005, Avolio et al. 1990) en constituant des indicateurs de performances ou de capacités (Gautié, 2000) . Or, il a été vu supra que le point d'entrée dans l'entreprise impactait fortement les possibilités de développement de la carrière. Les chances de mobilités sont conditionnées aussi bien par l'évolution de la carrière que par le poste détenu. Les succès précédents vont permettre d'élargir les voies possibles d'évolutions et vont être utilisés comme indicateurs de la capacité de progression ou comme signal de potentiel (Tremblay, 1991). L'étude de Tremblay et Roger (1991) a notamment montré que les différences de stabilité dans l'emploi trouvaient une partie de leur explication dans les succès antérieurs connus dans la carrière des individus. Il apparaît que les chances de mobilité sont autant tributaires de l'évolution de l'ensemble de la carrière que de la position actuellement détenue. (Tremblay, 1991). Ce point est aussi mentionné par Ference et al. (1997) qui précisent que les études et les évènements qui surviennent sont des indicateurs de la performance future et de l'évolution de la carrière ; surtout si la structure organisationnelle prévoit pour l'accès à certains postes, la réussite à un diplôme, un concours ou une voie qualifiante comme on peut le trouver dans la fonction publique.

La performance est un élément étudié dans les situations de plafonnement (Veiga 1981, Slocum et al. 1985) car les succès précédents contribuent à forger une réputation qui entraînera une classification de l'individu soit dans la catégorie des « étoiles », soit dans celle des « branches mortes » (Ference et al. 1977, Tremblay 1991). La progression d'un

---

<sup>22</sup> Voir notamment les travaux de Daune Richard A-M et ceux portant sur les minorités et l'existence d'un plafond de verre

individu peut se trouver confrontée à une disposition organisationnelle prévoyant la réussite dans certains cursus pour pouvoir prétendre à certains postes. La richesse et la variété de la carrière ne sont pas forcément synonymes de possibilités de progression élargie et peuvent générer des situations de plafonnements suivant la quantité et la qualité des emplois occupés (Tremblay, 1991). C'est une disposition structurelle objective qui peut être indirectement un facteur constitutif de plafonnement personnel et à ce niveau c'est avant tout la volonté individuelle qui va entrer en jeu (pour peu que les conditions d'accès à ces cursus soient les mêmes pour tous<sup>23</sup>) et qui peut se matérialiser par un manque de désir (« lack of sufficient desire », Ference et al. 1977).

Les caractéristiques organisationnelles à elles seules ne peuvent donc permettre d'expliquer les différences de progression : « [extrait] le cheminement et les conceptions de carrière, le désir de progresser et les aptitudes politiques et relationnelles peuvent contribuer à expliquer, entres autres, pourquoi certains gestionnaires ont atteint le stade du plafonnement de carrière ou d'autres pas. » (Tremblay, 1991). Ainsi, indépendamment des données objectives que peuvent être le niveau de diplôme, la carrière passée, la structure organisationnelle des postes, un individu peut se retrouver en situation de plafonnement par la façon dont il sait se comporter au sein de son environnement professionnel. Il s'agit ici d'une donnée totalement subjective difficilement mesurable puisque la simple observation de cette personne dans son milieu de travail serait déjà de nature à modifier son attitude comme cela avait été avancé dans le cadre de l'étude menée à l'usine Hawthorne<sup>24</sup>. En outre, le comportemental d'une personne peut être perçu de façon totalement différente suivant l'individu qui observe, ceux amenés à travailler avec elle, la personnalité du responsable hiérarchique direct ou encore, les attentes de l'entreprise. Le savoir être associé au comportemental de l'individu va contribuer à lui forger une réputation liée à sa réussite (Roger et Lapalme, 2006) et qui aura une influence sur l'apparition ou pas d'une situation de plafonnement.

---

<sup>23</sup> Pour exemple, une grande banque nationale conditionne l'accès à une formation qualifiante permettant d'évoluer vers les plus hauts sommets de la hiérarchie, aux personnes ayant un certain niveau de diplôme et surtout, étant âgée de moins de 35 ans.

<sup>24</sup> Effet Hawthorne qui vient du nom d'une usine située à côté de Chicago où Elton Mayo fit une série d'études sur la productivité entre 1924 et 1927. Une des influences de ces travaux sur la psychologie du travail a été de montrer que l'intérêt porté à un travailleur modifiait son comportement.

## 2. L'influence de l'organisation sur les causes personnelles de 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 (Tremblay, 1991). Même si la volonté est la base même de la progression d'un individu de façon plus ou moins accélérée, la question de savoir si c'est réellement l'individu ou si c'est l'entreprise qui construit la carrière n'est pas si facile à trancher. Certes, comme vu supra, l'individu peut prendre en main son avenir professionnel et forger sa carrière, et en l'absence d'opportunités faire le choix de se positionner sur le marché externe ; cependant, ses possibilités de manœuvre se feront toujours dans la limite de ce que l'entreprise peut proposer mais peut aussi permettre de faire (Livian, 2004). Dans les causes personnelles de plafonnement, la perception qu'ont les preneurs de décisions vis à vis des individus à promouvoir, aussi bien par rapport aux compétences requises qu'à la volonté de progresser, est un facteur identifié, de même que les stratégies suivies (Tremblay, 1991).

### 2.1 La notion d'employés périphériques et d'employés du noyau

Pour pouvoir affronter leur environnement, notamment concurrentiel, les entreprises vont mettre en œuvre diverses stratégies qui vont avoir une influence sur les chaînes de mobilité (Tremblay, 1991). Une entreprise qui souhaite se développer va mettre en œuvre les moyens matériels et humains nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. Tremblay (1991) explique que les personnes dont le profil ne coïnciderait pas avec l'orientation voulue par l'entreprise, pourraient se retrouver en situation de plateau fautes de possibilités d'avancement suffisantes, voir inexistantes. L'entreprise peut ainsi maintenir en situation de plateau les employés qui n'auraient pas à ses yeux les capacités suffisantes pour satisfaire à des emplois hiérarchiques supérieurs (FERENCE, et al. 1997<sup>25</sup>, Tremblay 1992).

En 2004, Falcoz identifie les salariés « cœur de cible » ou « noyau » sur lesquels l'entreprise mise pour son développement, appelés également les « étoiles » (FERENCE et al., 1997), les employés non concernés par cette catégorie seront nommés « les employés périphériques » (personnes pour qui l'entreprise n'a pas d'objectifs précis en terme

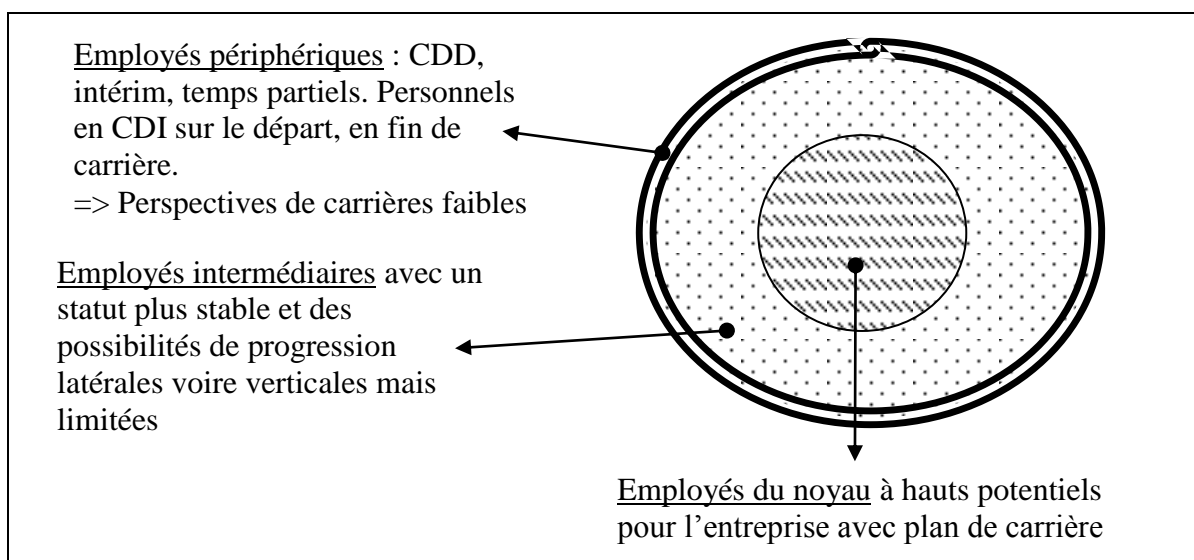
---

<sup>25</sup> Dans le texte : “some are personally plateaued, because they are seen by the organization either as lacking in ability for higher level jobs...”, p 604

d'évolution). Ces employés de la périphérie, jugés peu ou non aptes à apporter quelque chose à l'entreprise, assurent la flexibilité et n'ont pas forcément accès aux formations et mobilités. Les salariés centraux quant à eux bénéficient d'actions de formations, de plan de carrière (Gaertner, 1989) et de promotion.

Comme pour le marché interne, il est intéressant d'élargir cette approche des salariés centraux/périphériques par l'insertion d'un niveau intermédiaire car il paraît peu probable qu'il existe d'un côté des employés privilégiés avec plan de carrière, formation et avancement et d'autres amenés à rester indéfiniment dans un statut précaire et peu porteur d'espoir. En effet, on peut aisément penser que certains employés de la périphérie ne sont pas systématiquement amenés à quitter l'entreprise et que certains peuvent évoluer vers des postes plus stables ouvrant sur des opportunités de carrière, sans qu'il s'agisse pour autant d'une position privilégiée amenant vers les postes à hautes responsabilités. Il peut donc y avoir des changements de statuts qui permettent d'évoluer vers une situation plus stable faisant que des individus de la périphérie, sans pour autant devenir centraux, aient des possibilités de carrière forgées par leur volonté alors même que l'entreprise ne misait pas forcément sur eux (Roques, 2004). Cette population est celle des employés intermédiaires comme nous la nommons, qui ont une situation plus stable que ceux de la périphérie (Carrer, 2008).

Figure 11- Catégorisation des employés



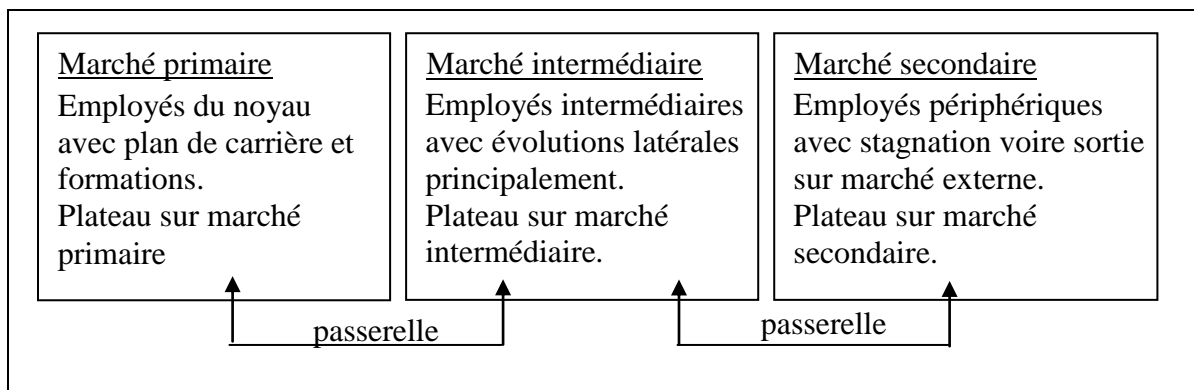
Au sein des entreprises vont cohabiter des populations aux opportunités de carrières différenciées suivant les perspectives que l'entreprise envisage pour elles en fonction de ses besoins (Tremblay, 1991). La volonté individuelle peut donc permettre à une personne



de changer de catégorie mais sa marge de manoeuvre restera limitée. Le positionnement stratégique de l'entreprise à l'égard des employés peut être un facteur constitutif de plafonnement de carrière plus ou moins rapide, et plus ou moins définitif puisque les individus n'ayant pas le profil requis peuvent voir leurs possibilités d'avancement fortement réduites voir inexistantes (Tremblay, 1991).

Si l'on garde à l'esprit l'organisation de type pyramidal, les employés du noyau sont amenés à évoluer rapidement vers le haut de la pyramide, tandis que les employés intermédiaires seront plafonnés à des niveaux hiérarchiques moindres avec des évolutions plus latérales que verticales. Certains postes dédiés aux employés du noyau peuvent être aussi considérés comme des postes servant de tremplins pour des responsabilités plus élevées, indépendamment de la carrière réalisée avant (Gaertner, 1989). Les individus qui se sentent plafonnés vont cesser de s'identifier au « noyau » et risquent d'adopter des comportements qui vont alimenter leur situation (Lemire et Rouillard, 2005) car leur motivation pour une promotion sera moindre (Duffy, 2000). Si l'on juxtapose l'approche salariés centraux/intermédiaires et périphériques de celle des marchés internes, on peut s'apercevoir que les deux approches vont offrir des possibilités d'analyses conjointes alors que l'une concerne le structurel et l'autre l'individuel.

Figure 12- Marchés internes, employés et plateaux



Certains postes ou domaines fonctionnels sont plus centraux et plus au cœur de la mission de l'entreprise et offrent par voie de conséquence, plus d'occasions de visibilité (Tremblay, 1991) mais aussi des possibilités d'évolution plus fortes (Roger et Lapalme, 2006).

Ce qui est important à ce niveau c'est de saisir que cette imbrication marchés internes et catégorie d'employé ne concerne absolument pas le poste occupé par l'individu, mais bien une confrontation entre l'organisationnel et l'individuel. Un poste peut certes permettre

d'accéder à un marché interne plutôt qu'un autre, mais c'est avant tout la volonté de l'individu et les possibilités offertes par l'entreprise qui permettront qu'un itinéraire d'emploi soit anachronique. Une fois un individu en poste, il peut continuer à faire l'objet de toutes les attentions et participer aux décisions stratégiques de l'entreprise, ou au contraire être oublié des politiques de gestion des ressources humaines et terminer sa carrière sans qu'aucune attention particulière ne soit manifestée à son égard, tout en occupant un poste du secteur primaire. Une situation de plateau dans un des trois marchés peut faire basculer l'individu dans une catégorie d'employé. Indépendamment des caractéristiques personnelles, la nature de la structure organisationnelle et les stratégies d'emplois vont amener à ce que certains individus soient de meilleurs candidats que d'autres pour les postes à pouvoirs, surtout si ces derniers exercent leur activité dans une filière où l'entreprise a l'habitude de choisir ses cadres dirigeants (Tremblay, 1991).

Cette approche est basée sur une dynamique, car malgré la présence d'un dispositif structurel et organisationnel, ce sont les capacités individuelles identifiées par l'entreprise comme étant utiles voire stratégiques pour elle qui vont l'amener à faire évoluer une personne. Pour cela, il faut que l'individu soit capable, comme vu précédemment, de faire valoir son savoir faire et son implication dont l'appréciation dépend de la perception qu'en auront les responsables hiérarchiques directs chargés d'évaluer les employés.

## 2.2 La perception des capacités individuelles par les hiérarchiques

Le regard porté par l'entreprise sur un individu va constituer un facteur non négligeable sur les possibilités d'avancement de ce dernier. Cette estimation des capacités va reposer sur des données objectives claires lorsque l'activité est facilement quantifiable comme l'atteinte des objectifs de production ou de vente, mais également sur des données plus subjectives inhérentes à toute activité humaine. Ference et al. (1977) ont proposé des situations suivant le jugement porté par l'organisation sur des facteurs personnels. A ce niveau, indépendamment des projets que la direction peut avoir pour un individu, il est tenu compte des appréciations que vont porter les membres de la hiérarchie sur une personne. Les facteurs entrant en ligne de compte peuvent aussi bien porter sur le caractère de l'individu, sa personnalité, ses capacités réelles ou apparentes, que sur ses aptitudes relationnelles avec la hiérarchie (Tremblay 1991). Un facteur concerne plus particulièrement ce dernier point de vue, car il a été mis en avant comme étant à l'origine

d'un plafonnement dit « personnel » qui sera présent même en cas de postes disponibles<sup>26</sup>, c'est le manque de compétences techniques et managériales (« lack of technical and managerial skills », Ference et al. 1977).

Les auteurs mettent l'accent sur les signaux que les individus vont émettre et comment ceux-ci sont décryptés par la hiérarchie. Ceci nous amène à un point important des causes de plafonnement de mobilité avec une cause personnelle : le savoir être qui dépend de l'individu, mais aussi de l'environnement où il se trouve et des hiérarchiques qui sont amenés à le juger et avec lequel il entretient de plus ou moins bonnes relations (Tremblay, 1991). Un individu sera plafonné dès lors que l'organisation aura des doutes sur ses chances de réussite dans un poste différent, que cela soit verticalement ou horizontalement (Tremblay, 1991). Cependant, on peut penser que l'entreprise peut estimer qu'un individu qui n'a pas les capacités requises pour accéder à un poste hiérarchique plus élevé, peut constituer une richesse humaine de part son expérience dans un domaine précis et être un « pilier » (Ference et al. 1977).

Un individu peut donc se retrouver en situation de plateau lorsque les décideurs estiment qu'il ne peut plus contribuer au développement de l'entreprise et apporter une valeur ajoutée (Tremblay 1991, Evans et al. 1984, Feldman et Weitz 1988). Le niveau de décision souvent mis en avant dans la littérature est englobé sous le terme généraliste « d'organisation » qui décide en fonction des stratégies établies. Cela sous-tend qu'il s'agit alors des niveaux hiérarchiques les plus élevés qui prennent les décisions. Autant cela peut se concevoir aujourd'hui encore dans une structure de taille réduite, autant cela paraît peu probable dans une entreprise de grande taille avec un marché interne structuré et compartimenté. C'est pour ces raisons que l'on trouve d'ailleurs divers niveaux hiérarchiques car il paraît difficile pour le PDG d'une usine de savoir quel ouvrier promouvoir plutôt qu'un autre. Pour cela, il va se référer au supérieur hiérarchique direct des employés concernés pour se faire une idée des potentiels de chacun. Suivant le niveau de décision, les résultats peuvent être différents (Tremblay, 1991). La subjectivité est ici présente à un niveau élevé. Si les précédents postes occupés l'ont été de manière brillante, cela va jouer comme un signal de capacité de progression et les promotions attribuées seront alors plus fréquentes (Tremblay 1991, Roger et Lapalme 2006).

---

<sup>26</sup> dans le texte : “for individuals who are personally plateaued, promotion to a higher level position is unlikely even if openings occur” p 605

Cependant, à une époque où la productivité et l'atteinte des objectifs sont le maître mot, il peut sembler difficile d'envisager de se séparer d'une personne qui travaille bien et efficacement, car c'est toute l'équipe qui peut alors souffrir d'un tel départ. On peut en déduire une nouvelle cause de plafonnement : l'expertise ou l'excellence. La personne est reconnue et appréciée dans son travail et le responsable direct ne souhaite pas la voir partir et pour cela, fera en sorte qu'elle reste au poste où elle est. Un responsable de service qui subit des pressions fortes de productivité, par exemple, souhaitera conserver dans son équipe les bons éléments plutôt que de les voir grimper les échelons hiérarchiques et éventuellement partir vers d'autres services. Un salarié souhaite progresser, il a apparemment les talents nécessaires, il peut y avoir des postes de disponibles mais il n'arrive pas à évoluer car son expertise reconnue et appréciée peut être un facteur de blocage.

Un individu qui souhaite progresser va non seulement avoir des possibilités d'évolutions conditionnées par l'organisation interne de l'entreprise, son mode de fonctionnement et les stratégies mise en place mais également par l'influence que va avoir le ou les hiérarchiques directs dans les chances d'évolution. En outre, hormis ces aspects de la carrière qui peuvent influencer la création d'un plateau, la valeur des savoirs détenus par l'individu sera également essentielle quant à ses chances de promotions. A ce niveau, nous sommes en présence de l'influence de deux éléments distincts : un individuel lié au désir de continuer à développer les savoirs, un structurel lié à la volonté de l'entreprise à laisser quelqu'un se former.

### 3. Le développement des savoirs : entre volonté individuelle et capacités structurelles

La formation générale acquise en dehors de l'entreprise ne donne pas forcément droit à une qualification reconnue dans la grille de classification interne. Généralement, la qualification est acquise qu'à partir d'une certaine ancienneté qui permet alors également de progresser dans la hiérarchie et de changer de poste, tout en ayant en parallèle une formation adaptée dispensée en cours d'activité au sein des services de l'entreprise ou via des centres de formation spécialisés. Les compétences ainsi acquises ne sont pas en principe transférables, contrairement à la formation générale, puisque les procédures assimilées sont propres à l'entreprise, créant ainsi une dépendance du salarié avec l'entreprise où il travaille et qui l'a formé. Cependant, il existe aujourd'hui un panel très

large de formations diplômantes ou qualifiantes dont les enseignements sont au plus près des besoins des entreprises, permettant à ces dernières de recruter des individus avec un savoir opérationnel élargi. Certaines formations existent même à la demande des entreprises<sup>27</sup>. En outre, une organisation peut également recruter une personne exerçant son activité chez un concurrent ayant peu ou prou la même activité et ainsi bénéficier de ses acquis professionnels et de son expérience sans avoir d'efforts financiers importants.

Dans le cadre des causes de plafonnement de mobilité principalement, la capacité de l'individu à prétendre à un nouveau poste dépend, entre autres, des savoirs qu'il aura su développer au cours de ses précédentes affectations, mais aussi de la part de ses connaissances qui seront transférables et utiles dans un autre poste. La théorie du capital humain permet d'apporter un éclairage intéressant sur les éléments constitutifs des savoirs d'un individu afin de mesurer l'importance des acquis antérieurs, pour déterminer si ceux-ci sont de natures à générer une situation de plafonnement.

### 3.1 La théorie du capital humain : la transférabilité des savoirs

Le capital humain (Becker, 1964) est l'ensemble des capacités productives d'un individu ou comme le précise l'OCDE dans son étude de 1998 « les connaissances, qualifications, compétences et autres qualités possédées par un individu et intéressant l'activité économique ». Il s'agit d'un stock, certes immatériel, mais qui peut augmenter ou diminuer selon les circonstances. Il est toutefois inséparable de la personne qui le possède. Ce capital humain comprend des acquis qui peuvent être développés par divers moyens générant différentes natures de coûts qui sont supportés par les agents économiques (individu, Etat, entreprise) avec des effets directs (volontaires) et des effets externes (involontaires). Le développement de ce capital humain intègre la notion de choix et donc d'abandon, notamment lorsque l'individu va renoncer à l'obtention d'un revenu sur le marché du travail pour se lancer dans une formation supplémentaire. Pour une personne déjà en poste, cela va nécessiter de faire le choix de délaisser la maîtrise de certaines tâches et la sécurité que cela peut procurer, pour investir du temps et prendre un risque. L'acquisition d'un nouveau savoir peut entraîner de profonds changements alors même que leur mise en

---

<sup>27</sup> Les CFA, Centre de Formation des Apprentis adaptent leurs cursus de formation aux demandes des secteurs d'activité. Le secteur bancaire a demandé la création d'un BTS Banque, à l'instar du BTS Assurance existant pour ce domaine d'activité

application sous tend de nombreux aléas. Comme dans tout investissement, la somme des coûts présents et potentiels doit être comparée à la somme des recettes qui peut en être retirée, afin d'obtenir un taux de rendement interne de l'investissement. Ce calcul peut aussi bien se faire au niveau de l'employé qui accepte ou prend la décision de se former (investissement personnel, remise en cause, inconfort lié à la nouveauté, prise de risque...) qu'au niveau de l'employeur (coûts directs et indirects de la formation avec éventuellement aide publique).

La théorie du capital humain c'est le choix fait par un individu entre continuer une année d'étude supplémentaire ou commencer à travailler. Les post beckerien ont élargi cette théorie pour qu'il y ait une continuité dans son enrichissement, une fois passé l'étape de l'embauche et étudier son application aux salariés. La dimension sociale des entreprises s'inscrit également dans le champ de la gestion des savoirs et les actions de formations contribuent au développement du capital humain (Thery et al., 2001). Une telle situation peut se rencontrer dans les entreprises ayant développé un management de la connaissance lié à une possibilité de mobilité interne facilité par la présence de marchés internes structurés. L'école du capital humain distingue deux formes d'accumulation du capital humain : un capital général reconnu (formation initiale), et un capital spécifique valable dans la seule entreprise où il a été accumulé. Le travailleur doit posséder des savoirs mais plus encore un système d'exploitation des connaissances. La tertiarisation de l'économie, l'innovation et le développement des services à la clientèle font constamment augmenter le volume de l'investissement immatériel. La connaissance, sous ses diverses formes, a besoin d'être identifiée, puis capitalisée, traitée et diffusée afin d'être réellement utile aux collaborateurs le moment venu.

Dans la théorie du capital humain, le capital technique acquis au sein de l'entreprise est propre à celle-ci et ne peut être utilisable ou valorisé dans une autre. Or cette approche est trop restrictive et nécessite des sous divisions. Tout d'abord, ce capital technique peut être scindé une première fois en tenant compte de son degré d'utilisation à l'extérieur de l'entreprise, notamment si l'on se réfère à la notion de métier. En effet, pour des entreprises oeuvrant dans un même secteur d'activité, on peut aisément supposer qu'il existe des métiers qui ont, comme pour les diplômés, un catalogue de connaissances et de savoirs qui sont transférables d'un établissement à un autre. Ainsi, un employé va acquérir au sein de son entreprise un capital humain technique que nous nommerons «capital

humain professionnel » constitué par l'apprentissage de diverses techniques et méthodes exploitables quel que soit l'employeur. Un employé qui souhaite se positionner sur le marché externe va pouvoir conserver les acquis de ce capital humain « professionnel » car il pourra mobiliser cette expérience dans le nouvel établissement qui l'accueillera, sans être confronté à des changements trop importants (Abraham, 2004). En outre, certains domaines d'activité ont des formations spécifiques qui sont reconnues et appréciées par la profession. Le parcours professionnel est donc un atout pour un individu puisqu'il lui permettra de mettre en avant ce savoir faire professionnel transférable. Seul le capital technique sera alors à reconstruire.

En interne, le capital technique et le capital professionnel sont importants pour progresser au sein de l'entreprise et construire le parcours de carrière. Suivant l'organisation de l'entreprise et les possibilités d'accès aux cursus de formation, le capital professionnel va lentement glisser dans le domaine technique, et l'ancienneté dans un poste, et/ou sa spécificité, va faire que ce capital technique sera tellement spécifique qu'il deviendra non transférable dans un autre poste. Le découpage des activités suivant un modèle taylorien constitue un facteur important de ce glissement du capital humain professionnel et du capital humain technique vers ce que nous appellerons, le « capital humain technique spécifique ». Plus l'ancienneté dans un poste sera grande, plus le capital humain technique spécifique va prendre de l'importance par rapport au capital humain professionnel ou technique, réduisant de fait l'employabilité de la personne et ses possibilités d'accéder à d'autres postes, même en interne, sans formation complémentaire. En outre, la personne ayant un capital technique important pourra difficilement se positionner sur le marché externe professionnel.

Figure 13- Les divisions du capital humain

<p>Capital Général</p> <p>⇒ diplômes</p> <p>⇒ formation initiale</p>	<p>Capital professionnel</p> <p>⇒ Diplômes prof.</p> <p>⇒ expérience</p> <p>Transférables sur le marché externe</p>	<p>Capital technique propre à l'entreprise et utilisable dans d'autres postes</p>	<p>Capital technique spécifique</p> <p>⇒ propre à l'entreprise et au poste occupé</p>
--	---	---	---

Le capital humain est une notion intéressante pour l'analyse des savoirs détenus par une personne afin de déterminer dans quelle catégorie ces derniers se situent, car suivant leur nature, les possibilités de progression seront limitées et le plafonnement de mobilité sera présent. C'est également un plafonnement de mobilité qui alimentera l'ancienneté au sein d'un poste, ou d'un métier, et qui contribuera au développement de l'importance du capital technique spécifique faisant que le profil de l'individu sera de moins en moins adaptés aux emplois disponibles. Il peut s'agir d'un processus en cercle sans fin où l'ancienneté alimente la spécificité et où la spécificité entraîne un maintien et donc accroît l'ancienneté. Le salarié concerné peut donc se retrouver à terme positionné dans les employés de la périphérie.

Pour les individus aux profils recherchés par l'entreprise, considérés comme des employés centraux, il va s'agir de les fidéliser en veillant à ce que les investissements réalisés pour développer leur capital humain servent à l'entreprise et non pas à un concurrent qui profitera alors de ces savoirs sans avoir eu l'effort financier à réaliser. Le développement d'un capital humain professionnel est aussi bien un atout pour l'entreprise qu'un danger, car si l'individu constate une situation de plafonnement de mobilité, ou l'anticipe, il peut alors se positionner sur le marché externe pour élargir son horizon de carrière. Les formations dispensées et leur nature sont donc un enjeu non négligeable et vont influencer la nature des capitaux humains des individus. Les investissements en formation seront valorisés de façon variable par des individus ayant des aptitudes différentes. La capacité d'apprentissage est importante car l'intensité des innovations et la réduction corollaire de la durée de vie des savoirs lui confèrent une place accrue. Celle-ci doit donc elle-même être développée : il faut apprendre pour apprendre (Le Boterf, 2000). Le potentiel cognitif dépend cruciallement de la formation de base qui sera un signal du niveau des aptitudes (Lemistre, 2000), et donc de l'excellence des méthodes éducatives. Cependant, c'est l'entreprise qui socialise les nouveaux arrivants (Roger, 2006) et qui a le pouvoir de développer les savoirs.

L'ouverture des marchés internes à divers niveaux hiérarchiques variés permet de répondre à une partie de cette problématique puisque l'entreprise peut recruter des profils avec un capital humain général de plus en plus orienté vers les spécificités du secteur d'activité, voire avec un capital professionnel pour les plus expérimentés. De ce fait, l'investissement en formation de l'entreprise va principalement s'axer sur le développement du capital



humain technique qui est non transférable. Une entreprise qui souhaite valoriser son marché interne et limiter la concurrence du marché externe professionnel pour que les employés cœur de cible ne soient pas tentés de la quitter, va utiliser des formations « maison » qui proposeront des cursus débouchant sur des validations internes ouvrant l'accès à des postes hiérarchiques plus élevés. Ces cursus fortement orientés vers les spécificités de l'entreprise vont entraîner un développement du capital humain technique, le capital humain professionnel étant alors limité aux mises à niveau par exemple juridique, comptable, fiscales etc....

### 3.2 La formation professionnelle : un axe stratégique

L'accès aux formations est un axe stratégique car il faut former les individus qui sont le plus à même de mettre en œuvre rapidement les nouveaux acquis, mais également, qui sont le moins susceptibles de se positionner sur le marché externe afin que l'entreprise puisse récolter sur le moyen-long terme les fruits de son investissement. Cette question du retour sur investissement va également se poser pour les personnes en fin de carrière car développer un capital humain pour un individu amené à partir à la retraite ne paraît pas forcément judicieux pour l'entreprise. Le coût de la formation peut être un frein à l'investissement en capital humain dès lors que l'opportunité d'en récolter les fruits présente un aléa trop important notamment dans le délai requis de sa mise en œuvre (Dupray, 1997).

La formation d'un individu accroît son capital humain et par ricochet, celui de l'entreprise dans laquelle il travaille (They et al. 2001) car l'apprentissage collectif s'en enrichit (Le Boterf, 2000). La formation financée par l'employeur est l'une des composantes des marchés internes car elle trouve sa justification dans le désir qu'a l'entreprise d'avoir un collectif de travail rapidement productif, l'apprentissage permettant d'obtenir des gains de rentabilité. Le développement de l'offre de formation a remis en cause une partie de ce principe puisque suivant les secteurs d'activités, l'entreprise peut facilement trouver sur le marché externe des personnes déjà formées aux principales tâches requises sans que l'entreprise n'ait eu à effectuer le moindre financement. Cependant, la formation en cours d'activité reste nécessaire pour permettre aux employés à être aptes à s'adapter aux changements techniques, technologiques, réglementaires et organisationnels. Or les salariés âgés ont moins accès aux formations que les plus jeunes (Jolivet, 2002 , 2003).

Les formations dispensées aux salariés sont depuis la loi de 1984 classées en trois catégories :

- catégorie 1 : actions d'adaptation au poste de travail
- catégorie 2 : actions liées à l'évolution des emplois ou au maintien dans l'emploi
- catégorie 3 : actions de développement des compétences

Suivant la catégorie dans laquelle s'inscrivent les formations suivies par un employé, le développement du capital humain de l'individu ne débouchera pas sur les mêmes opportunités. En se basant sur cette loi de 1984 et les catégories de formation, nous pouvons cerner quel peut être l'impact de la formation continue sur la constitution d'un plateau de carrière. En effet, le capital technique est celui qui se forge au fur et à mesure de l'expérience acquise au cours du parcours professionnel réalisé au sein d'une même entreprise. Ce capital technique va représenter une valeur, une richesse puisque l'individu sera formé aux techniques et méthodes de son employeur lui permettant d'être de plus en plus opérationnel dans l'exécution de ses tâches, et donc, d'être productif. Or, ce capital technique peut, suivant sa nature et la place qu'il occupe dans l'expérience d'un individu, constituer un frein et devenir un facteur constitutif du plateau de carrière si par exemple la personne ne bénéficie que d'actions de formation de catégorie 2. L'ancienneté grandissante dans le poste et l'absence de formations de catégorie 3, va faire basculer le capital humain technique transférable dans d'autres postes de l'entreprise, vers le capital humain technique spécifique qui ne permet pas de prétendre à un changement de poste, le savoir étant trop exclusif. Seule une formation de type 3 lui permettra de développer son employabilité qui est l'ensemble des capacités qu'une personne doit avoir pour qu'elle soit susceptible d'être associé à des projets ou promue à un poste. Il faut donc que les compétences de l'individu puissent être utilisables dans d'autres postes ou domaines d'activités, mais également que celles-ci soient vues et connues (Iellatchitch et al., 2004).

La formation va avoir un impact important sur les possibilités d'évolution des individus car elle permet notamment de développer le potentiel et de rendre apte l'individu à postuler vers d'autres responsabilités (Beauchamp et Fabi, 1993) par un développement de son capital humain (Billaud, 2002). Si l'on prend l'exemple d'un employé qui est depuis un certain moment au même poste et qui a développé de manière importante son capital

technique spécifique, ses possibilités d'évolutions seront très réduites. Certes, il devient un spécialiste dans un domaine d'activité, mais cette spécificité a pour conséquences que son savoir n'est pas transférable et utilisable pour d'autres postes. Suivre une formation relève à la fois de la volonté de l'individu qui doit être motivé pour la suivre, mais aussi de l'employeur car il faut bien évidemment que ce dernier marque son accord pour qu'une formation soit mise en oeuvre pour un employé déterminé car cela a un coût. L'entreprise sélectionne la main-d'œuvre jugée importante d'un point de vue stratégique pour son activité économique et compte sur sa fidélité en retour des efforts qu'elle consent (Iellatchitch et al., 2004), notamment en les privilégiant dans les actions de formations et les promotions (Baret, 2004).

Par ailleurs, les changements de postes constituent aussi des formes d'apprentissage utiles. Souvent appelées « formations sur le tas », la prise de poste permet d'élargir le champ des connaissances qui peuvent alimenter aussi bien le capital humain professionnel que les capitaux humains techniques et développer l'employabilité (Iellatchitch et al., 2004). Ce qui reste difficilement perceptible, est la place occupée par la formation dans la construction de la carrière.

### 3.3 Formation et carrière : l'incidence de la formation sur la constitution d'un plateau

Dans les études menées sur les situations de plafonnement, l'absence de formation suffisante est mise en avant (Tremblay, 1992a). La catégorie 1 devrait se retrouver lors des nominations à un nouveau poste donc, si l'on exclut les jeunes recrues, elle devrait concerner les employés ayant connu une mobilité horizontale ou verticale dans des fonctions nouvelles. Une formation de catégorie 2 sera présente pour les individus restant en poste mais dont l'environnement ou les méthodes de travail ont évolué, ou ayant connu un changement de poste et non de métier. A ce niveau on devrait donc trouver la population en situation de plateau de carrière. Une formation de catégorie 3 consiste en un développement des connaissances et devrait logiquement être présente en préalable d'un changement de poste, ou lors d'un élargissement des tâches. La présence de personnes plafonnées en mobilité, mais non en contenu, ayant reçu une formation de ce type n'est donc pas à exclure.

La vision dynamique des carrières a donné lieu, suivant Ference et al. (1997), à des catégories simplifiées de construction de carrière. Cette approche principalement liée à l'individu, présente l'avantage de mettre en avant que la construction de la carrière se fait suivant des cycles et qu'à un moment donné, les facteurs individuels vont fortement jouer. L'aspect structurel n'est pas abordé, bien que son influence est, au regard notamment de la formation, sous-jacente. La première catégorie concerne les cycles de carrière (« the life-cycle view of careers) et mentionne qu'une fois l'individu embauché, il va connaître une succession de phases d'apprentissages, promotions, et phases de plateaux qui vont déboucher à un moment donné sur une obsolescence (branche morte) jusqu'à ce que l'individu sorte de l'entreprise. Dans les facteurs constitutifs de cette situation de perdution des savoirs on trouve l'âge, le manque de challenge, de motivation mais aussi le manque d'attention pour la détection du début d'obsolescence des savoirs et le manque de réactivité pour lutter contre (Gaertner, 1989). La personne considérée comme « une branche morte » va arriver à une situation de « plateau de fin de carrière » (« terminal lateral move », Gaertner 1989, p 316) puisque la seule issue envisagée est l'attente de la sortie définitive de l'entreprise.

Cette vision un peu radicale qui met l'accent sur l'obsolescence des savoirs rejoint la théorie de Becker spécifiant que le capital humain est un stock dont une partie doit être renouvelée pour maintenir l'individu toujours opérationnel et productif. En l'absence de formations spécifiques, et/ou de changement de postes permettant de développer les savoirs autres que techniques spécifiques, l'obsolescence devient quasi inévitable (Gaertner, 1989), de même que le plafonnement de mobilité, et de contenu, qui l'accompagneront (Lemire et Rouillard, 2005). Il faut donc pouvoir déterminer, en présence d'une telle situation, si l'absence de formation est à l'initiative de l'employeur ou de l'employé. La formation constitue un élément important dans l'apparition d'un plateau de carrière car sans elle un individu aura des difficultés à développer son capital humain professionnel ou technique, clé d'accès à des postes autres que celui qu'il occupe.



## ***Conclusion du chapitre 2***

Le plafonnement de mobilité d'un point de vue organisationnel est inévitable, et peut devenir définitif lorsque l'individu approche de la fin de sa vie professionnelle comme un point final de sa carrière (Stoner et al., 1980) ; ce qui est variable, c'est le temps pour atteindre ce stade (Bardwick 1983, Roger et Tremblay 2004). Les causes organisationnelles dites objectives, ne sont bien sur pas les seules à être à l'origine de l'apparition d'un plateau car indépendamment de ce qui est prévu par l'entreprise, le facteur humain est important et primordial puisque c'est l'individu qui va réaliser les tâches prévues pour le poste, et qui va pouvoir fournir les efforts nécessaires pour parvenir à atteindre le niveau attendu par l'entreprise.

Les causes personnelles sont des facteurs tout aussi importants que les causes structurelles dans l'apparition d'un plateau, mais il convient de bien distinguer les facteurs individuels sur lesquels l'organisation peut avoir une forte influence, et ceux qui relèvent de la personnalité même de l'employé. Les stratégies suivies par l'entreprise sont de nature à conditionner les filières d'emplois (Slocum et al. 1985) et à influencer les opportunités personnelles des individus, indépendamment de leurs qualités intrinsèques (Livian, 2004).

Nous avons vu que la volonté manifestée par un individu pour progresser au sein de l'entreprise qui l'emploie n'était pas suffisante pour permettre une évolution de carrière trop en décalage avec les souhaits ou les possibilités de l'employeur. Indépendamment de sa motivation, un salarié devra tenir compte de la perception qu'a sa hiérarchie de ses savoirs et de sa capacité à les mettre en œuvre ou les développer, des attentes que la direction formule à son encontre ce qui permettra de déterminer ses chances d'accès à de la formation, clé de voûte de développement des savoirs.

En gardant à l'esprit que les causes de plafonnements personnels peuvent trouver leur source dans l'organisationnel mais être également conditionnées par lui, on arrive à cerner le fait qu'il peut y avoir plusieurs causes favorisant l'apparition d'un plateau et que celles-ci peuvent, suivant la situation de l'individu dans l'entreprise, se cumuler.

Qu'il y ait plafonnement objectif ou non, l'important reste la perception qu'a l'individu de sa propre situation puisque c'est ce point de vu qui va affecter son comportement (Lemire et Rouillard, 2005).

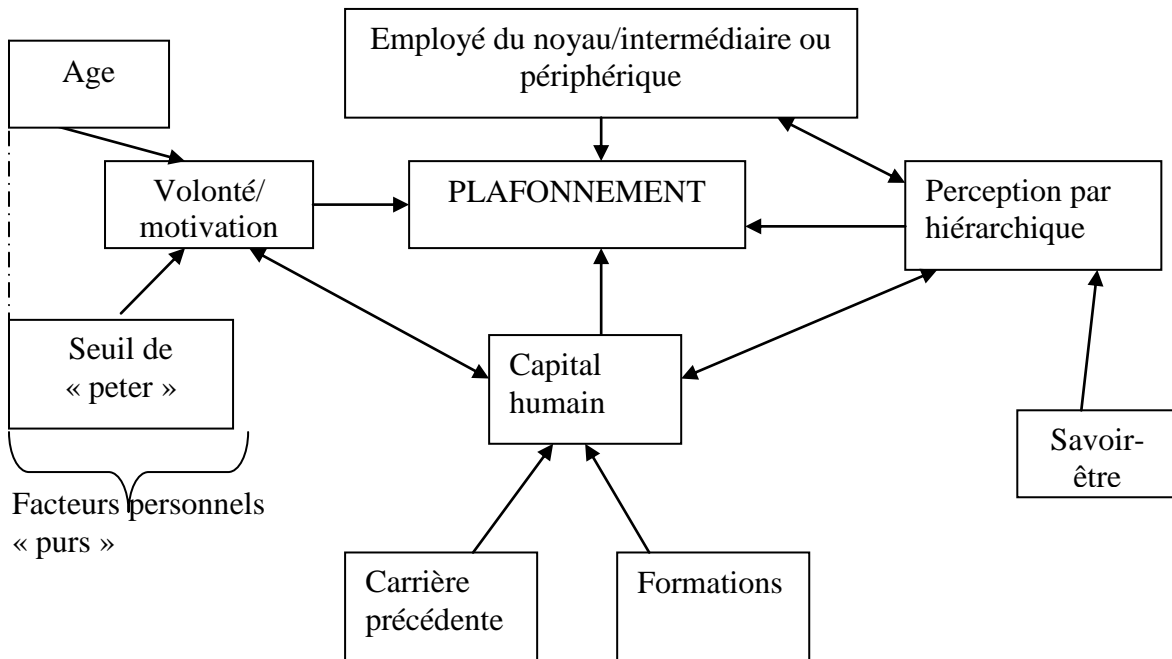


Synthèse du deuxième chapitre

La notion de plafonnement n'est pas facile à cerner. Arriver à déterminer une telle situation est une tâche qui peut s'avérer complexe dès lors que l'on se situe dans une entreprise de grande dimension, aux ramifications nombreuses, aux métiers et postes variés située dans un environnement changeant qui peut présenter des opportunités ou des menaces. On s'est aperçu que le critère temporel retenu par de nombreux chercheurs était en fait difficilement mobilisable seul car suivant les circonstances et les postes, une temporalité peut évoluer.

L'analyse des situations de plafonnement nécessite une vision globale de l'entreprise afin de pouvoir resituer dans leur contexte, les divers éléments pris en compte que sont les postes, leur temporalité, leurs conditions d'accès, les itinéraires d'emplois dans lequel ils s'inscrivent afin de déterminer les opportunités de changement qui vont varier aussi bien par rapport à ce qu'il est possible de faire, que par rapport aux possibilités de relève.

Figure 14- Les causes de plafonnement



Ce chapitre a permis de mettre en avant qu'il y avait une influence des facteurs personnels sur la vie professionnelle et vice-versa. Ces facteurs personnels peuvent avoir une source extérieure à l'entreprise mais être façonnés également par l'entreprise suivant ses projets à l'égard de certains individus jugés stratégiques pour son développement et par l'importance qu'auront les avis des divers hiérarchiques dans la construction de carrière.





# *Chapitre - 3 -*

*Plafonnement : conséquences, solutions et positionnement de la volonté individuelle*



Les situations de plafonnement sont le plus souvent vécues comme étant des positions inconfortables et même si ce blocage provient d'une cause personnelle, il peut être générateur de mal-être. Dans ce chapitre sont abordées les conséquences des situations de plafonnement dès lors qu'elles sont jugées peu acceptables par les personnes qui les vivent. Cependant, on sait qu'un plafonnement de carrière n'est pas forcément perçu par les individus parce qu'ils ont une appréhension de leur situation en décalage de ce qui est constaté (« les sous-estimateurs »), et il nous semble important d'approfondir les raisons de cet écart entre constat et perception. Ce point est développé dans la seconde partie du chapitre, afin de mettre en avant que les conséquences négatives issues des situations de plafonnements, ne sont pas systématiquement présentes.

#### A. Plafonnement : conséquences et solutions, de la dimension individuelle à la dimension collective

Dans une logique de rentabilité poursuivie par les entreprises, veiller au maintien et à l'amélioration de la productivité est une préoccupation majeure. Les salariés font partie du système de production et leur participation aux divers circuits internes de l'entreprise est primordiale. La littérature sur les situations de plafonnement aborde en détail les effets pernicieux autant sur un plan individuel, que collectif, de ces blocages constatés au cours de la carrière (Tremblay et Roger, 1998). Il y a des différences de perceptions entre l'entreprise et l'individu concernant la fin de la carrière. La première l'estime au moment du départ du salarié de l'entreprise, alors que l'individu considèrera sa carrière terminée lorsqu'il aura le sentiment qu'aucune évolution n'est plus possible (Roger et Lapalme, 2006). Le plafonnement est une réalité qui peut être difficilement vécue (Maimounah, 2008) et générer des conséquences plus ou moins graves (Allen et al. 1999, Lee 2003).

##### 1. Les conséquences individuelles et collectives des situations de plafonnement

Un salarié présent depuis un certain moment dans un poste va en maîtriser les tenants et les aboutissants, ce qui fait que passé la période d'apprentissage et de maîtrise qui offre un certain confort, le contenu des tâches à réaliser va engendrer de l'ennui faute de nouveauté, voire de possibilité d'apprentissage (Bardwick, 1983). Ce sentiment sera lié à la place que l'individu accorde aux changements et aux défis (Cerdin et al. 2003b). Peut donc s'en suivre un désintérêt pour le travail à faire qui sera réalisé de façon automatique et sans réelle implication, ou un désengagement, et suivant le degré de conscience professionnelle,

un ralentissement important dans la réalisation des tâches. A l'inverse d'une situation d'absentéisme, il s'agit ici de présentéisme passif qui s'applique aux personnes qui sont effectivement à leur poste mais qui dans la journée ont du mal à en accomplir toutes les activités car elles consacrent moins d'heures en moyenne à leur travail (Tremblay, 1992a). L'individu démotivé est moins productif car il s'implique moins dans ce qu'il fait (Tremblay, 1992a), entraînant un traitement plus long des tâches habituelles. La personne peut aussi s'investir dans d'autres activités ou penser à son prochain départ à la retraite (Roger et Lapalme, 2006). Comme l'absentéisme, le présentéisme passif va induire des coûts pour l'entreprise. Le fait d'être maintenu dans un poste peut être vécu par certaines personnes comme une situation aussi désastreuse qu'un licenciement, notamment si ces situations au sein de l'entreprise sont stigmatisées et dévalorisées (Cardinal, Lamoureux, 1992).

Les caractéristiques individuelles, mais aussi la nature du poste occupé, contribuent au degré d'implication de l'individu dans son travail (Hall et al., 1977). L'image véhiculée par un poste précis peut être associée à un sentiment d'échec, avec les questionnements relatifs à la notion d'incompétence (Bardwick, 1986) ou d'obsolescence des savoirs, encore plus en présence d'un savoir faire technique important. La personne connaîtra une détérioration de son estime et une augmentation de son anxiété (Cerdin et al. 2003b) ainsi que du stress (Moisson et Peretti, 2005, Elsass et Ralston 1989, Burke 1989) pouvant déboucher sur un sentiment de fin de vie professionnelle (Marbot et Peretti, 2004). Le cumul des formes de plafonnement entraînera une amplification des réactions (Allen et al. 1998). Les individus plafonnés expriment le désir de quitter leur entreprise (Bardwick 1983, Burke 1989, Foster et al. 1990) plus fréquemment que les non plafonnés (Tremblay 1992a, Lemire et al. 2005).

Dans un système fonctionnant sur le principe promotion récompense, le plafonnement entraîne des conséquences personnelles (Cerdin et al. 2003b) pouvant générer par cascade, des dysfonctionnements au niveau du collectif qui peuvent être difficilement perceptibles, voire même totalement ignorés si aucune attention n'est portée à ce phénomène.

L'individu qui subit une situation de plafonnement au sein de son entreprise n'a pas toujours la possibilité de se positionner sur le marché externe car les recruteurs se feront rares suivant son âge notamment, mais aussi, si le savoir faire technique est trop spécifique à l'employeur et donc par nature, difficilement transférable. La démission d'une personne

est considérée comme une des conséquences du plafonnement, de même que l'intention de partir (Roger et Tremblay, 2004). Dans le premier cas de figure l'entreprise peut se retrouver privée, par défaut d'attention, d'une personne nécessaire à son développement ou à son bon fonctionnement car il n'est pas toujours facile de remplacer des compétences.

Le ralentissement ou la fin de la progression de carrière peuvent avoir pour conséquences une moindre implication personnelle débouchant sur une moindre efficacité individuelle, voire un absentéisme croissant (Tremblay, 1992a). L'insatisfaction au travail (Orpen, 1983) va donc générer soucis de productivité et moins de loyauté (Tremblay et Roger, 1995). L'absentéisme est un élément facile à contrôler par le biais des statistiques réalisées par les entreprises, que cela soit de façon globale par le biais du bilan social, ou de manière individualisée via les fichiers du personnel. Le phénomène qui est plus difficilement décelable est le présentéisme passif qui peut parfois même déboucher, comme vu précédemment, sur une augmentation des heures supplémentaires puisque le travail à réaliser est fait moins rapidement. Dans les deux cas, les effets sur le collectif sont immédiats. Si les personnes sont absentes, ce sont les employés présents qui peuvent être amenés à prendre en charge les tâches non traitées ; ce qui va ralentir la productivité globale. Si une personne est embauchée le temps de l'absence, le ralentissement se fera également sentir car il faudra qu'elle prenne en charge le poste et se forme, formation qui peut être assurée par les autres collaborateurs et qui va entraîner une période de ralentissement.

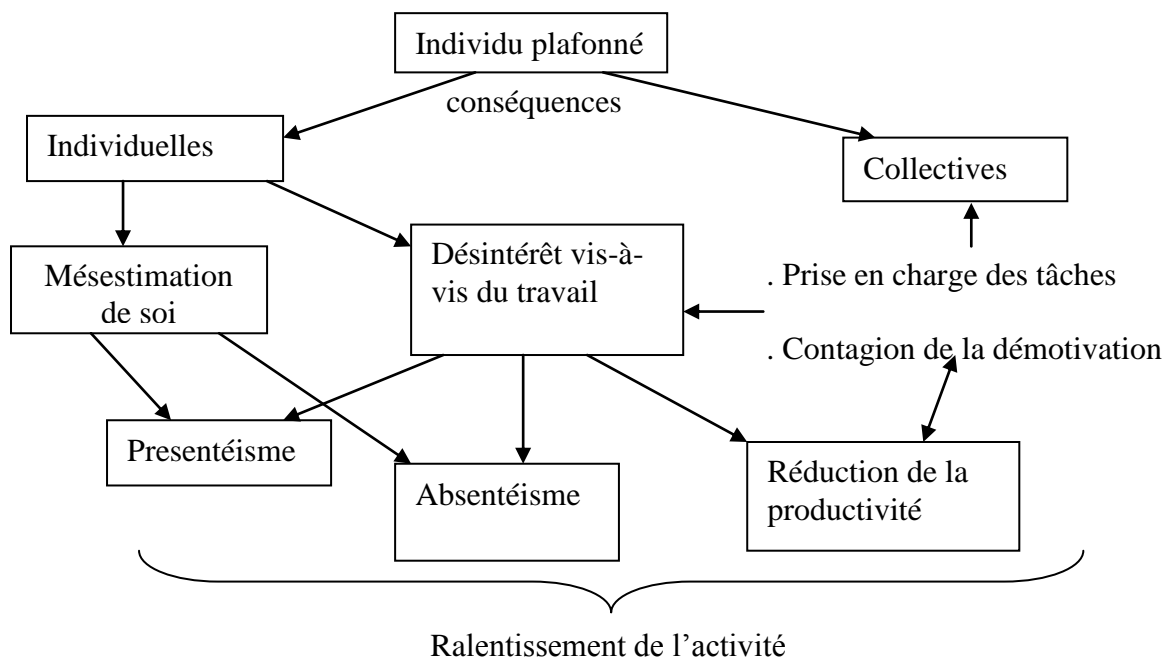
Le présentéisme, souvent appelé dans les milieux professionnels « grève du zèle », peut rejaillir sur les autres personnes amenées à travailler avec le salarié adoptant ce type de comportement. La contagion peut être à plusieurs niveaux : soit les individus adoptent le même rythme de travail et le ralentissement va alors être plus probant, soit ils prennent en charge les tâches qui restent en suspens et dans ce cas il risque d'y avoir une colère des personnes concernées qui vont alors soit exprimer leurs griefs, soit opter pour un arrêt de leur aide ou encore, subir la contagion et finalement faire également du présentéisme. Une personne plafonnée a par son appréciation de sa situation, des comportements qui peuvent avoir des implications sur le collectif de travail où elle évolue suivant la nature des modes d'expression de sa démotivation. Les situations de plafonnement peuvent s'avérer être un frein pour le développement de l'entreprise (Tremblay, 1991).

1.1 Le cas des personnels vieillissants

Les personnels vieillissants cumulent âge avancé et ancienneté importante dans l'entreprise et parfois dans des fonctions. La particularité des personnels vieillissants c'est qu'ils n'auront pas ou très peu d'opportunités pour trouver un emploi dans une autre entreprise s'ils sont confrontés à une situation de plafonnement. Les possibilités qu'une personne de plus de 50 ans retrouve un emploi sont minces et quasiment inexistantes au-delà de 55 ans (Dares, 2007) ; alors même que les études sur le plafonnement ont montré pour la plupart que les personnes plafonnées sont généralement celles qui ont une ancienneté élevée et donc, un âge avancé (Veiga 1981, Tremblay et Roger, 1991). La fidélité des plus anciens n'est donc pas forcément liée à un attachement à l'entreprise, mais peut être la résultante de l'impossibilité de postuler ailleurs. Les carrières nomades (Cadin et al., 1998) ne sont pas à la portée de tous. En outre, les personnels vieillissants sont souvent stigmatisés lorsqu'ils sont en activité, ce qui peut renforcer les sentiments négatifs éprouvés par le salarié à son égard, mais également à l'égard du poste ou de l'entreprise. D'après certaines études, il semble ressortir que les entreprises ont des normes d'âge et que passé un cap, les chances de promotions sont moindres (Tremblay 1991, Hutchens 1988). Il y a certes des individus qui vont lutter contre cette image, mais aussi d'autres qui vont adopter le comportement qu'on leur attribue avec les effets ci-dessus mentionnés.

Les conséquences des situations de plafonnement peuvent ainsi être représentées :

Figure 15- Les conséquences des situations de plafonnement



Les conséquences individuelles peuvent rapidement déboucher sur des conséquences collectives et la difficile perception et maîtrise de la propagation au collectif rend nécessaire d'identifier la nature du plafonnement et les causes.

De plus en plus, la valorisation et la performance des ressources humaines sont mises en avant comme étant un gage de compétitivité, renforcé dans un contexte de pénurie annoncée de main d'œuvre diplômée. Une situation de plafonnement, avec les conséquences qui peuvent en découler, peut ralentir l'entreprise dans son développement et entraîner des conséquences financières non négligeables. C'est à l'entreprise d'envisager la mise en place de solutions (Roger, 1991) pouvant permettre de pallier à ces situations de plafonnement ou à leurs conséquences.

## 2. Les préconisations de solutions

La littérature sur les situations de plafonnement est abondante en ce qui concerne les solutions à apporter (Tremblay et Roger, 1998) pour éviter les conséquences dommageables qui en résultent, aussi bien sur un plan individuel que collectif. L'intérêt principal pour une entreprise de lutter contre les conséquences du plafonnement de carrière c'est la limitation des manques ou pertes de rentabilité consécutifs au désengagement des salariés. Bien qu'il s'agisse de coûts indirects, plusieurs des solutions envisageables auront une mise en place moins onéreuse que les conséquences des réactions des employés par rapport à leur position de plafonnés. Pour Ference et al. (1997), il s'agit principalement d'identifier les personnes improductives « branches mortes » afin qu'elles puissent devenir des « piliers » sur lesquels l'entreprise pourra s'appuyer pour favoriser son activité et son expansion.

### 2.1 Les solutions individuelles

Selon Tremblay et Roger (1995), l'intérêt qu'un supérieur va porter à l'activité d'un subordonné peut être à même d'entraîner une implication plus grande de ce dernier, voire une satisfaction de sa condition. Ce point est important également pour les employés situés dans la catégorie des piliers car il ne faut pas, sous prétexte qu'ils sont autonomes dans leur activité, les oublier. Cela peut permettre de détecter une situation de plateau qui n'évolue pas vers la bonne direction. Il est important que les relais d'information de la structure soient efficaces pour pouvoir faire en sorte que les soucis détectés soient rapidement



traités (Ference et al. 1997). La qualité d'accomplissement des tâches réalisées doit pouvoir donner lieu à une reconnaissance qui ne passe pas systématiquement par la promotion, mais par un système de récompense (Tremblay, 1992) qui permettra de conforter la personne dans son métier et dans ce qu'elle fait. Cela nécessite de modifier les perceptions où la réussite de la carrière passe par une succession de poste faisant souvent vivre le plafonnement comme une « placardisation ». Le manque d'information ou de clarté sur les possibilités offertes en matière de progression, comme la nature des informations transmises, peut avoir des effets fortement négatifs sur les perceptions qu'ont les salariés de leur propre situation et des opportunités offertes par leur structure (Nystrom, 1986). Si l'on part du principe qu'en l'absence d'informations officielles claires et précises, ce sont les informations informelles qui sont alors une référence, il est aisé de comprendre que cela laisse la voie à diverses interprétations suivant les individus. La réduction de l'incertitude au niveau de l'individu par rapport à son positionnement dans l'organisation, peut accroître sa satisfaction vis-à-vis des divers aspects de son travail et de son employeur (Tremblay et Roger, 1995). Se pose alors la question de savoir s'il vaut mieux indiquer clairement à un employé qu'il est situation de plateau et qu'il n'existe pas dans la structure de possibilité d'évolution ou bien de lui laisser croire à une éventuelle promotion ? Cette question n'est pas aisée à trancher et va relever du cas par cas car le risque est élevé de bercer d'illusions une personne sur son évolution de carrière car la lassitude d'une hypothétique progression peut être très importante et survenir rapidement, comme il peut s'avérer démotivant de lui enlever tout espoir. Le fait de savoir qu'il existe encore des possibilités de mouvement est un facteur de motivation et d'engagement (Gaertner, 1989<sup>28</sup>).

C'est une base pour une remise en cause du fonctionnement parfois occulte au niveau des ressources humaines sur les politiques d'avancement, de promotions et d'accès aux différents postes. Ce point n'est pas le sujet de cette thèse mais il serait intéressant d'aborder la question sous l'angle de la psychosociologie du travail pour étudier l'impact sur un individu plafonné de l'information claire et honnête de sa situation de blocage, ou la prise de conscience personnelle de cette même situation en présence d'un discours porteur d'espoir. Ce questionnement a le mérite de mettre l'accent sur la nécessité d'aborder les salariés en situation de plateau de manière individualisée. L'information sur les situations

---

<sup>28</sup> Dans le texte : "The expectation of movement through career paths increases employee motivation, commitment, and loyalty to the firm." p 313

de travail est préconisée également pour « préparer les employés et les gestionnaires au phénomène du plafonnement » (Tremblay 1992, p 79). Baser la relation employeur - employé sur une communication claire, cette fois-ci non plus vis-à-vis du salarié et de son positionnement dans l'entreprise, mais par rapport à son activité, peut être un bon début. Selon Feldman et Weitz (1988), un manager qui connaît précisément ses objectifs, a une vision plus claire de ce qu'il doit réaliser et du coup, il a un retour plus précis et spécifique lui permettant de jauger ses performances et d'améliorer sa productivité (Tremblay, 1991). Les personnes exerçant une activité de production ou de vente basée sur de la quantité pourront plus facilement estimer leur travail comparativement à des tâches notamment administratives souvent considérées comme improductives. Ce qui est important c'est non seulement la clarté de l'information mais aussi la forme de sa distribution et la cohérence qu'il peut y avoir entre les discours, l'environnement et les faits (Tremblay et Roger, 1995). Les personnes plafonnées connaîtraient une carence en terme d'informations sur leurs perspectives de carrière ce qui aurait comme incidence de renforcer la situation de plafonnement personnel (FERENCE et al., 1977), et d'avoir un impact sur leurs performances. L'information et la rétroaction doivent permettre de faire coïncider au plus près la perception qu'ont les hiérarchiques d'un individu et la façon dont ce dernier juge sa personne et son devenir (Tremblay, 1992).

L'informel peut déboucher sur des projections erronées constitutives de frustrations lorsqu'elles se heurtent à la réalité des choses. En outre, il est avéré que des personnes se considérant en situation de plateau avaient tendances à s'investir plus dans leur travail pour essayer de connaître une évolution et qu'en l'absence de reconnaissance, les conséquences étaient accentuées (Tremblay. 1992). D'où l'intérêt qu'il peut y avoir à communiquer clairement sur les possibilités d'avancement d'un individu plafonné afin qu'il ne nourrisse pas de frustrations à l'égard d'une situation qu'il espérait voir évoluer à la suite de ses efforts, mais aussi ne serait-ce que pour envisager avec lui soit une quasi impossibilité à progresser, soit une progression possible mais avec une temporalité identifiée (Grandrose et Portwood, 1987). Les pratiques informelles de gestion des ressources humaines créant un flou dans les possibilités de construction de la carrière sont non seulement des sources de plafonnement à titre individuel pour les personnes qui n'en auraient pas saisi toutes les subtilités, mais également des sources d'inquiétudes et d'anxiété pouvant déboucher sur des comportements négatifs (Grandrose et Portwood, 1987).

## 2.2 Les solutions structurelles

La clarté de l'information, l'organisation n'y échappe pas puisque elle-même contient dans ses processus des facteurs officiels de progression de carrière, mais aussi des facteurs officieux qui influencent les décisions de carrière (Tremblay, 1991). Plus le formel est faible et/aux contours peu définis, plus l'informel prédomine. Dans la mesure où il existe tout un système de progression lié à la perception des hiérarchiques, ce qui induit forcément de la subjectivité, il faut veiller à ce que la performance soit évaluée suivant des protocoles bien définis et qu'il y ait une communication claire sur les différents éléments concernant un individu (Feldman et al., 1988). Une revue des politiques de RH, une analyse de la structure organisationnelle (Tremblay 1991) afin de détecter les failles d'information, l'élaboration d'un catalogue de ce qui est informel et formel, une étude des filières d'emplois plus porteuses que d'autres, sont autant de pistes à aborder pour une entreprise qui veut bénéficier de toutes ses compétences. Il est difficile de fonctionner avec efficacité en s'en remettant à de l'informel et à du subjectif car leurs fonctionnements sont aléatoires et incontrôlables, et leurs effets sont difficilement évaluables et prévisibles.

Les occasions de mobilité sont un moyen qui peut permettre de lutter contre les situations de plafonnement et il faut pouvoir les encourager en limitant les cloisonnements entre les filières et les emplois (Beauchamp et Fabi, 1993). La mobilité peut être envisagée de différentes façons, notamment de manière latérale ou par la participation ponctuelle à des activités annexes au poste occupé (Tremblay, 1992). La mobilité est à envisager pour les individus qui souhaitent ou peuvent encore changer, elle sera par contre plus sous la forme de participation ponctuelle à d'autres activités dès lors que l'on est en présence d'un individu réfractaire à ce genre de solution. Les formes de retraites anticipées étant très limitées dorénavant, les entreprises vont devoir envisager des solutions pour lutter contre les effets éventuels d'une situation de plafonnement en présence d'une personne hostile à une mobilité. Suivant les études réalisées, il semblerait que ce qui est de nature à influencer la perception de l'avancement d'une carrière, c'est le mouvement lui-même plutôt que sa nature (Tremblay, 1992). Un peu comme si l'important était en fait de bouger. Cela reste à démontrer car il faut envisager les possibilités de mobilité offertes par l'entreprise et ce que l'individu est prêt à accepter, aussi bien du point de vue de son activité que des conséquences personnelles et financières pouvant en découler.

Autre possibilité à envisager, mais qui nécessite un changement des mentalités afin qu'elles ne soient plus orientées sur la notion de promotion = récompense, c'est d'avoir recours à un mouvement vers le bas (Tremblay 1992, Lemire et Rouillard 2005), appelé couramment et parfois de façon erronée, « rétrogradation ». Cette solution pourrait permettre à des individus de retrouver un poste où ils auraient antérieurement réussi et de renouer ainsi avec une forme de satisfaction. Cependant, cette possibilité est en soit porteuse de nombreuses images négatives et dévalorisantes et serait certainement plus perçue comme une punition ou la constatation effective que la personne est incapable d'assumer ses missions dans le poste actuel. Les conséquences sur l'individu pourraient être encore plus dévastatrices qu'un sentiment de plafonnement. Par contre, en assignant à cette solution un autre vocable, il serait envisageable de la présenter comme la possibilité offerte à une personne dont le poste occupé ne lui convient pas, d'occuper un poste à un échelon moindre où elle pourra s'épanouir (Tremblay, 1992). Reste à concilier ce genre de procédure également avec le système de rémunération de l'entreprise car il lui sera certainement difficilement envisageable, par exemple, de maintenir le salaire d'une personne placée à un niveau hiérarchique moindre que celui atteint précédemment, du point de vu de la rentabilité mais également par rapport au risque que cela soit mal perçu par les collaborateurs ou crée une référence pour la valorisation salariale du poste concerné.

Le principal souci reste donc la disponibilité des postes au sein de l'entreprise. Une concentration des pouvoirs de décisions, mais aussi des centres d'exécution, entraîne une réduction des lignes hiérarchiques mais aussi des filières d'emplois latérales. S'il existe une délégation large « du pouvoir de décision, plus nombreux seront les postes comportant d'importantes responsabilités » (Tremblay, 1992, p 76). Par ailleurs, lorsqu'une entreprise a une politique de recrutement externe des profils qui l'intéresse, les employés entrent en concurrence avec les candidats qui postulent pour les postes disponibles au sein de l'entreprise. Un employé qui vit, ou a l'impression de subir, une situation de plafonnement, aura un sentiment de frustration si le poste qu'il convoite lui est refusé au bénéfice d'un embauché, surtout si ce dernier a à ses yeux moins d'expérience. En plus d'exacerber la compétition pour les postes vacants qui se raréfient plus on progresse dans la pyramide hiérarchique ; ce style de recrutement orienté vers l'externe peut poser le problème de plafonnement avec encore plus d'acuité (Roger, 1991). En outre, cela va faire cohabiter des

« anciens » avec de récents embauchés dans des postes identiques, avec parfois des salaires équivalents voire plus élevés pour le nouvel entrant. Il n'est pas rare que les entreprises proposent à leurs nouveaux embauchés des plans de carrière qui ne sont pas formalisés pour les employés plus anciens. Un point également qu'il est intéressant de soulever est l'apparition d'un plateau de carrière pour les jeunes recrues qui apparaîtra plus tôt en fonction du niveau de recrutement. Ainsi, une personne embauchée dans un poste situé vers le haut de la pyramide, risque d'être positionnée dans une filière dont le goulot d'étranglement est proche, débouchant ainsi sur une situation de plafonnement qui suivant les possibilités de l'individu, sera suivie soit par une démission vers une autre entreprise, soit vis-à-vis du poste lui-même. Les hauts potentiels recherchés par les entreprises ont des attentes et des exigences élevées qui seront très difficiles à satisfaire (Tremblay, 1992a), surtout si l'entreprise ne parvient pas à réaliser les promesses formulées à l'embauche.

Ces diverses raisons font que les entreprises doivent être vigilantes lors de leurs recrutements externes car les implications ne sont pas neutres, surtout si les places disponibles sont limitées. Il est donc important qu'il existe une gestion fine et précise entre « la gestion de la relève et les pratiques de dotation » (Tremblay 1992, p 77). Cette approche visant à maintenir les chances de progression à des niveaux raisonnables pour les entrants, et à développer celles des personnes en place, sous tend de mettre en œuvre une gestion des carrières où la progression se fait en gravissant les divers paliers au sein de l'entreprise. Cela peut générer un ralentissement du cheminement de carrière des recrues qui entraînera d'une part des attentes de carrières plus réalistes et une plus grande maîtrise des compétences (Tremblay 1992, p 77). On sera donc en présence de plateaux de postes plus longs qui appuyés d'une communication claire sur la construction des itinéraires d'emplois, permettra de lutter contre les situations ou sensations de plafonnement.

Le principal obstacle aux refontes organisationnelles est leur lourdeur car il peut être très difficile pour une entreprise de modifier son mode de fonctionnement. Cela deviendra même inenvisageable si les personnes concernées par les situations de plafonnement sont peu nombreuses et que les éventuels effets négatifs ne sont pas évalués ou alors s'ils sont jugés marginaux et qu'il s'avère nécessaire d'adopter des stratégies de carrières pour chacun des groupes d'individus identifiés (Tremblay, 1992a). La politique du risque calculé peut envisager de ne mettre en œuvre aucune solution structurelle dès lors que sa mise en place peut s'avérer plus coûteuse que les conséquences qu'elle cherche à

combattre. Il existe pourtant des solutions alternatives qui trouvent leur source dans le structurel pour une application individuelle.

### 2.3 Les solutions intermédiaires

Une présence longue dans un poste peut amener une personne à ne plus trouver de satisfaction dans les tâches réalisées, pouvant ainsi déboucher sur de la démotivation. Un enrichissement des tâches permettrait de lutter, surtout en présence de personnes plafonnées verticalement et horizontalement, contre la redondance de l'activité quotidienne. Cela dit, cette solution trouve une limite principale : elle est contradictoire avec la clarté des rôles visant notamment à réduire l'incertitude vis-à-vis de la situation de travail. Un enrichissement des tâches reviendrait à faire de l'individualisation des postes et rendrait de fait plus complexe la gestion des postes et itinéraires d'emplois. En outre, ce genre de modification pourrait s'avérer déstabilisateur pour les individus (Tremblay et Roger, 1995). Il s'agit donc d'envisager ce genre de formule pour les personnes qui sont à même de les accepter et de les assumer.

Sans entraîner de modification des tâches attirées à un poste, il est envisageable de mettre en place une polyvalence ou une rotation (Lemire et Rouillard, 2005) sur des postes comme cela se pratique dans certaines grandes entreprises. Cela peut permettre à l'individu, tout en sachant ce qu'il a à faire, d'avoir un échantillonnage de tâches plus varié. Il est important de développer chez l'individu une satisfaction dans l'emploi occupé plutôt qu'une satisfaction espérée dans un emploi différent (Tremblay, 1992). Cette satisfaction peut également être trouvée à travers des missions de tutorat consistant à permettre à une personne plafonnée de transmettre son savoir et de former par exemple de nouveaux embauchés (Tremblay, 1992). Ce procédé, appelé aussi « knowledge management », permet de valoriser les savoirs notamment acquis au sein de l'entreprise et non accessibles par une formation diplômante par exemple. Une autre possibilité est d'attribuer à l'individu un rôle de référent, comme un « consultant interne » (Tremblay 1992, p 79) dont l'expérience serait utile à tous car tous les savoirs ne sont pas forcément mobilisables pour pouvoir être transmis de façon formalisée.

Que la personne soit amenée à transmettre son savoir ou pas, la formation peut être également envisagée comme une solution à destination des personnes frustrées par leur

poste et pour lesquelles il n'y a pas de perspectives de changement (FERENCE et al. 1977). Elle intervient à divers stades de plafonnement puisqu'elle peut permettre de lutter contre la diminution des savoirs et la spécialisation, qui peuvent déboucher sur un plafonnement puisque la personne a un savoir trop technique pour pouvoir postuler en dehors de son poste (Tremblay, 1992). La formation peut s'avérer stimulante au moment où elle est dispensée, et inscrire l'individu dans une dynamique qui sera alors rentable à long terme. Ce qui est important c'est de clairement identifier les attentes pour proposer un programme adapté qui sera enrichissant au niveau de l'activité mais également sur un plan personnel. Le counseling est aussi une méthode qui est envisagée pour lutter contre les effets du plafonnement (Tremblay, 1992) car elle permet à l'employé qui est ou se croit en situation de plafonnement de carrière, de pouvoir faire face à la situation en faisant un bilan sur sa carrière passée, ses objectifs et ses possibilités afin d'envisager d'autres voies de progression et de mener les actions utiles dans ce sens (Duffy, 2000). Il faut bien sûr pour réaliser cela, que la gestion des ressources humaines prenne en compte les individualités.

L'individualisation grandissante des pratiques de gestion des ressources humaines est souvent abordée dans les études et l'approche managériale différenciée par rapport aux situations de plafonnement de carrière a été proposée en 1977 par FERENCE et al. Cette approche permet de mettre l'accent sur l'intérêt qu'il peut y avoir à bien identifier les différentes formes de plafonnement afin d'envisager les solutions possibles les mieux adaptées. Pour exemple, lorsque l'entreprise est en présence d'individus qui ne souhaitent pas ou plus avancer, elle doit éviter de pénaliser ou de forcer ces employés à aller dans une direction, surtout si leurs performances ont toujours été correctes (Tremblay, 1992). Identifier les attentes des individus et mettre à profit leurs souhaits pour permettre à l'entreprise d'avancer sans qu'elle perde de temps à lutter contre ces désirs (Gaertner, 1989) est une solution qui peut permettre d'apporter du profit aux deux parties. Comme indiqué précédemment, l'entreprise a besoin de piliers, aussi bien pour avoir une base solide sur un plan technique et dans un souci d'efficacité, que pour s'appuyer sur des éléments identifiés lors de la mise en place de réformes ou de stratégies. Cette population là n'est pas à envisager seulement auprès des cadres, mais bien dans l'ensemble des salariés constituant les ressources humaines. Cette perspective est une première approche vers l'acceptation des personnes ne souhaitant pas forcément voir leur carrière progresser.

Une direction des ressources humaines doit prendre en compte le fait qu'il y a des individus qui ont de grandes ambitions, et d'autres qui envisagent leur carrière sous un angle plus restrictif sans les stigmatiser de « non évolutifs ». C'est admettre que la carrière professionnelle ne soit pas le centre des priorités de l'individu et d'adapter en connaissance de cause, l'approche managériale. Comme disait Albert Einstein « la folie c'est se comporter de la même manière et s'attendre à un résultat différent », et pour pouvoir obtenir un traitement efficace des conséquences des situations de plafonnement, il convient avant toute chose d'identifier clairement ce dont il s'agit, car ce qui n'est pas identifié ne peut être optimisé. A une époque où la mobilité est souvent présentée comme une source d'enrichissement personnel et le reflet d'un désir individuel de progression mais aussi d'une capacité d'adaptation et de flexibilité, celle-ci peut trouver des limites suivant les personnes à qui on destine ces formes de progression. Les entreprises doivent aussi envisager des voies de développement personnel même pour les individus ne changeant pas de poste (Tremblay, 1991).

Ce qui nous semble intéressant concernant les questions de plafonnement, ce n'est pas tant de savoir s'il y a réellement plafonnement et pourquoi, mais plutôt de s'interroger sur le fait de savoir si la personne se considère en position de plateau de carrière et si elle souffre ou non d'une telle situation. Car ce qui est important avant tout en gestion des ressources humaines, c'est de chercher à limiter au maximum les conséquences négatives d'une situation de mal être d'un individu au sein du collectif de travail où il évolue. En effet, il a été vu qu'une personne qui nourrit des ressentiments à l'égard de son activité, de son environnement ou encore, de son employeur, pouvait avoir une influence négative sur les autres personnes travaillant dans la même sphère qu'elle. Il convient dès lors, lorsqu'une situation de plafonnement est constatée, de s'interroger sur les perceptions de l'individu et le degré d'implication personnelle éventuelle dans la formation du plafonnement.

### 3. Les débats sur la volonté : l'implication individuelle dans la formation du plafonnement

Sans forcément parler de causes ou de conséquences, l'implication de l'individu dans la formation d'une situation de plafonnement fait l'objet de diverses approches qui, suivant la littérature, vont aborder ceci sous l'angle spécifique de la prise de décision sous contraintes.



La volonté en matière de plafonnement va s'inscrire dans différentes sphères et certaines vont amener l'individu, suivant son degré de connaissance de son environnement et sa propre estimation de ses capacités, à penser que toute progression est difficile voire impossible. « Les capacités ne suffisent pas sans une volonté d'évoluer » (Roger et Tremblay, 2004, p 291) et les personnes ayant fait preuve d'une volonté de progresser sont celles qui ont le moins de risque d'être plafonnées (Roger et Lapalme, 2006). Un individu peut à tout moment se retrouver en situation de plafonnement non pas par manque d'opportunités, mais par manque de désir de saisir ces opportunités.

Deux groupes principaux sont identifiés en matière de volonté : les volontaristes qui estiment que leur carrière peut se forger dans la direction qu'ils souhaitent et les déterministes qui sont plus fatalistes et pensent que leur progression leur échappe (Lemire et Rouillard, 2005). En plus de ces profils, les causes d'un manque de volonté abordées par la littérature sont nombreuses et vont aussi bien concerner le contexte familial et social que le positionnement de l'individu par rapport à son avenir professionnel. On peut ainsi citer la situation familiale : cas des couples à double carrière (El Akremi et al., 2006), les enfants, les proches... ; les activités extraprofessionnelles qui peuvent être prenantes, tout ce qui peut influencer à l'extérieur de l'entreprise la volonté de changer à l'intérieur de l'entreprise. Dans le cadre professionnel, l'individu peut manquer de volonté pour progresser, soit parce qu'il estime que les postes disponibles sont trop exigeants par rapport à ses capacités cognitives ou parce qu'il pense ne pas arriver à supporter le contexte lié à la réalisation des tâches demandées (Tremblay, 1991). Il peut également s'agir de la perception de l'existence, réelle ou pas, d'un plafond de verre (Roger et Lapalme 2006, Landrieux-Kartochian 2003) ou d'une estimation des efforts à mettre en œuvre pour évoluer vers un poste différent qui peuvent apparaître disproportionnés par rapport aux bénéfices à en retirer. Dans ce cas là, il n'est pas étonnant en présence d'un manque de volonté, d'être confronté à des personnes en situation de plafonnement (Stout et al. 1988, Tremblay 1991).

Ce calcul méthodique entre le coût d'un investissement et le retour espéré fait partie des fondamentaux de la théorie du capital humain (Becker, 1964) élargie ensuite par les posts béckériens, sur le fait qu'une personne peut renoncer à un poste supérieur (ou à continuer des études) si les fruits à en retirer ne semblent pas suffisamment intéressants par rapport à l'effort à fournir. Pour pouvoir faire ce choix, il faut bien sur que l'individu se soit

préalablement renseigné sur le fonctionnement de son entreprise, les cheminements de carrière possibles et les exigences requises pour les postes visés. Autant ces informations peuvent permettre de prendre une décision réfléchie et aboutir à une situation de plafonnement pour cause personnelle, autant la méconnaissance des possibilités de cheminement peut aussi constituer un facteur de plafonnement personnel (FERENCE et al. 1997, VEIGA 1981). Ainsi, le manque de compréhension des cheminements de carrière (« lack of career skills », FERENCE et al, 1977) fait que les individus cernent mal la complexité et les réalités de leur entreprise et qu'ils ne s'investissent pas suffisamment pour se projeter plus loin que leur poste actuel qu'ils maîtrisent. Les managers peuvent ainsi éprouver des difficultés à identifier les opportunités de mouvements verticaux ou latéraux<sup>29</sup> (VEIGA, 1981). Cependant, cette vision des choses élimine les possibilités d'accès à l'information. Même si aujourd'hui bon nombre de grandes entreprises ont opté pour un intranet qui comporte de nombreuses données, il n'est pas évident que toutes les informations nécessaires, afin de pouvoir construire son itinéraire d'emploi, soient accessibles et/ou facilement abordables. De plus, le contenu est enrichi suivant les directives de l'entreprise, et le niveau de transparence qu'elle souhaite avoir sur les métiers qu'elle propose et les cheminements possibles va conditionner la nature des informations disponibles et le degré de difficulté pour les atteindre.

Dans le cadre d'une relation durable entre employeur et employé, chacun doit trouver des réponses à ses attentes. Autant les attentes de l'entreprise peuvent être simples et claires, autant celles des salariés peuvent être variées et variables car elles vont aussi évoluer dans le temps. Ce qui est donc important, c'est de parvenir à identifier aujourd'hui comment les personnes perçoivent leur situation professionnelle et ce qu'elles en attendent.

### B. Les attentes vis-à-vis de la vie professionnelle : le plafonnement source de mécontentements ou étape souhaitée

Il n'existe pas vraiment dans la littérature étudiée sur les questions de plafonnements, de classification distinguant les situations subies et celles qui peuvent être voulues. En effet, la littérature aborde de façon massive le plafonnement comme étant une situation non désirée aux conséquences variées tout en mentionnant parfois la possibilité que certains individus, au contraire, n'envisagent pas de telles situations sous un angle négatif. Dès lors

---

<sup>29</sup> Dans le texte, extrait : "... managers have difficulty differentiating upward and lateral movement", p 566

que de tels écarts dans les profils peuvent exister, il convient de déterminer les éléments qui peuvent les différencier.

### 1. Le plafonnement involontaire : une situation subie

Sous le vocable de plafonnement involontaire, on peut regrouper toutes les situations de plateau non désirées et/ou non acceptées par les individus concernés. On va donc pouvoir identifier les personnes aussi bien en situation de plafonnement objectif, que subjectif, et qui souffrent du positionnement dans lequel elles se trouvent. L'élément central est déjà le fait que la personne est bien en situation de plateau et qu'elle est en souffrance par rapport à cet état de fait.

Il est possible de parler de plafonnement involontaire dès lors qu'une personne manifeste une volonté de progresser ou de changer et que celle-ci n'est pas satisfaite. Quelle que soit l'origine du plafonnement involontaire, c'est une situation subie qui peut donc déboucher sur des comportements variables suivant les facteurs structurels en présence (structuration de la filière d'emploi, opportunités plus à moyen terme qu'à court terme etc...) et les facteurs personnels (appréciation de ses propres capacités, volonté de progresser, relationnel avec les hiérarchiques...). Suivant le cas de figure, on peut donc se trouver en présence de personnes qui ne vont pas accepter cette situation et donc se « rebeller » et d'autres qui vont se « résigner » (Cardinal et Lamoureux, 1992) tout en n'acceptant pas le plafonnement. Les comportements et leurs conséquences ne seront pas identiques du fait des différences de perceptions de chacun.

Il faut également prendre en considération la temporalité qui joue un rôle important notamment au niveau de la durée de la vie professionnelle restant à accomplir et le positionnement de l'individu par rapport à son devenir. Ainsi, suivant qu'un individu est plus ou moins proche de l'âge de la retraite, une situation de plafonnement ne sera pas ressentie de la même façon, avec les conséquences qui peuvent en découler (Cerdin et al. 2003b). Sans qu'il s'agisse d'une réelle volonté dans la construction de ce plateau, le fait d'y être sera accepté à défaut d'autre chose ou face à un avenir peu porteur d'opportunités. Les salariés qui ont le plus d'ancienneté ont une vision plus restrictive des opportunités

offertes par l'entreprise (Evans et Gilbert<sup>30</sup>, 1984). Il ne faut cependant pas confondre la personne qui est résignée face à sa situation à défaut de mieux, et celle qui l'a voulue et désirée.

Ce qui est important dans une situation de plafonnement involontaire est d'identifier comment l'individu se positionne par rapport à celle-ci : s'il est dans une configuration d'acceptation résignée ou de rejet (Cardinal et Lamoureux, 1992) ; puis de déterminer les causes ayant abouti à créer ce plateau. Si la personne est résignée par rapport à sa situation, ce n'est pas bien sur un comportement positif car les conséquences peuvent être importantes, mais on est en présence de quelqu'un qui a analysé sa situation, de façon correcte ou pas, et qui en a tiré des conclusions en prenant le parti notamment que ses espoirs d'évolution ne seront pas atteints. Son désir de changement ne pouvant être comblé, il va donc se résigner. Par contre, si l'on est en présence d'une personne plafonnée involontaire en phase de rejet, les conséquences pour l'entreprise peuvent être particulièrement importantes et toucher le collectif de travail. En présence de causes structurelles, l'analyse est plus simplifiée car l'étude de la structure organisationnelle permettra d'identifier d'éventuelles voies d'évolution et d'envisager avec la personne, celle qui peuvent lui convenir. Le principe serait de passer idéalement à une situation qui corresponde aux attentes du salarié, ou alors, à une acceptation de la situation du plafonnement qui ferait basculer la personne d'un statut de rebelle à résigné. En présence de causes personnelles, la difficulté va être plus importante car il existe toute une catégorie d'éléments sur lesquels l'entreprise n'aura pas d'influence.

### 1.1 Le rôle des raisons personnelles dans la formation du plafonnement involontaire

Parmi les causes personnelles, on va trouver deux catégories principales : les causes externes à l'entreprise et les causes internes qui vont avoir comme incidences l'existence de deux profils : les rebelles ou les résignés (Cardinal et Lamoureux, 1992).

Les causes externes regroupent les éléments relatifs à la vie privée de l'individu, donc extra professionnelle et extra entreprise, de nature à influencer son positionnement par

---

<sup>30</sup> Dans le texte « We found that older managers reported lower satisfaction with future organizational rewards and see stronger instrumentalities for mentoring type activities than do their younger colleagues. » p 100

rapport à sa carrière. Celui-ci ne sera pas plafonné dans l'entreprise par rapport aux possibilités de construction de sa carrière, mais sera plafonné parce qu'à l'extérieur il y a des facteurs qui font que la situation professionnelle est envisagée sous un angle bien précis. Les diverses études sur le plafonnement considèrent principalement l'individu dans la sphère du travail ce qui fait que le plafonnement subjectif analyse les sentiments du salarié par rapport à cette situation, sans forcément la lier à la vie personnelle de l'individu (Cerdin et al. 2003b). A ce niveau, les facteurs personnels extérieurs peuvent être considérés comme des facteurs d'influences négatifs dans le sens où la personne reste à un poste non pas par volonté profonde par rapport à sa carrière, mais parce que cette situation lui permet de répondre à des impératifs d'ordre privé. Pour exemple, la composition de la famille et son importance serait de nature à influencer le plafonnement de carrière en créant une moindre mobilité chez l'individu (Lemire et al.2005). Ce dernier va être en situation de plafonnement involontaire pour causes personnelles car sa vie professionnelle ne peut être envisagée que comme un moyen de flexibilité permettant de répondre aux impératifs privés.

Cardinal et Lamoureux (1992) ont avancé des raisons possibles à un désir de ne pas changer de poste en prenant en compte des facteurs personnels externes à l'entreprise mais aussi internes à celle-ci. Ainsi, en premier lieu, l'environnement familial de l'individu est abordé comme étant un facteur pouvant influencer la décision d'un employé de ne plus chercher à évoluer. L'existence de couple à double carrière peut notamment, selon eux « encourager certaines personnes à rechercher une stabilisation dans leur carrière » (p 84). La perte d'un deuxième salaire en cas de mobilité est un facteur à prendre en compte (Tremblay, 1991), notamment lorsque le marché du travail n'est pas suffisamment porteur pour que le conjoint puisse retrouver aisément un emploi ou tout simplement si ce dernier a le salaire le plus élevé. Ce ne sont pas les seuls éléments pouvant amener une personne à envisager sa carrière différemment. La présence d'enfant, ou de membres de la famille dont il faut s'occuper sont des facteurs familiaux de nature à influencer les choix de carrière (Tremblay, 1991). Le plafonnement qui peut s'en suivre, aura une cause personnelle qui résulte d'un choix sous contrainte sans répondre à un réel objectif professionnel. Le positionnement sera donc une résignation et les conséquences peuvent être très variées suivant que la personne accepte ou non sa situation, malgré qu'elle l'ait choisit. Par contre, dès lors que la situation personnelle évolue permettant à l'individu plafonné résigné de développer son activité professionnelle, la bascule vers un plafonné

rebelle peut être rapide. La difficulté qui réside dans ces causes personnelles c'est qu'il est impossible d'en déterminer la temporalité vu que la situation des personnes peut changer rapidement, et en outre, l'entreprise n'a aucune influence sur celles-ci.

L'autre source de plafonnement involontaire personnel va se situer dans ce que la personne pense être capable de faire et la perception qu'en a l'entreprise, comme abordé supra. A ce niveau aussi on va se trouver en présence d'individus résignés ou rebelles suivant la propre estimation qu'ils ont de leurs compétences. Les capacités à évoluer vont être analysées du point de vue de l'employeur ou des hiérarchiques directs. Les causes du plafonnement involontaire peuvent donc provenir d'un décalage entre ce que l'individu estime de ses compétences et comment elles sont perçues par les hiérarchiques, indépendamment d'un problème structurel de disponibilités de postes. Si l'individu estime qu'il n'a pas les capacités pour progresser, même si son poste ne lui convient pas ou plus, il ne cherchera pas à en changer. Il sera dans la catégorie des résignés, et même si l'entreprise croit en ses capacités et lui propose autre chose, il peut s'avérer difficile de le faire changer d'avis et donc de poste. Comme vu supra, la peur du changement peut aller de pair avec l'appréhension face à l'investissement nécessaire et aux aléas que cela peut représenter. Le plafonnement peut être du au fait que la personne estime qu'elle n'a pas les capacités suffisantes pour pouvoir prétendre à un poste supérieur soit parce que celui-ci lui paraît trop complexe ou inaccessible, soit par ce que la ou les formations nécessaires pour y prétendre nécessitent un investissement personnel trop important et que les fruits pouvant en être retirés sont insuffisants par rapport à l'effort à fournir (Dupray, 1997). On retrouve dans ce cas l'impact de la formation sur le déroulement de la carrière, mais cette fois-ci du point de vue de l'individu plafonné qui ne souhaite pas suivre des formations.

Lorsque les personnes ont des doutes sur leurs possibilités face à un changement de poste et adopte un positionnement de stabilité, il ne s'agit pas ici d'une réelle volonté profonde de rester à un poste qui convient, mais plutôt une solution qui apparaît moins périlleuse qu'une autre. La carrière ainsi bloquée « par défaut » est subie, ce qui fait que ces individus ont souvent « une vision carcérale de leur travail... Plutôt que de formuler des projets pour leur vie professionnelle, ils en préparent déjà pour leur retraite » (Cardinal et Lamoureux, 1992, p 85). L'envie d'avoir une évolution peut être là, mais les inconvénients sont perçus comme étant suffisamment importants pour ne pas inciter à changer.

L'entreprise peut avoir une influence directe en contraignant notamment l'individu à changer, reste à savoir si cela sera pour elle une solution vraiment profitable.

### 1.2 La prise en compte des individus plafonnés involontaires dans les politiques de ressources humaines

Face à une situation de plafonnement avérée et plus ou moins bien vécue, les marges de manœuvre à disposition de l'entreprise vont être plus ou moins limitées. En outre, se pose la question pour elle de l'intérêt de s'occuper de personnes plafonnées, surtout pour raisons personnelles, notamment si elles ne font pas partie des employés cœur de cible. La principale préoccupation étant de veiller à la construction de carrière des employés du noyau, s'occuper des personnes plafonnées ne va pas être forcément un axe stratégique dans sa gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, du moins en apparence.

Les conséquences des situations de plafonnement sont bien connues et peuvent être nombreuses, identifier une personne plafonnée peut au moins déjà, fournir un éclairage sur une situation et ses effets probables. En ce qui concerne les facteurs personnels externes, l'entreprise n'est pas concernée puisqu'il s'agit de la situation privée de chaque individu, par contre elle a à sa main tout un panel de possibilités afin de palier aux conséquences des situations de plafonnement. Indépendamment du positionnement de l'individu en tant qu'employé du noyau, intermédiaire ou de la périphérie, la nature du capital humain qu'il détient et l'intérêt pour l'entreprise de capitaliser ces savoirs, peuvent être déterminant quant au choix de permettre à une personne de continuer à contribuer efficacement au développement de l'entreprise. Ce n'est pas parce qu'un salarié ne peut bouger parce que son conjoint, par exemple, a un métier qui lui permet de gagner confortablement sa vie, qu'il est obligatoirement destiné à rester dans un coin sans tenir compte de ses potentiels. « Il n'y a ni richesse ni force que d'hommes<sup>31</sup> » et il paraît dommageable, en présence d'une force de travail, de ne pas chercher à en exploiter tous les potentiels. On prend ici toute la mesure de la difficulté de l'évaluation des capacités individuelles qui relève le plus souvent de responsables hiérarchiques avec, comme cela a été vu supra, la place tenue par la subjectivité. Dans les relations humaines, l'objectivité qui tient compte des seules capacités des individus en faisant abstraction de tout ce qui est relatif au relationnel peut s'avérer une tâche difficile.

---

<sup>31</sup> Citation de Jean Bodin, économiste et philosophe Français (1529-1596)

Un mouvement avait commencé à faire jour où une personne dans un collectif de travail était notée par son supérieur hiérarchique, mais une appréciation était également donnée par ses collègues directs afin de permettre une vision plus large du subjectif lié au relationnel. Cette méthode impliquait également une notation du responsable hiérarchique aussi bien par ses supérieurs que par ses subordonnés. L'intérêt d'une formule ou d'une autre, est d'arriver à lisser les écarts entre la personne qui souhaite progresser et qui s'en sent capable, et l'entreprise qui estime que ce n'est pas possible, non pas pour des raisons de postes vacants, mais basé sur son appréciation des capacités individuelles. Comme vu supra ces capacités peuvent être avérées, c'est la façon de les « vendre » qui peut ne pas être optimale notamment si l'individu propage une image de lui qui n'est pas en adéquation avec les attentes et les politiques de l'entreprise, indépendamment des capacités qu'il peut avoir.

Dans le plafonnement involontaire pour causes structurelles, mais aussi dans une certaine mesure, pour causes personnelles, l'entreprise est la seule qui puisse permettre la mise en place de solutions qui auront pour effet principal de limiter les conséquences de ces situations dont elle sera, de toute façon, une des victimes. Le tout va être pour elle de juger si l'effort à fournir, par rapport aux conséquences prévues et aux retombées prévisibles, vaut la peine d'être réalisé. Ce plafonnement concerne une situation que l'individu va mal vivre parce que les facteurs l'ayant amené à ce plateau ne relèvent pas d'un désir profond de construction de sa vie professionnelle, mais sont plutôt une réponse à une situation ponctuelle voire perpétuelle.

Cependant, les situations de plateau ne sont pas toutes négatives (Nicholson, 1993), il existe des personnes qui vont trouver dans leur situation une réponse à leurs attentes et désirs. Ces plafonnés bienheureux (Cardinal et Lamoureux, 1992) dont la situation de plafonnement relève de la volonté, vont avoir à l'égard de leur carrière professionnelle une vision différente des plafonnés involontaires.

## 2. Le plafonnement volontaire : une réponse aux attentes personnelles

Contrairement au plafonnement involontaire où l'on va être confronté à une situation objective ou subjective qui est mal vécue, il s'agit ici d'étudier une situation de



plafonnement qui sera, par rapport aux définitions existantes, forcément objective puisque le positionnement est de considérer qu'il n'y a pas de situation ressentie comme subie. Toutes les études ne concluent pas à des conséquences négatives pour les situations de plafonnement (Near 1985, Bardwick 1987, Ettington 1988).

Dans le cas des situations de plafonnement volontaires, le degré d'implication dans la construction de ce plateau se conçoit non pas par dépit ou obligation de la vie privé qui a une influence sur la vie professionnelle, mais bien par choix par rapport à la vie professionnelle, comment elle est considérée et comment l'individu veut la vivre. On ne se positionne plus dans un choix par défaut qui a une conséquence sur la situation professionnelle comme par exemple afin d'éviter un niveau de stress jugé trop important (Rotondo et Perrewé, 2000), mais bien dans un choix qui est déterminé par rapport à une situation recherchée dans l'entreprise considérée. La dichotomie entre facteurs extrinsèques et intrinsèques expliquant la satisfaction au travail (Rainville et Guérin, 1978) n'a ici pas de raisons d'être puisque l'on se positionne sur le fait que le travail est l'outil qui permet d'atteindre des objectifs et de combler des attentes professionnelles, mais aussi, c'est à envisager, d'ordre privé.

En cherchant à atteindre leurs objectifs, les individus vont s'impliquer de manière plus importante dans leur entreprise (Cerdin et al., 2003b). L'atteinte d'un objectif génère différentes réactions qui ont été largement étudiées, aussi bien au niveau des concepts que des mesures (Cristin et Peretti, 2008) et parmi elles, l'appréciation de l'individu par rapport à son travail (Paillé, 2008) peut déboucher sur une vision positive de sa situation professionnelle (Montgomery 2002, Ettington 1988). Plutôt que d'aborder le plafonnement sous l'angle du subi avec les conséquences abordées supra, nous souhaitons développer la littérature sur le plafonnement en abordant ces situations par une approche basée sur la volonté, le plafonnement devenant un moyen de satisfaire une attente ou un objectif. La recherche de la réalisation d'un objectif ou d'attentes, va se muer en décision (Vetö, 2002) et amener une appréciation différente de la vie au travail (Montgomery, 2002).

### 2.1 Le plafonnement volontaire : un positionnement professionnel voulu

Dans la notion de satisfaction, les études ont fait ressortir 3 dimensions principales reprises et expliquées par Meyssonnier et Roger en 2006 :

- la satisfaction est le but recherché et l'individu va se positionner de telle façon à toujours la maintenir
- la satisfaction est le résultat d'une évaluation qui débouche sur la concordance entre les attentes d'un individu et ce que sa situation professionnelle lui procure
- la satisfaction est un état émotionnel similaire au plaisir

La notion de plafonnement volontaire va s'inscrire dans cette démarche dans le sens où l'individu va le considérer comme un moyen de combler ses attentes.

Divers auteurs ont abordés rapidement cette notion de plafonnement volontaire, sans vraiment la nommer ainsi, par le biais de l'analyse des situations de plafonnements personnels (Kaye 1989, Ference en 1997<sup>32</sup>). Certains individus seraient plafonnés car ils ne souhaiteraient pas accéder aux postes hiérarchiques plus élevés existants (Gaertner, 1989), indépendamment de l'estimation de leurs propres capacités ou de leur situation privée. D'autres, en situation de plafonnement objectif, ne ressentiraient pas de sensations négatives par rapport à cette situation (Roger et Tremblay, 1998) et constitueraient des « content plateau » (Maimunah, 2008, p 112), notamment par le fait qu'ils peuvent envisager de persévérer dans un poste ou des fonctions qui plaisent (Sheket, 1995).

On retrouve donc dans la situation de plafonnement volontaire la dichotomie classique vie privée/vie professionnelle avec une différence notable par rapport au plafonnement involontaire, c'est qu'ici on ne parle plus de causes et de contraintes, mais d'objectifs ; on ne se situe plus dans le subi ou le choix par défaut, mais bien dans un degré d'implication fort dans une situation de plafonnement qui va permettre d'atteindre un objectif. D'un point de vue strictement personnel, le choix du maintien d'une situation professionnelle ne

---

<sup>32</sup> Dans le texte "some are personally plateaued, because they are seen by the organization either as lacking in ability for higher level jobs, or **as not desiring a higher level job**". P 604

va plus être fait parce qu'il y a des contraintes d'ordre privé, mais plutôt parce que le domaine professionnel devient un lieu permettant de répondre à diverses attentes le concernant ou relatifs à une certaine vision du devenir de la carrière.

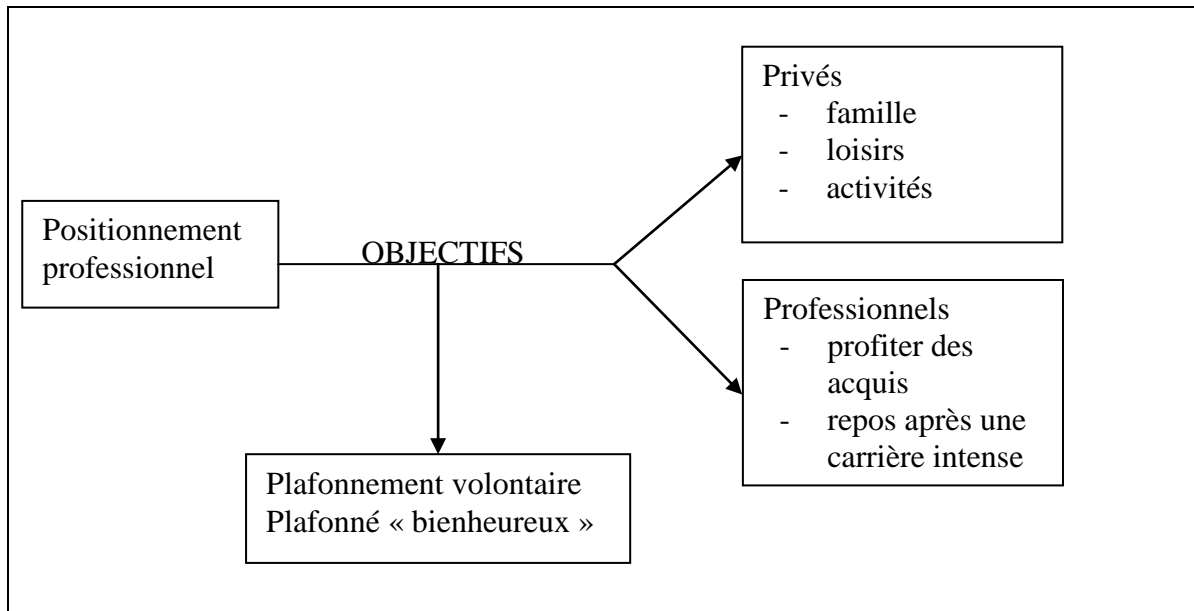
Ce positionnement va surtout se rencontrer au niveau des personnels vieillissants. Au stade de la mi-carrière (Gaulier, 1984), les individus vont faire le point sur leurs ambitions et les réalisations, et déterminer la place à donner au travail (Lemire et Rouillard, 2005) ce qui fait que l'on va être confronté à des différences d'attitudes suivant le stade de la carrière où l'individu se trouve (El Akremi, 2006). Ce choix de non changement de poste peut permettre d'apporter une réponse à des attentes professionnelles comme présenter une « opportunité de consacrer plus de temps à la vie familiale et aux loisirs, tout en prenant un certain recul par rapport à l'effervescence du monde du travail » (Cardinal et Lamoureux, 1992, p 84). Les individus peuvent également trouver, à travers leur engagement extra professionnel un mode de réalisation personnel qui n'est plus possible à travers le travail (Roger et Tremblay, 2004) et qu'ils ne souhaitent pas ou plus réaliser à travers le travail.

Ainsi, il existe des personnes qui souhaitent profiter de leurs savoirs et de leur maîtrise pour désormais apprécier une situation plus stable (Hall, 1985) car elles sont « repues de cette mobilité antérieure exigeante et d'une vie professionnelle trop excitante ...Elles estiment en avoir assez fait pour leur entreprise et être suffisamment compétentes pour se permettre de « s'asseoir un peu sur ses lauriers » (Cardinal et Lamoureux, 1992, p84). Elles recherchent avant tout l'autonomie et le confort que confère l'expérience (Kaye, 1989) et préfèrent alors investir leurs efforts dans les domaines qui les intéressent ou les motive.

Par rapport au domaine professionnel, il n'est pas exclu qu'une personne désire continuer à vivre d'autres expériences pour la carrière restant à accomplir, mais elles ne seront pas l'objectif principal ni un exécutif à défaut d'autres choses, elles seront un plus. Ces motivations à la constitution d'un plafonnement volontaire comme nous le nommons, ne sont pas perçues comme des contraintes et relèvent d'un réel désir (Kaye, 1989). Le plateau bienheureux défini par Cardinal et Lamoureux (1992, p 84) se plaira dans le poste qui l'occupe et n'a pas l'intention d'en changer car pour lui il s'agit de profiter de ses acquis et la stabilité lui convient tout à fait (Montgomery, 2002). Ce type de comportement sera donc principalement présent chez les personnes dont le plafonnement est un souhait véritable car il correspond à une vision de la vie professionnelle. C'est une situation perçue

et parfois recherchée, comme une période de tranquillité (Cerdin et al. 2003b). Le désir de ne pas sortir de la situation de plafonnement est réel car il y a un manque de désir au niveau de l'évolution (Roger et Tremblay, 1998), et l'insistance de l'entreprise dans le sens contraire peut devenir frustrant (FERENCE et al. 1977<sup>33</sup>). Il faut donc revoir les approches et un responsable hiérarchique doit pouvoir accepter la réponse « je préférerais ne pas<sup>34</sup> ».

Figure 16- Les caractéristiques du plafonnement volontaire



Le plafonnement volontaire relevant d'un désir de l'individu par rapport à la construction de sa carrière, n'implique pas forcément que la personne va cesser de s'investir dans son travail. Il n'y a pas systématiquement d'implications négatives dans le statut de plafonné (FERENCE et al. 1977<sup>35</sup>), surtout si cette situation est désirée.

En effet, si l'individu désire se maintenir dans un poste car ce dernier lui permet de combler ses attentes et d'atteindre ses objectifs, il a tout intérêt à ce que son comportement au travail lui permette un maintien. Un individu plafonné volontaire peut donc être un atout pour l'entreprise par le biais d'une productivité conséquente, renforcée si l'objectif de l'individu est lié à sa vie professionnelle et pas seulement à sa vie privée. Ce point n'est que très peu abordé à notre connaissance dans la littérature sur le plafonnement et

<sup>33</sup> Dans le texte: "lack of sufficient desire. some individuals explicitly make known their desires not to be promoted further... such a person may become increasingly frustrated by the organization's efforts at advancement and development" p 605

<sup>34</sup> Réponse irrévocable du scribe Bartleby (roman de Herman Melville) qui vivra sa vie d'employé dans l'isolement le plus total par refus de changement de sa situation professionnelle

<sup>35</sup> Dans le texte "but there is nothing inherently negative about the notion of a career plateau". P 602

envisager qu'un individu souhaite rester à un poste car ce dernier comble une ou plusieurs de ses attentes dans le domaine professionnel nous semble être un élément important car pour l'entreprise il peut alors s'agir d'un atout.

Afin de mieux cerner ce qui peut motiver un individu à ne pas changer de poste, les ancrs de carrière de Schein (1978, 1990, 1996) peuvent fournir des éléments utiles puisqu'elles permettent d'étudier les « motivations dominantes qui sont à la base d'une orientation de carrière » (El Akremi, 2006, p 148), surtout que les recherches empiriques sur le plafonnement les ont rarement pris en compte (Lemire et Rouillard, 2005) bien qu'étudiés en parallèle (Tremblay et al. 1998).

### 3. Les ancrs de Schein : les motivations à la formation d'un plafonnement volontaire

Le contentement va naître de ce que l'individu souhaite et attend de son travail et ce qu'il perçoit comme sources et voies lui permettant d'atteindre ses objectifs (Cerdin et al. 2003b). Les ancrs de carrière personnelle font référence à la conception que va avoir un individu sur sa propre évolution et des choix qui vont en découler dans la construction de sa carrière (Igbaria et al. 1999, Feldman et Bolino 1996, Martineau et al. 2001). La théorie des ancrs de Schein (1978, 1990, 1996) peut permettre de mieux comprendre les schémas à l'origine de la construction d'un plafonnement volontaire qui n'est pas un phénomène classique dans un environnement où l'ambition est valorisée dans son expression courante : la mobilité et la progression.

#### 3.1 Concept et principes des ancrs de Schein

Schein identifie trois dimensions que l'on pourrait qualifier « d'auto-estimation », et huit ancrs de carrière qui sont plus spécifiques aux attentes formulées vis-à-vis de la carrière, constituant ainsi des éléments pouvant contribuer à la formation d'un plafonnement volontaire.

Concernant les trois dimensions d'auto estimation (Schein, 1978, p 125, traduction personnelle) on trouve :

- l'estimation de ses talents et aptitudes : c'est la conception que l'on va avoir de ses propres capacités, acquises et potentielles
- les valeurs de base : qui sont celles que l'on défend et/ou que l'on recherche
- les motivations et les besoins relatifs à la carrière : c'est pour Schein l'une des plus importantes puisqu'elle concerne le bilan que va faire l'individu face à son activité professionnelle et ce qu'il souhaite en retirer

Les ancrs de carrière, qui au départ des études de Schein étaient au nombre de cinq, regroupent désormais huit catégories (Schein, 1996). Elles évoquent la notion de gains à travers les acquis professionnels et l'expérience. Une fois que la personne a évalué ce qu'elle attendait et que ce désir est comblé, il y a une force d'ancrage telle que si la personne est amenée à faire un choix, elle ne pourra pas renoncer à sa situation.

Les ancrs de carrière sont les suivantes (d'après Schein 1990 et 1996, traduction libre et interprétation personnelle, et d'après Cerdin et Le Pargneux, 2008) :

- L'ancre autonomie / indépendance : C'est l'ancre des personnes qui sont à la recherche d'un lien minimal de subordination. C'est la satisfaction d'un besoin d'autonomie important dans la réalisation des tâches sans que cela soit forcément lié à la liberté de création. La personne sait ce qu'elle a à faire et n'a pas besoin pour cela qu'on le lui dise. Elle recherche la possibilité de travailler à son propre rythme.

La recherche de l'atteinte de cette ancre va se manifester par un besoin d'autonomie et d'indépendance. La personne peut chercher à gravir les échelons pour limiter les lignes hiérarchiques supérieures comme à développer au sein des fonctions qu'elle occupe, un savoir faire qui lui permettra de maîtriser non seulement son poste, mais également d'avoir une connaissance sur les divers circuits influençant son activité. La maîtrise de toute la chaîne d'activité et la bonne connaissance de l'environnement par un développement du réseau, va permettre de développer l'autonomie dans la réalisation des

tâches et l'indépendance. La recherche de l'autonomie peut concerner divers niveaux. La connaissance des procédures peut se situer au niveau de l'entreprise comme au niveau des fonctions ou du poste. La personne ayant un savoir faire reconnu dans un poste peut avoir acquis la confiance de ses supérieurs directs qui lui laisseront alors toute latitude dans l'exécution des tâches et l'organisation de son activité. L'ampleur de l'autonomie accordée va être une forme de reconnaissance.

- l'ancre sécurité / stabilité : c'est une ancre problématique surtout si l'entreprise a une politique plus axée sur la sécurité de l'employabilité que sur la sécurité de l'emploi. Ceci fait que la seule chose que la personne puisse espérer de l'organisation, c'est un développement de ses savoirs et d'être employable éventuellement auprès d'une autre entreprise. L'ancre sécurité / stabilité va nécessiter pour l'individu qui la recherche, d'acquérir une indépendance vis-à-vis de l'organisation pour ne dépendre que de soi et satisfaire ses attentes. Une fois qu'un employeur jugé correct est trouvé, la personne lui reste fidèle, et une fois la satisfaction trouvée au sein d'un poste, celui-ci est conservé. Il n'y a alors plus de désir de changer, ni de bouger. C'est une ancre qui peut donc être atteinte soit au niveau de l'entreprise qui confère la sécurité recherchée, soit au niveau des fonctions ou du poste si c'est la nature des tâches qui permet d'atteindre les objectifs fixés. A ce niveau, l'entreprise peut ne pas être la priorité, mais si c'est le cas, il y a une recherche de reconnaissance de la loyauté qui est importante.

L'individu va chercher à combler un besoin de sécurité et de stabilité qui va s'inscrire dans deux sphères : celle de l'entreprise choisie qui permet de répondre à divers critères personnels, puis celle du poste occupé lorsqu'à son tour il offre des atouts par rapport aux attentes formulées. L'individu va être au service de ses propres attentes et les actions visant à développer son employabilité ne seront pas forcément bien perçues, sauf s'il sent sa situation menacée et que le développement de ses savoirs lui offre la possibilité d'atteindre son ancre dans un autre poste ou une autre entreprise.

- l'ancre compétences technique / fonctionnelle : dans ce groupe se trouvent les personnes qui sont conscientes de l'importance croissante des savoirs, mais aussi de leur durée de vie dans le temps. Elles attendent une juste évaluation et récompense de leurs savoirs par des promotions qui sont importantes à leurs yeux et restent attentives au maintien et au développement de leurs compétences car elles sont conscientes du

risque d'obsolescence lié à un environnement changeant. Les politiques d'entreprise relatives à la formation feront l'objet de toutes les attentions. Cependant, le risque est d'arriver à un moment où l'entreprise fera des choix financiers et préférera acquérir les compétences techniques et fonctionnelles dont elle a besoin plutôt que de les chercher et/ou les développer auprès de sa main d'œuvre interne. Les individus concernés attendent une reconnaissance de leur expertise.

Au niveau de cette ancre, l'acquisition des savoirs et leur maintien à niveau est l'objectif central de l'individu par rapport à sa carrière. A ce titre, on peut d'ores et déjà envisager que tout plafonnement de contenu sera vécu comme une situation grave vu que les personnes sont conscientes du risque d'obsolescence de leurs savoirs, surtout au sein d'une entreprise soumise à un environnement très changeant. L'atteinte de cette ancre sera réalisée par le suivi de formations mais peut l'être également par des changements réguliers de postes, aux fonctions variées qui permettent des apprentissages nouveaux. Les personnes concernées aiment être reconnues pour leurs savoirs, qui peuvent être valorisés par des actions de transmission (knowledge management), et de ce fait, aspirent à ce qu'ils soient toujours opérationnels et utiles.

- l'ancre des compétences managériales : elle concerne les personnes qui vont trouver valorisant d'occuper des postes importants dans la hiérarchie, tout en étant conscientes de l'implication émotionnelle que peut susciter la gestion d'une équipe de personnes sans pouvoir pour autant laisser transparaître les émotions. En plus de compétences techniques et d'analyse, il faut pouvoir évoluer dans un environnement sous influence politique lié au positionnement hiérarchique, comme pouvoir accepter de faire face à la nécessité de prendre des décisions importantes tout en ayant qu'une partie des informations. Par rapport à cette ancre il faut être motivé par la prise de responsabilités qui intègre les niveaux inférieurs et les échanges avec la hiérarchie. Les promotions sont des signes de reconnaissance attendus.

L'ancre managériale va être comblée dans les postes qui vont induire un rôle de gestion d'une équipe de personnes, de participation aux décisions stratégiques de l'entreprise, et la gestion d'un ensemble de tâches qui requiert savoir faire technique et capacité d'analyse. Dans cette ancre on pourra certainement trouver divers niveaux suivant d'une part, les possibilités offertes par l'entreprise en terme de progression hiérarchique, et



d'autre part, selon les attentes des individus dans leur conception de ce que cette ancre implique comme degré de responsabilité notamment. La difficulté de l'atteinte de cette ancre relève selon nous de deux domaines, un structurel en fonction du mode organisationnel de l'entreprise et des marges de manœuvre dont va disposer le manager, et une humaine en fonction du collectif de travail et de son mode de fonctionnement. Comme l'implication émotionnelle est partie prenante de ce genre de poste, l'impact de l'environnement relationnel n'est certainement pas à négliger, que cela soit vis-à-vis des collaborateurs ou des responsables hiérarchiques.

- l'ancre créativité entrepreneuriale : elle concerne comme le nom l'indique, les personnes qui souhaitent être autonomes au point qu'elles envisagent de créer leur propre activité et de ne plus être salariées. Elles souhaitent mobiliser leurs talents pour créer des projets et mettre en œuvre de nouvelles idées.

Ce trait de caractère peut être intéressant pour l'entreprise dans la mesure où cela peut générer une dynamique. Profiter de l'esprit créatif est même une stratégie dans des entreprises oeuvrant dans des domaines où la recherche d'idées nouvelles est le leitmotiv. Certaines entreprises ont même favorisé la création de société par leurs employés dans des domaines très spécifiques afin de faire appel à leur structure par le biais de la sous-traitance. Ce sont des employés qui trouveront parfaitement leur place dans des postes où leur créativité pourra s'exprimer et où leurs idées pourront être prises en considération, comme des services de recherche et développement, d'amélioration des procédés ou de communication.

- l'ancre service et dévotion à une cause : les entreprises qui oeuvrent pour une cause précise telle que le recyclage par exemple vont attirer les personnes à la recherche de l'atteinte de cette ancre. La réalisation des aspirations ne va pas forcément passer par le poste occupé, mais plus par la participation à une œuvre, à des activités ayant un objectif qui correspond aux convictions de la personne. L'identification à l'entreprise et/ou à l'emploi va être forte et la personne aimera être le reflet de ce qu'elle accomplit car elle est fière de ce qu'elle réalise au quotidien.

Le point sensible sera lié au fait que l'employé devra avoir la sensation que son activité apporte ou contribue à améliorer une situation ou à apporter un bien être ou une aide. Si le

travail réalisé est considéré comme étant un maillon utile dans une chaîne d'activité au service d'une grande cause, l'adhésion sera complète et l'individu sera dévoué. Il attendra une reconnaissance à ce niveau. L'implication est liée aux préceptes qui sont défendus.

- l'ancre challenge pur ou défi : sont concernés les individus qui aime relever les défis, chercher à résoudre ce qui ne l'a pas été, affronter les changements pour en relever les challenges et se battre pour être meilleur que les concurrents. Ils cherchent à évoluer aussi rapidement que les sujets qu'ils traitent faisant de l'apprentissage en lui-même un défi à surmonter. La difficulté pour l'entreprise sera de trouver des défis à relever à la hauteur des attentes des individus, comme de trouver ceux qui ont réellement les talents et les envies pour les réaliser.

Un environnement changeant nécessitant des adaptations va être pour ces personnes l'objectif professionnel qui permettra de satisfaire l'envie d'apprendre et la capacité d'adaptation. Ce seront des individus flexibles qui n'hésiteront pas à se remettre en cause et qui seront même à la recherche d'occasions pour tester leurs savoirs et développer ce qui doit l'être. Comme ils aiment résoudre les difficultés ils seront vigilants à leur propre réussite et accomplissement des défis proposés. Il peut s'agir d'un moteur pour l'entreprise mais en même temps d'un frein si elle ne parvient pas à satisfaire un appétit de changement trop important par rapport à ses moyens.

- l'ancre style de vie : a l'origine il y avait dans cette ancre les deux composantes que sont la sécurité économique qui permet par la rémunération et donc le travail de satisfaire les besoins, et la stabilité géographique. Les études suivantes menées par Schein ont permis d'élargir ces notions de base à un concept appelé « style de vie<sup>36</sup> ». Dans cette ancre, il y a une prise en considération des attentes de l'individu par rapport à sa vie privée et donc de l'impact que cela peut avoir sur la vie professionnelle faisant que la flexibilité dans le travail est proposée dans la mesure où elle permet d'apporter une réponse aux attentes formulées sur le plan privé.

A ce niveau, l'individu va en fonction de ses attentes vis-à-vis de la sphère privée, adopter un comportement au sein de l'entreprise qui l'emploie par rapport au poste occupé.

---

<sup>36</sup> Dans le texte « ... End defined their careers as part of a large « life system [...] best described as a particular life style ». Schein, 1996, p 82

L'approche duale sécurité économique et stabilité géographique avait comme principal avantage et limite majeure, d'envisager les attentes vis-à-vis de la vie privée directement en liaison avec l'emploi : il permet d'avoir un salaire pour conforter le besoin de sécurité économique, et/ou il permet de ne pas avoir à bouger géographiquement ce qui satisfait le désir de non mobilité. En élargissant à la notion plus floue de style de vie, il va y avoir une prise en considération de ce que les individus privilégient comme éléments contribuant à leur qualité de vie et l'impact que cela peut avoir sur leur approche quant à leur carrière professionnelle.

Au fur et à mesure que l'individu acquiert de l'expérience et qu'il apprend à se connaître, il parvient plus facilement à identifier ses attentes (Schein, 1990) et son positionnement dans une ancre peut alors être amené à évoluer (Martineau et al., 2001). Selon Schein, un ancrage n'est pas forcément formulé de façon consciente et pendant longtemps, il a été considéré que les personnes avaient une ancre dominante dont la satisfaction effaçait les autres. Si la personne ne parvient pas à identifier une ancre, c'est que son passé n'est pas suffisamment riche pour lui permettre de déterminer ses priorités<sup>37</sup> (Schein, 1990). Par contre, une fois identifiée une ancre, celle-ci est exclusive et l'individu mène alors sa carrière en respect de ses motivations et en fonction de ses aptitudes. Cette approche un peu restrictive a été remise en cause par des études ultérieures mettant en évidence la présence de plusieurs ancres de carrière (Martineau et al. 2001) faisant que l'ancre dominante n'était plus exclusive et qu'un individu peut se positionner clairement dans plusieurs items (Tremblay et al., 2006).

Ces ancres hiérarchisées en ancres dominante et secondaire, peuvent s'avérer être complémentaires ou incompatibles (Feldman et Bolino, 1996, Tremblay et al., 2006). La recherche de l'atteinte de ces attentes peut entraîner une stabilisation dans la carrière. Ce qui est intéressant dans les ancres de carrière de Schein, c'est que l'aspect salaire n'est pas primordial et que l'aspect essentiel est l'objectif que l'individu suit en terme de réalisation personnelle. Il a été vu supra que la stagnation salariale allait souvent de pair, sans être forcément systématique, avec la stagnation hiérarchique et le plafonnement de mobilité. Étant donné que les plafonnés volontaires ne souhaitent pas changer de poste car ce dernier apporte une réponse à une attente ou un besoin exprimé en terme de réalisation, le salaire

---

<sup>37</sup> Dans le texte : « ... The person has not had enough life experience to develop priorities that determine how to make those choices », p 34

n'est effectivement pas l'objectif principal puisque logiquement en l'absence de changement il n'est pas amené à évoluer, ou alors très faiblement. En outre, des études ont mis en avant que l'augmentation du niveau de revenu n'entraînait pas systématiquement une augmentation du degré de contentement (Queva, 1997).

### 3.2 Le multi ancrage : la multiplicité des attentes et la recherche d'un plafonnement

Les ancrés de carrière semblent avoir un lien avec l'efficacité au travail, de même qu'au niveau de la satisfaction et de la stabilité (Schein 1990, Feldman et Bolino 1996, El Akremi 2006). Feldman et Bolino (1996) prennent en compte également le changement de rôles que peut imposer le travail et comment les personnes arrivent à les gérer sans création de conflits. Dans la mesure où il y a un équilibre qui est trouvé entre les obligations professionnelles et privées, et d'une manière générale, le bien-être psychologique, la frustration n'est pas présente. Ces différents critères, à l'instar des trois dimensions de Schein, vont avoir une influence sur la formation d'une ou plusieurs ancrés et sur la façon dont les attentes qui y sont liées vont être appréhendées.

La multiplicité des ancrés trouverait sa source dans le fait que celles-ci relèvent de différentes approches qui peuvent être complémentaires. Feldman et Bolino regroupent les huit ancrés de Schein en trois catégories (1996, p 97) qui sont proches des « concept de soi » de Schein (1996). La première « talent-based » concerne les « talents » et on y trouve les ancrés compétences techniques/fonctionnelles, compétences managériales générales et créativité entrepreneuriale. Elles permettent de déterminer quel type de travail conviendrait aux individus pour qu'ils puissent y exprimer leur savoir faire. Dans la deuxième catégorie « need-based » se trouvent les trois ancrés sécurité/stabilité, autonomie et indépendance et style de vie qui correspondent aux attentes, aux besoins et à ce qui motive la personne. Les deux dernières ancrés « value-based », service et dévotion à une cause ainsi que challenge pur et défi vont plus refléter l'attitude d'une personne ainsi que ses valeurs.

Tableau 4- Le classement des ancrs

Ancre et concept de soi : talents et habilités (Talent-based)	Ancre et concept de soi : motivations et besoins (need-based)	Ancre et concept de soi : valeurs (value-based)
- technique/fonctionnelle	- sécurité / stabilité	- service et dévotion à une cause
- management	- Autonomie/ indépendance	- challenge et défi purs
- Créativité entrepreneuriale	- Style de vie	

*D'après Feldman et Bolino, 1996 et Schein (1978,1990 et 1996)*

Comme les diverses ancrs appartiennent à des groupes différents, il est possible qu'une personne ait plusieurs ancrs, une dominante, mais aussi une ou plusieurs secondaires. La multiplicité des ancrs de carrière va de fait complexifier le niveau d'attentes d'un individu puisqu'il sera plus difficile de trouver un poste qui permette de répondre aux souhaits exprimés, d'où l'importance de déterminer l'ancre principale. Dans le cadre de l'entreprise les attentes des individus vont être confrontées à ce que l'entreprise a comme stratégie et la négociation va amener les deux parties à trouver un terrain d'entente qui nécessitera des compromis. Cependant, la force de négociation n'est pas logiquement du côté du salarié (Martineau et al., 2001) qui devra alors hiérarchiser ses besoins et accepter de ne pas en satisfaire un ou plusieurs.

La multiplicité des ancrs de carrière peut être perçue comme un handicap car la personne peut avoir du mal à se positionner clairement et à trouver un travail qui lui corresponde, mais en même temps c'est un atout, car cela peut lui permettre de faire des concessions de façon plus aisée qu'une personne qui aurait une seule ancre dominante. Suivant la nature des ancrs, une organisation sera plus à même d'y répondre. Ainsi, une personne ayant une ancre dominante basée sur les valeurs écologique par exemple, aura plus de chance de la satisfaire dans une entreprise qui œuvre dans le recyclage ou le développement durable plutôt que dans une usine de traitement chimique. L'adéquation entre l'ancre dominante et l'entreprise facilitera la satisfaction des attentes (Feldman et Bolino, 1996), ce qui peut amener un individu à développer sa carrière dans une filière d'emplois et à se maintenir dans un poste qui lui convienne. Le plafonnement volontaire, à l'instar des ancrs, peut

donc concerner plusieurs paramètres de l'activité professionnelle. Ce qui reste difficile à déterminer, vu que ce concept de plafonnement volontaire n'a jamais été envisagé sous cet angle, c'est de cerner une fois une ancre atteinte, ce que cela implique en terme de plafonnement volontaire. Pour exemple, il a été avancé que les personnes attachées à l'ancre sécurité/stabilité sont à même de refuser toutes offres ne permettant pas de leur offrir ce qu'elles recherchent (Lemire et Rouillard, 2005). Ce qui ne semble pas être abordé à notre connaissance par la littérature, c'est si l'atteinte d'une ou plusieurs ancres peut s'inscrire non pas dans une perspective de carrière mais concerner une filière d'emploi, un poste, des fonctions précises ou encore à l'instar de l'ancre « style de vie », le bien-être au travail. Suivant le concept de soi de la personne (Schein, 1996), la motivation et les besoins peuvent se limiter à une dimension plus humble que la carrière. Ce point sera à développer afin de pouvoir cerner ce que la recherche de l'atteinte d'une ou plusieurs ancres peut induire comme désir de maintien d'une situation de plafonnement, et la façon dont le changement peut être envisagé.

De nombreuses études ont mis en avant qu'une personne trouvant dans son travail une source de contentement, génère un impact positif sur la productivité (Cerdin et al. 2003a) et qu'à l'inverse, un salarié mécontent ne contribuera pas de façon optimale au développement de l'organisation. Il ne faut pas perdre de vue que les différentes théories sur le plafonnement arrivent plus ou moins directement à la conclusion qu'une situation de plafonnement est inévitable avec les conséquences que cela peut avoir lorsque cette situation n'est pas désirée mais subie. Dans la mesure où une telle situation ne peut être évitée, ne serait-ce déjà que par les limites structurelles, et dans un souci d'optimisation des ressources humaines, autant cerner les personnes qui sont satisfaites de leur situation et les y maintenir, pour peu bien sûr que leur niveau de production convienne à l'entreprise.

Tableau 5- Satisfaction et changement

Entreprise	Changement proposé	Stagnation
Employés		
Désir de changer	Contentement	frustration
Plafonnement volontaire	Frustration ou contentement suivant la nature du changement	Contentement



### ***Conclusion du chapitre 3***

Le travail réalisé sur les différentes études menées sur le plafonnement de carrière nous a amené à regrouper les approches sous l'angle de l'individu puisque ce sont ses réactions vis-à-vis de sa situation qui peuvent être potentiellement préjudiciables pour l'entreprise.

Ce qui est important c'est de saisir si une personne souffre ou s'est résignée par rapport à sa situation (plafonnement involontaire) ou si elle est contente de son activité au quotidien (plafonnement volontaire).

Les attentes des individus par rapport à leur vie professionnelle sont très variées et les raisons qui les incitent à faire tel ou tel choix le sont encore plus. La difficulté de l'analyse des situations de plafonnement est liée au fait que les causes sont multiples et qu'elles peuvent aussi évoluer dans le temps suivant les circonstances professionnelles ou personnelles.

Cette approche par le biais du plafonnement volontaire peut permettre de mettre en avant un certain degré de stabilité, car le point de départ est la recherche de l'atteinte d'une ou plusieurs ancrés, par rapport à une conception de soi mais également, en réponse à un objectif précis et non pas par défaut.

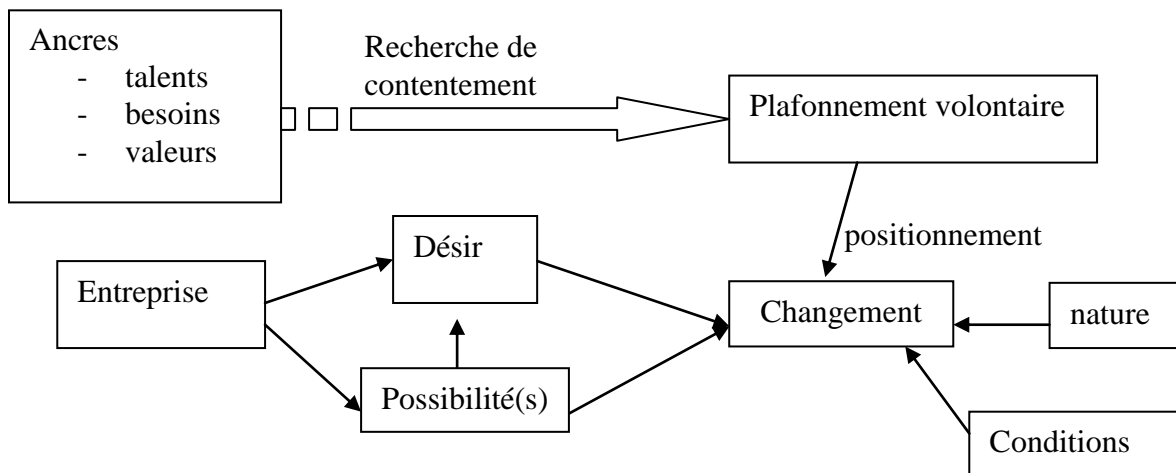
Dans un système qui préconise les vertus de la mobilité et des changements, on prend conscience qu'arrivé à un certain point, le changement devient plus difficile soit au niveau de l'entreprise pour le proposer, soit au niveau de l'individu pour l'accepter. Les tensions vont naître de l'inadéquation entre ces deux paramètres.





Synthèse du troisième chapitre : Le plafonnement volontaire

Figure 17- La construction du plafonnement volontaire



La recherche de l'atteinte d'une ancre principale et d'éventuelles ancres secondaires va amener l'individu à envisager sa situation selon un certain angle. Ce désir doit être précisé afin de déterminer ce qu'il implique comme attentes et perceptions par rapport notamment aux éventuels changements qui pourraient lui être proposés. Dans la mesure où le plafonnement de carrière est incontournable, maintenir en poste des salariés qui apprécient leur situation, va être un facteur d'implication, notamment au niveau des personnels en fin de carrière (Guérin et al., 2003) qui ont peu ou plus de perspectives d'évolution. La nature du changement ainsi que les conditions y afférentes peuvent être des éléments d'influences quant à la décision de changer, ou non, puisqu'il a été vu supra qu'une personne qui avait notamment plusieurs ancres, pouvait être amenée à faire un choix face à une proposition qui lui était faite et opter pour l'abandon d'une ou de plusieurs de ses attentes pour finalement ne conserver que l'ancre principale.

L'incidence de la recherche de l'atteinte d'une ou plusieurs ancres de carrière sur la construction du plafonnement volontaire nous conforte dans l'idée annoncée dans notre problématique de traiter les facteurs contribuant à la constitution du plafonnement volontaire, et de la perception des acteurs entrant dans cette catégorie vis-à-vis des changements pouvant leur être proposés.

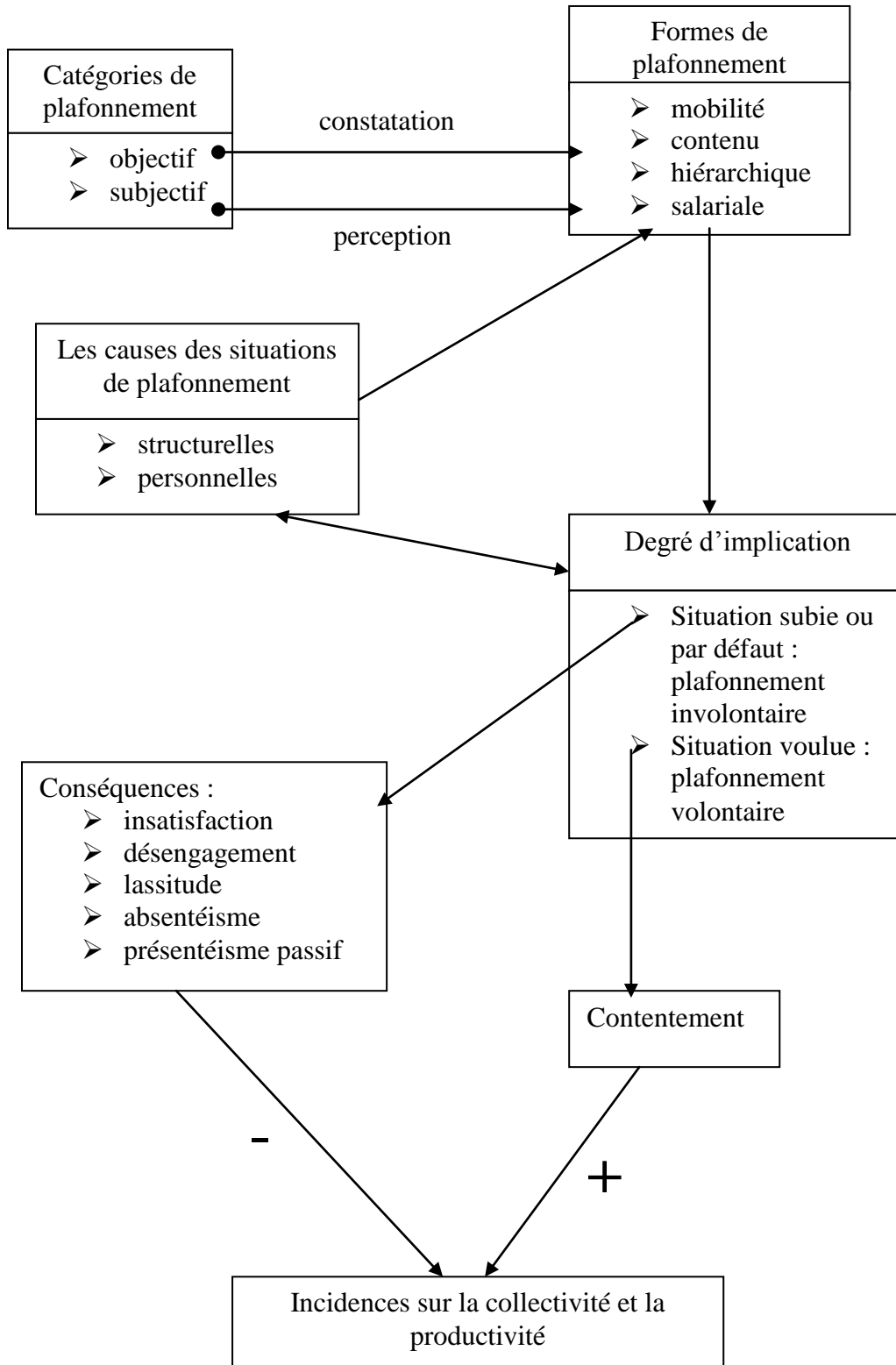
Ceci nous amène à proposer une nouvelle définition du plafonnement de carrière :

**« Le plafonnement de carrière, temporaire ou définitif, est une situation de blocage dans un poste de travail ou des fonctions, qui peut être subie ou désirée ».**



**Synthèse du cadre théorique**

Figure 18- Les situations de plafonnement





# *Chapitre - 4 -*

*Modèle et méthodologie de la recherche*



Il a été vu précédemment que les conséquences des situations de plafonnement peuvent être plus ou moins variables suivant le degré d'insatisfaction d'un individu, notamment si les raisons à l'origine de la formation de ce plateau ne sont pas acceptées. Par contre, inversement, en présence d'une situation désirée et appréciée, les comportements seront moins préjudiciables à l'entreprise que l'éventuel inconvénient lié à la non mobilité de la personne concernée. Ce qui reste à déterminer, c'est la nature du maintien qui est envisageable car ce qui n'est pas étudié, c'est la réponse que peut apporter une situation de plafonnement de carrière par rapport aux objectifs poursuivis pour atteindre une ou plusieurs ancrés.

L'objectif de ce chapitre est d'aborder la construction de notre modèle de recherche ainsi que la méthodologie employée pour tester les hypothèses formulées auprès de notre terrain d'étude qu'est la banque MUTUA. Le modèle proposé est un modèle de recherche des motivations à la construction d'un plafonnement volontaire, appliqué à un contexte organisationnel et structuré, comportant une part de formel et d'informel dans son fonctionnement. Ce modèle s'intéresse à la façon dont les personnes, souhaitant atteindre une ou plusieurs ancrés, inscrivent le plafonnement comme un moyen susceptible de répondre à leurs attentes. Il sera également présenté pour quelles raisons certaines ancrés ont été retenues en priorité à d'autres pour la formulation des hypothèses.

L'élaboration de ce modèle se déroule en deux étapes :

- principes généraux du modèle et définition des variables
- rapprochement des apports théoriques et de la construction du plafonnement volontaire pour la définition des hypothèses de recherche

Il s'agit de mettre en parallèle des concepts abordés séparément par la littérature et de développer des notions relatives à la recherche de l'atteinte d'une ancre dominante et/ou secondaire, amenant à une volonté de ne pas voir sa situation professionnelle évoluer pour pouvoir atteindre les objectifs visés.



## A. Articulation du modèle de recherche et formulation des hypothèses

Comme nous l'avons déjà évoqué en introduction, l'objectif de notre recherche est de déterminer la perception des salariés vieillissants plafonnés volontaires face aux changements, en s'appuyant notamment sur la ou les ancrés de Schein qu'ils cherchent ou ont réussi à atteindre. Pour cela, il convient tout d'abord d'identifier les personnes en situation de plafonnement, d'en déterminer les causes afin d'isoler les situations de plafonnement volontaire et de déterminer les raisons de ce plafonnement par rapport aux ancrés de Schein. Ceci peut permettre de déterminer quels changements seraient de nature à faire basculer la personne d'une situation de plafonné volontaire à involontaire avec les conséquences dommageables déjà décrites.

### 1. Identification des variables objectives et subjectives pour déterminer les profils

Il a été vu que dans les situations de plafonnement il pouvait y avoir un constat (plafonnement objectif) et/ou une perception (plafonnement subjectif). Quel que soit l'angle d'approche, le principe est de retenir que s'il y a situation de plafonnement réelle ou ressentie, il convient de l'identifier pour en limiter les éventuelles conséquences négatives. Ce premier examen pour déterminer l'existence d'une situation de plafonnement nous oblige donc, pour tenir compte des divers cas de figure, à aborder l'analyse aussi bien sous l'angle objectif que subjectif.

Pour le plafonnement objectif qui relève d'un constat d'une situation de plafonnement, divers indicateurs énoncés supra sont mobilisables. En premier lieu, il faut tenir compte de l'absence de mobilité durant un laps de 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. En second lieu, s'il y a eu un changement, il faut se référer à la notion de métier et examiner si la personne a exercé les mêmes fonctions précédemment, malgré sa mobilité. Cette recherche sera facilitée si l'intitulé du poste actuel est identique à celui du ou des postes précédents. Ces différentes analyses permettront d'identifier une situation de plafonnement avec une variable objective.

Pour le plafonnement subjectif, il convient de demander aux individus 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 à penser 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. La variable plafonnement objectif ne se suffit pas non plus à elle-même. En effet, les personnes plafonnées objectivement et non plafonnées subjectivement ne sont pas forcément des sous estimateurs (Cerdin et al., 2003b), ils peuvent tout simplement être conscient de la situation mais s'en satisfaire pleinement car il s'agit pour eux d'une situation destinée à atteindre un objectif.

Ce qui nous amène à déterminer le deuxième groupe de variables :

### 1.1 Les variables relatives aux causes personnelles

Ce qui nous intéresse à ce niveau c'est d'arriver à déterminer la nature des causes personnelles ayant concouru à une situation de plafonnement. Concernant les causes structurelles de plafonnement, il a été vu que l'individu n'avait qu'une marge de manœuvre réduite pour les infléchir et que tôt ou tard, de toute façon, le plafonnement structurel finira par se présenter avec les conséquences que l'on connaît si la personne souffre de la situation. Donc pour pouvoir déterminer le degré d'intention dans la construction d'une situation de plafonnement comme moyen d'atteindre une ou plusieurs ancrés, il convient de pouvoir examiner les causes personnelles pour effectuer une catégorisation.

Comme cela a été évoqué supra, dans les causes personnelles nous avons identifié deux groupes : les causes par défaut, et les causes volontaires. Les causes par défaut vont entraîner une situation de plafonnement qui ne sera pas vraiment subie mais qui ne sera pas non plus la résultante d'un désir profond puisque ce choix aura été finalement fait sous contrainte. Ce qui est donc important c'est de déterminer pourquoi la personne est en situation de plafonnement, et parmi les raisons invoquées, extraire celles qui sont du ressort d'une réelle volonté par rapport à un objectif à atteindre. Il faut demander aux personnes si elles souhaitent changer de poste et de préciser pourquoi. L'analyse portera alors sur les personnes qui auront répondu qu'elles ne souhaitent pas changer en fonction de la nature de leur justification.

### 1.2 L'atteinte d'une ou plusieurs ancrés par le maintien dans la fonction

Le principe est basé sur le fait que la personne qui est à l'origine d'une situation de plafonnement volontaire par choix réel et affirmé va bien vivre sa situation puisqu'elle lui permet d'atteindre la réalisation d'un ou de plusieurs objectifs. Comme la personne trouve dans sa situation un moyen d'obtenir une réponse à ses attentes, à l'inverse du plafonné involontaire qui souhaite changer, les propositions de l'entreprise visant un changement peuvent être mal perçues (FERENCE et al., 1977). Ce désir de ne pas changer soulève la question relative à la performance de l'individu dans son poste et l'intérêt pour l'entreprise de l'y maintenir. Logiquement, un plafonné volontaire trouvera dans son activité une réponse à une ou plusieurs de ses ancrés. Dans la mesure où sa situation lui confère ces avantages, il a tout intérêt à la conserver le plus longtemps possible et donc, de faire en sorte de donner la pleine mesure de ses capacités. Les comportements relatifs à une moindre productivité, si l'on exclut le fait que la personne a atteint son seuil de Peter, relèvent plus d'une réaction d'un plafonné involontaire, comme abordé supra. Les ancrés de Schein (1996), qui sont au nombre de huit, peuvent permettre de déterminer ce qui peut motiver une personne à ne pas vouloir voir tout ou partie des éléments de sa situation changer. Des questions complémentaires permettront de déterminer ce qui serait de nature à déplaire à ces personnes par rapport à l'atteinte de leur(s) objectif(s) et d'appréhender également, à travers les réponses fournies, si ce désir de plafonnement peut perdurer dans le temps.

### 2. Le choix des ancrés comme facteur de construction du plafonnement

Il nous semble intéressant en premier lieu de voir ce qu'implique l'objectif de vouloir atteindre une ou plusieurs ancrés, notamment par rapport aux situations de plafonnement. En effet, il a été vu dans la revue de la littérature que les situations de plafonnement pouvaient concerner aussi bien un blocage dans la mobilité, avec les divers degrés qui y sont liés, qu'une sensation de routine. Il s'agit donc déjà à ce niveau d'arriver à déterminer ce que la notion de plafonnement volontaire recouvre comme intentions par rapport à un non changement et si le désir d'atteindre une ou plusieurs ancrés est de nature à expliquer la construction du plafonnement volontaire. Ensuite, reste à déterminer si cette volonté est durable dans le temps. La recherche de l'atteinte d'une ancre dominante et d'une ou

plusieurs ancrs secondaires par le travail peut concerner une partie de l'activité professionnelle. Dans ce cas il existera une marge de manœuvre au niveau de l'employeur pour saisir les éléments modifiables et maintenir l'implication de l'employé. Dans le cas contraire, si les modifications portent sur les éléments identifiés comme pouvant permettre d'atteindre l'ancre principale, elles peuvent être une source potentielle d'insatisfaction et de basculement dans la catégorie des plafonnés involontaires. Le plafonnement volontaire peut concerner différents paramètres de l'activité professionnelle et en identifiant les raisons principales, il est alors possible d'éviter la création de situations conflictuelles.

Les ancrs de Schein peuvent fournir un support d'explication des motivations au plafonnement volontaire, comme elles ont pu permettre d'étudier le potentiel de réussite d'une expatriation. (Cerdin et al. 2008).

### 2.1 Détermination des ancrs principales et secondaires

L'étude des huit ancrs de Schein, positionnées en ancre principale et/ou en ancre secondaire présente une variété de combinaisons trop importantes à étudier. Par rapport au terrain d'étude, à la population des personnels en deuxième temps de carrière et à l'objet de recherche relatif à la construction d'un plafonnement volontaire et la détermination du profil des personnes concernées, il a été fait le choix de ne retenir que certaines ancrs.

Il a été pris l'option d'écarter complètement de l'étude l'ancre « dévotion à une cause » la banque MUTUA n'ayant pas une activité relevant du secteur social ou militant. Les personnes ayant cette ancre dominante seraient plus à même de trouver un moyen d'atteindre leur objectif au sein du Crédit Municipal ou encore de la Banque Mondiale<sup>38</sup>.

Au niveau des ancrs principales, il a été choisit d'étudier en priorité trois ancrs :

- l'ancre sécurité/stabilité qui est liée à une certaine forme de refus des changements,
- l'ancre style de vie associée à la recherche équilibre vie privée et vie professionnelle pouvant amener la recherche d'une forme de stabilité au service des attentes dans le domaine familial, amical, social ou autre,

---

<sup>38</sup> Le Crédit Municipal est une ancienne structure appelée avant « le clou » et qui propose encore des prêts sur gage pour les personnes souhaitant obtenir de l'argent contre la remise d'un bien expertisé alors par un commissaire priseur. La Banque Mondiale est surtout spécialisée dans les opérations de micro-crédit dans les pays en voie de développement.

- l'ancre challenge qui, même si elle est liée à la notion de changement, implique la recherche d'un défi à surmonter et à réussir avant d'envisager le changement

Au niveau des ancrs secondaires, toutes les ancrs ont été abordées, hormis l'ancre dévotion à une cause.

### 3. Description du corps d'hypothèses

A l'instar de l'étude menée par Cerdin et Le Pargneux (2008), les hypothèses sont formulées afin de déterminer l'influence d'une ou plusieurs ancrs suivant le degré d'ancrage de la personne vis-à-vis de celle(s)-ci. Par rapport aux ancrs principales retenues, une ou plusieurs ancrs ont été déterminées comme ancre secondaire afin d'étudier leur influence sur l'ancre dominante dans la formation d'un plafonnement volontaire et voir s'il est possible de les rattacher à une forme de plafonnement spécifique, ou alors, à aucune forme de plafonnement. Ces hypothèses ont pour objectif de permettre de déterminer les facteurs d'influence non seulement sur la construction d'un plafonnement volontaire, mais aussi sur sa forme et sa temporalité.

#### 3.1 Hypothèses relatives à l'ancre dominante sécurité/stabilité

L'ancre sécurité/stabilité peut s'appliquer à différents paramètres de l'activité professionnelle puisque selon Schein, elle peut aussi bien concerner l'entreprise que l'emploi. Une entreprise qui présente des éléments susceptibles de permettre l'atteinte de cette ancre, incitera la personne qui y travaille à ne pas envisager de départ tant que les conditions requises sont existantes. Ainsi, si le niveau de sécurité concerne la possibilité de conserver un emploi, la personne restera fidèle à l'entreprise quelque soit le poste occupé vu que son objectif c'est la sécurité de l'emploi dans son sens le plus courant, c'est-à-dire afin d'éviter une situation de chômage. L'autre point d'ancrage peut être les fonctions à assumer ou les tâches à réaliser, entraînant une forme de stabilité dans un métier avec un changement d'endroit voire d'entreprise qui peut être envisagé, ou le niveau extrême prévu pour cet ancre, c'est-à-dire le poste en tant que tel et aucun autre.

On devrait donc trouver plusieurs attentes au niveau de cette ancre : l'entreprise, la filière d'emploi, l'agence ou le service, les fonctions ou le poste. Cela n'implique pas une

hiérarchie des attentes puisqu'une personne qui trouve dans l'exercice de ses fonctions une réponse à son ancre peut envisager d'aller les exercer ailleurs si son entreprise actuelle ne lui permet pas de répondre à ses attentes. Ce qui nous semble intéressant de tester au niveau de cette ancre c'est justement le degré de stabilité pouvant exister. En effet, si l'on se réfère à la théorie du capital humain, et dans la mesure où la stabilité concerne les éléments relatifs à l'emploi, un individu peut retrouver dans un poste différent du sien une partie des tâches qu'il connaît et maîtrise, comme cela peut être le cas dans une autre entreprise. Suivant la profondeur de la stabilité recherchée et les composantes concernées, le plafonnement volontaire peut prendre différentes formes et différentes temporalités. Pour cette ancre il semble intéressant de voir les différences de perception vis-à-vis d'un changement de poste et/ou d'entreprise, mais aussi les attentes à l'égard notamment d'une ou plusieurs ancres secondaires. Etudier cette ancre semble pertinent par rapport à une situation de plafonnement volontaire puisque comme son appellation l'indique elle sous-tend une notion de stabilité ce qui fait que le changement, suivant sa nature, peut être mal perçu.

Par rapport à la définition de cette ancre, la notion de recherche de stabilité étant assez prégnante, dès lors que les éléments permettant de répondre à cette attente sont réunis, on peut penser que la personne va envisager une situation de plafonnement. Pour ces raisons, nous formulons une première hypothèse :

*H1 : Plus l'ancre sécurité/stabilité est dominante chez un salarié, plus il cherchera une situation de plafonnement*

Les individus positionnés dans cette ancre sécurité n'apprécient pas de changer (Cerdin et al. 2008). Cette hypothèse part donc du postulat qu'une personne va être à l'origine d'une situation de plafonnement volontaire dès lors que le poste occupé ou les fonctions assumées, ou encore l'entreprise, lui permettent d'atteindre son ancre dominante. Le degré d'ancrage peut influencer la nature du plafonnement qui peut se traduire par un maintien dans le poste sans aucun changement, par le désir de continuer à exercer les mêmes fonctions quitte à changer de poste voire d'entreprise, ou encore par le désir de rester dans l'entreprise tant qu'elle offre la sécurité de l'emploi. La notion de changement peut concerner différents niveaux sans pour autant rester dans la relation durable avec l'employeur comme cela a été envisagé par Schein. L'objectif, par rapport à cette ancre, est

de conserver ce qui offre les meilleurs atouts pour répondre aux attentes, et si la réponse peut être trouvée ailleurs en offrant des perspectives plus importantes, la personne pourra alors envisager de changer. Le degré de stabilité envisagé pour cette ancre peut subir l'influence de l'ancre secondaire dans la nature du changement que la personne est prête à accepter.

En fonction de cette ancre dominante, on peut déterminer trois hypothèses sous-jacentes relatives aux ancres secondaires possibles abordées dans la littérature :

*H1a- Plus un salarié a pour objectif l'atteinte de l'ancre dominante sécurité/stabilité plus il cherchera la stabilité qui se traduit par l'absence de l'ancre technique/fonctionnelle en secondaire*

La recherche de l'atteinte de l'ancre dominante se réalisant par le biais d'une situation de plafonnement volontaire, les actions de formations visant à développer les savoirs, et donc l'employabilité, peuvent être perçus comme une menace car cela peut amener à un changement de poste même si au départ ce n'est pas l'objectif des formations proposées. En effet, dans la revue de la littérature, il a été vu que pour cette ancre les actions de formations ne sont envisagées que si l'entreprise ne permet plus de répondre aux attentes et que dans ce cas, un positionnement sur le marché externe est envisagé. Si au contraire le poste et ses conditions de réalisation offrent toujours la possibilité d'atteindre la satisfaction de cette ancre, la personne ne souhaitera pas développer ses savoirs et ses compétences mais plutôt à maintenir ses connaissances pour conserver son poste et être opérationnel par le biais de l'autoformation. Le capital humain technique et technique spécifique doivent occuper une place prépondérante, on devrait donc être principalement en présence de personnes ayant une grande ancienneté. On ne devrait pas trouver dans cette hypothèse, l'ancre technique/fonctionnelle en ancre secondaire qui est matérialisée dans le questionnaire par l'item relatif au développement des compétences et des savoirs.

Ceci nous amène à la deuxième hypothèse sous-jacente :

*H1b- Plus un salarié a pour objectif l'atteinte de l'ancre dominante sécurité/stabilité et de l'ancre secondaire autonomie/indépendance, plus il recherchera une situation de plafonnement dans les fonctions*

Il a été vu dans la revue de la littérature que les personnes attachées à l'ancre sécurité/stabilité avaient un besoin d'indépendance vis-à-vis de l'organisation pour arriver à ne pas dépendre d'elle dans l'activité au quotidien. Cela sous-entend que l'individu doit acquérir une certaine expérience de son travail pour pouvoir le réaliser sans avoir besoin d'assistance, mais aussi de son environnement pour pouvoir trouver les sources d'informations qui lui sont nécessaires. Un changement d'entreprise présume un lien de dépendance fort, le temps que la personne acquière la partie du capital humain propre à la nouvelle entité, ce qui pourrait générer un sentiment d'inconfort et déstabiliser l'atteinte de l'ancre dominante. Les personnes qui vont souhaiter conserver les mêmes fonctions ne seront donc pas réfractaires à des mobilités dans la même entreprise dès lors qu'elles peuvent satisfaire leurs ancres. Nous avons vu par rapport à la théorie du capital humain que lorsqu'il y avait un changement de poste dans la même entreprise, l'individu conservait une partie de son capital humain professionnel et technique ce qui fait que la durée d'apprentissage dans le nouveau poste pouvait être réduite. L'ancre secondaire autonomie sera rapidement atteinte dès lors que la part de nouveauté est assimilée et l'ancre stabilité qui avait été déplacée avec cette mobilité au niveau de l'entreprise, pourra être positionnée au niveau du poste. Pour l'entreprise, identifier les personnes concernées ne peut qu'offrir des avantages puisqu'elle pourra ainsi s'appuyer sur des individus qui connaissent bien les tenants et les aboutissants des postes confiés et pour lesquels il n'est pas nécessaire (ni même souhaitable) de rappeler sans cesse les règles. La stabilité dans des fonctions, ou même dans une entreprise, confère une aisance organisationnelle grâce à la bonne maîtrise de l'environnement, des circuits de production et de tout ce qui peut avoir une influence dans l'organisation du travail au quotidien. Ce dernier élément nous amène à formuler la dernière hypothèse sous-jacente à cette ancre dominante :

*H1c- Plus un salarié a pour objectif l'atteinte de l'ancre dominante sécurité/stabilité et de l'ancre secondaire style de vie plus il recherchera une situation de plafonnement dans le poste ou l'environnement*

La stabilité permet de conforter sa position sur le plan professionnel, mais le salaire permet de conférer une forme de stabilité et de sécurité sur le plan privé relevant de l'ancre style de vie. En outre, la stabilité dans la fonction permet d'acquérir un savoir qui offre plus de latitude dans l'organisation de l'activité puisque par rapport au cycle de vie du poste, la



phase de maturité est celle où la personne est pleinement opérationnelle et maîtrise les différentes tâches. Par rapport à la théorie du capital humain, cette phase opérationnelle peut être rapidement atteinte dès lors que les savoirs réutilisables permettent de raccourcir la phase d'apprentissage. Le fait de maîtriser les différentes composantes d'un poste donne une visibilité plus large de ce qu'il y a à réaliser et donc, de pouvoir améliorer l'organisation des divers éléments et éventuellement de déboucher sur plus de souplesse pour arriver à trouver un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, deuxième items pour l'ancre style de vie. Si le poste est menacé, les attentes formulées vis-à-vis de cette ancre peuvent alors être déplacées, par exemple au niveau de l'environnement si celui-ci permet de conserver les éléments qui concourent à satisfaire le style de vie.

### 3.2 Hypothèses relatives à l'ancre dominante style de vie

L'ancre style de vie, parce qu'elle sous tend la présence de plusieurs attentes d'ordre privé et ou professionnel, semble impliquer également le désir d'un plafonnement afin de maintenir les éléments concourant à l'atteinte de cette ancre dominante. C'est une ancre très large désormais, qui n'est plus limitée aux seuls aspects financiers et géographiques, car elle intègre tout ce qui peut être attentes vis-à-vis de la sphère privée. Le poste occupé va être également un moyen qui permettra d'atteindre les objectifs de vie fixés par la personne et qui peuvent concerner l'environnement externe et/ou interne, les conditions de travail et la latitude offerte en matière de souplesse organisationnelle. Les moyens peuvent être nombreux afin d'arriver à atteindre cette ancre dont les deux items dans le questionnaire faisaient référence à la recherche d'un équilibre vie privée/vie professionnelle et au niveau de salaire. La recherche de l'atteinte de cette ancre peut donc amener à diverses attentes, dont celle notamment d'avoir de la souplesse dans le travail pour pouvoir s'accorder avec les exigences de la vie privée. Ceci nous amène à formuler une hypothèse :

*H2- Plus un salarié a pour objectif l'atteinte de l'ancre dominante style de vie et de l'ancre secondaire autonomie/indépendance, plus il cherchera une situation de plafonnement où le maintien de son autonomie lui permettra de servir son style de vie*

Cette hypothèse entrevoit la possibilité qu'une personne puisse être en situation de plafonnement volontaire pour favoriser son style de vie et avoir par son travail des

éléments lui permettant de répondre à cette ancre qui est assez large. A ce niveau, il est supposé que pour atteindre l'ancre dominante style de vie, il va y avoir également une recherche d'autonomie car cela sous-entend que la personne sait ce qu'elle doit faire et comment, qu'elle est capable d'être indépendante et que cela lui permet d'organiser son activité plus facilement. La bonne connaissance des divers circuits permettant de réaliser les différentes tâches liées à un poste, peut permettre de générer dans l'organisation quotidienne la souplesse nécessaire pour satisfaire l'ancre dominante.

Si la personne souhaite privilégier le style de vie elle peut considérer le poste, ou encore l'environnement de travail, comme des voies susceptibles de satisfaire les attentes liées à cette ancre. L'autonomie est également un moyen d'atteindre cet objectif en conférant plus de liberté au niveau organisationnel. On peut supposer que si une personne a un soir l'obligation de partir plus tôt pour raisons familiales, pouvoir s'organiser pour que le travail soit terminé et permette effectivement ce départ anticipé ne peut être qu'un plus. Bien souvent on dit que les anciens s'impliquent moins dans leur activité, mais il ne faut pas perdre de vue que leur ancienneté et leurs connaissances leur permettent aussi de pouvoir organiser leur travail différemment. Un jeune embauché qui reste tard le soir peut certes vouloir faire preuve de motivation mais doit aussi perfectionner ses savoirs pour être rapidement autonome dans son activité.

Par rapport à cette ancre dominante, il nous semble probable que la recherche d'un plafonnement volontaire doit être importante par le côté stabilité qu'il offre car c'est un outil au service des attentes de l'individu. Par rapport à ce point, il nous semble intéressant de formuler une hypothèse complémentaire :

*H2a- Plus un salarié a pour objectif l'atteinte de l'ancre dominante style de vie et de l'ancre secondaire sécurité/stabilité, plus il cherchera une situation de plafonnement qui s'inscrira dans la durée*

Dans la revue de la littérature, l'ancre style de vie se réfère au comportement que l'individu va adopter dans son travail pour répondre à ses attentes principalement d'ordre privé, mais également en terme de confort au sein de son activité. Dans la mesure où la personne va être au service de ses propres attentes, elle sera à la recherche de sécurité afin que l'activité qui lui permet de satisfaire son ancre dominante ne soit pas amenée à trop

changer. On peut supposer à ce niveau que les personnes concernées par ces deux ancrés auront des difficultés à concevoir un changement trop important qui risquerait de compromettre l'ancrage style de vie, suivant les attentes que la personne formule. Pour mémoire, Schein, avait dans la définition initiale de cette ancre, considéré le salaire et la stabilité géographique comme attentes de base avant d'élargir son concept. L'idée de cette hypothèse est de voir, suivant l'importance de l'attente formulée à l'égard de cette ancre, si cela a une influence sur l'ancrage secondaire et de fait, sur le plafonnement volontaire et sa durée.

### 3.3 Hypothèses relatives à l'ancrage dominante challenge

L'ancrage challenge est celle qui concerne les personnes qui aiment apprendre de nouvelles choses en affrontant des changements. Cette ancre devrait logiquement ne pas être présente chez les personnes plafonnées volontaires puisque par définition, relever des défis cela implique de changer. Cependant, cette ancre concerne les personnes qui aiment résoudre les difficultés et les surmonter et pour lesquelles un échec serait mal perçu. Il n'est donc pas impossible d'envisager le plafonnement volontaire comme une situation temporaire voulue qui va perdurer tant que les moyens pour atteindre la satisfaction de l'ancrage ne sont pas maîtrisés. Pour cela, nous formulons l'hypothèse suivante :

*H3- Plus un salarié a pour objectif l'atteinte de l'ancrage dominante challenge plus il cherchera une situation de plafonnement tant qu'il estimera que le poste confié n'est pas maîtrisé ou tant que celui-ci lui offre des défis à la hauteur de ses attentes*

Une personne qui aime et souhaite relever des défis ne peut accepter de changer de situation tant qu'elle a le sentiment qu'elle n'a pas cerné tous les tenants et les aboutissants d'un poste et tant que son activité n'est pas jugée comme étant accomplie. Relever un défi c'est aussi le surmonter et le réussir et un changement ne semble pas être envisageable tant que cette mission personnelle n'est pas atteinte. Par ailleurs, il se peut également que la personne trouve au sein de son poste des défis réguliers à relever qui sont à la hauteur de ses propres exigences. Par rapport à cette hypothèse, nous souhaitons voir quelle place peut prendre le plafonnement volontaire dans l'atteinte de cette ancre suivant la nature des attentes formulées par l'individu.

Par rapport à cette ancre, il nous semble également important d'aborder un point concernant la disposition des personnes face au plafonnement lorsqu'elles ont un ancrage secondaire spécifique orienté vers les fonctions managériales ou encore, la créativité entrepreneuriale. L'ancre principale, présente en même temps qu'une de ces deux ancres secondaires, peut avoir une influence sur la perception du déroulement de la carrière par une personne. Nous souhaitons ainsi formuler une hypothèse complémentaire :

*H3a : Plus un salarié a pour objectif l'atteinte de l'ancre dominante challenge et de l'ancre secondaire managériale ou créativité entrepreneuriale, plus il exclura de sa carrière les situations de plafonnement durables*

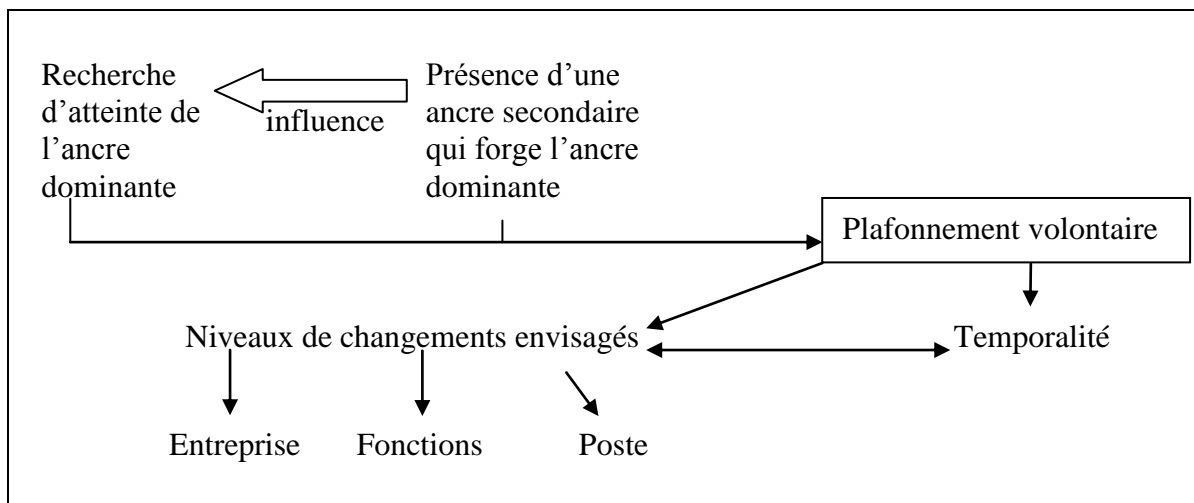
L'appartenance à ces ancres ne devrait pas motiver un individu à rechercher une situation de plafonnement dans sa carrière, et si l'entreprise n'offre plus de perspectives intéressantes, le positionnement vers le marché externe est alors envisagé. On ne devrait pas trouver dans cette catégorie d'individus souhaitant une stabilité de leur situation durable dans le temps.

Tableau 6- Rappel des ancres mobilisées

Ancres dominantes	Ancres secondaires	Indicateurs
Sécurité/ Stabilité	Aucune	Plafonnement envisagé à divers niveaux Items clarté du discours et/ou intérêt avec la note maximale
	Technique/ fonction- nelle	Plafonnement impliquant une absence de développement des savoirs- ancres technique/fonctionnelle absente Item développement des savoirs absent ou ayant une note inférieure aux items relatifs aux autres ancres
	Autonomie/ indépen- dance	Plafonnement envisagé à divers niveaux Item autonomie ayant une note inférieure à ceux de l'ancre principale et supérieure à ceux des autres ancres Ancienneté : dans l'entreprise, dans les fonctions,
	Style de vie	Plafonnement envisagé à divers niveaux Items salaire et/ou équilibre vie privée-professionnelle avec une note inférieure à l'ancre dominante et supérieure aux autres ancres Maintien lié au salaire ou aux facilités pour la vie privée
	Autonomie/	Plafonnement envisagé pour maintenir la vie privée

Style de vie	indépendance	Items équilibre de vie et salaire avec la note maximale et item autonomie avec une note inférieure qui sera supérieure aux items des autres ancres  Ancienneté dans le poste et/ou la fonction
	Sécurité/stabilité	Plafonnement envisagé de façon plus centrée sur le poste  Items clarté discours et intérêt pour le poste noté au dessus des items relatifs aux autres ancres, mais en dessous de ceux style de vie.  Ancienneté dans le poste, voire dans l'environnement
Challenge	Aucun	Désir de la personne de rester à ses fonctions tant que le poste n'est pas maîtrisé ou niveau de challenge élevé
	Managériale créativité entrepreneuriale	Item prise de responsabilité  Item possibilité de se faire écouter  notés au dessus des items relatifs aux autres ancres

Figure 19- Construction des hypothèses



Ce modèle est l'aboutissement des diverses analyses réalisées au cours des chapitres précédents. Il regroupe une variable principale qui est la recherche de l'atteinte d'une ou plusieurs ancres (Schein 1996, Martineau et al. 2001) qui va entraîner un désir de ne pas changer de situation.

## B. Méthodologie de la recherche

Le cadre d'application de cette recherche est le terrain spécifique des banques du secteur mutualiste qui sera présenté dans le chapitre 5. Le choix du terrain s'est porté sur le secteur bancaire car il s'agit d'un secteur d'activité ancien, très structuré, qui s'adresse à une clientèle variée gérée par un panel très hétéroclite de métiers. C'est un secteur qui a connu de profondes mutations au niveau de son activité car celle-ci est fortement soumise aux pressions extérieures qui sont principalement d'ordre juridique et fiscal. La concurrence n'est pas non plus étrangère aux phénomènes de restructuration puisque l'offre bancaire s'est densifiée et diversifiée au cours des années pour répondre aux attentes d'une clientèle toujours plus informée et exigeante. Par ailleurs, se sont pour la plupart des entreprises de grandes tailles qui sont plus vulnérables aux phénomènes de plafonnement (Tremblay, 1992a) et qui ont aussi une large proportion de personnels âgés de plus de 50 ans.

Le donneur d'ordre de la banque « MUTUA » souhaite pouvoir récolter plusieurs informations sur différents items afin d'avoir une idée du vécu et de la perception des employés. Cette étude, mandatée par un syndicat, n'est pas validée officiellement par l'entreprise. En effet, les données récoltées doivent servir à faire des préconisations en matière de gestion des ressources humaines à destination des personnels en deuxième temps de carrière lors d'une prochaine réunion nationale prévue entre les organisations syndicales et la direction du groupe. Donner la préférence à un syndicat plutôt qu'à un autre, ou encore à un service interne, risquait de poser trop de difficultés entre les différents acteurs et le temps impartit était trop court pour officialiser l'étude puisque les négociations devaient avoir lieu au début du dernier quadrimestre 2009. Cette recherche, connue de la direction générale de l'entreprise<sup>39</sup>, a été présentée comme une étude menée par le syndicat auprès de ses adhérents afin de recueillir les avis des personnes sur la vision de leur carrière.

Pour atteindre l'objectif consistant à formuler des préconisations pour la gestion des ressources humaines à destination des salariés en deuxième temps de carrière, certains points devaient être abordés pour permettre au donneur d'ordre d'avoir en main des

---

<sup>39</sup> L'entreprise a d'ailleurs demandé que dans la thèse, les informations susceptibles de permettre son identification ne soient pas mentionnées au vu des réponses susceptibles d'être recueillies.

éléments statistiques, et d'autres afin de pouvoir trouver des éléments de réponse aux divers questionnements soulevés dans la partie théorique et par les hypothèses. Il fallait veiller aussi bien au contenu des questions afin de répondre à ces deux exigences principales, qu'à leur formulation qui ne devait pas être trop longue pour ne pas décourager les personnes et recueillir le plus de réponses possibles. C'est pour ces raisons qu'il a été prévu d'aborder les personnes à interroger par deux voies successives : tout d'abord la diffusion d'un questionnaire puis, une approche plus individuelle par le biais d'entretiens.

Tous les éléments relatifs à la banque MUTUA présentés dans cette étude ne permettent pas son identification car ils sont formulés de telle façon qu'ils peuvent concerner chacune des banques du secteur mutualiste. C'est pour ces raisons que des regroupements au niveau de la structure organisationnelle, que le changement de nom de certains métiers etc.... ont été réalisés afin de lisser les particularités propres à cette organisation.

#### 1. Elaboration du questionnaire

Plusieurs agences sont réparties sur tout le territoire national et l'établissement d'un questionnaire est apparu comme une solution simple et rapide à mettre en œuvre, et qui surtout pouvait laisser du temps à la personne pour répondre sans qu'elle ne soit dérangée sur son lieu de travail ou à son domicile. Le questionnaire offre en outre l'avantage, en présence d'une structure aux différents pôles d'exercices répartis sur toute la France, de toucher une population variée sur l'intégralité du territoire.

Il est apparu important dans l'organisation des questions, de commencer par des questions d'ordre général pour ensuite évoluer vers des questions plus précises et techniques qui vont amener l'individu à réfléchir sur sa propre situation, pour ensuite aborder sa perception vis-à-vis de l'entreprise. La construction des phrases devait être la plus neutre possible afin que les réponses, relatives aux questions fermées ou ouvertes, ne soit pas orientées. Par ailleurs, le questionnaire devant être diffusé sur un site internet, il convenait de faire en sorte qu'il s'adresse au plus grand nombre, employés ou cadres, même si le thème affiché devait être la gestion des deuxièmes temps de carrière et que le donneur d'ordre était un syndicat.

Un premier format du questionnaire a été établi et adressé au donneur d'ordre afin de lui faire valider les questions et de tester ces dernières sur plusieurs personnes. A la suite de ce test, certaines questions sont apparues mal formulées ou trop ambiguës au vu des réponses qui ont été inscrites - quant il y avait des réponses. Un deuxième format de questionnaire a alors été établi et diffusé à un groupe restreint de personnes. Les réponses données étant toutes en correspondances avec les questions, la validation fut obtenue pour une diffusion à plus grande échelle.

Les objectifs de cette démarche sont multiples par rapport à notre étude sur le plafonnement. Hormis le fait de pouvoir fournir une représentation des profils des répondants, l'analyse des questionnaires permet également d'identifier les groupes de personnes en fonction d'un positionnement en tant que salariés plafonnés ou pas. Parmi les personnes identifiées, il est également possible d'affiner la sélection en sous-catégories, puisque de nombreux éléments présents dans le questionnaire permettent d'affiner les sélections.

Par ailleurs, comme le questionnaire comporte des questions relatives aux ancrés de Schein, il est possible d'ores et déjà obtenir quelques éléments relatifs aux hypothèses de travail mais également de voir s'il existe des différences notables entre les divers groupes de plafonnés par rapport aux items abordés. Tout ce travail préparatoire sert à l'identification des individus à interroger par la suite, ainsi qu'à l'élaboration des questions à aborder en entretien semi directif. Les différents points abordés dans le questionnaire sont encodés via le logiciel EXCEL pour une exploitation par le logiciel SAS qui permet la réalisation de nombreux tris.

### 1.1 Ergonomie des différentes parties

Le questionnaire s'articule autour de 3 parties :

#### PARTIE 1 : le questionné

- le genre
- la date de naissance
- la région d'exercice
- l'agence ou le service
- la formation initiale



- la date d'entrée à la banque MUTUA
- les emplois occupés avant l'entrée dans la banque MUTUA

L'objectif de cette partie est d'en extraire des informations au niveau de l'âge des répondants, de leur ancienneté dans l'entreprise et de leur expérience passée afin de déterminer si elle s'est construite dans le secteur bancaire. Ce dernier point est à mettre en relation avec la notion de plafonnement de contenu et de capital humain professionnel. Même si dans la majorité des questionnaires les informations concernant la personne interrogée sont positionnées à la fin, c'est volontairement que dans ce questionnaire elles sont situées au début. En effet, elles ne nécessitent pas de la part de l'individu une concentration trop importante et permet de l'immerger doucement dans le questionnaire qui est long et comporte de nombreuses questions. Commencer le questionnaire par des questions d'ordre personnel et simples semble être un moyen de motiver les individus en se basant sur le principe que les personnes apprécient de parler d'elles-mêmes.

#### PARTIE 2 : Le parcours professionnel à la banque Mutua

- détails des postes occupés avec indication de l'année d'entrée et de sortie, la perception par rapport à la durée de présence dans le poste et qui est à l'origine des divers changements : employeur ou employé
- les formations suivies, pour quelles raisons, leur durée et leur utilité sur le plan professionnel et personnel
- la nature du poste actuel par rapport au précédent et à l'environnement, et le désir pour la personne d'en changer ou non avec une question ouverte sur les motifs

Le détail des postes occupés est présenté sous forme de tableau où il est possible d'inscrire par ligne la nature du poste, les dates, mais également de cocher la perception qu'a l'individu de la durée de maintien via une grille « courte », « bien », « longue » et « trop longue ». Par ailleurs, la personne doit indiquer également qui est à l'origine du changement de poste en choisissant de cocher « à votre demande » ou « proposition de la direction ».

L'indication des dates d'entrée et de sortie a pour but de déterminer la durée de présence des individus dans chacun des postes occupés. En effet, dans les concepts mobilisés relatifs

au plafonnement il a été vu qu'une durée de 5 ans était souvent retenue pour définir une situation de plafonnement objectif (Allen et al., 1999). Même si cette durée nous semble un peu arbitraire au vu de la technicité différente qui peut être requise suivant les postes, il y a par contre un intérêt à découper une carrière en tranches régulières afin d'étudier les mobilités via une temporalité pré déterminée. Comme cela a été abordé dans la revue de la littérature, une durée de cinq années a été retenue. Par l'indication donc des dates d'entrée et de sortie pour chaque poste, le découpage de la carrière par tranche de 5 ans permet de mettre en avant le nombre de changement intervenu pour voir notamment, si à un moment donné, il y a un ralentissement de la fréquence. En outre, toujours en se basant sur cette durée de 5 ans, il est possible de constituer un indicateur d'une situation de plafonnement objectif en isolant les individus dont la durée de présence dans le poste actuel est supérieure à ce délai.

Concernant la question sur la perception de la durée de maintien, elle a pour objectif de mettre en avant les personnes en situation de plafonnement subjectif dès lors que la réponse est « longue » ou « trop longue ». Les réponses obtenues sont donc à rapprocher de la durée de présence dans le poste afin de voir s'il y a une adéquation ou pas entre un plafonnement objectif ou non, et un plafonnement subjectif ou non, conformément au tableau proposé par Cardinal et Lamoureux (1992). Ce groupe de question permet de faire une première identification des plafonnés « bienheureux ».

Les questions relatives aux formations suivies étaient souhaitées par le donneur d'ordre et ne sont pas exploitables pour l'étude car il manque une donnée importante à nos yeux qui est la date de réalisation de ces formations afin de voir, par exemple, s'il y a un ralentissement de celles-ci à partir d'un certain âge comme cela a été constaté dans plusieurs études de la DARES notamment. Or le donneur d'ordre a indiqué qu'à ce niveau cela serait trop difficile pour la personne de se souvenir des périodes car il n'existe pas dans toutes les agences des moyens permettant de retrouver les dates, cela oblige alors le salariés à en faire la demande au service de gestion des ressources humaines. En outre, cela serait trop fastidieux et risquerait de décourager les individus à répondre, surtout ceux ayant déjà une ancienneté importante. Le souhait ici mis en avant par rapport à ces questions est de voir si les formations suivies ont un lien direct ou non avec les métiers exercés et le déroulement de la carrière. Le point qui nous semblait pertinent de rajouter concernait deux questions complémentaires abordant la perception par l'individu par

rapport à l'utilité des formations reçues sur le plan professionnel et leur richesse sur un plan personnel. Une grille avec les items « un peu », « oui » et « non » à cocher a été proposée. Cela a donc nécessité de présenter cette question sous forme de tableau pour qu'à chaque ligne de formation, la personne puisse indiquer son niveau d'utilité et d'enrichissement en cochant la case correspondante.

Pour le poste actuel, les différentes questions posées ont pour but d'identifier si celui-ci est différent du précédent dans la nature des tâches réalisées afin de pouvoir mettre en avant une situation de plafonnement de contenu. Comme évoqué dans la partie théorique, même en présence de changement de poste (donc en absence de plafonnement de mobilité), il peut y avoir une récurrence au niveau des tâches réalisées. Ce point peut être évident lorsque la personne occupe la même fonction depuis plusieurs années tout en ayant changé d'endroit (exemple : guichetier), mais moins perceptible lorsque l'on est en présence de postes aux appellations différentes. L'origine des changements, que cela soit à la demande de l'individu ou de la direction est un point souhaité par le donneur d'ordre pour avoir une idée globale de qui est le plus souvent à l'origine des mouvements.

L'étude des différentes fiches de postes permet de faire des liens entre les prérequis et le détail des tâches, mais recueillir l'avis de la personne qui au quotidien réalise ces dernières semble pertinent. Cette question, rapprochée de la perception de la durée de présence dans le poste et l'analyse de la temporalité, doit permettre de confirmer par exemple un sentiment de plafonnement subjectif en présence d'un non plafonnement objectif basé sur la seule temporalité. La question qui clôture cette partie relative au désir de la personne de changer de poste, avec le complément via la question ouverte « pourquoi ? », constitue un indicateur permettant d'identifier les personnes plafonnées volontaires (réponse « non ») et celles qui sont plafonnées involontaires (réponse « oui »). Les éclaircissements fournis permettent de connaître les raisons de ce désir de changer ou pas de poste.

### PARTIE 3 : La vie professionnelle

- Les attentes vis-à-vis de la vie professionnelle à travers 10 items et une notation graduelle de 1 à 10,
- Une estimation de la durée de présence dans le dernier poste avant la retraite,
- La tranche d'âge ayant le plus d'attention de la part de l'entreprise,

- L'importance accordée aux employés âgés par l'entreprise et pourquoi,
- Ce qui est important en matière de GRH à l'attention des salariés au travers de 9 critères à évaluer « très important », « important » et « peu important »,
- Par rapport aux compétences, si l'entreprise sait suffisamment en bénéficier,
- La motivation de la personne à quitter l'entreprise pour trouver un autre emploi.

Dans cette troisième et dernière partie, de nombreuses questions concernent le donneur d'ordre. Celles relatives à cette étude abordent des thèmes propres aux attentes vis-à-vis de la vie professionnelle et des politiques de gestion des ressources humaines. Les critères relatifs aux attentes vis-à-vis de la vie professionnelle, proposés sous forme de tableau avec une classification numérique de 1 pour le moins important, jusqu'à 10 pour le plus important, ont pour objectif de permettre une estimation des attentes en se basant sur les ancres de Schein puisque les questions sont formulées dans ce sens, tout en permettant au donneur d'ordre une exploitation des résultats par une approche simple des concepts :

- *l'ancre technique fonctionnelle*

« Avoir des formations pour développer vos connaissances/compétences sans forcément changer de poste »

- *l'ancre management*

« Avoir des responsabilités »

- *l'ancre autonomie/indépendance*

« Disposer d'une large autonomie pour organiser votre activité »

- *l'ancre sécurité/stabilité*

« Savoir exactement ce qu'il y a à faire et que l'activité soit bien cadrée et le discours clair »

« L'intérêt du travail au quotidien et sa régularité »

Rappelons que la réduction de l'incertitude par rapport à une position occupée au sein de l'organisation peut accroître la satisfaction vis-à-vis du poste comme de l'employeur (Tremblay et Roger, 1995)

*- l'ancre challenge*

« Changer de postes régulièrement pour apprendre et relever de nouveaux défis »

« Avoir une visibilité sur votre propre évolution de carrière »

*- l'ancre style de vie*

« Avoir un équilibre vie privée/vie professionnelle équitable »

« Le salaire et sa progression »

*- l'ancre entrepreneuriale*

« La possibilité d'être écouté si vous avez des idées d'amélioration, d'organisation »

La notation proposée de 1 (pour le moins important) jusqu'à 10 (pour le plus important) permet de faire un regroupement des notes 1 à 5 pour les critères jugés moins importants, et de 6 à 10 pour ceux considérés comme importants. Contrairement à l'approche de Nordvik (in Tremblay et al. 2008), plusieurs notes identiques pouvaient être attribuées. Cette partie est destinée, au niveau de l'étude, à faire le point sur les attentes vis-à-vis de la vie professionnelle exprimées par le groupe des plafonnés volontaires (réponse « oui » à la question sur l'envie de changer) et le groupe des plafonnés involontaires (réponse « non »). Cela offre une base intéressante pour un premier test des hypothèses.

Les questions relatives à la durée de présence dans le poste jusqu'à la retraite sont destinées à avoir une estimation de la visibilité qu'ont les individus sur le devenir de leur fin de carrière et voir s'il y a une différence entre la durée qu'ils estiment (combien... pensez vous rester...) et celle qu'ils aimeraient (combien... aimeriez vous rester). Ces questions souhaitées par le donneur d'ordre doivent permettre d'apporter un éclairage sur les perceptions de la fin de la carrière et les souhaits, et notamment de mettre en avant de quelle façon les individus perçoivent le déroulement de leur fin de carrière puisque figurait une question ouverte « pourquoi » pour que les personnes puissent préciser leur réponse sur chacun des items.

Concernant les politiques de GRH de l'employeur, l'indication de la tranche d'âge permet de mettre en avant de façon statistique la perception qu'ont les employés de l'attention portée aux individus. Une question précise relative à l'importance accordée aux salariés

âgés est complétée par une question ouverte pour amener la personne à préciser sa pensée et expliquer pourquoi elle pense que l'employeur accorde, ou pas, de l'importance aux salariés les plus âgés.

Les critères relatifs à ce qui est important en matière de GRH, à classer en 3 catégories précises de « peu important » à « très important », sont à rapprocher des individus en situation de plafonnement afin de voir quelles sont leurs attentes vis-à-vis de leur hiérarchie au niveau de la prise en compte de leurs besoins. Concernant les compétences, les questions qui y sont relatives abordent leur pleine utilisation par l'entreprise, de façon générale pour chacune des générations, et de façon précise concernant l'individu interrogé.

La dernière question concerne les motivations des personnes à quitter leur entreprise pour changer d'emploi, avec une question ouverture « pourquoi ? » afin de préciser leur pensée. En matière de plafonnement, l'expression d'un désir de quitter l'entreprise (Tremblay 1992a), même s'il n'est pas concrétisé, est le signe d'un malaise. Si la réponse est oui, il n'y a pas d'ambiguïté, par contre si la réponse est « non », les précisions permettront de déterminer si ce « non » est réellement motivé par un désir de rester ou par une impossibilité de partir, ce qui en terme d'implication n'est pas identique. Par ailleurs, cette question nous a semblé pertinente aussi afin de la rapprocher de la question sur le désir de changer de poste actuel afin de voir s'il y a une corrélation entre, par exemple, ceux qui souhaitent changer de poste, et ceux qui souhaitent changer de poste quitte à changer d'entreprise.

### 1.2 Opérationnalisation des concepts mobilisés

L'objectif de ce questionnaire est double. D'une part, il doit permettre l'établissement d'un dossier d'étude basé sur le profil des répondants et l'analyse statistique des réponses destinées au donneur d'ordre. L'étude consiste à analyser les sources de mécontentement mise en avant par la population étudiée, d'étudier les conséquences qui peuvent en découler (en fonction des réponses mais aussi des concepts théoriques étudiés) et de formuler des préconisations qui seront donc le point d'appui des négociations nationales devant intervenir début septembre 2009. D'autre part, il doit permettre de fournir un socle de départ pour distinguer les individus plafonnés involontaires et les individus plafonnés volontaires afin de pouvoir ensuite réaliser des entretiens auprès de ces derniers en priorité,

puis ensuite à destination des membres de l'autre groupe. A cet égard, à la fin du questionnaire il est demandé si les personnes acceptent d'être contactées pour un entretien et si oui, de laisser à cette intention leurs coordonnées téléphoniques et/ou courrier.

Comme expliqué supra, différentes questions ont été ainsi posées afin de permettre d'opérationnaliser les concepts mobilisés dans la partie théorique, tout en pouvant servir de base pour l'étude synthétique à réaliser pour le donneur d'ordre. Le tableau récapitulatif ci-après établit le lien entre les concepts retenus, certaines variables, l'intitulé des questions et leur numéro.

Tableau 7- Opérationnalisation des concepts mobilisés

Concepts	Variables	Questions	N°
Plafonnement objectif	Durée du poste : 5 ans	Merci d'indiquer les différents postes que vous avez occupé jusqu'à aujourd'hui (avec dates de début et de fin)....	4
Plafonnement subjectif	Perception d'une situation de plafonnement	[...] comment avez-vous perçu la durée de maintien dans ces différents postes... => Echelle : courte, bien, longue, trop longue	4
Plafonnement de contenu	Changement de poste mais tâches identiques	Votre poste actuel est il, dans la nature des tâches à réaliser, différent du précédent ?	6
Plafonnement volontaire/ involontaire	Désir de changer de poste	Aimeriez-vous changer de poste actuel ? => Echelle : oui non pourquoi ?	6
	Identification des motivations	Seriez-vous disposé à changer d'emploi quitte à changer d'entreprise ? ⇒ échelle : oui non	16
	Identification des attentes	- gestion des carrières - formations régulières - formations adaptées - organisation du travail plus libre	13

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- souplesse dans le temps de travail</li> <li>- possibilités de changement de poste sans mobilités géographiques</li> <li>- possibilités de changement de poste avec mobilités géographiques</li> <li>- point régulier sur les attentes/ besoins</li> <li>- prise en considération des capacités /compétences</li> </ul> <p>=&gt; échelle : très important, important, peu important</p>	
Ancre de Schein	Les attentes vis-à-vis de la vie professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'intérêt du travail au quotidien</li> <li>- la possibilité d'être écouté si vous avez des idées d'amélioration, d'organisation</li> <li>- avoir un équilibre vie privée/vie professionnelle équitable</li> <li>- disposer d'une large autonomie pour organiser votre activité</li> <li>- avoir des formations pour développer vos connaissances/ compétences sans forcément changer de poste</li> <li>- avoir des responsabilités</li> <li>- le salaire et sa progression</li> <li>- savoir exactement ce qu'il y a à faire, que l'activité soit bien cadrée et le discours clair</li> <li>- avoir une visibilité sur votre propre évolution de carrière</li> <li>- changer de postes régulièrement pour apprendre et relever de nouveaux défis</li> </ul> <p>=&gt; échelle : de 1 (moins important) à 10 (plus important)</p>	7

### 1.3 Diffusion du questionnaire

La phase de test du premier format du questionnaire s'est déroulée début janvier 2008, et les retours des tests ont eu lieu à la fin du premier trimestre. Courant avril, il y a eu



plusieurs discussions pour faire accepter certaines questions jugées peu utiles a priori par le donneur d'ordre, mais nécessaires à nos yeux par rapport au concept théorique sur le plafonnement. La version finale a finalement été adoptée et validée à la fin du mois et les modalités de sa diffusion définies. La première vague d'envois du questionnaire final s'est déroulée par le biais du donneur d'ordre qui a adressé des courriels aux adhérents de la région Ile de France, pour des raisons de proximité géographique. Quelques questionnaires ont été retournés mais au compte goutte, ce qui nous a amené à revoir ensemble les modalités de la diffusion avec notamment un élargissement des canaux de distribution.

Les envois se sont alors réalisés dans plusieurs directions :

- à l'initiative du donneur d'ordre
  - mise en ligne du questionnaire sur le site national du syndicat. Après plusieurs essais il s'est avéré que le fait qu'il faille le remplir en ligne était un facteur de blocage vu la longueur du questionnaire et le peu de temps dont disposaient les personnes pour le remplir à partir de leur ordinateur, que cela soit au travail ou au domicile. Il a donc été procédé à une nouvelle mise en ligne avec cette fois-ci la possibilité d'imprimer le document ou de le sauvegarder sur l'ordinateur pour que la personne puisse le remplir ultérieurement. Mon adresse mail personnelle figurait sur le questionnaire afin qu'il puisse m'être retourné directement,
  - information sur la présence du questionnaire en ligne lors des réunions syndicales dans les régions, et collecte des adresses mail des personnes intéressées pour le compléter et le recevoir directement sur leur adresse mail personnelle ou professionnelle. Une liste de coordonnées m'a été adressée pour envoi du questionnaire directement aux personnes inscrites.
- initiative personnelle
  - contact des personnes qui avaient déjà retourné le questionnaire pour les inciter à le diffuser autour d'elles en leur adressant à l'appui d'un mail, un exemplaire vierge du questionnaire.

Plusieurs relances ont été effectuées par la suite auprès des adhérents tout au long de l'année 2008 afin de recueillir le plus de retours possibles. Les questionnaires ont été adressés soit par mail, soit par courrier. S'agissant d'une diffusion via un site internet, sans compteur spécifique à cette page là, difficile de savoir combien de personnes en ont eu connaissance.

La réception des différents questionnaires s'est donc faite au compte goutte et continuait encore jusqu'en février 2009. Pour des raisons de planning pour l'avancement de la thèse, mais également pour la restitution de l'étude au donneur d'ordre fixée à juin 2009, il a été mis un terme à la diffusion du questionnaire fin février 2009 afin de laisser le temps nécessaire à l'analyse des données et surtout, pour ne pas contacter les personnes favorables à un entretien trop tardivement par rapport à leur réponse, car certaines dataient de 2008.

## 2. Analyse statistique et préparation des entretiens

L'objectif de cette étude est de vérifier l'existence d'une relation entre la recherche de l'atteinte d'une ou plusieurs ancres de Schein et le désir de ne pas changer de situation professionnelle débouchant sur une des situations de plafonnement évoquée dans la revue de littérature, regroupée sous le vocable de « plafonnement volontaire » par opposition au « plafonnement involontaire » qui serait subi et non désiré. Le questionnaire comporte de nombreuses questions destinées à établir d'une part, des données statistiques sur le groupe de répondants, et d'autre part, d'avoir des profils individuels avec des contours suffisamment précis afin de pouvoir sélectionner un groupe de répondants à contacter dans le cadre d'entretiens, vu que dans les situations de plafonnement les perceptions sont importantes.

Ce questionnaire sert donc à l'identification de plusieurs groupes d'individus. Il permet de déceler si, pour les personnes supposées être en plafonnement volontaire, il existe des différences de perception au sein même de leur catégorie mais également par rapport aux plafonnés non volontaires afin de s'assurer de leur réelle particularité. Pour cela, il a été pris l'option d'étudier le profil des divers répondants par l'analyse des deux catégories de plafonnement identifiées : le plafonnement objectif et le plafonnement subjectif.

### 2.1 Le plafonnement objectif : critères d'identification

Le plafonnement objectif a été abordé par le biais de l'ancienneté 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) même s'il a été vu que cette durée arbitraire ne pouvait s'appliquer à tous les métiers car elle ne tient pas compte de leur éventuelle complexité. Cette durée de 5 ans a été retenue pour effectuer un découpage de la carrière d'un individu basé sur cette temporalité. L'objectif est double.

En premier lieu il s'agit d'identifier les personnes qui semblent être en situation de plafonnement objectif en faisant ressortir celles présentes 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. Pour les personnes ayant moins de 5 ans d'ancienneté dans un poste, une question complémentaire permet d'identifier ceux qui viennent d'être nommés depuis moins de 5 ans mais qui n'ont pas changé de métier. En effet, il a été vu dans la revue de la littérature que même en cas de mobilité il pouvait y avoir un plafonnement, de contenu notamment. Les personnes peuvent être amenées à effectuer les mêmes opérations dès lors que l'on ne se base plus sur le seul changement de poste, mais que l'on tient compte de la notion de métier. Un deuxième découpage temporel est alors effectué parmi les personnes étant en poste depuis moins de 5 ans, mais qui ont signalé réaliser les mêmes tâches, en intégrant à la durée actuelle celle du poste précédent.

L'autre intérêt de découper la carrière en tranches régulières de 5 ans est d'analyser la fréquence des changements. Le fait de tronçonner la carrière par tranche de 5 ans d'ancienneté donne un rythme qui permet de voir s'il y a un ralentissement ou une fracture à un moment donné. Il a été vu dans la revue de la littérature, en l'absence de référentiel objectif de temporalité pour les maintiens en poste, que les individus se référaient aussi bien aux durées pratiquées à l'encontre de leurs collègues de travail situés aux mêmes fonctions, qu'à leur carrière passée et la fréquence de leur mobilité. L'ancienneté dans un poste étant un indicateur de plafonnement, il s'agit ici de voir si à un moment donné le rythme de la carrière a commencé à ralentir et si cette temporalité peut être assimilée à l'apparition d'un plateau de carrière plus ou moins définitif.

### 2.2 Le plafonnement subjectif : critères d'identification

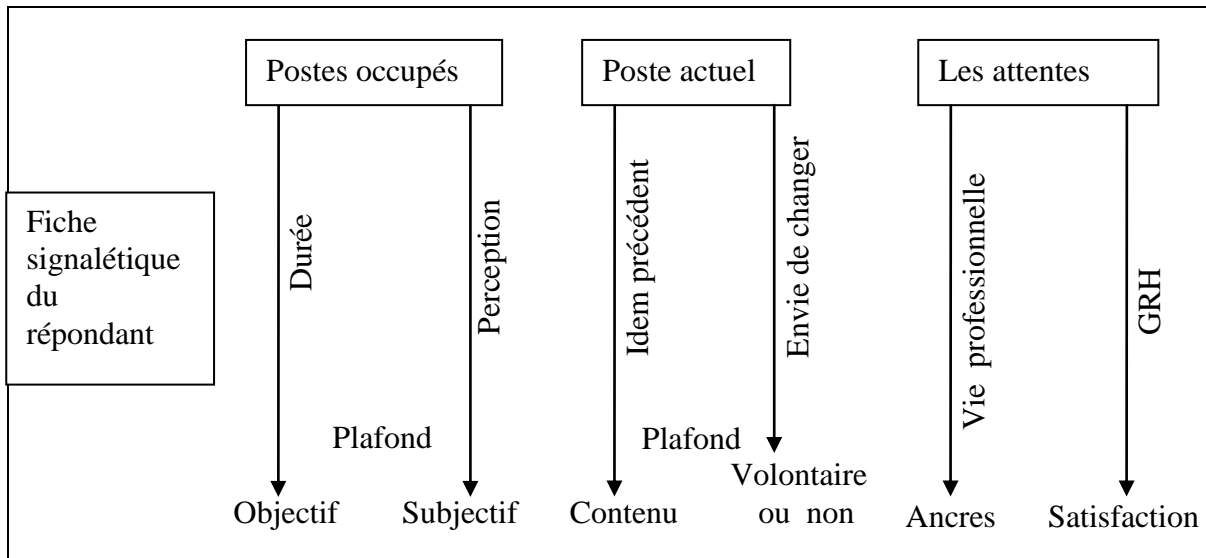
Le plafonnement subjectif, concernant la perception qu'a l'individu par rapport à sa situation, ne peut être opérationnalisé qu'à travers des expressions pouvant permettre d'émettre un avis. Pour cela, en regard de chaque ligne relative aux postes occupés, sont demandées les impressions des personnes sur leur durée de présence dans les différents postes, au travers de 4 expressions : courte, bien, longue et trop longue. Ces expressions permettent ainsi d'identifier non seulement les personnes qui sont en situation de plafonnement subjectif par rapport à leur poste actuel, mais aussi celles qui ont été à un moment donné dans leur carrière dans ce même positionnement. Ce qui nous semble intéressant comme point par rapport à cette question sur l'intégralité de la carrière, et pas seulement sur le dernier poste occupé, c'est de voir pour une durée de présence équivalente dans deux postes, si la perception de cette durée est la même. Un entretien permettra de cerner ce qui a été de nature à modifier les perceptions face à deux durées identiques.

### 2.3 Le plafonnement volontaire : critères d'identification

Une question permet d'avoir une estimation des personnes qui pourraient être concernée par un plafonnement volontaire. Elle porte sur le désir de changer de poste actuel avec comme réponse au choix : « oui » ou « non » et un élément de précision demandé via la question « pourquoi ? ». Cette demande de précision nous a semblé importante afin de pouvoir identifier, parmi les personnes ne souhaitant pas changer, celles qui indiquent être depuis peu en poste et qui ont effectivement un temps de présence inférieur à 5 ans dans le poste actuel et dont les tâches sont différentes du précédent. Cette troisième typologie de plafonnement permet de créer une division des plafonnés objectifs et subjectifs en identifiant pour chacun de ces compartiments ceux et celles qui sont plafonnés volontaires.

Ces critères permettent d'identifier différents groupes d'individus tout en gardant à l'esprit, comme cela a été mis en avant dans plusieurs études, que le plafonnement objectif et le plafonnement subjectif peuvent être présents simultanément ou non.

Figure 20- Structuration du questionnaire



Les apports du cadre conceptuel ont été importants pour l'élaboration du questionnaire afin de pouvoir recueillir les informations nécessaires pour le déroulement de l'étude, tout en tenant compte des attentes du donneur d'ordre. La réception des questionnaires en provenance de la totalité des groupes régionaux se sera déroulée sur quasiment une année, malgré un appui important de plusieurs personnes membres du syndicat. La richesse des questions contenues dans ce questionnaire permet néanmoins la réalisation d'une première phase de test des hypothèses grâce aux diverses questions et éclaircissements recueillis, ainsi qu'un travail de préparation des entretiens facilité.

### 3. Les entretiens : préparation et objectifs

Plusieurs points dans le questionnaire sont abordés concernant les attentes des personnes par rapport à leur vie professionnelle et en matière de gestion des ressources humaines, mais également sur leur perception de leur employeur et de ses pratiques. Pour les différents items abordés plusieurs échelles d'évaluation sont utilisées dans le souci d'alléger le questionnaire et de créer une diversité des thématiques. Cette variété ne simplifie pas l'étude mais permet d'obtenir des enrichissements aux différentes questions abordées et d'effectuer un tri des répondants assez précis en vue de mener des entretiens.

### 3.1 Sélection des personnes à interroger

L'analyse statistique des questionnaires ainsi qu'un pré test des hypothèses permet :

- d'identifier les personnes répondants aux critères des différentes hypothèses,
- d'établir plusieurs pistes de questions à aborder afin de compléter les réponses et de confirmer, ou d'infirmer, les hypothèses

Les entretiens à mener avec les personnes ayant retourné le questionnaire et ayant accepté d'y répondre doivent se dérouler en tenant compte de deux contraintes. La première relative à la complexité du sujet et à la nécessité de bien cerner tout d'abord les ancrs principale et secondaire, mais également la façon d'aborder une situation de plafonnement. Ceci ne peut être réalisable qu'en posant des questions bien précises après avoir informé les personnes sur les ancrs de Schein et les domaines qu'elles couvrent. C'est un point qui est lourd car les ancrs sont nombreuses et d'une nature qui peut sembler complexe à expliquer mais aussi à retenir par l'intéressé. La deuxième contrainte concerne l'obligation de laisser la personne s'exprimer par rapport à sa situation professionnelle, sa carrière, ses attentes etc... afin de saisir dans son discours les éléments de nature à fournir des explications par rapport aux hypothèses formulées.

Ces différents points nous ont amené à choisir l'entretien semi directif car il permet à la fois de poser des questions précises pour orienter le répondant vers le domaine souhaité, et des questions plus ouvertes de nature à faciliter l'expression et les confidences (Beaud et Weber, 2003). En outre, pour les quelques personnes ayant donné leurs coordonnées personnelles, il ne faut pas perdre de vue qu'après une journée de travail, cela sera difficile de monopoliser la personne sur une trop longue durée, au risque de la lasser.

### 3.2 Déroulement des entretiens

Vu la répartition géographique des personnes à interroger, les entretiens semi directifs sont réalisables par téléphone ou par tout autre moyen de communication qui permet, via internet, des échanges directs soit par transmission dactylographiée ou via un micro et/ou webcam. Comme la plupart des répondants sont issus du réseau ou ont des postes à

responsabilités, il est envisagé d'interviewer les personnes également en dehors de leurs heures et jours de travail.

Au vu des divers impératifs se présentant pour arriver à mener des entretiens suffisamment complets, le choix s'est porté vers un contact des volontaires en deux temps afin de respecter notamment les contraintes horaires et le fait que les personnes sont éparpillées au niveau géographique excluant un contact direct en vis-à-vis. Les coordonnées disponibles sont aussi variées que numéros de téléphones portables ou fixes, adresses e-mail ou adresses permettant un « chat ». Dans un premier temps, un courriel est adressé à toutes les personnes pour leur rappeler le questionnaire auquel elles ont participé. En effet, certaines ont répondues depuis plusieurs mois et ont certainement oublié le contexte de l'enquête. Ce courriel sera l'occasion, en plus du rappel de l'enquête et du questionnaire, de faire confirmer à la personne son accord pour répondre à des questions complémentaires.

Dans un deuxième temps, les personnes sont contactées via le moyen qu'elles ont indiqué et dans le créneau horaire précisé. Beaucoup de répondants ont des postes à responsabilités et peu de disponibilités malgré leur volonté de participer, ce qui fait qu'il a été prévu dès le départ de poser au cours de l'entretien les questions relatives à une même thématique en même temps, afin de faciliter si le besoin s'en présentait, les coupures et les reprises d'entretiens. Cela permet tout de même d'inclure des questions complémentaires liées à ce que la personne pourra donner comme indications au cours de l'entretien et qui mériteraient un approfondissement. Les personnes qui signalent plusieurs ancrs principales et/ou secondaires ne sont pas interrogées car plusieurs échanges seraient nécessaires pour leur faire préciser leur choix avant de pouvoir entamer le cœur du sujet.

### Conclusion du cadre conceptuel

Le plateau de carrière est inévitable (Ference<sup>40</sup> et al., 1977, Tremblay 1992) qu'il soit temporaire comme pallier entre deux évolutions (Cerdin et al. 2003b), ou qu'il soit définitif par rapport à une présence dans un poste qui sera maintenue jusqu'au départ de l'entreprise. Le plafonnement de fin carrière va concerner principalement les individus qui ont une ancienneté importante au sein de l'entreprise et par voie de logique, les employés les plus âgés. La construction de la carrière se réalise dans le temps et il est facile de penser qu'un individu qui reste au sein de la même entreprise durant de longues années, va au fur et à mesure du temps gravir des échelons jusqu'à atteindre celui qui sera le sien jusqu'à son départ. La construction de la carrière s'entend aussi bien par une progression hiérarchique, que salariale ou en terme d'emploi, les trois items n'étant pas forcément présents ensembles en même temps. En effet, une personne peut progresser dans le statut hiérarchique et/ou connaître une progression salariale tout en étant au même poste, comme elle peut connaître un changement de poste tout en n'ayant aucune compensation en terme de grade ou de rémunération.

Le plafonnement va donc toucher principalement les personnes en deuxième temps de carrière, mais va également concerner les personnes recrutées à un niveau hiérarchique élevé qui offrira un horizon de postes limité. Les conséquences directes d'une situation de plafonnement sont le désengagement, la démotivation que l'individu nourrit par rapport à son activité professionnelle et comme cela a été abordé supra. Cela risque de donner lieu à divers comportements préjudiciables aussi bien pour l'individu, que pour le collectif de travail et l'employeur.

Les diverses solutions préconisées pour réduire les situations de plafonnement et leurs conséquences peuvent être facilement et rapidement mise en place mais à notre avis, il manque un facteur important : la prise en compte de la nature même du plafonnement. Si l'individu se satisfait de sa situation de plafonnement, soit parce que c'est lui-même qui l'a souhaité ou bien parce que finalement c'est une solution qui lui paraît plus envisageable qu'une autre, les modalités de mise en œuvre des solutions préconisées n'auront que peu

---

<sup>40</sup> Dans le texte « managerial careers are characterized by early rapid upward mobility followed by inevitable leveling-off or plateauing. » p 602



d'impact sur les individus concernés et pourraient même avoir les effets contraires à ceux envisagés. Il est donc important de déterminer à quel type de plafonnement on a à faire, quelles perspectives la structure organisationnelle offre, quelles sont les diverses pistes pouvant être envisagées avant même de faire une proposition.

Même si la logique veut que la gestion des ressources humaines concerne le collectif, la question du plafonnement elle intéresse l'individu, sans perdre de vue que tout collectif est composé avant tout d'individualités qui collaborent ensemble. Il est important d'adopter des approches managériales différentes par rapport aux situations qui se présentent (FERENCE et al. 1977)<sup>41</sup> et d'envisager différemment les formes d'informations et de communication au sein des entreprises afin de laisser à l'informel une part réduite. Les formes traditionnelles de carrière basées sur les évolutions hiérarchiques ne semblent plus correspondre aux besoins exprimés. Le défi est l'analyse individualisée de la progression de carrière afin d'y apporter les réponses adaptées (Tremblay, 1992) car une personne volontaire, satisfaite de sa situation car désirée, sera une personne qui maintiendra un niveau de performance ne serait-ce que pour ne pas prendre le risque de se voir proposer une autre situation, notamment pour des incompétences dans le poste occupé. Comme le plafonnement est incontournable, il est important pour l'entreprise de cerner les personnes plafonnées volontaires, et dans la mesure du possible, satisfaire leur désir de ne pas changer afin d'éviter d'être en présence de plafonnés involontaires avec les conséquences que l'on connaît.

---

<sup>41</sup> dans le texte « different managerial approaches and styles are likely to be needed for effective management of individuals in each career state. » p 604

## *DEUXIÈME PARTIE*

### *Etude empirique*



*Chapitre - 5 -  
Terrain d'étude et analyse statistique*



Comme cela a été abordé dans la revue de la littérature, parmi les causes de plafonnement ont trouve deux grandes catégories : une cause structurelle et une individuelle. Dans ce chapitre, l'analyse statistique des questionnaires est abordée et celle-ci va permettre de mettre en avant plusieurs constats relevant de l'approche objective des situations de plafonnement. Il est important dès lors de présenter préalablement les spécificités du terrain d'étude afin de bien saisir les variétés de causes structurelles potentielles. Les personnes travaillant au sein de la banque MUTUA occupent différentes fonctions, sont cadres ou employées, et oeuvrent aussi bien au siège que dans le réseau<sup>42</sup>. La diversité de l'activité de la banque MUTUA lui confère une structure complexe et très organisée pouvant permettre d'apporter un éclairage utile à plusieurs réponses formulées par les personnes.

#### A. Présentation du terrain : l'organisation structurelle de la banque Mutua

Le secteur bancaire est un secteur très ancien qui a connu de nombreuses restructurations, nationalisations puis privatisations, ainsi que des mouvements de fusion amenant à la création de grands groupes nationaux implantés largement à l'international. Leur activité, d'abord cantonnée pour chacune à des domaines bien précis, s'est élargie depuis la loi bancaire de 1984 à l'ensemble des opérations réalisables avec la clientèle créant ainsi le concept de banque universelle. Le seul vestige de l'organisation passée est le Crédit Foncier de France qui est resté spécialisé dans la seule diffusion de crédits immobiliers. Avec le nouveau mode de gestion ainsi créé, les banques se sont retrouvées à proposer leurs offres à un large panel de clients : les personnes physiques (particuliers et professionnels) et les personnes morales (sociétés). La catégorie des professionnels est la seule à ne pas être une catégorie juridique en tant que telle. Elle est une subdivision des personnes physiques afin de distinguer les personnes salariées (particuliers) des celles qui ne le sont pas (catégorie fiscale des travailleurs non salariés : TNS). Le développement de la bancassurance a permis aux banques d'étoffer leurs offres et de partir à la conquête de nouvelles parts de marchés, comme les opérations de crédit-bail.

---

<sup>42</sup> Le siège est le pôle administratif à destination de la clientèle et regroupe également les services internes. S'y trouvent les bureaux des responsables hiérarchiques de la banque. Le réseau comprend les agences et leurs personnels directement en contact avec la clientèle

### 1. Les banques du réseau mutualiste

Ce sont des banques qui se sont généralement créées pour répondre à une problématique locale, parfois pour un secteur d'activité bien précis, avant de connaître une expansion sur le territoire national. Leur structure est un système moins homogène que les banques commerciales même si elles se sont dotées d'organes centraux représentatifs afin de pouvoir notamment avoir un pouvoir de discussion et de représentation auprès des Pouvoirs Publics. Les banques de ce réseau sont construites de groupes d'agences, indépendants entre eux, que nous nommons « caisses ou groupes régionaux ». Même si le nom commercial de la banque reste le même, il peut prendre suivant les caisses des appellations différentes. Malgré un visuel de référence, qui est l'image du groupe dans son ensemble, les caisses peuvent avoir des structures organisationnelles spécifiques et commercialiser des offres différentes, comme avoir un système informatique propre. Un client qui souhaiterait changer de caisse ne pourra pas effectuer de transfert de ses comptes, il devra les clôturer pour les rouvrir. Dans certains cas, les mêmes agences d'une même caisse n'ont pas de liens ce qui rend difficile la réalisation de certaines opérations de caisse notamment. Pour les employés la logique sera la même ce qui signifie que si une personne veut changer de caisse, elle doit démissionner de l'ancienne pour postuler dans la nouvelle. Cette structure très éclatée génère bien souvent des cumuls de frais ce qui fait qu'il y a eu dans ce réseau des fusions entre caisses afin de créer un groupe plus important et générer des économies d'échelles. Cela permet en outre d'ouvrir des horizons professionnels plus larges qui vont alors plus loin que les seules limites de la précédente caisse. La création de l'organe central, outre le fait qu'il offre une représentativité nationale, permet de doter les différentes caisses d'offres communes relayées par la publicité. Les groupes régionaux n'ont pas vocation à être cotés ce qui fait qu'ils écartent le risque d'être achetées par un concurrent. De part leur structure particulière, ces établissements ont surtout une présence et une vocation régionale ce qui fait qu'ils ont parfois une présence sur des territoires où la densité bancaire est faible. On trouve dans le réseau mutualiste : la Banque Populaire, Le Crédit Agricole, Le Crédit Mutuel, Le Crédit Mutuel Agricole et Rural et la Caisse d'Epargne.

Notre terrain d'étude s'est porté sur une banque de ce réseau mutualiste pour plusieurs raisons :

- une expérience professionnelle dans le réseau des banques commerciales, ce qui permettait de faire une rupture avec les connaissances et de découvrir une nouvelle organisation,
- l'aspect très indépendant des caisses régionales offre la possibilité de voir si des similitudes se présentent au niveau des politiques de GRH, notamment à l'attention des salariés les plus âgés

L'étude de terrain s'est réalisée auprès de la banque Mutua parce qu'elle souhaitait mettre en place courant 2009 des négociations sur la gestion des personnels vieillissants et que la direction avait approché les divers syndicats pour qu'ils réfléchissent au sujet et apportent des pistes de réflexion pour la réunion nationale.

## 2. Présentation de la banque MUTUA

La banque Mutua est une banque du réseau mutualiste présente sur tout le territoire national mais aussi à l'international, sous son nom français mais aussi sous d'autres appellations correspondant au pays d'implantation. Comme les banques de sa catégorie, elle est composée de différents groupes régionaux qui couvrent un territoire comportant plusieurs départements et donc plusieurs agences. L'activité est, comme pour toutes les banques du secteur mutualiste ou commercial, assurée par divers niveaux :

- le réseau ou « front office » qui s'occupe de la commercialisation des offres auprès de la clientèle
- l'appui commercial ou « middle office » dont le rôle est d'alléger les tâches du réseau en prenant en charge les opérations simples mais aussi certaines actions de mercatique
- l'administration ou « back office » qui s'occupe du traitement administratif des opérations réalisées par le réseau.

En plus de ces compartiments orientés client, il existe différents services qui veillent à la gestion globale de la banque. Il y a ceux qui s'occupent de la gestion des moyens humains (GRH), des moyens matériels (économat et logistique), organisationnels et marketing (mise



en place des actions commerciales, campagnes, suivit des réalisations...), du contrôle des risques et respect des procédures (inspection, audit, contrôle interne) et la direction commerciale qui s'occupe du pilotage des agences.

Comme dans les autres banques, la banque Mutua a trois types de clientèle : particuliers, professionnels et entreprise ; et propose toutes les offres commercialisées par les banques, y compris de l'assurance IARD<sup>43</sup> et vie.

## 2.1 Les métiers du réseau

Comme cela a été vu, les activités de réseau concernent tout ce qui est en rapport avec la clientèle. On y intègre également le poste de téléopérateur, qui relève de l'appui commercial, mais qui reste proche du domaine commercial. Suivant la nature de la clientèle, celle-ci peut être suivie en agence classique ou bien dans une structure spécifique ad hoc.

### 2.1.1 Le marché des particuliers

C'est un marché segmenté de manière traditionnelle en fonctions des flux et des avoirs détenus et comporte la clientèle : large gamme ou grand public, moyenne gamme, haut de gamme, patrimoniale et banque privée. A chaque strate correspond un profil de conseiller dont les savoirs doivent permettre de répondre aux exigences des clients. Les postes disponibles dans cette filière sont : accueil, guichet, téléopérateur, conseiller commercial, conseiller particulier, responsable point de vente, conseiller patrimonial, adjoint à directeur d'agence et directeur d'agence

Les fonctions d'accueil et de guichet sont des postes destinés à la réception de la clientèle et au traitement principalement des opérations de caisse, mais aussi de certaines tâches de l'agence ou encore de la commercialisation d'offres simples comme les services. Les opérations traitées sont celles concernant les moyens de paiement, mais également le courrier de l'agence, le standard, ou encore répondre à des problématiques simples sans avoir à déranger les conseillers (informations sur le solde du compte, transfert de fonds entre deux comptes etc...). Les postes de téléopérateurs consistent à traiter les opérations simples de la clientèle afin de ne pas déranger les commerciaux. Il existe un « superviseur » de ces

---

<sup>43</sup> Incendies, Accidents et Risques Divers : ce sont des assurances dommages couvrant les personnes et les biens contre les conséquences pécuniaires d'un accident

différents salariés et leurs activités sont généralement groupées dans un service spécifique. Ces trois postes ont des tâches simples et fortement prescrites, d'une nature peu complexe tout en offrant la possibilité d'une première initiation à la vente. C'est pour ces raisons qu'ils sont prioritairement attribués aux jeunes embauchés afin qu'ils se familiarisent avec les procédures internes de la banque, le système informatique et les relations avec la clientèle qui ne sont pas toujours aisées à ce niveau puisqu'elles concernent des opérations de base.

Pour les postes de conseiller commercial et conseiller particulier, la principale différence est que le premier n'a pas de portefeuille client attribué et gère la clientèle large gamme tandis que le second a un portefeuille de clients attirés et gère une clientèle plus moyenne gamme. Ce sont des postes où les opérations avec la clientèle sont assez récurrentes et prescrites mais où figure une part d'autonomie importante afin de faire face aux différentes demandes formulées tous les jours. A ce niveau, les conseillers doivent être capables de traiter l'intégralité des opérations et peuvent même en réaliser certaines dans le cadre de leurs délégations<sup>44</sup>. Il n'y a pas de part de management, par contre, le portefeuille client est à gérer comme une petite entreprise puisqu'il faut pouvoir commercialiser les produits fixés par les objectifs auprès de cette clientèle, tout en veillant à conforter les marges et à limiter les risques. Cela nécessite donc une régulière mise à jour des connaissances notamment au niveau fiscal (partie placements) et juridique (partie crédits).

Le poste de responsable de bureau concerne la gestion d'un point de vente qui est une petite structure rattachée à une agence de taille plus importante. C'est un premier pas dans un rôle de manager puisqu'il s'agit de gérer le personnel qui est en nombre restreint. Le responsable de bureau a donc en gestion une partie de la clientèle de l'agence, généralement les professionnels et/ou les clients haut de gamme, tout en ayant la gestion de son entité sur tous les paramètres que cela peut inclure : économat, congés, réunions etc....

Le poste de conseiller patrimonial est le premier qui peut permettre d'accéder au statut de cadre et consiste à gérer une clientèle haut de gamme qui nécessite des conseils et des offres spécifiques vu la dimension parfois importante des patrimoines à développer et à gérer. A ce niveau, l'ancienneté va jouer un rôle important puisqu'elle va permettre de progresser au sein de ce poste vers une clientèle qui nécessite des savoirs de plus en plus importants et variés,

---

<sup>44</sup> Les délégations sont des cadres dans lesquels les employés peuvent accorder des crédits ou des ristournes directement sans avoir besoin d'en référer à un supérieur pour demander une autorisation.

ainsi qu'une bonne connaissance des circuits et possibilités de la banque. Il existe des normes d'âges implicites pour ce poste car d'après les informations recueillies, les exigences pour pouvoir y accéder sont importantes. Il faut pouvoir présenter un certain savoir et vécu dans la gestion de clientèle et la maîtrise de domaines annexes. Certains diplômes spécifiques peuvent permettre d'acquérir les savoirs de bases mais l'expérience, elle, reste à construire, ce qui fait que même de jeunes diplômés d'un diplôme adapté ne pourraient être embauchés dans de tels postes. Le statut de cadre peut être acquis seulement après une certaine ancienneté dans la fonction.

Le poste d'adjoint au directeur d'agence est le premier poste de cadre et n'existe pas dans toutes les agences. Ces fonctions impliquent une grande autonomie et un goût pour la gestion puisque l'adjoint s'occupe de toute la partie organisationnelle de l'agence. Ce n'est pas à proprement parler un poste commercial car la plus grande partie concerne de l'administratif, cependant l'adjoint est amené à gérer les soucis qui peuvent se présenter avec un client sans que l'intervention du directeur ne soit nécessaire. Il s'agit d'un poste qui peut servir de tremplin vers un premier poste de directeur d'agence.

Le poste de directeur d'agence va concerner la direction d'agences de tailles diverses, ou d'entité ayant en gestion plusieurs points de vente rattachés, ou encore deux ou plusieurs agences de tailles réduites. Lorsqu'il y a un directeur adjoint, le rôle du directeur d'agence va être de gérer l'animation commerciale et de suivre les réalisations des objectifs via les tableaux de bord. Sans adjoint, le directeur d'agence va prendre en charge l'intégralité des tâches nécessitées par la gestion d'un point de vente, comme cela serait le cas pour une petite entreprise. Il s'agit du dernier échelon existant dans le réseau. Une personne qui accède au poste de directeur d'agence risque donc de rester dans ces fonctions jusqu'à la fin de sa vie professionnelle. L'évolution peut être de s'occuper d'une petite agence, puis d'une qui a en gestion des points de vente, puis ensuite d'une agence de taille plus importante ou de plusieurs, pour finalement terminer par une entité de grande taille à condition que dans la caisse régionale considérée il existe de telles structures. En effet, suivant la localisation des caisses et leur structure, la répartition entre les différentes strates d'agences ne permet pas forcément d'offrir des opportunités de progression en responsabilité importantes.

Ces différents métiers du réseau sont quasiment tous présents<sup>45</sup> dans toutes les agences d'une caisse ce qui fait qu'une personne peut être amenée à changer de point de vente ou d'agence sans avoir à changer de fonctions. La mobilité ne pouvant se faire que dans la caisse régionale, tout ce qui concerne le capital humain technique est maîtrisé, reste à faire connaissance avec les collaborateurs et la nouvelle clientèle.

### 2.1.2 Le marché des professionnels

Il comporte les personnes physiques non salariées : agriculteurs, artisans, commerçants, professionnels libéraux mais aussi les sociétés civiles de même que les Très Petites Entreprises (TPE). C'est un marché qui requiert à la fois des connaissances propres au marché des particuliers puisque la grande majorité des professionnels sont des personnes physiques, mais aussi propres à chaque catégorie de clients. En effet, pour chaque secteur d'activité existe notamment des règles juridiques et fiscales. Les agriculteurs relèvent du code rural, les artisans de la chambre des métiers, les commerçants du tribunal de commerce et les professionnels libéraux ont des particularités très variées puisque certains font partie d'un ordre (notaires, avocats, architecte, médecins.....) dont il faut vérifier la non radiation pour contrôle du droit d'exercer. Ces clients là relèvent pourtant de la fiscalité des particuliers. Concernant les autres clients, les sociétés civiles et les TPE, il s'agit de petites structures qui peuvent soit relever de la fiscalité des particuliers, soit de l'impôt sur les sociétés suivant le choix. C'est un marché très technique qui requiert des savoirs nombreux et variés dans différents domaines d'activités mais aussi fiscaux, comptables, économiques, financiers et juridiques.

La diversité et la complexité de cette clientèle font que les banques, comme la banque MUTUA, ont dans certaines agences des postes spécifiques comme des chargés d'affaires professions médicales (agence proche d'un centre médical) ou encore chargé d'affaires artisanat (agence présente en zone artisanale). Suivant certaines villes ou régions, la densité de certaines professions peut nécessiter la présence de conseillers spécifiques. Dans cette filière des professionnels on trouve le poste de conseiller professionnel dont le rôle sera de traiter les opérations courantes de la clientèle grand public qui n'est pas attribuée à quelqu'un de précis,

---

<sup>45</sup> Les seules exceptions peuvent être les postes de conseiller patrimonial car suivant la densité de la clientèle de cette catégorie, il peut exister une agence spécifique pour ces personnes entraînant alors la disparition de ces postes dans les agences. Le poste d'adjoint est également présent seulement dans les agences de grandes tailles qui elles ne sont pas forcément présentes partout.

comme de commercialiser l'intégralité de l'offre de la banque. Le poste de chargé d'affaires professionnels est un poste de cadre et consiste à gérer une clientèle spécifique attribuée qui constitue le portefeuille clients. C'est un poste qui dispose d'une certaine autonomie puisque le chargé a des délégations, certes réduites, mais qui lui permettent de traiter directement certaines demandes de la clientèle. C'est le poste ultime qui existe dans cette filière spécifique. Il est possible ensuite d'évoluer vers un poste de directeur d'agence puisque ce dernier peut gérer, si l'activité de l'agence le prévoit, la clientèle des professionnels.

Dans ce marché, il existe seulement deux postes destinés à gérer les opérations avec la clientèle, dont un seul est un poste de cadre. Si la personne souhaite continuer à évoluer, elle doit alors s'orienter vers un poste de directeur d'une agence qui a ce type de clientèle ou alors se diriger vers le segment des particuliers. Il s'agit d'une filière d'emplois courte.

### 2.1.3 Le marché des entreprises

Il s'agit d'un marché assez particulier car comme dans la plupart des banques, la clientèle des entreprises est gérée dans un pôle spécifique qui lui est consacré. Cette clientèle est donc absente des agences traditionnelles sauf si son nombre n'est pas suffisant pour justifier la création d'une telle entité. Il n'existe qu'un poste dans cette filière, celui de chargé d'affaires entreprises. Il va se décliner suivant différentes strates en fonction de la taille des entreprises gérées qui sont classées de manière traditionnelle sur le volume du chiffre d'affaires, les flux ainsi que le nombre de salariés. Un chargé d'affaires entreprises peut donc connaître une petite progression en fonction de la nature de la clientèle gérée. C'est un poste de cadre pour lequel la banque Mutua recourt régulièrement au marché externe car les candidats et les profils sont peu nombreux vu la difficulté de la fonction. C'est un poste qui requiert une technicité importante sur divers paramètres dont notamment tout ce qui a trait aux relations avec l'étranger que cela soit à l'import ou à l'export. En outre, il y a également des flux importants à gérer avec des montages parfois très techniques à réaliser lorsqu'il y a notamment plusieurs filiales rattachées à une maison mère. Autre point spécifique à ce secteur d'activité c'est la mise en place d'emprunts obligataires ou d'émission d'actions sur le marché financier ou encore le montage de financement partagés entre plusieurs banques (financement en pool).

Il n'existe pas, d'après nos recherches, de formations spécifiques au traitement du marché des entreprises du point de vue bancaire, ce qui fait que les savoirs vont être majoritairement construits par le biais de formations professionnelles continues et/ou sur le terrain. Les postes de chargé d'entreprise sont donc très difficiles d'accès pour les salariés de la banque MUTUA puisque les seuls postes pouvant permettre de construire le catalogue de connaissances nécessaires sont les postes du siège où se trouvent les analystes. Or la politique de la banque MUTUA, comme beaucoup d'autres banques, n'est pas d'embaucher des candidats pour les postes administratifs pour qu'ils se forment, mais plutôt directement pour le réseau.

Pour ces trois marchés il existe un poste spécifique qui consiste à être un remplaçant quant une personne est absente pendant longtemps. Une personne peut donc avoir ce poste à plein temps dès lors qu'elle va dans différentes agences au gré des absences, ou avoir ce statut en plus de son activité, ce qui est notamment le cas pour les marchés des professionnels et des entreprises où les candidats et les postes sont plus rares et surtout, plus techniques.

## 2.2 Les métiers du siège en relation avec le réseau

Ce sont des métiers qui vont principalement être d'ordre administratif ou en relation avec le réseau afin de soit offrir un appui, soit organiser un suivi ou encore, opérer un contrôle. L'ensemble est également très structuré par rapport aux différents marchés mais aussi, par rapport aux différentes fonctions présentes dans le réseau. Les postes du siège ne sont pas nombreux puisque les sièges ont par définition un rôle qui consiste à assister et chapeauter toutes les agences. Donc suivant la taille de la caisse, il peut y avoir qu'un seul siège.

### 2.2.1 Les différents postes techniques

Il existe pour chacune des filières de clientèle présentes au niveau du réseau, le même découpage au niveau du siège. On va ainsi trouver les postes d'assistant, d'analyste, d'expert et de chef de service pour chaque catégorie de clientèle.

Les postes d'assistants sont des postes purement administratifs concernant le suivi des différentes activités de la banque ayant un lien direct avec la clientèle. Un assistant va donc être chargé de l'archivage des dossiers, du suivi de la mise en place d'un changement de date pour un prélèvement ou d'un crédit avec la chaîne de prélèvements pour les remboursements. Leur rôle est d'assurer les petites tâches au quotidien, qui sont simples, et que les clients

peuvent demander mais qui ont un impact sur le fonctionnement de plusieurs systèmes ou services. Ce sont des tâches fortement prescrites et redondantes, dont une large part est informatisée.

Les postes d'analystes comportent déjà un panel de tâches plus important car comme l'appellation l'indique, il s'agit notamment d'analyser les demandes de la clientèle en appui du réseau, pour tout ce qui est montage de crédits mais aussi placements ou assurances spécifiques. Leur rôle est aussi de s'assurer que le réseau a bien respecté les procédures de contrôle du risque et d'émettre ainsi un avis après analyse du dossier qui est soumis. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un poste avec un grade d'employé, un analyste a la possibilité, dans le cadre de son activité, d'exiger de la personne du réseau ayant réalisé le montage du dossier tous les documents utiles et de bloquer dans l'attente, la suite de l'étude. Ceci a donc un impact direct sur la relation entre la banque et le client. Le poste d'expert est le premier poste de cadre du siège. Il s'agit en fait d'un analyste amené à travailler sur des opérations très techniques qui vont la plupart du temps concerner soit la clientèle haut de gamme, soit les entreprises. Le dernier échelon des services administratifs du siège et le poste de chef de service qui peut être accessible également aux chargés d'affaires entreprises qui souhaitent continuer à évoluer après leur expérience du réseau. Ces postes de chef de service sont présents à tous les niveaux structurels de la banque que cela soit en liaison avec le réseau, ou alors en rapport avec la gestion même de la banque (logistique, marketing, placements etc...).

### 2.2.2 Les différents postes de direction

A ce niveau nous allons trouver les postes qui sont supérieures à tous les autres et dont les conditions d'accès sont plus ou moins difficiles. Il y a tout d'abord la direction du réseau (accessible aux directeurs d'agences et chargé d'affaires entreprises) qui chapeaute toutes les agences et veille à leur bon fonctionnement. C'est un poste où la personne se déplace souvent pour aller voir les directeurs d'agences et vérifier si tout fonctionne. Son rôle peut s'étendre du contrôle à l'assistance ou encore au répressif avec la mise en oeuvre de sanctions à l'encontre des personnes du réseau. Pour y accéder il faut donc avoir acquis une certaine expérience du fonctionnement du réseau pour pouvoir être à même de diriger par la suite l'ensemble des agences dépendant de la zone d'intervention.

Au dessus de ce niveau il existe la direction commerciale, la direction des crédits, et la direction des flux. La direction commerciale va prendre en charge tout ce qui concerne l'aspect commercial de l'activité de la banque. C'est un rôle qui comporte beaucoup d'autonomie tout en ayant un aspect assez encadré de l'activité. Il s'agit par exemple de surveiller la réalisation des objectifs et de mener auprès des agences qui connaîtraient des retards, des actions commerciales en élaborant en collaboration avec le directeur de réseau et des directeurs d'agence, des missions bien précises. Il faut donc bien connaître le réseau commercial, les différentes offres et avoir un esprit créatif pour être capable de suggérer des plans d'actions. La direction des crédits va avoir un rôle d'assistance et de contrôle spécifique aux opérations de crédits et constituer ainsi un pôle de référence notamment lorsque le réseau est confronté à des demandes complexes. La direction des flux va se charger de tout ce qui concerne les moyens de paiement et surtout du domaine de la monétique<sup>46</sup> qui prend une expansion croissante dans la banque. Elle va apporter également conseil, assistance et effectuer les contrôles de régularités. Au-delà de ces directeurs se trouve le poste d'adjoint au directeur général. Son rôle est d'assister le directeur général et de traiter les opérations courantes. Le poste de directeur général est le plus haut poste de direction existant et consiste à gérer l'intégralité de la caisse régionale pour faire en sorte qu'elle connaisse un rythme de croissance qui soit dans la logique de la politique générale édictée par l'organe central représentatif. Il n'est accessible qu'une fois un des postes de directeur occupé, suivi par celui d'adjoint.

Pour accéder à ces différents postes de direction (sauf directeur de réseau), il faut suivre un cursus de formation interne qui permet d'obtenir une aptitude à postuler sur un poste dès qu'il se libèrera. Vu la rareté des sièges et des postes de direction, la mobilité géographique est alors nationale ou internationale ce qui fait que ces futurs directeurs sont mobiles de fait dès lors qu'ils entament leur cursus. L'âge maximal autorisé pour entamer la formation est de 40 ans et nécessite une implication assez forte puisque durant cette période de cinq années, les déplacements sont très fréquents<sup>47</sup> avec des durées variables, ce qui rend difficile toute vie de famille.

---

<sup>46</sup> La monétique traite de tout ce qui a trait aux paiements et encaissements par carte bancaire.

<sup>47</sup> Pour exemple, une banque commerciale demande pour pouvoir accéder aux fonctions de direction que soit suivie une formation diplômante de 24 mois en alternance qui se déroule sur Paris, et ensuite, la personne s'engage pendant 3 années à se perfectionner en prenant en charge les fonctions qu'on lui allouera à l'endroit désigné (incluant l'international sur demande du candidat). Ce cursus est réservé aux personnes de 35 ans maximum ayant 5 ans d'ancienneté et un bac+5 dans des domaines bien précis. L'acceptation ne se fera qu'après une série de tests et d'entretiens.



### 2.3 Les liens entre filières d'emplois

Il existe des barrières assez importantes entre les différents marchés de clientèle et les passerelles entre eux, comme entre le réseau et le siège, ne sont pas forcément existantes ou sont difficiles d'accès. L'entrée dans une filière conditionne bien souvent le déroulement de la carrière.

#### 2.3.1 Les passerelles entre marchés

Le marché des particuliers est celui qui offre la filière d'emploi la plus importante puisqu'une personne qui entre au guichet, peut évoluer jusqu'à un poste de directeur commercial sans avoir besoin de suivre un cursus spécifique. Cela peut donc amener au cours de la carrière, tout en restant dans cette filière, à connaître de nombreux changements. Les postes d'accueil et de guichet ne sont pas destinés à être tenus longtemps, sauf si la personne en fait le choix ou bien qu'elle ne donne pas suffisamment satisfaction pour évoluer vers un poste de conseiller. Le poste de conseiller commercial est également un poste intermédiaire puisque son évolution logique est d'amener la personne vers un poste de conseiller particulier et d'avoir en charge un portefeuille de clients. A ce niveau le poste peut changer suivant la nature de la clientèle qui est confiée mais aussi la taille du portefeuille. Les autres postes jusqu'à celui de directeur d'agence vont connaître la même logique puisque c'est la nature de la clientèle et son importance qui va conférer au poste une autre dimension.

Le directeur d'agence est l'évolution terminale dans le réseau pour le marché des particuliers, mais aussi pour celui des professionnels puisqu'il peut être amené à gérer les deux. Au-delà, la fonction disponible est qui est la « norme », est celle de directeur commercial. Il est possible pour un directeur d'agence d'évoluer vers un poste de chef de service mais cela relève vraiment plus d'une opportunité ponctuelle que d'une réelle évolution logique car la banque MUTUA ne souhaite pas faire évoluer des personnels du réseau vers le siège. Autres liens possibles c'est de voir des conseillers ou chargés travaillant dans le réseau, évoluer vers des postes d'analyste ou d'expert. Il s'agit là aussi d'évolutions opportunistes car la volonté de la banque MUTUA, comme beaucoup d'autres banques, est de réduire la taille des sièges pour décentraliser le maximum d'opérations vers le réseau et d'étoffer ce dernier en personnel. De nombreux postes du siège sont ainsi supprimés soit par affectation des individus dans le réseau, soit suite à des départs en retraite. L'abondance d'effectifs au siège fait que lorsqu'il y a un poste qui se libère, il est rapidement pourvu, s'il n'est pas amené à

disparaître ou à être intégré à un autre. Les filières relatives au marché des professionnels et des entreprises sont les plus courtes ce qui fait qu'elles offrent peu d'opportunités de développement professionnel. Il peut s'agir d'une des raisons qui font que peu de postulants se font connaître car même si l'accès au statut de cadre peut être plus rapide, l'évolution de carrière elle est très courte.

Pour les postes de direction les plus élevés, la complexité du parcours et les sacrifices qu'il implique font que peu de personnes y prétendent, surtout que la réussite n'est pas garantie au final. A l'instar du parcours diplômant de la banque commerciale cité en bas de page supra, le candidat peut échouer à son cursus et ainsi perdre non seulement la faculté d'évoluer mais aussi plusieurs années. Ceci fait que le poste de directeur commercial est le plus haut échelon accessible dans une carrière professionnelle, sans avoir besoin d'intégrer un cursus précis.

Comme l'a précisé Gaullier (1994), le point d'entrée dans le marché interne conditionne le déroulement de la carrière future puisque selon le marché pour lequel la personne est recrutée, elle sera vite confrontée à une situation de blocage. Une personne recrutée chargée d'affaires entreprise aura comme horizon de progression un poste de chef de service ou de directeur commercial, postes où sont amenés à postuler tous les directeurs d'agence en quête d'évolution de carrière alors même que ces postes sont plus rares que les candidats potentiels. L'effet pyramidal de la structure crée bien à ce niveau un effet d'embouteillage.

Indépendamment de cette organisation structurelle de répartition des emplois, il existe également la prise en compte de données personnelles pour l'accès à certains postes ou formations notamment (cf celle pour accéder aux postes de directions).

### 2.3.2 Les points personnels

Chaque employé de la banque MUTUA a une dotation en points qui correspond pour une part aux caractéristiques individuelles (notamment le niveau de diplôme) et d'autre part, au poste. Ainsi, une personne qui est embauchée avec le bac et occupe un emploi de guichetier aura un nombre total de points correspondant à son niveau de diplôme et éventuellement son expérience professionnelle mais aussi au poste qu'il occupe. Ces points restent acquis à la personne et vont progresser au fur et à mesure de l'accession à des postes différents, ayant un quota de points plus élevés. Si le responsable hiérarchique direct est satisfait des

performances d'un employé, il peut proposer à la direction de doter la personne d'une certaine quantité de points. Pour pouvoir accéder à un poste il faut que la personne ait au minimum le nombre de points requis ou un niveau qui s'en approche. Par contre, il n'est pas possible pour une personne de postuler dans un poste où le nombre de points requis est inférieur au sien. Ces points sont multipliés par une valeur unitaire exprimée en euros qui permet d'obtenir le salaire brut.

Concernant les grades hiérarchiques, ces derniers sont exprimés en lettre et si pour un poste correspond un volume de points, il en est de même pour les grades. Au sein des postes il existe différents niveaux de grades possibles ou certains niveaux de points. Ainsi, il peut être possible, en reprenant l'exemple du guichetier, de changer de niveau hiérarchique à l'intérieur du poste en augmentant ses points, puis en accédant à la lettre du niveau suivant. Les points personnels sont donc des éléments constitutifs de la progression de carrière, mais aussi de la progression hiérarchique et salariale. Ces divers changements peuvent avoir lieu à tout moment dans l'année avec une période de négociation propice lors des notations qui ont lieu régulièrement. Ces dernières sont l'occasion pour le salarié de connaître les items où il doit encore faire ses preuves et ceux pour lesquels ses réalisations sont jugées conformes aux attentes, voire supérieures.

Indépendamment des filières d'emplois, le système d'attribution de points va définir les postes auxquels une personne pourra prétendre et l'appréciation des hiérarchiques est à ce niveau très importante puisque c'est elle qui va pouvoir permettre à une personne d'augmenter ses points qui influent sur les augmentations de salaire, mais surtout sur la capacité à postuler vers des postes à coefficient plus élevé.

### 2.3.3 Les changements de poste et évolutions de carrière

La banque Mutua a recours aux deux modes de recrutement pour satisfaire ses besoins en main d'œuvre : en interne et en externe.

Pour le recrutement interne, les salariés ont à leur disposition des annonces, relatives aux postes qui se libèrent, présentes dans l'intranet de la banque et selon certaines caisses, dans un journal interne papier distribué hebdomadairement. Les personnes intéressées par les postes proposés doivent faire parvenir à la direction des ressources humaines une lettre de motivation et un curriculum vitae en reprenant les coordonnées de l'annonce. La candidature

va être accompagnée des remarques du supérieur hiérarchique direct du postulant, des derniers notations et résultats commerciaux (si poste du réseau). Si le postulant est retenu à l'issue de l'examen de sa candidature, il passera une série d'entretiens avec notamment le futur responsable hiérarchique qui fera son choix entre les différents candidats. Même si tous les postes qui se libèrent doivent être mentionnés dans les annonces, il arrive que pour certains le candidat soit déjà pressenti car les informations circulent à travers les différents réseaux avant d'être publiées, ce qui permet aux personnes informées et intéressées de construire déjà des contacts.

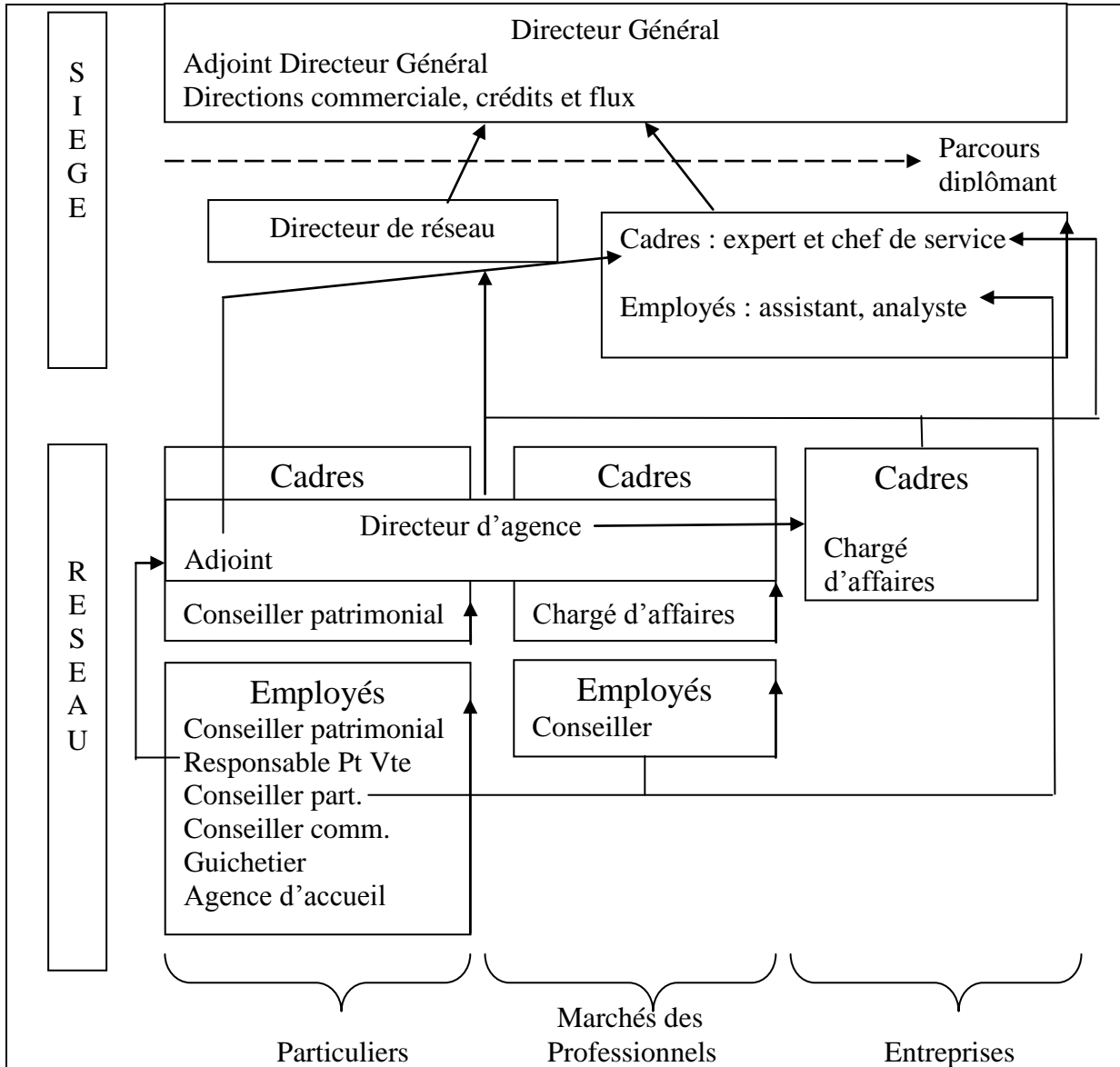
Le recrutement externe est envisagé principalement dans deux cas : lorsqu'en interne il n'y a pas de profil adéquat et lorsque la direction souhaite recruter quelqu'un d'expérience ou ayant un niveau de formation qui l'intéresse. La procédure est classique pour une entreprise de cette importance puisque la banque MUTUA fait appel à un cabinet de recrutement et à des petites annonces. Ces informations sont également transmises à l'organe central représentatif au cas où des personnes d'autres caisses seraient intéressées pour qu'elles prennent contact avec le cabinet de consultants. La banque Mutua fixe pour les postes le nombre de candidats qu'elle souhaite pouvoir interroger une fois que le cabinet aura fait la première phase de sélections. Ensuite, les personnes retenues auront encore une série d'entretiens avant d'avoir la réponse finale. Le nouvel embauché aura une période de formation à la culture d'entreprise et aux techniques informatiques.

Si c'est un employé qui désire changer, et non pas la banque qui est en phase de recherche, ce dernier peut le faire savoir au moment des notations en exprimant ses souhaits d'évolution et dans quelle temporalité. C'est au moment de la restitution finale des notations que le candidat saura si son attente a reçu un écho favorable, ou pas, dans quelle temporalité et à quelles conditions.

Les évolutions de carrière vont donc se construire à travers différents postes aux fonctions identiques ou pas, avec des progressions de salaire grâce aux augmentations de points et des changements de niveaux hiérarchiques et ce, indépendamment d'une mobilité. Une personne peut rester au même poste de nombreuses années et connaître des évolutions de salaire et une progression hiérarchique qui seront le reflet d'une reconnaissance de ses prestations mais aussi de son savoir faire. Elle peut également changer de poste sans pour autant avoir une gratification quelconque. La complexité du marché interne de la banque Mutua n'offre donc

pas des opportunités équivalentes à toutes les filières d’emplois. L’exigence du suivi d’un parcours qualifiant pour accéder à certains postes, cible une catégorie d’employée bien spécifique mais risque également à terme de faire porter un risque de relèvements car ce cursus est pour beaucoup, très démotivant.

Figure 21- Marché interne de la banque Mutua



**B. L'approche quantitative : le traitement statistique des questionnaires**

La banque Mutua comptait fin 2007, 61.278 salariés répartis dans 32 groupes régionaux (après regroupement de certaines caisses et hors DOM TOM). La représentativité du syndicat donneur d'ordre s'élevait au 31/12/2008 à 7,9 % au niveau national dont 68 % de cadres,

30 % d’employés de niveau « intermédiaire », 2 % d’employés les moins gradés, soit un total de 4841 adhérents.

Les questionnaires tests n’ont pas été retenus, ce qui fait qu’au total 130 questionnaires exploitables ont été réceptionnés jusqu’à ce qu’un terme soit mis à la diffusion du support pour les raisons de temps évoquées supra. Ces questionnaires proviennent des 32 groupes régionaux hors DOM TOM ce qui constitue une couverture nationale totale.

Tableau 8- Provenance des questionnaires retenus pour l’analyse

Régions d’origine	Nombre	% de répondants
Alsace	6	5
Aquitaine	5	4
Bretagne	13	10
Centre	16	12
Champagne	2	1,5
Franche comté	2	1,5
Ile de France	11	8,5
Languedoc	3	2
Loire	15	11,5
Lorraine	1	1
Midi Pyrénées	3	2
Nord	10	8
Normandie	7	5
PACA	8	6
Picardie	5	4
Poitou Charente	5	4
Rhône alpes	18	14
	130	100

Les différentes caisses ont été regroupées par régions administratives. Certaines caisses régionales sont de tailles réduites car elles comprennent peu de départements, ont parfois une représentativité locale faible en densité et sont surtout isolées alors que d’autres caisses, issues de fusions répétées, représentent une population beaucoup plus importante et couvrent un territoire plus large. Pour des raisons de confidentialité, il n’est pas possible de donner le détail du nombre de caisses régionales présentes par région car cela pourrait permettre d’identifier le donneur d’ordre.

L’objectif de cette première démarche est d’obtenir une vision globale de la population interrogée pour apporter des éclairages aux divers éléments de théorie étudiés ; puis de tester

les différentes hypothèses pour modéliser notre approche du désir de plafonnement comme réponse à des attentes formulées vis-à-vis de la vie professionnelle via les ancrés de Schein, ce point ayant été, à notre connaissance, pas ou peu étudié.

Les données recueillies illustrent la perception des employés à l'égard de différents domaines relatifs à leur activité professionnelle mais également à leur environnement et leur entreprise. La participation de tous les adhérents a été sollicitée, avec l'appui des représentants nationaux et locaux du syndicat concerné, mais malgré cela il a été difficile d'obtenir des retours, les bonnes volontés ayant mis fréquemment l'accent sur le volume important de questions. Au final, les 130 questionnaires exploitables reçus représentent 3 % du volume des adhérents. Ce chiffre n'a pas étonné le donneur d'ordre qui a mis en avant, lors de la réunion de présentation des résultats, la difficulté qu'il y avait à mobiliser les adhérents à participer aux diverses enquêtes<sup>48</sup>.

### 1. Présentation des répondants

Les profils des personnes en situation de plafonnement ne sont pas homogènes (Cardinal et Lamoureux, 1992) ce qui rend intéressant toutes démarches visant à donner une image des caractéristiques des répondants. C'est pour cette raison, avant même d'analyser plus en détails les situations de plafonnement, qu'il a semblé important de dresser un portrait du groupe des répondants.

Les 130 questionnaires concernent des personnes travaillant dans l'intégralité des caisses régionales de la banque Mutua. L'âge moyen des répondants est de 50,8 ans et 73 % sont des hommes. Ils sont 64 % à occuper un poste dans le réseau. 35 % sont titulaires d'un baccalauréat et 34 % d'un bac plus deux ; les autres niveaux de formations sont marginaux et ne dépassent pas individuellement les 9 % de représentativité. A noter par contre que 11 % ont un niveau CAP ou BEP. Pour la moitié des répondants, la banque MUTUA a été le premier employeur et pour les autres, 63 % avaient une expérience préalable de moins de 5 ans et seulement 19 % avaient une expérience dans la banque. 81 % étaient âgés de moins de 25 ans lors de leur entrée dans la banque MUTUA.

---

<sup>48</sup> Ce syndicat réalise régulièrement des études portant sur divers points de la vie professionnelle afin notamment d'enrichir le site internet et une lettre d'information qui est diffusée

Leur ancienneté dans l'entreprise est élevée puisqu'elle s'établit à une moyenne de 27,1 années ce qui est logique lorsque l'on fait le lien avec l'âge moyen des répondants et les âges d'entrée en entreprise. L'ancienneté moyenne dans le poste actuel s'établit à 6,4 ans. La moyenne des changements de postes connus par les répondants au cours de leur carrière est de 6 postes différents, ce qui rapporté à la moyenne d'ancienneté dans l'entreprise représente un changement tous les 4,5 ans. Nous sommes donc a priori dans une fréquence de changement de postes de 5 années mais cela ne coïncide pas avec la moyenne de présence dans le poste actuel. Il y a donc des disparités entre les individus, à moins que la forte proportion de personnels ayant dépassé les 50 ans ait une influence sur la durée de présence dans le poste : 42 % des répondants sont en poste depuis plus de 5 ans, et parmi les 58 % restants, 24 personnes ont signalé réaliser les mêmes tâches, ce qui porte à 77 % le volume de personnes réalisant depuis plus de 5 ans les mêmes opérations.

Il y a donc dans notre échantillon une forte proportion d'hommes, d'agent du réseau, avec un âge supérieur à 50 ans et une ancienneté élevée. Ces caractéristiques devraient donc être constantes dans chacun des groupes de plafonnés à identifier.

### 1.1 Les non plafonnés objectifs

L'intérêt d'identifier un minimum les individus non plafonnés objectifs est d'avoir une image de ce groupe afin de voir s'il existe des différences notables par rapport aux groupes des plafonnés.

Les non plafonnés sont identifiés à partir de deux éléments objectifs : la durée de présence dans le poste équivalente ou inférieure à 5 ans puisqu'il a été vu au préalable que le rythme de changement était tout les 4-5 ans ; et le poste actuel différent dans les tâches à réaliser par rapport au précédent afin d'exclure de ce groupe les personnes réalisant les mêmes tâches.

L'échantillon ainsi obtenu comporte 52 personnes qui sont d'un point de vue objectif, des personnes non plafonnées.



Tableau 9- Caractéristiques des non plafonnés objectifs

Age	50 ans et +
Ancienneté	10-20 ans
Nombre de postes occupés	4
Genre	Homme – 73 %
Situation	Réseau – 56 %
Formation initiale	Bac +2 – 44 %
Présence dans le poste actuel	5 ans – 29 %
Appréciation de la durée	54 % bien ou court
Envie de changer de poste	62 % non

Les non plafonnés objectifs ont une durée de présence dans leur poste actuel depuis 5 ans ou moins, et celui-ci est différent du précédent, ce qui explique certainement pourquoi 62 % d’entre eux n’ont pas envie de changer de poste. Ce point sera à préciser lors de l’analyse des profils des individus supposés être en situation de plafonnement volontaire.

### *1.2 Les parcours professionnels*

Les diverses questions relatives aux évolutions de carrière connues par les répondants vont permettre de dresser une image des modalités de changement de poste vu que dans l’entreprise, en terme de temporalité, c’est l’informel qui prédomine. Il a été vu précédemment dans le traitement des résultats que la durée moyenne de présence dans un poste s’élevait à 4,5 ans et que la durée moyenne de présence dans le poste actuel était de 6,4 ans. Cet écart constaté entre la durée moyenne et la durée actuelle mérite d’être affinée afin de voir pourquoi ce décalage puisque effectivement, seulement 29 % des répondants sont en poste depuis 5 ans ou moins. Au vu de la durée moyenne de présence dans un poste il s’avère que le seuil de 5 années de présence dans un poste, retenu dans la plupart des études comme étant le signe d’une situation de plafonnement, est applicable. Pour déterminer le rythme de progression de la carrière des répondants nous avons donc procédé à un découpage de la carrière de chaque répondant par tranche de 5 ans d’ancienneté. Pour chacune de ces tranches nous avons indiqué combien de changement de poste les individus avaient connu. Cette formalité permet de donner un rythme à la carrière et d’identifier ainsi plus aisément les périodes de ralentissement.

**Tableau 10- Temporalité des carrières**

Ancienneté dans la banque	Nombre de changement de poste - % de personnes concernées				nbre pers concernées
	0	1	2	3	
- 5 ans	21	<b>56</b>	19	4	130
5-10 ans	23	<b>58</b>	16	3	129
11-15 ans	21	<b>56</b>	19	4	120
16-20 ans	23	<b>63</b>	13	1	112
21-25 ans	37	<b>48</b>	14	1	97
26-30 ans	<b>48</b>	43	8	1	82
31-35 ans	<b>66</b>	29	5	0	58
+35 ans	<b>82</b>	18	0	0	28

Nous pouvons constater à la lecture de ce tableau, que pour les individus cumulant 25 ans et moins d'ancienneté, un changement de poste tous les 5 ans est ce qui se pratique le plus couramment. Par contre, pour les individus cumulant plus de 25 ans d'ancienneté, la majorité devient aucun changement tous les 5 ans. Ceci se rapproche de l'étude de Lainé (in Falcoz 2004b) qui avait mis en avant une baisse des changements liée à une progression de l'âge.

### 1.2.1 Ecart entre les temporalités inférieures et supérieures à 5 ans

Entre aucun changement et 2 changements dans une période de 5 ans, les résultats sont assez proches sauf au-delà de 16 ans d'ancienneté où l'écart se creuse. Parmi les personnes ayant connu 2 changements de poste dans une période de 5 ans, on trouve en début de carrière les individus ayant tenu des postes considérés par l'entreprise comme nécessaires pour l'apprentissage des métiers de la banque. Parmi ces fonctions, figure notamment celle de guichetier où les employés restent en moyenne 3 années et qui comporte plusieurs catégories suivant la nature des tâches réalisées ou la clientèle qui est gérée, entraînant donc parfois un changement de poste. Pour donner un exemple sans risquer de trahir l'organisation de la banque MUTUA, il existe dans les banques les postes : accueil, guichet sans caisse, guichet avec caisse, guichet change, guichet commerçant etc... Pour l'activité de « guichetier » il peut donc exister tout un panel de tâches variées qui suivant leur attribution vont donner lieu à l'existence d'un poste bien précis. D'autres fonctions sont également charnières dans la banque MUTUA pour évoluer d'une activité vers une autre, ce qui fait que les temporalités au sein de ces dernières vont être variables suivant la réussite des individus dans les tâches qui leurs sont confiées avant qu'ils ne puissent progresser. Cela peut expliquer en partie la

présence de 2 changements ou plus en 5 ans, de même que la demande des personnes pour changer quand leur nouveau poste ne leur convient pas ou encore, les individus qui durant 5 ans ne connaissent aucune mobilité et qui ont un changement de poste dès la 6<sup>ème</sup> et juste avant la fin de la 11<sup>ème</sup>.

Ce qu'il convient de voir plus dans le détail, ce sont les caractéristiques des personnels qui connaissent un ralentissement dans les changements jusqu'à devenir majoritairement des personnes entrant dans la catégorie des plafonnés objectifs. Pour une durée de présence dans le poste inférieure ou égale à 5 ans, les personnes sont âgées de moins de 50 ans à hauteur de 51 %. Les 50 ans et plus représentent 69 % des personnes ayant un temps de présence dans le poste actuel entre 6 et 10 ans, on atteint les 100 % au-delà des 10 ans. Lorsque l'on sait que 85 % des répondants avaient moins de 25 ans lors de leur embauche, on devrait pouvoir retrouver pour une ancienneté entre 11 et 15 ans dans le poste actuel des personnes âgées de moins de 50 ans, ce qui n'est pas le cas. On peut donc à ce niveau affirmer que parmi ces répondants de la banque MUTUA, un individu âgé de moins de 50 ans ne connaît pas de situation de plafonnement supérieure à 10 ans. Les temps de présence s'avèrent plus long pour les personnes du réseau puisque au-delà de 20 ans d'ancienneté dans le poste il n'y a plus d'employés du siège. En effet, 81 % d'entre eux n'excèdent pas un temps de présence dans leur poste supérieur à 10 ans.

Par rapport au genre, les différences hommes femmes ne sont pas flagrantes hormis sur deux points :

- dans leur groupe, les femmes sont plus nombreuses dans les postes avec une ancienneté inférieure à 5 ans (69 %). Ceci peut s'expliquer notamment par le fait que la banque MUTUA essaie, comme beaucoup de ses homologues, de rattraper son retard au niveau de l'égalité homme-femme. Ce point a d'ailleurs été soulevé par un répondant au sein du questionnaire : « L'égalité H/F fait que l'attention est plus portée sur l'évolution des jeunes femmes » (Directeur d'agence âgé de 56 ans).
- au-delà de 25 années d'ancienneté dans le poste, les femmes sont absentes alors qu'elles sont 40 % à avoir plus de 25 ans d'ancienneté dans l'entreprise.

### 1.3 La dynamique des carrières

Le fait que l'on constate un ralentissement des mobilités passé un certain niveau d'ancienneté ne permet pas d'illustrer si c'est le fait de l'entreprise ou le fait des individus. Dans les débats sur la volonté il a été vu que celle-ci était importante et complémentaire des capacités d'évolution (Roger et Tremblay, 2004) et que les individus qui faisaient preuve de volontarisme limitaient les risques de plafonnement (Roger et Lapalme, 2006). En se basant sur la dichotomie proposée par Lemire et Rouillard (2005) qui comprend les individus volontaristes et ceux qui subissent, il est intéressant de voir parmi les répondants si de tels profils peuvent être identifiés et de faire un lien avec les temporalités abordées supra. Dans le tableau où les personnes indiquaient les différents postes occupés dans leur carrière, il était prévu deux colonnes à cocher au choix suivant que le poste avait été obtenu sur proposition ou sur demande.

Avant d'aborder le thème de la volonté, il convient de dresser une image de la carrière des répondants, à travers notamment l'étude de sa composition. Il a été vu supra que des individus connaissaient plus d'une mobilité par tranche de 5 ans, ce qui amène une interrogation pour savoir si ce rythme mis en avant se retrouve sur l'ensemble de la carrière ou concerne quelques points isolés et précis. Pour cela, les questionnaires permettent d'établir par individus le nombre de postes occupés.

#### 1.3.1 Le nombre de postes occupés

La majorité des répondants ont occupé 5, 6 ou 7 postes (17 % pour chaque catégorie), 25 % ont tenu 4 postes ou moins et 24 % de 8 à 11 postes.

Pour les 25 % de personnes ayant occupé 4 postes ou moins, les résultats concernant leur ancienneté dans la banque sont surprenants puisqu'il n'y a pas d'écarts significatifs. En effet, les 33 personnes concernées ont, de façon quasi homogène, entre 1 an et 40 ans d'ancienneté. La seule différence notable est la présence d'une personne ayant plus de 40 ans d'ancienneté. Pour les 51 % de personnes qui ont occupé entre 5 et 7 postes, la majorité se répartie entre 21-30 ans et 31 et 40 ans d'ancienneté (39 % pour chaque groupe). Pour les 24 % de personnes qui ont occupé de 8 à 11 postes, la majorité se situe largement dans la tranche 31-40 ans d'ancienneté (68 %). Ceci montre que plus les personnes ont de l'ancienneté, plus elles sont amenées à occuper un nombre important de poste.

Les changements sont moins fréquents au niveau des personnes travaillant au siège car elles sont majoritaires par rapport au personnel du réseau lorsqu'il y a eu 4 postes différents d'occupés ou moins (52 % contre 48 % pour le réseau) mais deviennent minoritaires au-delà (- de 33 %). La majorité des répondants ont occupé entre 5 et 7 postes ce qui se retrouve au niveau de la population féminine (54 %) et masculine (49 %). Là où les écarts sont notables, c'est que la proportion de femmes est élevée au niveau de 4 postes ou moins (40 %), et celle des hommes au niveau de 8 postes ou plus (31 %). Les bac + 2 ont en majorité (42 %) occupés 4 postes ou moins alors que les bacheliers sont majoritaires dans les autres catégories, surtout celles relatives à 8 postes ou plus (52 %).

Tableau 11- Déroulement de la carrière

	1 à 4 postes	5 à 7 postes	8 à 11 postes
Personnes	25 %	51 %	24 %
Ancienneté	1 à 40 ans	21 à 40 ans	31 à 40 ans
Secteur	Siège	Réseau	Réseau
Genre	Féminin	Féminin et masculin	Masculin
Diplôme initial	Bac+2	Bac	Bac

Le nombre de postes occupés est important puisque les succès précédents vont être des indicateurs de potentiel (Tremblay, 1991) et ouvrir la voie à d'autres progressions tout en faisant reculer les risques d'apparition d'un plafonnement. Par rapport à ce point, il semble opportun de voir s'il existe des différences notoires entre les 3 catégories de population étudiées au niveau de la fréquence des changements de postes.

L'analyse des tableaux du nombre de changement de postes tous les 5 ans fait ressortir plusieurs points :

- pour le groupes de ceux qui ont occupés 4 postes ou moins, aucun d'entre eux n'a connu 3 changement par tranche de 5 ans, ce qui est logique par rapport au nombre total de poste occupé. Par contre, la ventilation entre aucune mobilité et une seule par tranche de 5 ans est variable pour les 20 premières années d'ancienneté. Passé ce cap, la majorité bascule nettement dans 0 changements,

- pour le groupe concerné par 5 à 7 postes, la majorité est 1 changement tous les 5 ans jusqu'à 25 ans d'ancienneté (soit 5 ans de plus que le précédent groupe). Jusqu'à 15 ans d'ancienneté, la ventilation entre 0 et 2 changements est très proche, ensuite la bascule s'effectue en faveur de 0 changements qui devient largement majoritaire dès 25 ans d'ancienneté,
- pour le dernier groupe qui a connu entre 8 et 11 postes différents, on gagne encore 5 ans puisque ce n'est qu'à partir de 30 ans d'ancienneté que l'absence de changement devient majoritaire. Jusqu'à 25 ans d'ancienneté, 2 changements par tranche de 5 ans sont plus fréquents que 0 alors que dans le premier groupe cette catégorie était minoritaire et dans le deuxième proche de 0 changements tout en lui restant inférieure.

Les individus qui ont occupé le plus de postes sont donc ceux qui voient l'apparition d'un plateau potentiel reculer et qui ont une fréquence de mobilité par tranche de 5 ans qui est plus régulière, voire même plus rapide. D'ailleurs, par rapport au temps de présence dans le poste actuel, cette catégorie de répondant est depuis 5 ans ou moins en poste (71 %), ce qui est bien supérieur aux deux autres groupes (respectivement 67 % et 48 %).

N'ayant pas de différences notables au niveau des caractéristiques individuelles, il peut être intéressant de voir qui est à l'origine de ces changements de postes.

### 1.3.2 L'influence de la volonté sur le déroulement de la carrière

Les 3 groupes identifiés ont des nombres différents de postes occupés et ont une fréquence de changement différente. Il va être intéressant de voir si parmi ces catégories il existe également des différences au niveau de la volonté marquée dans la construction de la carrière. Pour cela, il existe dans le tableau relatif à la carrière figurant dans le questionnaire, deux colonnes permettant aux personnes d'indiquer qui est à l'origine du changement de poste : l'employé ou la direction. Les motivations amenant l'une ou l'autre des parties à faire un changement de poste peuvent aussi bien être basées sur un système de réussite-récompense, que pour pallier à une situation qui ne convient pas. Dans la mesure où les réelles motivations ne sont pas connues, les résultats ne peuvent fournir qu'une piste de réflexion, même s'il paraît logique

qu'une personne qui ne donne pas satisfaction a peu de chances de connaître des changements de postes réguliers pour arriver jusqu'au maximum de notre échantillon, à savoir 11 postes.

Sur les 788 postes occupés par les 130 répondants, 330 ont été sollicités par les personnes et 458 ont été proposés par la direction. Reste à déterminer maintenant si les personnes qui ont occupé le plus de postes sont celles qui sont à l'origine de leurs changements ou pas. Pour le groupe des répondants ayant occupé entre 1 et 4 postes, les changements réalisés sont aussi bien dus à une proposition qu'à une demande 41 %. 16 % de l'échantillon n'a jamais demandé le moindre changement. Dans ce groupe les changements sont autant dus à l'entreprise qu'aux employés. Pour le groupe majoritaire qui a occupé entre 5 et 7 postes, il y a eu jusqu'à 6 demandes de changements et 7 propositions de la part de la direction. Dans 25 % des cas les personnes sont à l'origine de 2 changements alors que les propositions sont à l'origine de 4 changements pour 28 %. Ici, l'entreprise est à l'origine de la majorité des changements. Il y a 15 % de l'échantillon qui n'a demandé aucun changement. Pour ceux qui ont connu plus de changements de poste, il y a eu de chaque côté jusqu'à 9 demandes/propositions de changements. Seulement 3 % n'ont sollicité aucun changement et ils sont 26 % à en avoir demandé 5. La direction elle est active à hauteur de 19 % dans la proposition de 3 changements. Ce groupe-ci est plus dynamique car il y a moins de personnes passives au niveau d'aucune demande et le nombre de sollicitation est supérieur aux offres.

## 2. Identification des catégories de plafonnés

D'après Tremblay et Roger (1991), l'ancienneté est le meilleur indicateur du plafonnement objectif ou de la stabilité dans l'emploi. Il a été vu que la moyenne de présence dans un poste est de 4,5 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 plafonnés objectifs ayant un temps de présence dans leur poste supérieur à 5 ans.

### 2.1 Détermination du groupe des individus plafonnés supposés objectifs

Ce premier point d'analyse consiste à regrouper les personnes qui ont une durée de présence dans leur poste supérieure à 5 ans. Il s'agit de constituer un groupe de personnes que l'on suppose être des personnes plafonnées d'un point de vue objectif dans la mesure où il faut par la suite étudier le poste concerné et le rapprocher de la temporalité pratiquée par l'entreprise pour réellement parler de constat objectif.

Ce groupe de plafonnés supposés objectifs comprend 41 % des répondants, soit 54 personnes.

Tableau 12- Les plafonnés objectifs, 1<sup>ère</sup> identification

Durée de présence dans le poste actuel	Représentativité
6-10 ans	59 %
11-20 ans	33 %
+ 20 ans	8 %

Cependant, ce résultat doit être affiné. En effet, il a été vu dans la revue de la littérature qu'une mobilité n'était pas forcément le signe d'une absence de plafonnement puisqu'une personne peut connaître un changement de poste tout en ayant des fonctions ou des tâches identiques. Il a été présenté, qu'en présence d'un même intitulé de poste, il est facile de vérifier l'existence de la notion de métier, mais cela s'avère plus difficile quand les libellés sont variés. Une question dans le questionnaire permettait d'identifier les personnes situées dans le cas d'une mobilité sans changement de fonction puisqu'elle demandait clairement si les personnes, par rapport à leur poste précédent, effectuaient des tâches différentes. En tenant compte des réponses données, il s'avère que parmi les 59 % de personnes en poste depuis 5 ans ou moins, 24 personnes exercent les mêmes tâches que dans leurs fonctions précédentes, ce qui porte à 78 (soit 60 %) le nombre de personnes en situation de plafonnement supposé objectif.

78 % de ces plafonnés objectifs sont âgés de 50 ans et plus, et parmi les 22 % restant, à noter que 5 % ont entre 20 et 39 ans. 51 % ont plus de 30 ans d'ancienneté et 3 % moins de 10 ans. La majorité des répondants (23 %) ont connu 6 changements de poste, qui est la moyenne constatée sur l'échantillon global ; 36 % ont connu de 0 à 5 changements et 41 % plus de 7 postes. 73 % sont des hommes, 69 % exerce un poste au sein du réseau et 45 % sont titulaires du bac.

51 % de ces plafonnés objectifs trouvent la durée de leur poste courte ou bien, ce qui semble signifier que ces derniers sont des plafonnés objectifs non plafonnés subjectifs ce qui correspond à la catégorie des sous-estimateurs (Cerdin et al. 2003b). 44 % n'ont pas envie de changer de poste, ce qui les classe dans la catégorie des individus supposés plafonnés volontaires. Pour résumer, les plafonnés objectifs ont les caractéristiques suivantes :



Tableau 13- Caractéristiques des plafonnés objectifs

Age	50 ans et +
Ancienneté	30 ans et +
Nombre de postes occupés	6
Genre	Homme – 73 %
Situation	Réseau – 69 %
Formation initiale	Bac – 45 %
Présence dans le poste actuel	6-10 ans
Appréciation de la durée	51 % courte ou bien
Envie de changer de poste	56 %

### 2.2 Détermination du groupe des individus plafonnés subjectifs

Pour identifier les plafonnés subjectifs, il a été retenu ceux qui ont une appréciation négative par rapport à la durée de présence dans leur poste actuel, par la réponse « long » ou « trop long ». Parmi les personnes qui n'ont pas répondu à cette question, et afin de voir si parmi elles se trouvent des personnes supposées en situation de plafonnement subjectif, il serait possible de retenir l'intention de quitter l'entreprise puisque c'est une des conséquences des personnes en situation de plafonnement (Tremblay 1992a, Lemire et al. 2005) et que cette question a été abordée dans le questionnaire. Cependant, au vu de l'échantillon, ce critère ne nous semble pas pertinent seul car comme cela a été abordé dans la partie théorique, les personnes ayant plus de 50 ans ont peu de chances de retrouver un emploi en dehors de leur entreprise (plafonnement de mobilité externe) et cette population constitue la majeure partie de nos répondants ; en outre, la conjoncture actuelle rend encore plus hasardeuse toute velléité de changement. Pour pouvoir donc affiner notre recherche, nous avons choisi la question relative au souhait de changer de poste pour identifier les personnes en situation de plafonnement subjectif parmi celles qui n'ont pu donner leur avis sur le temps de présence actuel dans leur poste. La réponse « oui » à cette question relative au souhait de changement correspond également au fait, que dans la littérature relative aux situations de plafonnement, les individus concernés par un blocage souhaitent dans la majorité des cas voir leur situation changer.

#### 2.2.1 Les profils des plafonnés subjectifs estimant le temps « long »

Les répondants trouvant leur temps de présence dans leur poste actuel comme étant « long » sont au nombre de 22. Parmi eux, 6 personnes sont en poste depuis 5 ans et moins, les 16 autres ont une durée de présence qui s'échelonne de 7 à 30 ans. Autant pour les 16 personnes

qui sont en plafonnement objectif, l'appréciation concorde avec la situation, autant pour les 6 autres les réponses sont plus surprenantes. En affinant le tri de ces 6 répondants qui ne sont pas en situation de plafonnement objectif apparent, 3 d'entre eux réalisent les mêmes tâches que dans leur fonction précédente, ce qui porte leur ancienneté à respectivement 5, 19 et 31 ans. Les 6 souhaitent tous changer de poste. Au total, 15 répondants (soit 68 %) souhaitent changer de poste. Parmi ceux qui ne souhaitent pas changer malgré leur appréciation sur leur temps de présence, 43 % aimeraient voir leurs tâches changer sans changer de poste, les autres estiment qu'il est trop tard par rapport à l'approche de la date de départ à la retraite.

Au final, sur les 22 plafonnés subjectifs identifiés dans cette catégorie, 19 sont également plafonnés objectivement. Pour les 3 personnes restantes qui ne sont pas plafonnés objectivement il peut être malaisé de les considérer directement comme plafonnées subjectives, même si elles indiquent leur envie de changer.

Dans la littérature sur le plafonnement subjectif il ne nous semble pas avoir lu que cela comprenait les personnes nouvellement nommées qui n'étaient pas satisfaites du poste attribué et si la frustration ainsi éprouvée pouvait être assimilée à un sentiment de plafonnement. Même si la proportion des personnes concernées est marginale, c'est un point intéressant à approfondir.

La première personne concernée est en poste depuis 3 ans et indique que ce poste ne correspond pas à ses compétences et « il devait être provisoire, mais toutes mes demandes de changement sont restées sans réponses » (Animateur, 55 ans). Il y a à ce niveau un décalage entre une temporalité apparemment annoncée et celle qui est effective et mal vécue. On peut donc parler de plafonnement subjectif. Aujourd'hui cette personne a quitté l'entreprise. Les deux autres personnes n'ont pas indiqué pour quelles raisons elles souhaitaient changer de poste mais comme pour le premier, ce récent changement est à l'initiative de l'employeur. En l'absence de précision sur le fait que leur désir de changer soit lié à un sentiment de blocage ou à une insatisfaction, nous ne les conservons pas dans l'analyse.

Au total, nous avons 22 plafonnés subjectifs potentiels, 20 sont considérés comme étant effectivement en situation de plafonnement subjectif. 19 sont également plafonnées objectivement car même si dans le dernier cas l'entreprise avait annoncé du « provisoire », la durée de présence dans le poste reste encore inférieure à la pratique générale de l'entreprise.

2.2.2 Les profils des plafonnés subjectifs estimant le temps « trop long »

11 personnes estiment le temps « trop long », 3 sont en poste depuis 5 ans et moins, les 8 autres ont une ancienneté qui s'échelonne de 7 à 16 ans. A ce niveau, les résultats sont assez surprenants car pour l'estimation d'une durée longue se trouvent des personnes en poste depuis beaucoup plus de temps que celles qui ont estimé ici la durée trop longue.

Parmi les 3 qui ne sont pas des plafonnés objectifs, 1 réalise les mêmes tâches que précédemment ce qui porte son ancienneté dans ces fonctions à 12 années. Les 2 autres exercent leurs nouvelles fonctions depuis 5 ans. Pour un c'est la lassitude qui prime car il a déjà occupé les mêmes fonctions dans une autre banque durant 15 ans, pour l'autre c'est la difficulté du poste qui devient pesante. Le premier cas illustre bien ce qui a été montré par le biais de la théorie du capital humain sur le fait que les individus vont conserver une partie de leur capital professionnel transférable dans une autre entreprise du même secteur, ce qui fait que la durée de la phase d'apprentissage du poste est beaucoup plus courte que prévue, entraînant une accélération de l'apparition des autres phases. Le plafonnement de contenu peut donc être intra mais aussi inter entreprise. Dans ce cas le sentiment de plafonnement risque de s'amplifier car il s'agit d'un poste de gestion patrimoniale assez technique pour lequel, suivant les informations communiquées par le donneur d'ordre, la pratique de maintien est supérieure à 5 ans aussi bien au vu des spécificités du poste que de la rareté des candidats pour la relève (raison pour laquelle il y a souvent des recrutements externes pour ces fonctions).

Les 11 personnes de cette catégorie souhaitent toutes changer de poste et nous pouvons considérer que 10 d'entre elles sont en situation de plafonnement subjectif. La difficulté pour le cas isolé rejoint celle exprimée pour le groupe précédent sur le fait que l'on ne peut classer une personne dans la catégorie des plafonnés subjectifs car elle trouve sa charge de travail trop pesante et difficile à assumer.

Au total, nous avons donc 11 plafonnés subjectifs potentiels, 10 sont considérés comme étant effectivement en situation de plafonnement subjectif. Ils sont tous également plafonnés objectivement. Pour résumer, les plafonnés subjectifs de notre échantillon sont au nombre total de 30, soit 23 % de la population totale, et ont les caractéristiques suivantes :

Tableau 14- Caractéristiques des plafonnés subjectifs

Age	50 ans et + (83 %)
Ancienneté	30 ans et + (50 %)
Nombre de postes occupés	6 (24 %)
Genre	Homme (73 %)
Situation	Réseau (70 %)
Formation initiale	Bac (48 %)
Présence dans le poste actuel	11 ans (12 %)
Plafonnés objectifs aussi (>5 ans)	97 %
Envie de changer de poste	79 %

### 2.2.3 Les profils des non répondants et synthèse

Parmi les 29 personnes qui n'ont pas donné d'indication sur leurs ressentis par rapport à leur temps de présence en poste, il s'avère en fait que 28 d'entre elles sont en poste depuis 3 ans ou moins. Une seule personne est en poste depuis 8 ans mais elle ne souhaite pas changer, sans motiver son choix, donc a priori elle n'est pas en situation de plafonnement subjectif.

En reprenant la classification de Cardinal et Lamoureux (1992), notre échantillon se répartit comme suit :

Tableau 15- Synthèse de l'échantillon

	Non plafond subjectif	Plafond subjectif	total
Non plafond objectif	48	4	52
Plafond objectif	49	29	78

Les plafonnés subjectifs sont minoritaires et les plafonnés objectifs représentent 60 % de notre échantillon ce qui au vu de l'âge moyen de la population concernée n'est pas surprenant. La majorité des plafonnés subjectifs a une appréciation réaliste de sa situation puisqu'elle est en conformité avec l'analyse réalisée sur les temporalités de présence dans les postes.

Comme cela a été abordé ci-dessus, parmi ces différentes catégories de plafonnés, certains individus ne souhaitent pas changer de poste ce qui est surprenant puisque la littérature fait largement échos aux conséquences des situations de plafonnement, en abordant parfois la possibilité que les individus ne souffrent pas de leur situation.

### 3. Identification des personnes plafonnées involontaires et volontaires

Une fois identifiée une situation de plafonnement, que cela soit par l'étude de données objectives ou par l'information recueillie auprès des personnes travaillant au sein d'une entreprise, l'important est de savoir en fait si la personne souffre ou non d'une telle situation puisque nous l'avons vu supra, les conséquences individuelles et collectives peuvent être nombreuses. Indépendamment des causes ayant amené à cette situation, qu'elles soient individuelles ou structurelles, le point qui nous semble central est ce que l'individu ressent et en fonction de cela, ce qu'il peut adopter comme comportements. On peut donc avoir un panel varié de réactions qui peut faire que des personnes vont se rebeller, se résigner ou être bien dans le poste (Cardinal et Lamoureux, 1992) et ne pas ressentir de sensations négatives (Tremblay et Roger, 1998).

#### 3.1 Constitution du groupe personnes plafonnées supposées volontaires

Pour déterminer les personnes en situation de plafonnement volontaire, il faut suivre deux étapes. La première consiste à sélectionner les personnes qui ont répondu « non » à la question « Aimeriez-vous changer de poste actuel ? » puisque cela constitue une première indication d'un désir de ne pas voir la situation changer. La deuxième consiste à déterminer, parmi ce premier groupe constitué, les motivations relevant d'une réelle volonté de ne pas changer grâce à la question de précision « pourquoi ? ». En effet, il a été abordé dans la revue de la littérature que le plafonné volontaire poursuivait un objectif et que le maintien dans un poste en était un des moyens, ce qui est différent des personnes ne souhaitant pas changer car elles ont des contraintes auxquelles elles doivent faire face.

##### 3.1.1 Caractéristiques générales des personnes supposées plafonnées volontaires

67 personnes ont répondu ne pas vouloir changer de poste : 16 n'ont pas invoqué de motif précis pour expliquer leur réponse et seront traitées à part pour le pré-test des hypothèses, par rapport à leurs ancres, ainsi que pour les entretiens pour connaître dans un premier temps leur motivation.

Les motifs invoqués par les 51 personnes restantes sont principalement la satisfaction par rapport au poste (42 %), un manque de maîtrise du poste car nomination récente (30 %) et l'approche du départ à la retraite (22 %). Les 3 personnes restantes ont invoqué

respectivement un manque de motivation pour se réinvestir ailleurs, une perception des difficultés à avancer au vu de l'âge (56 ans) et du niveau de diplôme (niveau bac) et la situation de proximité du lieu de travail par rapport au domicile avec un faible potentiel de développement du salaire dans un poste supérieur.

Par rapport aux 15 personnes qui ont répondu que c'était trop tôt pour changer, la durée de présence dans le poste actuel est inférieure ou égale à 5 ans pour l'intégralité de cet échantillon et seulement 4 d'entre elles occupent un poste qui n'est pas différent du précédent. Les durées cumulées s'échelonnent de 3 à 18 ans d'ancienneté. Pourquoi ces 4 personnes jugent elles qu'il est trop tôt pour changer alors même qu'elles réalisent des tâches identiques au poste précédent ce qui laisse supposer la présence d'un plafonnement de contenu ? Les profils et réponses sont les suivants :

- une personne est directrice d'agence depuis 10 ans et le poste actuel est occupé depuis 2007. Bien qu'il soit identique au précédent il couvre une mission complémentaire qui consiste à mener à bien l'implantation et le développement de 3 nouveaux points de vente. Elle estime qu'il lui faut 3 ou 4 ans « pour réussir ce challenge » (44 ans),

- après une fonction de chef de services épargne bancaire et financière de 1991 à 2008 dans deux services différents, le poste occupé aujourd'hui comporte des tâches identiques mais la nomination date seulement d'octobre 2008. Renseignements pris, le poste actuel est effectivement très proche du précédent au niveau de la majorité des tâches mais c'est la façon de les aborder qui diffère. Par rapport à la revue de la littérature relative au capital humain et la nature des tâches existantes entre différents postes, nous sommes ici face à un cas intéressant puisque la quasi-totalité des tâches sont identiques, mais c'est l'angle de réalisation qui est différent. Le chef de service (ancien poste) contrôle la réalisation des tâches réalisées par les subordonnés, signe les documents et gère son service, le contrôleur (nouveau poste) analyse l'ensemble des procédés sur le plan budgétaire pour le respect des marges notamment. Il s'agit d'un poste qui requiert une certaine technicité et méthodologie d'analyse,

- la personne suivante occupe un poste de commercial pour la clientèle des particuliers depuis 2005 et la nomination au nouveau poste date de juillet 2008. Bien que les tâches réalisées soient identiques, la personne indique que cela fait « peu de temps que j'exerce mon nouveau métier » (26 ans). Cette envie de ne pas changer malgré une répétitivité des tâches réside

certainement dans le fait que dans son poste actuel la personne a une clientèle dédiée<sup>49</sup> alors qu'avant elle s'occupait des personnes qui se présentaient à l'agence. Comme dans le cas précédent ce ne sont pas les tâches qui changent, mais la façon de les aborder puisque dans ce cas là, il y a un groupe de clients attribués dont il faut s'occuper, avec une notion supplémentaire de développement de la rentabilité. La durée cumulée des deux postes n'excède pas 5 ans,

- le dernier profil est assez surprenant car cette personne a occupé un poste de directeur d'agence de 1992 à 2008 et a changé courant 2008 pour un poste d'adjoint qui est, normalement, un poste de niveau inférieur à celui de directeur d'agence. Cette personne indique qu'elle ne souhaite pas changer car sa nomination est trop récente alors même qu'elle indique que les tâches sont identiques. Renseignements pris, il peut arriver lorsqu'un directeur d'agence a géré des structures de petites tailles, qu'il soit nommé adjoint dans une agence de taille plus importante avant d'évoluer à nouveau vers un poste de directeur d'une structure cette fois-ci plus grosse que les précédentes. Le fait que cette personne ne souhaite pas changer car elle trouve sa nomination trop récente semble aller dans ce sens (âge 48 ans),

Parmi ces 15 répondants qui ne souhaitent pas changer de poste, 12 ne sont donc pas en situation de plafonnement objectif et n'ont pas donné d'autres raisons à leur motivation que leur récent changement. Ils ne sont donc pas retenus à ce niveau puisque la détermination de leurs ancres n'est pas encore réalisée. Notre sélection comporte in fine 3 personnes pouvant être considérées comme étant potentiellement en situation de plafonnement volontaire, malgré pour certaines leur nomination récente et une similitude partielle dans les tâches réalisées par rapport aux précédentes fonctions.

Pour les 11 personnes ayant répondu que l'âge de la retraite était trop proche, 100 % sont âgées de plus de 57 ans, ce qui explique aisément pourquoi elles ne souhaitent pas changer même si pour 60 % d'entre elles, la durée de présence dans le poste est supérieure à 5 ans. Le fait de ne pas vouloir changer de poste parce que la fin de la carrière est proche peut être un motif de plafonnement volontaire puisque ce choix de rester peut être la réponse à un objectif,

---

<sup>49</sup> Avant d'occuper un poste de commercial avec attribution d'une clientèle spécifique (portefeuille clients), les personnes occupent des postes de commerciaux et traitent les opérations des clients qui n'ont pas de conseillers attitrés.

ce que pourra peut être confirmer l'analyse des ancres. Trois répondants ont avancé des arguments spécifiques entrant dans les critères définis dans la revue de la littérature :

- 21 ans de présence dans le même poste et au même endroit, le changement de lieu est intervenu en 2008 et la retraite est en 2010. La personne indique « maintenant à 1 an de la retraite j'ai obtenu ce que je souhaitais » (conseiller clientèle professionnel, 59 ans),
- nomination à un poste de chargé de mission en 2007 qui est un poste totalement nouveau aussi bien au niveau de la nature des tâches à réaliser, que de l'environnement. La personne apprécie son poste et souhaite le conserver jusqu'à son départ de l'entreprise prévu en 2010 (chargé de mission, 58 ans),
- en 2005 nomination à la tête d'un service à créer « qui commence à atteindre son fonctionnement optimum aujourd'hui ». La personne désire conserver son poste jusqu'à son départ à la retraite prévu dans 2 ans (chef de service, 60 ans).

Après retraitement des 67 personnes (52 % de l'échantillon total) ayant répondu qu'elles ne souhaitaient pas changer de poste, notre sélection pour étudier les caractéristiques globales de ces plafonnés identifiés comme volontaires à partir de plusieurs critères croisés se compose des 22 personnes ayant répondu qu'elles étaient satisfaites, de 11 futurs retraités, de 3 récents nommés sur 15, des 3 personnes ayant fournis des motifs spécifiques, soit un total de 39 personnes (30 % du total des répondants). Sur ces 39 personnes sélectionnées, 87 % ont plus de 50 ans, 50 % sont en poste depuis 5 ans ou moins et 26 % souhaitent changer d'entreprise. Ce dernier résultat est a priori surprenant puisque dans la mesure où l'on suppose que quelqu'un ne souhaite pas changer de poste, il ne souhaite pas non plus changer d'entreprise.

Les réponses indiquées font majoritairement référence à un changement possible en cas d'une meilleure opportunité dans divers domaines comme les conditions de travail, les possibilités de dialogue ou encore le salaire. Sinon, un désaccord vis-à-vis du fonctionnement de l'entreprise ou de sa politique en général est souvent mentionné comme motif pour éventuellement quitter l'entreprise. On peut penser à ce niveau que le désir de rester à un poste peut être un désir lié à la conservation d'un métier ou de fonctions et que dans ce cas, un changement peut être envisagé non pas dans l'entreprise mais à l'extérieur. Ce point sera à étudier plus précisément en le rapprochant d'une part des ancres identifiées, puis par les



entretiens semi-directifs pour faire préciser pourquoi cette possibilité de quitter l'entreprise est envisagée alors que ce n'est pas le cas pour le poste.

Par ailleurs, 79 % des répondants pensent que l'entreprise accorde le plus d'attention aux employés se situant dans la tranche d'âges de 30 à 40 ans. Ils sont plus nombreux à penser que l'entreprise se désintéresse des tranches d'âge supérieures puisqu'ils sont 90 % à estimer que les 40-50 ans n'ont pas d'attention qui leur soit portée, ce score atteint les 100 % pour les 50 ans et plus. Ceci fait, vu qu'ils sont majoritairement âgés de plus de 50 ans, que 87 % d'entre eux estiment que leur employeur n'accorde pas d'importance aux salariés les plus âgés. Les principales raisons évoquées par ces derniers sont que les jeunes sont l'avenir (18 %), qu'il y a un manque de considération et de reconnaissance (respectivement 15 %) ; et l'existence d'une image de coût trop élevé (12 %).

Par rapport à leurs attentes vis-à-vis de la hiérarchie, trois items sont considérés comme étant très importants : la prise en considération des capacités et des compétences (82 %), avoir des formations adaptées (53 %) et une gestion de leur carrière (47 %). Concernant les points importants par rapport à leur vie professionnelle, ils souhaitent un point régulier sur leurs attentes (53 %), de la souplesse dans le temps de travail ainsi qu'une organisation du travail plus libre (respectivement 50 %). La forte demande en matière de prise en considération des capacités et des compétences peut s'expliquer par le fait qu'ils sont 89 % à estimer que l'entreprise ne sait pas bénéficier de toutes leurs compétences.

Bien que ces personnes ne souhaitent pas changer de poste cela n'implique pas pour autant qu'elles aient un regard conciliant à l'égard de leur entreprise. Cela peut aussi se comprendre par le fait, comme l'ont expliqué Ference et al. (1997), qu'une personne qui donne satisfaction dans un poste (pilier) ne doit pas être oubliée de la gestion des ressources humaines et qu'il faut veiller à reconnaître ses mérites et que d'être félicité ou encouragé peut être aussi appréciable que l'aspect financier<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Le donneur d'ordre a signalé que de nombreux adhérents du réseau de diverses caisses faisaient remonter qu'ils avaient des réprimandes si les objectifs n'étaient pas atteints ou les diverses tâches (contrôles sécurité, dossiers etc..) n'étaient pas totalement correctement réalisées mais par contre, sur les points positifs, bien souvent aucun compliments ou encouragements n'étaient formulés. Au-delà de la reconnaissance salariale par les primes, les personnes attendent des marques d'attention plus « relationnelles »

### 3.1.2 Répartition des ancrés au sein des répondants

Les 39 plafonnés supposés volontaires identifiés par rapport à leur désir de ne pas changer de poste sont issus de groupes ayant exprimés, ou non, des raisons différentes quant à leur désir de ne pas changer de poste. A partir des données des questionnaires nous allons catégoriser les profils des répondants par rapport aux notes attribuées à chacun des items afin de déterminer leur ancre principale et leur(s) ancre(s) secondaire(s).

Cette procédure sera également réalisée pour les 16 personnes qui n'ont pas donné de raisons à leur désir de ne pas changer, ainsi que pour les 12 personnes issues du groupe des 15 qui estiment leur arrivée dans le poste trop récente. Ils n'avaient pu être traités dès le départ parce que leurs indications n'ont pas permis de spécifier si le plafonnement volontaire est réellement présent. Cela nous permet de prendre à nouveau en compte la totalité de l'échantillon de départ, soit les 67 personnes.

Schein pensait, au début de la présentation de sa théorie, que la présence d'une ancre était exclusive. Par la suite, il a complété sa théorie en envisageant le fait qu'une personne pouvait avoir plusieurs ancres, à l'instar de Feldman et Bolino (1996) ou encore de Martineau et al. (2001) pour lesquels il existe une ancre dominante et une ou plusieurs ancres secondaires. Dans le questionnaire, il est proposé une hiérarchisation des attentes par le biais d'une notation sur une échelle de 1 à 10, la note la plus élevée correspondant à l'importance que l'individu accorde à l'item qui représente l'objectif à atteindre. Pour déterminer l'ancre dominante pour un individu, les différents items vont donc servir d'indicateurs et être opérationnalisés à partir de leur score maximum (Martineau et al., 2001). L'ancre, ou les ancres secondaires seront déterminées par une note inférieure à l'ancre dominante.

Les personnes qui ont la note maximale dans deux ou plusieurs ancres sont isolées dans la mesure où, d'après la littérature étudiée et les hypothèses formulées, il est nécessaire d'identifier une seule ancre dominante.

- *Les notations identiques*

Comme il est possible pour les personnes d'attribuer la même note aux différents items afin de laisser une possibilité de choix large, nous sommes dans l'impossibilité de déterminer ce qui est réellement prioritaire, sauf au cours d'un entretien puisqu'il a été vu dans la revue de

la littérature que l’ancrage dominante est celle à laquelle il est difficile voire impossible de renoncer. Nous avons au total 7 personnes qui ont attribué la note maximale à plusieurs items correspondants à plusieurs ancres différentes. Il conviendra de les contacter pour préciser lors d’un entretien, l’ancrage qui est dominante.

- *Les ancres dominantes*

Pour les 60 personnes restantes, il s’agit de sélectionner celles ayant attribué une note de 10 à un des items. Si la même note est attribuée à deux items correspondants à la même ancre, ils sont bien sûr pris en compte ensemble.

Tableau 16- Répartition des ancres dominantes

Technique	5
Management	4
Challenge	6
Autonomie	2
Sécurité	20
Style de vie	23

Total : 60 personnes

La répartition des ancres dominantes donne un reflet des attentes des individus. Dans la revue de la littérature il a été abordé le fait que lorsqu’une personne avait une ancre satisfaite, elle pouvait en changer. On s’aperçoit ici que les ancres entrepreneuriale et management sont minoritaires ce qui ne semble pas surprenant vu que les répondants sont majoritairement âgés de plus de 50 ans, ont une ancienneté dans l’entreprise de plus de 20 ans et qu’ils sont issus du réseau pour une large part. Au vu des postes disponibles dans le réseau et de l’itinéraire d’emploi qui se termine au poste de directeur d’agence, il ne semble pas impossible que les priorités aient changé.

- *Les ancres secondaires*

Sur les 60 personnes ayant des ancres dominantes, deux ont attribué la même note à plusieurs items rendant difficile l’identification de l’ancrage secondaire.

Pour les 58 personnes restantes, les ancres secondaires se répartissent ainsi :

Tableau 17- Répartition des ancres secondaires

Entrepreneuriale	5
Technique	3
Management	4
Challenge	7
Autonomie	13
Sécurité	15
Style de vie	11

Pour l'identification des profils de ce groupe de personnes supposées plafonnées volontaires, nous avons donc une répartition de la population comme suit :

Tableau 18- Répartition des ancres secondaires par ancres dominantes

Ancres dominantes	Ancres secondaires	Individus
Sécurité/ Stabilité - 20 personnes -	Autonomie/indépendance	6
	Style de vie	8
	Entrepreneuriale	2
	Challenge	1
	Managériale	1
	Technique/fonctionnelle	1
	Multi ancres secondaires	1
Style de vie - 23 personnes -	Sécurité/stabilité	9
	Autonomie	6
	Entrepreneuriale	3
	Challenge	4
	Technique/fonctionnelle	1
Challenge - 6 personnes -	Sécurité/stabilité	3
	Style de vie	1
	Technique/fonctionnelle	1
	Managériale	1
Autonomie - 2 personnes -	Managériale	1
	Sécurité/stabilité	1
Technique/fonctionnelle - 4 personnes -	Management	1
	Sécurité/stabilité	1
	Challenge	2
Management - 3 personnes -	Sécurité/stabilité	1
	Style de vie	2

Par rapport à nos hypothèses formulées, nous avons donc une répartition des personnes de ce groupe ainsi :

Tableau 19- Répartition de la population suivant les hypothèses

Ancre dominante	Ancre secondaire	Individus
Sécurité/ Stabilité Hypothèses 1	H1 : aucune précisément retenue	20
	H1a : Technique/fonctionnelle absente	19
	H1b : Autonomie/indépendance	6
	H1c : Style de Vie	8
Style de vie Hypothèses 2	H2 : Autonomie	6
	H2a : Sécurité/stabilité	9
Challenge Hypothèses 3	H3 : aucune précisément retenue	6
	H3a : Managériale/Entrepreneuriale	1

Notre échantillon final comporte au sein de cette catégorie des plafonnés supposés volontaires, 41 individus. Concernant l'hypothèse H3a il est par contre surprenant, puisque la recherche de telles ancre ne devait pas coïncider avec une situation de plafonnement volontaire, qu'il y ait une personne concernée. Il faudra par rapport à cette hypothèse traiter l'ensemble des répondants afin de voir parmi la population totale, combien de personnes ont l'ancre principale challenge et les ancre Managériale et créativité entrepreneuriale en secondaire afin d'étudier leur profil.

Dans la mesure où le plafonnement volontaire est un moyen permettant de satisfaire l'atteinte d'une ou plusieurs ancre, nous pouvons aborder également le sujet sous l'angle non pas du constat d'une situation de plafonnement volontaire pour rechercher les ancre ayant pu concourir à sa formation, mais sous l'aspect que les personnes ayant les ancre définies dans les hypothèses sont des clients potentiels pour une situation de plafonnement volontaire, quelle soit temporaire ou non. Pour ces raisons, nous pouvons également aborder notre test des hypothèses par la formation d'un autre groupe de personnes ayant des ancre bien déterminées mais étant actuellement en situation de plafonnement involontaire. Cela peut permettre de mettre en avant que la non atteinte d'une ou plusieurs ancre ne permet pas de considérer le poste actuel comme un moyen permettant d'atteindre les objectifs et donc, de ne pas envisager actuellement de plafonnement à ce niveau.

### 3.2 Constitution du groupe des personnes plafonnées involontaires

Qu'ils soient plafonnés objectivement et / ou subjectivement n'est pas ici le point le plus important. Pour constituer le groupe des personnes en situation de plafonnement involontaire, la réponse « oui » à la question du questionnaire « aimeriez-vous changer de poste actuel ? » nous permettra d'identifier les personnes qui n'apprécient plus leur situation, avec un apport de précision par le biais de la question « pourquoi ? ».

Les cas abordés dans la phase de détermination des personnes plafonnées subjectivement qui ne pouvaient être intégrées dans cette catégorie, car une notamment évoquait la difficulté d'assumer son poste, trouvent ici leur place puisque le principe présenté du plafonnement involontaire c'est qu'il s'agit d'une situation de blocage débouchant sur une envie de changement qui n'intervient pas forcément, et qui peut donner lieu aux diverses conséquences largement abordées dans la littérature.

#### 3.2.1 Caractéristiques générales des plafonnés involontaires

48 % des personnes des répondants souhaitent changer de poste. Parmi les raisons évoquées, les plus citées sont :

- le désir de connaître une évolution, notamment hiérarchique (19 %),
- un sentiment de routine (17 %),
- le désir de relever de nouveaux défis (16 %)

63 % sont âgés de plus de 50 ans, suivit par les quadras qui représentent 23 %. L'ancienneté dans le poste actuel n'est pas importante puisque 53 % sont nommés depuis 5 ans ou moins et parmi ces personnes, 13 sont en situation de plafonnement de métier, ce qui porte à 43 % le nombre de personnes étant réellement dans un nouveau poste depuis moins de 5 ans. Ces plafonnés involontaires se disent prêts, à hauteur de 48 %, à quitter l'entreprise. Les principales raisons évoquées sont le désir de trouver mieux (16 %), de découvrir d'autres choses (13 %) et d'avoir de nouvelles perspectives intéressantes (13 %). Ces plafonnés involontaires ont souvent un regard sur leur situation ou sur leur entreprise qui n'est pas très positif.

Pour la majorité des répondants, le désir de changer de poste est dans une optique d'évolution et pour découvrir d'autres choses. Pour certaines personnes une forme de détresse est exprimée qui trahit de réelles difficultés :

- « 59 ans est un âge difficile à vivre en entreprise où les perspectives sont fermées tout autant que les reconnaissances ou les postes valorisants. Ce type de regard conduit à un niveau de démotivation lui-même difficile à vivre » (directeur d'agences durant 13 ans, puis directeur de diverses cellules depuis 9 ans sur propositions parfois imposées de la direction)
- « Usure dans ce métier » (Directeur d'agences depuis 1994, 51 ans)
- « 31 ans de métier de DA use et maintien un stress permanent » (Directeur d'agences depuis 1977, 57 ans)
- « Poste très lourd avec une activité de management combinée à la gestion d'un portefeuille clients laissant peu de place à la vie privée et rapidement usant » (Directeur d'agence depuis 2005, 41 ans)
- « Usure et lassitude d'exercer les mêmes fonctions durant une période trop longue » (Directeur d'agence depuis 2003, 47 ans)

Le poste de directeur d'agence est la fonction finale de l'itinéraire d'emplois dans le réseau (à moins de suivre le cursus interne), comme cela a été vu dans la première partie de ce chapitre. Les personnes qui atteignent ce stade arrivent au plafond des possibilités de progressions et se retrouvent en situation de plafonnement de carrière lié au métier malgré la présence de mobilités car un directeur d'agence reste rarement en poste plus de 5 ans au même endroit. Les ponts vers les postes administratifs sont quasiment inexistants, de même qu'en direction de la filière entreprise. Une personne nommée directrice d'agence à un âge jeune, sera plafonnée très tôt et risque de conserver les mêmes fonctions jusqu'à son départ à la retraite ou de l'entreprise, comme on peut le constater parmi les profils des répondants susmentionnés.

Ces plafonnés involontaires sont des plafonnés objectifs en situation de plafonnement de métier définitif puisque les mouvements latéraux conduiront toujours aux mêmes fonctions. D'un point de vue hiérarchique, les directeurs d'agence peuvent progresser au sein de leur fonction en ayant en charge des agences de taille de plus en plus grande jusqu'à arriver à gérer une structure qui sera la plus importante ; et d'un point de vue salarial, ils peuvent continuer à connaître des progressions de salaire et même de leurs primes. On peut donc être en présence d'une situation de plafonnement de carrière, tout en constatant des progressions hiérarchiques et/ou salariales. La conjugaison des trois sera effective lorsque le directeur d'agence aura en charge la structure la plus importante en taille, que son salaire de base aura atteint le maximum possible de la grille de rémunération et que les primes seront versées en totalité.

59 % des répondants pensent que l'entreprise accorde le plus d'attention aux employés se situant dans la tranche d'âges de 30 à 40 ans. Par contre, ils sont 91 % à penser que l'entreprise n'accorde pas d'importance aux salariés âgés de plus de 40 ans. La majorité des personnes identifiées comme plafonnées involontaires ont plus de 50 ans et leurs réponses indiquent qu'ils ne se sentent pas considérés par leur entreprise puisque c'est à hauteur de 100 % qu'ils ont répondu que leur employeur n'accordait pas d'importance aux personnes de 50 ans et plus. Les principales raisons évoquées sont le fait que ce sont les jeunes l'avenir (27 %), et que les formations comme les promotions sont rares (22 %). Leurs attentes vis-à-vis de la hiérarchie concernent principalement les formations qu'ils souhaitent régulières (61 %) et adaptées (59 %). Il est reproché aux formations suivies, d'une part, de regrouper des profils trop hétérogènes lors des séminaires faisant que certains points abordés sont parfois maîtrisés et d'autres nécessiteraient des approfondissements qui ne sont pas proposés. D'autre part, la multiplication des supports de e-learning ne sont pas forcément bien adaptés à la population que cela soit en terme de support (appétence pour l'informatique qui est déjà utilisée toute la journée) ou de durée nécessaire pour accomplir le cycle. De fait, ces formations sont le plus souvent bâclées<sup>51</sup>. La gestion des carrières (49 %) et la prise en considération de leurs capacités et compétences (80 %) sont très importantes pour les répondants. En effet, ils sont 69 % à estimer que l'entreprise ne sait pas bénéficier de toutes leurs compétences.

---

<sup>51</sup> Les formations en e-learning doivent être réalisées sur le temps de travail et généralement, les individus ne parviennent pas à s'isoler correctement pour faire la formation de façon complète (surtout dans le réseau où les sollicitations sont fréquentes durant les heures d'ouverture des agences). Du coup, pour ne pas être relancés par la direction, les employés valident les différents écrans sans les lire pour arriver jusqu'au terme du programme.



### 3.2.2 Répartition des ancrs et détermination des profils

63 personnes ont déclaré vouloir changer de poste. Les ancrs des répondants sont analysées afin de ne retenir que ceux entrants dans le cadre des hypothèses formulées. Ensuite, au cours d'un entretien, il sera abordé comment la stabilité peut être envisagée comme un outil pour atteindre une ou plusieurs ancrs. L'analyse du positionnement de cette population par rapport à une situation de plafonnement, par opposition, permet de préciser le profil des personnes concernées par le plafonnement volontaire. Sur les 63 personnes, 7 seulement ont choisit d'attribuer la mêmes note à plusieurs ancrs différentes, ce qui réduit à 56 personnes la sélection des plafonnés involontaires ayant attribué la note maximale à une seule ancre.

- L'ancre dominante sécurité/stabilité

16 personnes sont concernées par cette ancre dominante et les ancrs secondaires se répartissent comme suit :

Tableau 20- Ancre dominante sécurité/stabilité et ancrs secondaires

Entrepreneuriale	5
Managériale	2
Style de vie	9

Par rapport à nos hypothèses formulées, nous avons donc une répartition des personnes ainsi :

Tableau 21- Répartition des plafonnés involontaires - hypothèses 1

Ancres dominantes	Ancres secondaires	Individus
Sécurité/ Stabilité Hypothèses 1	H1 : aucune précisément retenue	16
	H1a : Technique/fonctionnelle absente	16
	H1b : Autonomie/indépendance	0
	H1c : Style de Vie	9

Bien que l'on soit en présence de personnes ayant un désir de changer de poste, 29 % d'entre elles ont en position dominante une ancre relative à une certaine forme de stabilité. Le fait que les ancrs technique/fonctionnelle et autonomie/indépendance soient absentes en secondaires, et que l'ancre style de vie soit majoritaire par rapport aux autres ancrs, laissent à penser que pour ces répondants, il y a une forme de stabilité qui est recherchée. Reste à en déterminer sa nature.

- L'ancre dominante style de vie

Cette ancre style de vie peut concerner deux domaines qui n'ont pas forcément les mêmes implications puisque l'on y trouve le salaire dont la recherche de la progression peut entraîner un désir de changement ; ainsi que le domaine privé dont les attentes peuvent entraîner un désir de stabilité. C'est une des ancres qui nécessite un approfondissement de l'analyse pour déterminer les motivations profondes.

16 personnes sont concernées par cette ancre dominante et les ancres secondaires se répartissent comme suit :

Tableau 22- Ancre dominante style de vie et ancres secondaires

Entrepreneuriale	1
Challenge	5
Autonomie	4
Sécurité/stabilité	5
Multi ancres secondaires	1

Par rapport à nos hypothèses formulées, nous avons donc une répartition des personnes ainsi :

Tableau 23- Répartition des plafonnés involontaires - hypothèses 2

Ancres dominantes	Ancres secondaires	Individus
Style de vie	H2 : Autonomie	4
Hypothèses 2	H2a : Sécurité/stabilité	5

- L'ancre dominante challenge

C'est une ancre semble, a priori, plus convenir à des profils de personnes souhaitant changer de poste puisque par définition, elle concerne la recherche de défis à relever. 18 personnes sont concernées par cette ancre et les ancres secondaires sont :

Tableau 24- Ancre dominante challenge et ancres secondaires

Entrepreneuriale	1	Managériale	4
Technique/fonctionnelle	3	Style de vie	4
Sécurité/stabilité	6		

Par rapport à nos hypothèses formulées, nous avons donc une répartition des personnes ainsi :

Tableau 25- Répartition des plafonnés involontaires - hypothèses 3

Ancre dominante	Ancre secondaire	Individus
Challenge	H3 : aucune précisément retenue	18
Hypothèses 3	H3a : Managériale/Entrepreneuriale	5

- Les autres ancrés

Parmi cette population de plafonnés involontaires, la répartition des autres ancrés est la suivante :

Tableau 26- Répartition des ancrés pour les plafonnés involontaires

Ancre dominante	Ancre secondaire	Individus
Autonomie	Style de Vie	1
- 2 personnes -	Technique / fonctionnelle	1
Management	Style de vie	1
- 3 personnes -	Challenge	2
Entrepreneuriale	Sécurité/stabilité	1
- 1 personne -		

Par rapport aux hypothèses formulées et aux 56 personnes composant ce groupe, nous avons 13 individus n’entrant pas dans le cadre de notre étude, dont un qui a sélectionné plusieurs ancrés secondaires. Au final, ce sont donc 43 personnes dont les réponses vont être retenues et abordées plus en détail, afin d’identifier leurs spécificités par opposition au groupe des plafonnés volontaires qui est l’objet de cette étude.

### 3.3 Synthèse

Il existe parmi les répondants, 63 personnes identifiées comme étant plafonnées involontaires et 67 personnes supposées plafonnées volontaires. Ces deux groupes ont les caractéristiques globales suivantes :

Tableau 27- Plafonnés involontaires et volontaires

Caractéristiques	Involontaires	Volontaires
Age : + 50 ans	63 %	87 %
Ancienneté : - 5 ans	43 %	50 %
Quitter l’entreprise : oui	48 %	26 %
30-40 ans objet des attentions	59 %	79 %

Attentes très importantes	Prise en compte des capacités et compétences 80 % Gestion des carrières 49 %	Prise en compte des capacités et compétences 82 % Formations adaptées 53 %
Attentes importantes	Formations régulières 61 % Formations adaptées 59 %	Prise en compte des attentes 53 % Souplesse dans le temps de travail 50 %

Ce comparatif nous permet de mettre en avant quelques différences dans les perceptions et attentes formulées par les plafonnés volontaires et involontaires. Il s’agit maintenant de voir comment les ancrs de Schein peuvent nous aider à mieux comprendre cette volonté qu’il y a à ne pas vouloir changer de poste. Pour cela, nous allons nous baser sur les éléments contenus dans les questionnaires mais aussi sur des entretiens semi-directifs.

Nous avons donc deux groupes de répondants:

- les plafonnés supposés volontaires, avec pour 40 d’entre eux des indications précises quant à leur désir de ne pas changer. Pour ce groupe on recherche à travers les ancrs une explication quant à leur motivation. Par rapport aux hypothèses, la totalité des répondants n’est pas couverte par l’étude car de nombreuses personnes ont certaines ancrs secondaires que nous n’avons pas retenues par rapport aux ancrs principales étudiées. 41 personnes seront concernées pour le test des hypothèses,
- les plafonnés involontaires parmi lesquels on a établi, suivant les ancrs retenues pour les hypothèses, des profils de personnes pouvant être potentiellement motivées par un plafonnement volontaire. Par rapport aux hypothèses 43 personnes constituent ce groupe.

Parmi ces deux groupes il n’existe pas de différences notables en terme de répartition des individus en fonction des ancrs. Un premier test des hypothèses peut être effectué sur les candidats sélectionnés à partir du questionnaire qui comportait plusieurs questions ouvertes pouvant fournir des indications utiles. Cela servira également de base pour établir les questions à aborder lors des entretiens semi directifs.



### ***Conclusion du chapitre 5***

Au niveau de cette étude globale sur les répondants et le déroulement de leur carrière, il ressort qu'une partie est dynamique et a sollicité régulièrement des changements de postes. Cela leur a permis de connaître un rythme d'évolution de leur carrière plus rapide que la majorité.

Même si ce dynamisme a généré un rythme de construction de la carrière suivant une temporalité plus rapide que les autres répondants, il n'en demeure pas moins qu'une fracture apparaît et qu'un ralentissement fait jour passé un certain cap d'ancienneté notamment. Ce constat rejoint la théorie du capital humain qui indique que plus l'ancienneté s'accroît, plus la mobilité diminue. Lorsque la durée restant à effectuer dans l'entreprise se réduit, la possibilité de profiter du retour sur investissement diminue également, incitant peu les entreprises à investir, voire parier, sur un nouveau changement (Dupray, 1997).

Dans cet échantillon où les profils sont assez proches au niveau des caractéristiques individuelles, on s'aperçoit que les cheminements de carrière se répartissent en 3 groupes assez différents que cela soit au niveau de la volonté exprimée que de l'attention portée par la direction.

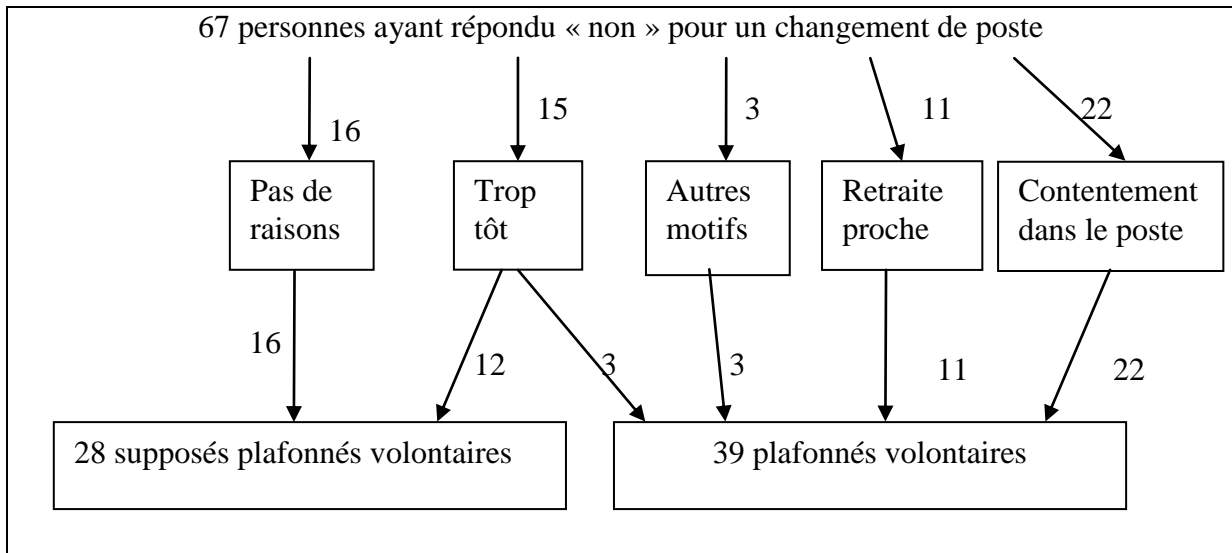


Synthèse du 5ème chapitre

Avant même d’aborder les situations de plafonnement, on peut d’ores et déjà constater des différences de temporalité au niveau de la carrière des individus. Cette première analyse statistique ne permet pas certes d’entrer dans les détails des « pourquoi » et des « comment », mais elle offre l’avantage de fournir une image des temporalités et de mettre en avant des écarts suivant la dynamique des groupes. Ces premiers éléments ont permis de confirmer des points abordés dans la littérature à savoir notamment que la volonté (Tremblay, 1991) semble influencer le cours de la carrière pour que celle-ci soit hors des parcours de la majorité (Livian 2004, Falcoz 2004) mais qu’arrivé à un moment donné, une fracture s’opère qui peut s’expliquer soit par le fait que l’entreprise ne mise plus sur les personnes concernées (Falcoz, 2004) soit parce que lorsqu’un individu approche de la fin de sa vie professionnelle, les possibilités de changement se réduisent voir disparaissent (Stoner et al. 1980). Comme nous avons pu le constater, suivant les groupes, la période d’atteinte de ce ralentissement dans la carrière est variable (Roger et Tremblay, 2004).

Nous avons dans ce chapitre posé les bases des caractéristiques globales des répondants, ce qui va nous permettre d’aller plus en avant dans la détection de situations de plafonnement.

Figure 22- Schéma d’identification des plafonnés volontaires



Les ancrés de Schein vont peut être nous permettre d’éclairer les motivations de notre échantillon final, constitué à partir des hypothèses formulées, qui comporte 43 personnes plafonnées involontaires et 41 personnes plafonnées volontaires ou supposées comme tel.





# *Chapitre - 6 -*

*Détermination des individus plafonnés et  
approche quantitative des hypothèses*



Les personnes susceptibles d'être concernées par une situation de plafonnement volontaire ont été identifiées. Les hypothèses de recherche s'articulent autour du concept des ancres de Schein afin de voir si elles peuvent permettre d'expliquer les raisons amenant une personne à ne pas souhaiter changer de poste. Dans ce chapitre sont présentées les analyses des différentes hypothèses par rapport aux éléments contenus dans le questionnaire. Ceci nous permet d'obtenir un premier aperçu des répondants afin de pouvoir établir la trame des questions à aborder. Le groupe des plafonnés involontaires est étudié en deuxième partie de chapitre afin de déterminer également leur profil, comme exposé supra, dans une logique de comparaison par opposition au groupe des plafonnés volontaires.

### A. Analyse des questionnaires et test des hypothèses

Dans le questionnaire l'avis des personnes sur leur vie professionnelle est requis, notamment par le biais d'un tableau comportant plusieurs items relatifs aux ancres de carrière à classer par ordre croissant de 1 (pour le moins important) à 10 (pour le plus important). Il n'a pas été précisé qu'une note devait être attribuée une seule fois afin de voir si un individu peut juger importants plusieurs items et pour laisser également une liberté de choix. La multiplicité des ancres de carrière suppose qu'un individu peut avoir une ancre dominante et des ancres secondaires, nous avons cependant souhaité laisser les personnes noter librement ces items afin de ne pas complexifier la hiérarchisation des attentes.

#### 1. Tests et analyses du corps d'hypothèses 1 : ancre sécurité/stabilité

Ce corps d'hypothèse comprend une hypothèse principale et deux hypothèses secondaires basées sur l'ancre dominante sécurité/stabilité afin d'étudier si elle peut apporter un éclairage sur la formation du plafonnement volontaire. Cette ancre, comme cela a été abordé supra, concerne une forme de stabilité qui peut concerner différents niveaux qui ne sont pas forcément hiérarchisés. La sécurité et la stabilité, par rapport aux items formulés, font référence à la notion d'intérêt lié à l'activité, par son aspect régularité, mais aussi à la clarté des informations qui fournissent un cadre précis dans lequel s'exécute l'activité.

##### 1.1 Hypothèse 1 : stabilité et plafonnement

*H1 : Plus l'ancre sécurité/stabilité est dominante chez un salarié, plus il cherchera une situation de plafonnement*

Comme l'ancre sécurité/stabilité peut concerner différents éléments de l'activité professionnelle, nous souhaitons voir comment une personne plafonnée volontaire, qui a émis le souhait de ne pas changer de poste, envisage son plafonnement. Par la suite, l'étude de l'ancre secondaire permettra de mettre en avant une éventuelle influence sur la conception de la carrière sous-jacente à l'ancre dominante. Le désir de stabilité peut se traduire par un maintien au sein de la même entreprise soit à travers le poste, soit à travers la nomination à des postes équivalents pour conserver l'exercice de la fonction ou du métier dans des endroits différents, ou alors au sein d'une autre entreprise. Le plafonnement volontaire au niveau de cette hypothèse peut donc comporter différentes réalités dont la traduction au niveau de la carrière peut subir l'influence de l'ancre secondaire qui sera abordée via les hypothèses complémentaires.

### 1.1.1 Identification des personnes envisageant un changement d'employeur

Par rapport aux 20 personnes ayant pour ancre dominante sécurité/stabilité, nous avons choisi de nous intéresser tout d'abord à celles ayant répondu qu'elles étaient prêtes à changer d'entreprise. Même si cette possibilité est envisageable pour cette ancre dès lors que la priorité de l'individu est plus liée à l'exercice de son métier qu'à l'employeur, cela reste un point intéressant à approcher isolément puisqu'il y a dans ce cas un changement qui est envisagé à un niveau très élevé.

8 personnes envisagent de changer d'entreprise : 4 font parties du groupe des plafonnés volontaires identifiés et 4 du groupe des supposés plafonnés volontaires. Les raisons invoquées par les personnes ayant répondu « oui » à cette question sont les suivantes :

Tableau 28- Plafonnés volontaires : motivations à quitter l'entreprise

Motivation pour le non changement de poste	Réponse pour le changement d'entreprise	Profil -ancre secondaire-
Groupe des plafonnés volontaires identifiés		
« nous ne pouvons qu'être à l'écoute d'une proposition faite par nos directions, mais j'aime ce que je fais » en poste depuis 2004	« si pas de possibilités de conserver le même métier ou de rester dans le même domaine d'activité. Beaucoup de sous-traitance dans mon domaine »	Responsable sécurité secteur informatique 48 ans- n°2 -autonomie-

« modification de poste en date d'octobre 2008 »	« lorsque je n'aurais plus le « couteau sous la gorge » (fin de mon crédit immobilier » et si l'opportunité se présente je serai éventuellement prêt à quitter l'entreprise pour une meilleure considération et un meilleur salaire ! »	Analyste budgétaire 47 ans-n° 42 -style de vie-
« cela demande un réinvestissement que je n'ai plus envie de faire » en poste depuis 2006	« A plus de 50 ans, s'il me faut encore travailler plus de 10 ans, je préfèrerai le faire dans des conditions plus acceptables »	Chef de service risques 53 ans- n° 87 -autonomie-
« l'activité terrain au contact clients reste ma priorité » en poste depuis 2005	«si imposé par des politiques commerciales incohérentes consécutives aux erreurs de gestion du groupe et mise en musique par des lampistes ne connaissant rien de la relation client »	Directeur d'agence 54 ans- n° 102 -multiples-
Groupe des supposés plafonnés volontaires		
-pas de raisons invoquées- en poste depuis 2006	« enrichissement personnel/nouveau défi »	Directeur d'agence 42 ans-n°53 -entrepreneuriale-
-pas de raisons invoquées- en poste depuis 2008	« si mon entreprise ne répondait plus du tout à mes attentes »	Conseiller privé 40 ans-n° 57 - style de vie-
« peu de temps que j'exerce mon nouveau métier » en poste depuis 2008	« si une bonne offre d'emploi se présente »	Conseiller commercial 26 ans- n° 89 - challenge -
« arrivée récente sur un poste intéressant » en poste depuis 2008	« le changement d'emploi est positif. Il permet la mobilisation, la motivation et la découverte d'un nouveau métier »	Responsable audit 54 ans- n° 90 - autonomie-

Dans le groupe des personnes identifiées comme plafonnées volontaires, l'accent est mis sur la façon dont est perçu l'environnement de travail. Ils souhaitent conserver leur poste actuel mais ce maintien n'est pas envisagé sans conditions. Dans la littérature sur le plafonnement de carrière, l'envie de quitter l'entreprise est un des indicateurs de cette situation et d'une forme de mécontentement. Or on s'aperçoit, avec l'éclairage de l'ancre de Schein sécurité/stabilité, que suivant où se situe le niveau d'attente des personnes, l'élément qui permet de satisfaire l'ancre est conservé. Si par exemple c'est le métier exercé qui est le moyen d'atteinte de l'ancre, le lieu où il s'effectue vient après. Cela ressort de manière plus flagrante pour le responsable informatique qui sent son métier menacé<sup>52</sup> et qui semble être prêt à changer d'entreprise pour continuer à exercer ce qu'il aime faire. La personne qui attend la fin de son crédit serait prête à quitter l'entreprise pour une meilleure considération et un meilleur salaire (n° 42) a pour ancre secondaire l'ancre style de vie, ce qui correspond aux motivations exprimées. La motivation à rester dans le poste est due à une arrivée récente ce qui peut laisser supposer que l'intérêt est suffisant, par contre, l'ancre secondaire fait plus référence à un mécontentement sous-jacent vis-à-vis de l'entreprise et non pas en lien direct avec le poste.

Dans le groupe des supposés plafonnés volontaires, les réponses des individus sont moins homogènes. Seul le conseiller privé (n° 57) a mis l'accent sur son entreprise et sa capacité à répondre à ses attentes. Les autres qui ne souhaitent pas changer, et malgré leur ancre sécurité/stabilité dominante, s'inscrivent plus dans la logique de progression de carrière, le poste actuel étant conservé car l'arrivée est trop récente. L'ancre stabilité/sécurité fait partie du groupe « motivations » identifié par Feldman et Bolino. La motivation de ces personnes par rapport à cette ancre peut-être que l'intérêt du travail est suffisant pour motiver le fait de rester, il est intéressant de voir quelles sont leurs ancres secondaires pour compléter cette appréciation. Pour la personne souhaitant un enrichissement personnel (n° 53) l'ancre secondaire est créativité entrepreneuriale et pour celle prête à saisir une meilleure offre (n° 89), l'ancre secondaire est Challenge. Toutes deux ont été nommées récemment dans le poste et le désir de ne pas changer peut être également lié au fait que ce dernier permet encore à chacun de trouver une réponse à leurs attentes secondaires.

A ce niveau, le poste peut être conservé parce qu'il permet encore de répondre aux attentes liées à l'ancre dominante et/ou à l'ancre secondaire. Le changement de poste et d'entreprise

---

<sup>52</sup> La banque Mutua a mis en œuvre une politique de sous-traitance dans divers domaines d'activités jugés peu stratégiques et les services informatique en font partie

est envisagé, semble t'il, par rapport à l'ancre secondaire puisque le maintien de l'intérêt au travail, sous-jacent dans l'ancre dominante, n'est pas mis en avant dans les raisons.

1.1.2 Identification des personnes souhaitant conserver le même employeur

Pour les 12 personnes restantes concernées par cette ancre dominante et qui ne souhaitent pas changer de poste et d'entreprise, les motivations et ancres secondaires sont :

Tableau 29- Plafonnés volontaires : motivations à ne pas quitter l'entreprise

Motivation pour le non changement de poste	Réponse pour le changement d'entreprise	Profil -ancre secondaire-
<b>Groupe des plafonnés volontaires identifiés</b>		
« c'est un bon job, en dehors du travail en agence qui est aujourd'hui très contraignant pour un directeur d'agence »	« en période de crise c'est une démarche très difficile ; il ne faut pas nier la sécurité de l'emploi »	Directeur adjoint, 60 ans, n°8 - autonomie -
« du fait de ma qualification reconnue, de mes années d'expérience, du caractère évolutif constant des matières que je traite, et de la proximité de ma fin de carrière »	« mon âge »	Responsable service juridique, 59 ans, n° 10 - style de vie -
« expérience en cours »	« je l'aurai fait sans hésiter avec un âge moins avancé, ce qui a faillit être le cas »	Chef de missions, 55 ans, n° 72 - autonomie -
« je suis bien où je suis »	« sauf si proposition intéressante et stable dans l'immobilier »	Directeur d'agence, 52 ans, n° 74 - style de vie -
« je suis très bien dans mon poste. Je manage une petite équipe de 5 personnes, nous travaillons « en famille » dans une ambiance de solidarité. J'espère y rester jusqu'à la retraite »	« à 51 ans je crains que cela soit difficile. De plus, l'herbe n'est pas forcément plus verte ailleurs, on sait ce que l'on quitte... »	Directeur d'agence, 52 ans, n° 85 - style de vie -
« il me reste 2 ans pour pouvoir prétendre à la retraite. J'ai créé la structure que je dirige il y a 3 ans et le dispositif commence à atteindre son fonctionnement optimum aujourd'hui »	« il me reste que peu de temps avant la retraite. J'envisage de faire quelque travail après »	Responsable espace relations client, 61 ans, n° 94 - technique/ fonctionnelle -
« retraite dans 2 ans »	« Retraite dans 2 ans et 40 ans à la banque MUTUA »	Directeur d'agence, 58 ans, n° 97 - managériale -
« Poste conforme à mes attentes. La connaissance de la clientèle permet de bonnes relations et apporte des retombées profitables à tous »	« Bien dans ma peau »	Directeur d'agence, 58 ans, n° 120 - Entrepreneuriale-



Groupe des supposés plafonnés volontaires		
- aucun motif -	« Moins de réactivité dans les démarches, volonté de poser « ses expériences » »	Chef de service réseau, 56 ans, n° 44 - style de vie -
- aucun motif -	« Trop tard »	Directeur d'agence, 50 ans, n° 62 - style de vie -
« trop tard »	« A moins de 2 ans de la retraite ça ne vaut plus le coup, surtout après avoir passé plus de 36 ans dans la même entreprise »	Responsable service assurance, 59 ans, n° 95 - style de vie -
« J'ai encore beaucoup à apporter et à apprendre »	« Je m'y sens bien »	Adjoint directeur, 45 ans, n° 114 - autonomie -

Le premier constat à faire à ce niveau est que l'âge des répondants est en moyenne plus élevé que les précédents ce qui peut expliquer pourquoi ils ne souhaitent pas quitter l'entreprise. D'ailleurs l'âge est un facteur souvent mobilisé pour mettre en avant les difficultés à trouver un travail (Dares 2002 à 2008) donc a fortiori, pour envisager un changement d'entreprise. La plupart des répondants ont une ancre secondaire qui fera l'objet d'une attention plus particulière dans le traitement des hypothèses complémentaires relatives à l'ancre dominante sécurité/stabilité.

Deux personnes sortent du lot avec des ancres secondaires qui peuvent paraître en inadéquation avec l'ancre sécurité/stabilité et qui ne souhaitent pas changer pour autant de poste et d'entreprise. En premier nous avons la personne qui a l'ancre secondaire Managériale et qui va partir à la retraite dans deux ans (n° 97). Cette ancre Managériale correspond à la recherche de postes qui induisent un rôle de gestion d'équipe et cette personne est directrice d'agence et au vu de son âge, il n'existe pas de poste plus haut qui lui soit accessible. Cette personne est directrice d'agence depuis 1983. La fréquence des changements de postes était tous les 4 ans jusqu'à l'âge de 44 ans, puis le temps de présence a été de 7 ans pour le poste suivant, jusqu'au changement effectué en 2002 et qui constitue le poste actuel. A chaque fois, l'appréciation sur la durée de maintien a été jugée « bien ». On peut supposer que l'ancre secondaire est atteinte grâce aux fonctions occupées puisqu'il s'agit des mêmes depuis plus de vingt cinq ans, et que la stabilité/sécurité est également satisfaite par le confort que va apporter la connaissance du poste mais aussi par l'intérêt qu'il continue de procurer. Ce qu'il faut noter, c'est qu'à partir du premier poste de directeur d'agence obtenu, les changements se sont réalisés sur proposition de la direction alors que jusqu'à là, c'est toujours le salarié qui

avait demandé les changements. Ce premier constat nous laisse à penser qu'à partir du moment où cette personne a obtenu le poste qui lui permettait de satisfaire son ancre secondaire, l'ancre dominante s'est précisée pour s'établir au niveau de la fonction occupée. A moins que l'ancre dominante n'ait été l'ancre managériale et qu'elle soit devenue secondaire une fois satisfaite. L'entretien permettra de préciser ces points.

En deuxième nous avons une personne avec une ancre secondaire créativité entrepreneuriale et qui est en situation de plafonnement volontaire car son poste lui convient (N° 120). Le poste de directeur d'agence occupé aujourd'hui depuis 2001, fait suite à deux postes de responsable de points de ventes (10 ans). Dans les précédentes fonctions, l'activité est cadrée et les marges de manœuvre limitées puisque le point de vente est sous la tutelle d'une agence. Le poste de directeur d'agence permet d'accéder à des latitudes de prise de décision plus larges mais aussi, de mise en œuvre des idées pour faire progresser le point de vente qui est à gérer. L'ancre entrepreneuriale concerne des personnes qui souhaitent pouvoir exprimer leur créativité et où les idées peuvent être mise en application. Même si le poste de directeur d'agence connaît des limites, la gestion au quotidien fait appel à une dose de créativité pour être à même de formuler des idées pour dynamiser les ventes et pour mettre en application les diverses solutions. L'ancre sécurité/stabilité se retrouve à travers les différents postes occupés puisque le précédent est un poste de responsable de point de vente avec moins de tâches à accomplir et moins de responsabilités. Il semblerait à ce niveau que l'ancre dominante ait été recherchée pour une part moindre afin de favoriser l'ancre secondaire qui part le biais de ce poste, va pouvoir être comblée de façon plus importante que dans le poste de responsable de bureau.

Nous avons à travers ces deux cas, pour une même ancre dominante et les mêmes fonctions, une personne plus attachée à l'aspect gestion d'équipe par le biais de l'ancre Managériale et une autre plus orientée gestion d'une entité et son aspect gestion de la clientèle comme d'un fonds de commerce avec comme ancre secondaire créativité entrepreneuriale. Il sera intéressant de voir, par exemple, si pour la première l'aspect gestion clientèle et si pour la deuxième l'aspect gestion du personnel sont les points qu'elles apprécient le moins. Cela permettrait de confirmer ce qu'il semble s'exprimer ici, c'est-à-dire si une partie des aspects d'une ancre peut être une motivation suffisante pour rechercher une situation de plafonnement volontaire.

Pour faire une comparaison qui peut surprendre, l'ancre secondaire a l'air d'agir sur l'ancre dominante comme le ferai le chocolat dans une pâtisserie, c'est l'ensemble qui est intéressant, sans le chocolat, la pâtisserie peut perdre de son intérêt amenant ainsi soit à chercher un substitut à l'ancre secondaire non satisfaite, ou à changer d'ancre dominante pour que les deux constituent à nouveau un tout appréciable. La suite des tests va peut être nous permettre de confirmer cette voie.

### 1.2 Hypothèse 1a : stabilité et formations

*H1a- Plus un salarié a pour objectif l'atteinte de l'ancre dominante sécurité/stabilité plus il cherchera la stabilité qui se traduit par l'absence de l'ancre technique/fonctionnelle en secondaire*

Comme cela avait été indiqué supra les actions de formations, qui font partie de l'ancre technique/fonctionnelle puisqu'elles permettent de développer les savoirs, peuvent être perçues comme une étape vers un changement et donc ne pas être souhaitées par les personnes ayant pour ancre dominante l'ancre sécurité/stabilité, encore plus si la recherche de cette ancre passe par un plafonnement volontaire. Dans la base de cette ancre, Schein signale que les actions de formation seront souhaitées si la personne envisage un positionnement sur le marché externe. Sans aller jusqu'à cette dimension, il est vrai que suivre des formations peut être ressenti comme une menace par la personne surtout si l'entreprise a pour habitude, suivant les formations dispensées, de proposer ensuite des changements. Cependant, la présence d'un désir de suivre des formations ou de développer ses compétences peut aussi être envisagée dans le cadre d'un maintien du savoir pour être capable de continuer à être efficient dans les fonctions et ainsi augmenter ses chances de les conserver. Le donneur d'ordre avait souhaité que soit inclus dans la question le fait que le changement de poste ne soit pas systématique. Cette précision nous convenait dans la mesure où elle permet de déterminer si les personnes sont intéressées par de la formation par rapport à leur activité et non dans un objectif de développement de l'employabilité. La formulation de la question est donc « avoir des formations pour développer vos connaissances/compétences, sans forcément changer de poste ». La formation est envisagée dans cette question au sens le plus large couvrant les niveaux 2 et 3 des actions de formations.

Malgré cette précision qui permettait d'élargir les attentes vis-à-vis de la formation, parmi l'ensemble de la population concernée par l'ancre sécurité/stabilité, une seule a retenu comme ancre secondaire l'ancre technique fonctionnelle. Le choix de cette personne peut s'expliquer

par le fait qu'elle a signalé dans le questionnaire avoir animé des cours de droit dans son groupe régional et avoir été co-rédactrice de cours et de sujets pour des formations internes. Elle est à l'origine de la création de trois services différents depuis le début de sa carrière et a comme formation initiale un bac+4, ce qui est minoritaire par rapport au total des répondants. Pour information, l'ancre Technique/fonctionnelle comme ancre secondaire est surtout présente chez les personnes ayant l'ancre Challenge dominante.

A ce niveau, nous pouvons d'ores et déjà considérer cette hypothèse complémentaire comme validée puisqu'à hauteur de 95 % les personnes ayant l'ancre Sécurité/stabilité dominante n'ont pas l'ancre Technique/fonctionnelle en secondaire.

### 1.3 Hypothèse 1b : stabilité et fonctions

*H1b- Plus un salarié a pour objectif l'atteinte de l'ancre dominante sécurité/stabilité et de l'ancre secondaire autonomie/indépendance, plus il recherchera une situation de plafonnement dans les fonctions*

L'ancre dominante sécurité/stabilité peut concerner plusieurs niveaux de l'activité professionnelle, mais les personnes ayant l'ancre secondaire autonomie devraient, dans le cadre de cette ancre, être à la recherche de positions leur permettant d'acquérir ou de conserver leur autonomie. Ainsi, le niveau d'ancrage par rapport à l'ancre dominante devrait concerner des personnes ayant déjà connu des changements de postes mais avec des fonctions identiques ou proches, ou alors souhaitant une continuité dans leur activité. L'autonomie s'entend comme étant la faculté de savoir ce qu'il y a à faire et de pouvoir s'organiser pour le faire, sans avoir besoin d'une aide extérieure ou sans avoir d'instance de contrôle trop pressante.

Parmi les plafonnés volontaires seulement 6 sont concernés par cette ancre secondaire.

Les différents profils sont les suivants :

- Responsable sécurité secteur informatique, 48 ans (n°2). Il est en poste depuis 2004 et aime ce qu'il fait. Il envisagera de quitter l'entreprise s'il ne peut conserver le même métier ou rester dans le même domaine d'activité. Les deux ancres se rejoignent ici au niveau de la notion de métier lié à l'informatique puisque la personne préfère envisager de quitter l'entreprise plutôt que de changer de voie. L'autonomie conférée par l'expérience dans ce

domaine d'activité (5 années) amène à une recherche de stabilité dans celui-ci. Il avait déjà occupé ces mêmes fonctions dans sa carrière durant 6 années et avait trouvé la durée bien. L'écart entre ces deux expériences est de deux années : une pour effectuer un mandat syndical et une autre comme chargé de mission dans l'informatique. L'ancre secondaire qui intervient après « l'autonomie » est la technique/fonctionnelle ce qui n'est guère surprenant si la personne souhaite conserver ses fonctions au vu de la rapidité à laquelle évoluent les technologies informatiques. Pour cette personne il y a une continuité dans les fonctions qui est envisagée même en dehors de l'entreprise.

- Directeur adjoint secteur immobilier, 60 ans (n° 8). Il est en poste depuis 2004 et apprécie le poste qu'il occupe. Il n'envisage pas de quitter l'entreprise. Il a précédemment occupé des postes de directeur d'agence durant 27 ans. La présence de l'ancre autonomie peut s'expliquer par deux points : son expérience passée de directeur d'agence puisque c'est la plus haute fonction du réseau et qu'il faut au quotidien être capable d'organiser la journée de travail en tenant compte des impératifs, tout en ayant personne sur qui s'appuyer pour obtenir une aide ou un conseil sur la façon de faire ; mais également par son poste actuel d'adjoint au directeur puisque son rôle est de gérer une partie de l'activité de l'agence de façon totalement autonome. Ce sont des postes à responsabilités qui nécessitent d'être opérationnel et autonome pour parvenir à gérer le quotidien. En outre, sa longue expérience de la gestion d'une agence lui confère une autonomie importante dans la réalisation des tâches. Il y a également ici une continuité dans les fonctions.

- Chef de missions, 55 ans (n° 72). En poste depuis 2005 son souhait de ne pas changer de poste est relatif au fait que l'expérience est en cours. Son rôle est d'organiser l'activité des agences du réseau et des services qui y sont liés. Cette personne a une expérience préalable dans le réseau puis au siège comme expert pour les placements. Il s'agit d'un poste qui requiert également beaucoup d'autonomie puisqu'il s'agit ici en l'occurrence d'analyser, de proposer des missions d'organisation et de mettre en œuvre les moyens de les réaliser. L'expérience passée confère un savoir utile pour ce genre d'activité en cumulant expérience du réseau et des placements puisque les missions d'organisation peuvent porter sur différentes difficultés que peut rencontrer une agence. Même si le poste est nouveau et les tâches à réaliser aussi, ces dernières font référence à un savoir accumulé comme directeur d'agence et responsable de services placements qui permettent de conforter également l'autonomie

puisque les activités qui doivent être organisées sont maîtrisées au niveau des divers composants.

- Chef de service risques, 53 ans (n° 87). En poste depuis 2006 son souhait est de ne pas changer de poste car il ne souhaite pas se réinvestir, par contre il envisagerait de quitter l'entreprise pour obtenir des conditions plus acceptables. Son travail lié à la surveillance des risques nécessite également de l'autonomie puisqu'il faut être capable de surveiller l'activité des agences notamment par rapport à leur rôle de distribution de crédits. Pour réaliser cette mission il faut maîtriser les crédits et les risques liés, mais aussi être capable d'analyser les dossiers sans avoir besoin d'aides extérieures, surtout à un poste de responsable. Pour cette personne nous avons également une continuité dans les fonctions puisque depuis 1980, date d'entrée à la banque MUTUA, les différents postes ont été en relation avec le contentieux et l'audit, mais également la mise en place de procédures en respect de nouvelles réglementations.

- Responsable audit, 54 ans (n° 90). Arrivée en 2008 la personne ne souhaite pas changer car sa prise de fonctions est récente et que le poste est intéressant. Elle pense que le changement d'emploi est positif «Il permet la mobilisation, la motivation et la découverte d'un nouveau métier». Cette personne a été responsable de divers secteurs d'activité depuis son entrée dans la banque en 1986. Un poste a concerné un service purement administratif, mais les deux autres postes occupés avant l'actuel ont concerné des services commerciaux. L'audit est un service chargé de contrôler le respect des règles au niveau des agences. Cette personne cumule donc l'expérience du rôle de responsable puisque depuis 23 ans les 4 postes occupés sont des postes de responsable mais également la connaissance du réseau puisque deux postes de responsables concernaient des activités commerciales en relation avec la clientèle. Comme pour les précédents répondants, ici l'autonomie est l'une des bases de l'activité de responsable qui doit être capable d'organiser, de gérer et de contrôler sans avoir sans cesse besoin d'une aide. A ce niveau, nous avons une continuité dans les fonctions de responsable qui font appel chacune à des savoirs différents jusqu'au poste actuel où les différentes expériences sont utiles pour avoir une vision globale de l'activité bancaire.

- Adjoint directeur, 45 ans (n° 114). Nommée en 2005, cette personne ne souhaite pas changer car elle précise que «J'ai encore beaucoup à apporter et à apprendre» et elle n'envisage pas de changement d'entreprise car elle s'y sent bien. Son cursus est assez

particulier car après avoir occupé un poste administratif dans l'organisation, elle a été durant 7 ans responsable d'un service d'appui commercial, appelé également « middle office », qui consiste à soulager le réseau en traitant les demandes et opérations simples de la clientèle. C'est un poste à l'autonomie relative puisque les contraintes sont liées au volume quotidien des demandes des clients à traiter mais aussi, parce qu'il existe peu de marge de manœuvre. Le poste actuel constitue normalement un tremplin vers un poste de directeur d'agence. Il permet une première approche de l'autonomie, plus importante que dans les autres postes du réseau, car il consiste à prendre en charge une partie de l'activité de l'agence pour soulager le directeur et apprendre en même temps le métier. Hormis la connaissance des offres de la banque, nécessaire pour chapeauter un service d'appui commercial, c'est un poste avec de nombreuses tâches nouvelles.

L'autonomie recherchée peut avoir été le moteur pour trouver un poste qui permette de répondre à cette ancre, l'ancre sécurité/stabilité étant au niveau de l'entreprise qui est conservée comme employeur puisque la personne s'y trouve bien. En effet, les acquis par rapport au précédent poste sont certes intéressants puisqu'ils permettent à la personne de pouvoir jouer un rôle d'aide et de conseil auprès des commerciaux de l'agence pour tout ce qui a trait aux offres de la banque ; par contre, il y a toute une panoplie de tâches<sup>53</sup> qui sont nouvelles. Pendant la période d'apprentissage, la personne n'a pas du avoir toute l'autonomie qu'elle souhaitait car sa dépendance par rapport au directeur d'agence, chargé la plupart du temps de former les adjoints, est forte. La capacité d'apprentissage de la personne permettra de réduire ce temps pour laisser rapidement la place à l'autonomie recherchée. Pour cette personne, l'ancre sécurité/stabilité étant déjà au niveau de l'entreprise, l'ancre autonomie sera recherchée à travers la nomination dans différents postes. Le plafonnement peut être souhaité actuellement, puisque la personne est en poste depuis 2005, parce qu'elle trouve l'autonomie recherchée et peut ramener dans ce cas son ancre sécurité/stabilité au niveau du poste, le niveau de l'entreprise étant pour l'instant toujours acquis.

Ce que l'on peut constater au travers de l'étude de ces cas, c'est que la présence de l'ancre dominante sécurité/stabilité et de l'ancre secondaire autonomie concerne des personnes plafonnées volontaires occupant un poste à responsabilité avec un caractère organisationnel.

---

<sup>53</sup> il y a notamment le contrôle des listes des clients débiteurs le matin, la surveillance et le contrôle de la gestion des moyens de paiements (arrivée, saisie, délivrance, destruction), l'organisation de l'agence et de son activité au quotidien

Toutes ont dans leur cursus professionnel une continuité soit des fonctions, soit des savoirs acquis, qui sont majoritaires dans la mobilisation des savoirs requis pour le poste occupé ; sauf le dernier cas où les savoirs transférables sont minimes mais où la recherche de l'autonomie peut être le moteur puisqu'à la suite de son ancien poste de responsable, cette personne occupe un emploi qui sert de tremplin vers une autre fonction de responsable qui offre plus d'autonomie, cette fois-ci dans le réseau. L'expérience accumulée, comme cela a été évoqué pour l'ancre autonomie, permet à une personne de réduire la phase d'apprentissage du poste pour arriver plus rapidement à la phase opérationnelle.

Ces deux ancres semblent bien s'accorder car la sécurité et la stabilité peuvent être trouvées à travers un même poste, des fonctions identiques ou encore la même entreprise générant une expérience qui permet de développer et de conforter l'autonomie à travers les acquis transférables et/ou la nature du poste. Le plafonnement volontaire prend ici la forme d'un plafonnement dans les fonctions car il permet d'une part, de répondre à l'ancre stabilité par la continuité des savoirs et la valorisation du capital humain technique ; et d'autre part, il permet de répondre également à l'ancre autonomie qui va prendre sa pleine mesure une fois que la personne aura acquis la part de capital humain correspondant aux nouveautés du poste, si tenté que celui-ci soit différent du précédent. On peut également, en plaçant l'ancre sécurité/stabilité à un autre niveau, considérer que le plafonnement volontaire peut être lié aux postes de responsables de service ou d'agence qui permettent de répondre aux besoins d'autonomie.

Cela tend à montrer qu'il peut y avoir plusieurs degrés, ou profondeurs dans la notion d'ancre à l'instar du marché interne que Doeringer et Piore disaient être assimilable à un oignon. L'ancre sécurité /stabilité semble pouvoir concerner les différents niveaux disponibles au sein de l'entreprise, il se pourrait qu'il en soit de même pour l'ancre autonomie où les individus sont à la recherche d'une autonomie dont l'amplitude peut être plus ou moins large. La présence de ces deux ancres semble constituer un bon indicateur de l'influence de la volonté dans la construction du plafonnement volontaire. Par rapport à la littérature sur le plafonnement, ces répondants ne seraient pas des plafonnés objectifs vu leur durée de présence dans leurs postes respectifs ; ni des plafonnés subjectifs vu que leur appréciation de leur temps de présence dans leur poste actuel est « courte » ou « bien ». Tous les répondants ont une continuité de leurs savoirs ou de leurs fonctions ce qui leur permet dans leur nouveau poste de maîtriser tout ou partie des tâches rapidement et donc de maintenir ou de développer



leur autonomie. Par rapport aux cursus et aux raisons invoquées, on peut dire qu'à ce niveau la recherche de l'atteinte de l'ancre dominante et de l'ancre secondaire constituent des motivations à rechercher une stabilité correspondant à un plafonnement volontaire. Le facteur d'instabilité peut être relatif à l'ancre dominante et/ou à l'ancre secondaire dès lors que les éléments constitutifs de ces ancres ne sont plus appréciés ou ne sont plus, ou pas, trouvés dans le poste. Les divers individus concernés par cette hypothèse sont à interroger pour préciser leurs attentes et objectifs vis-à-vis d'une situation de plafonnement volontaire.

#### 1.4 Hypothèse 1c : stabilité et vie privé

*H1c- Plus un salarié a pour objectif l'atteinte de l'ancre dominante sécurité/stabilité et de l'ancre secondaire style de vie plus il recherchera une situation de plafonnement dans le poste ou l'environnement*

Ces deux ancres semblent complémentaires et devraient donner lieu à une même appréciation de la situation professionnelle, à savoir la recherche d'une situation de plafonnement, sauf pour la partie salariale de l'ancre style de vie. En effet, si la recherche d'une progression du salaire est exprimée, c'est un objectif qu'il peut être difficile d'atteindre sans générer un changement, à moins que la personne n'ait intégré cette possibilité et modulé ses attentes vis-à-vis de l'ancre principale.

##### 1.4.1 Les plafonnés volontaires : stabilité par la continuité des fonctions

Parmi les plafonnés identifiés comme volontaires, se trouve quatre personnes concernées par ces deux ancres. Elles ont toutes un temps de présence cumulé dans les fonctions qui excède les 6 ans, pour arriver jusqu'à 29 années pour celle ayant le plus d'ancienneté.

La première personne (n° 10) a une maîtrise en droit et occupe le même poste depuis son entrée à la banque Mutua en 1980 (avec un allègement des tâches en 2001), en rapport avec le droit. Cette personne ne souhaite pas changer de poste car celui-ci correspond bien à ses qualifications et ses années d'expériences. En outre, il y a un caractère évolutif du contenu qui lui convient. La proximité de la fin de sa carrière motive son choix aussi de rester à ce poste (3 ans). L'item relatif au style de vie que cette personne a retenu est celui du salaire, l'équilibre vie privée intervenant quasiment dans les derniers. L'ancre dominante est ici satisfaite notamment par l'intérêt du travail mais aussi le rapport à la maîtrise du poste. Rien dans les annotations, hormis la référence à la proximité de la retraite, peut conforter l'ancre secondaire et laisser à penser que sa non satisfaction peut entraîner une déstabilisation de l'ancre principale et un désir à vouloir alors changer. Surtout que pour l'ancre secondaire

l'accent a été mis sur le salaire, hors étant dans un poste depuis 2001 (si on tient compte de la dernière modification) et la retraite étant dans 3 ans, il est peu probable que le salaire connaisse une progression ; à moins que son niveau actuel convienne ? L'ancre qui intervient ensuite est l'ancre Managériale qui correspond bien au poste occupé par cette personne puisqu'elle est chef de service. Il faut vérifier au cours de l'entretien le degré d'ancrage pour l'ancre dominante qui semble fort, et voir si l'ancre secondaire est atteinte, dans quelle mesure et qu'elle peut être son influence.

La deuxième personne (n° 42) a eu une prise de poste courant 2008 mais les tâches réalisées restent identiques au poste précédent ce qui porte à 6 ans la présence dans la fonction. Son arrivée récente fait que son ancre sécurité se rattache à l'intérêt du travail au quotidien et la recherche du salaire est une motivation qui intervient en deuxième position pour envisager de changer de fonctions et éventuellement d'entreprise. Ici, il semblerait que les deux ancres forment un tout et que cette personne souhaite que son travail soit intéressant tout en offrant des opportunités salariales motivantes. Cette personne travaille au siège et au vu du poste occupé (responsable), elle a du obtenir le statut de cadre avec cette nouvelle nomination, par rapport au poste précédent qui était un poste d'employé. L'entretien sera l'occasion de faire le point sur le degré d'ancrage pour chacune des ancres afin de voir leur importance et leur influence dans le désir de se maintenir à une fonction. A noter que cette personne est âgée de 47 ans et qu'il n'existe pas beaucoup d'autres opportunités de postes.

La troisième personne (n° 74) est âgée de 52 ans et occupe les fonctions de directeur d'agence depuis 1998, avec un changement d'agence intervenu en 2001. Avant le premier poste de directeur, elle a été responsable d'un point de vente en 1992 et adjointe d'agence en 1995. Il y a donc une continuité dans les fonctions, surtout depuis 11 ans. Cette personne ne souhaite pas changer de poste car elle aime travailler dans un environnement rural et envisage d'y rester jusqu'à la retraite si cela lui est permis, à savoir encore une dizaine d'années car « je m'y trouve bien ». L'ancre sécurité/stabilité est atteinte par la continuité dans les fonctions et par rapport au poste de travail lui-même, que la personne souhaite conserver jusqu'à sa retraite. Il faudra vérifier au cours de l'entretien si l'ancre secondaire qui fait référence à l'équilibre vie privée/vie professionnelle est également satisfaite, ce qui est fortement probable au vu des réponses déjà fournies.

La dernière personne (n° 85) est directrice d'agence depuis 2006, et cela fait suite à deux postes de directeur (de 1997 à 2003) puis d'adjoint (2003 à 2006). Cela représente donc en cumulé 9 ans en tant que directeur d'agence, il y a donc une continuité dans les fonctions. Cette personne ne souhaite pas changer de poste car elle s'y trouve très bien et apprécie l'équipe avec laquelle elle travaille ainsi que les conditions de travail. Son désir est de rester à ce poste jusqu'à la retraite, à savoir encore 10 ans. Les deux ancres semblent atteintes aussi bien au niveau de la stabilité qui est présente par la continuité des fonctions et l'attachement au poste, que de l'appréciation portée sur l'environnement de travail. Le tout apporte une forme de bien être exprimé par le début de la phrase « je suis très bien dans mon poste.... » et par l'annotation concernant la date de prise de poste « 2006.... Jusqu'à la retraite j'espère !!! ».

Ces deux derniers cas semblent montrer que l'atteinte des deux ancres, avec un ancrage profond, entraîne un désir de stabilité dans le poste important puisque la durée établie représente en moyenne plus de 10 années. Au vu de la durée d'activité qui leur reste à accomplir, il est peu probable que l'entreprise leur permette de rester au poste où sont ces personnes, au risque de les faire basculer dans la catégorie des plafonnés involontaires. Il sera intéressant d'aborder avec elles quels changements seraient de nature à générer un mécontentement, et donc, de déstabiliser leurs ancres ; et de voir également quels éléments elles attendraient d'un nouveau poste afin de trouver une autre forme de réponse à leurs attentes qui aujourd'hui sont comblées.

#### 1.4.2 Les plafonnés supposés volontaires : stabilité recherchée

Une différence notable est à relever dans ce groupe des plafonnés supposés volontaires par rapport aux plafonnés volontaires identifiés, c'est que pour les 4 personnes concernées, aucune n'est en situation de continuité dans les fonctions par rapport au poste précédent. Une seule personne a un temps de présence dans le poste actuel supérieur à 5 ans ce qui fait qu'elle est la seule à être en plafonnement objectif. Par contre, personne n'est en situation de plafonnement subjectif au vu de l'appréciation donnée sur le temps de présence (court ou bien).

La première personne (n° 44) est âgée de 56 ans et occupe un poste de responsable logistique au siège depuis 2001. Ses attentes portent sur l'encadrement de l'activité et le salaire. L'atteinte de l'ancre sécurité/stabilité est effective grâce au poste car il comporte un

encadrement très important de l'activité car il est nécessaire que les infrastructures de la banque soient au maximum opérationnelles. Cette personne ne souhaite pas non plus changer d'entreprise car elle a une « volonté de poser ses expériences ». Pour l'ancre secondaire il est fait référence au salaire mais au vu du poste occupé, il est possible que cette ancre ne soit pas atteinte. Cela n'est pas évaluable par rapport au questionnaire vu que la grille des salaires pour les divers postes administratifs est assez spécifique. L'entretien permettra de préciser, d'une part les raisons à ne pas vouloir changer de poste, puis d'autre part, les attentes relatives à l'ancre secondaire en ce qui concerne le niveau de salaire. Cette personne doit être à la retraite dans 3 ans ce qui laisse à supposer que la progression salariale sera faible si ce n'est inexistante.

La deuxième personne (n° 57) a été nommée en 2008 à un poste de conseiller patrimonial à 40 ans, ce qui est une nomination peu courante à la banque Mutua au vu de la technicité requise pour ces fonctions. Cette nomination intervient à la suite de plusieurs postes en relation avec la clientèle depuis 1990, en suivant l'itinéraire d'emplois classique, c'est-à-dire en progressant dans la nature de la clientèle suivie pour arriver jusqu'à une gestion de portefeuilles très haut de gamme. Ce qui motive cette personne au niveau de l'ancre principale c'est l'intérêt de l'activité et le nouveau poste occupé doit permettre d'y répondre largement vu qu'il s'agit d'une activité de conseil spécifique ciblée sur une clientèle possédant un patrimoine important. Pour l'attente secondaire c'est l'équilibre vie privée/vie professionnelle qui est mise en avant, le salaire étant noté bien après, et la nature du poste est un moyen d'y arriver. En effet, les postes de conseillers patrimoniaux pour la clientèle haut de gamme ne sont pas présents dans les agences grand public mais dans des locaux dédiés à ce type de clientèle. Il y a des portefeuilles réduits afin que chaque conseiller puisse suivre de très près les affaires des clients, reçus uniquement sur rendez-vous. Il y a en plus tout un environnement administratif spécifique qui traite rapidement les dossiers donc moins de réclamations et de litiges. Le fonctionnement sur rendez-vous, de même que le traitement de nombreuses opérations par courriel ou fax, permet d'offrir une liberté d'organisation temporelle assez importante, ce qui peut permettre de planifier la vie privée de manière plus souple. Cette personne serait prête à quitter l'entreprise si celle-ci ne lui permettait plus de réaliser ses objectifs, ce qui rejoint, comme vu supra pour l'ancre sécurité/stabilité, le fait que si c'est le poste qui permet de satisfaire une ancre, l'entreprise ne constitue plus alors qu'un cadre d'accueil susceptible d'être modifié s'il s'avère insuffisant.

La troisième personne (n° 62) est âgée de 50 ans et a été nommée en 2006 directrice d'une agence importante qui chapeaute des points de vente. Ce poste n'est pas totalement nouveau puisque avant elle était directrice d'agence durant 5 années, même si en terme de gestion c'est un peu plus lourd et complexe vu la multiplicité des points de vente à gérer. L'ancre principale se traduit par l'item intérêt du travail qui doit être satisfait à ce poste comportant plusieurs nouveautés par rapport au précédent. L'ancre secondaire qui fait référence au salaire doit être également satisfaite ici vu qu'il s'agit d'une progression en responsabilité mais aussi en hiérarchie par rapport à la taille de la structure. D'ailleurs, cette personne qui ne souhaite ni changer de poste, ni d'entreprise, met en avant qu'elle souhaiterait conserver ces fonctions jusqu'à la retraite, à savoir encore dix années. Comme cela a été vu dans la présentation de la banque Mutua, il n'existe pas beaucoup d'agences de grande taille dans les différentes caisses et dans la mesure où cette nouvelle affectation semble être capable de permettre l'atteinte des deux ancres, cela permet de comprendre le désir de cette personne de conserver ses fonctions actuelles jusqu'à la retraite. Comme deux personnes du groupe des plafonnés volontaires, ici aussi l'atteinte des deux ancres semble amener les personnes à envisager une situation de plafonnement inscrite dans la durée.

La dernière personne (n° 95), âgée de 59 ans, a été nommée en 2006 à un poste de chef de service assurances. Ce cas est un peu particulier par rapport aux précédents car cette personne ne souhaite pas changer car sa retraite est dans deux années et qu'elle ne veut pas prendre le risque de se retrouver mutée ailleurs (ancre secondaire style de vie, item équilibre vie/privée professionnel). Par contre, elle indique que son poste actuel ne lui plaît pas car on l'y a muté d'office, ce qui laisse à supposer que l'ancre principale n'est pas atteinte. La proximité de la fin de la vie professionnelle montre que cette personne est prête à ne pas changer d'activité afin de ne pas mettre en péril sa vie privée. En fait, cette personne n'entre pas dans le cadre de notre approche du plafonnement volontaire puisque ici le choix de ne pas changer n'est pas fait dans le but d'atteindre un objectif, mais par défaut et par peur des conséquences d'un changement éventuel, alors même qu'il y a souffrance. Cette personne ne sera donc pas interrogée.

Dans ce groupe, trois personnes semblent envisager le plafonnement volontaire comme une réponse à leurs attentes, ce qui reste à préciser, c'est le degré d'ancrage par rapport à ces attentes pour mieux saisir en quoi le plafonnement volontaire peut apporter une réponse. Ici aussi, l'interaction entre les deux ancres semble importante et influente.

Au final ce sont 19 personnes qui sont retenues et qui se ventilent ainsi suivant leur ancre secondaire :

Tableau 30 – Répartition finale des plafonnés volontaires pour le corps d’hypothèse 1

Hypothèse	Ancre secondaire	Nombre de personnes
H1a	Technique fonctionnelle	1
H1b	autonomie	6
H1c	style de vie	7
H1	autres	5

## 2. Tests et analyses du corps d’hypothèses 2 : ancre style de vie

Ce corps d’hypothèse comprend une hypothèse principale et une hypothèse secondaire sur l’étude de l’ancre dominante style de vie. Parmi toutes les ancres de Schein, celle-ci nous semble être celle qui peut le plus amener à la recherche d’une situation de plafonnement volontaire puisqu’elle concerne notamment des attentes relatives au domaine privé. La largeur du champ couvert par cette ancre peut concerner également des attentes relatives à la vie professionnelle, avec toujours en toile de fond le style de vie, puisque le niveau de salaire est un des items de cette ancre et fait partie des critères initiaux retenus par Schein. A l’instar de l’ancre sécurité/stabilité, il est probable que la recherche de l’atteinte de cette ancre concerne différentes dimensions et différents niveaux, et que l’ancre secondaire puisse avoir également une influence sur la façon dont les personnes envisagent leur carrière et abordent le déroulement de celle-ci.

### 2.1 Hypothèse 2 : style de vie et indépendance professionnelle

*H2- Plus un salarié a pour objectif l’atteinte de l’ancre dominante style de vie et de l’ancre secondaire autonomie/indépendance, plus il cherchera une situation de plafonnement où le maintien de son autonomie lui permettra de servir son style de vie*

Nous souhaitons aborder à ce niveau la façon dont une personne, qui privilégie le style de vie, va envisager son évolution professionnelle par rapport à la nature de son ancre secondaire. L’autonomie en effet permet, par une maîtrise des différentes tâches relatives à un poste, de faciliter l’organisation de l’activité quotidienne et donc de générer des gains de temps potentiels. Cela va de pair aussi avec les savoirs car si l’autonomie permet de savoir quoi faire et à quel moment, les savoirs apportent le comment. Cela dit, l’autonomie peut aussi

s'entendre par la faculté de connaître les procédures pour trouver l'information quand une difficulté se présente et que la personne ne sait pas directement la résoudre, ce qui nécessite une bonne connaissance de l'environnement de travail. L'autonomie peut donc couvrir plusieurs dimensions et par la même offrir à la personne tout un panel de réponses permettant d'atteindre également l'ancre dominante ne serait-ce déjà qu'au niveau des horaires<sup>54</sup> par exemple pour faciliter l'organisation de la vie privée. La recherche de l'autonomie, qui peut permettre de satisfaire l'ancre dominante, peut également amener à rechercher des postes apparemment lourds en terme de gestion, comme celui de directeur d'agence, mais qui offrent en même temps une certaine souplesse organisationnelle en cas de besoin.

Par rapport à cette hypothèse, 6 personnes sont concernées, dont une seule fait partie du groupe des supposés plafonnés volontaires. Deux personnes ont indiqué le salaire comme item pour l'ancre dominante. Au vu de cette hypothèse l'analyse sera réalisée en fonction de l'item retenu.

### 2.1.1 Plafonnés volontaires et équilibre vie privée/vie professionnelle

Pour les quatre personnes ayant choisi en priorité l'équilibre vie privée/vie professionnelle, deux sont en situation de plafonnement objectif et aucune en plafonnement subjectif (estimation de la durée de maintien = bien).

La première (n° 11) est âgée de 55 ans et occupe un poste d'assistante au siège depuis 1999. Elle ne souhaite pas changer car elle trouve le métier intéressant et aimerait conserver ce poste jusqu'à la retraite, à savoir 6 ans, car elle aime ce qu'elle fait. Par rapport au poste occupé, comme cela a déjà été abordé, la souplesse de la fonction offre une certaine latitude au niveau organisationnel sur le plan privé. En outre, le poste d'assistant est un poste principalement d'exécution ce qui fait que contrairement à d'autres postes, notamment dans le réseau, la pression du client est moins forte, voire inexistante. D'ailleurs cette personne a travaillé en agence de 1973 à 1999 et c'est elle qui a demandé son changement. Ce poste lui permet certainement de répondre à ses attentes sur le plan privé, renforcé par l'autonomie que son expérience lui confère. Dans les fonctions d'assistante, il y a un travail à réaliser dans la

---

<sup>54</sup> Une banque du secteur commercial proposait à ses employés travaillant au siège des horaires variables. Ces derniers possédaient une carte qui leur permettait de pointer et ainsi de faire enregistrer les heures de départs et d'arrivés. L'existence de plages horaires flexibles situées le matin, à l'heure du déjeuner et le soir permet une organisation souple de la vie privée.

journée et la personne est assez libre pour organiser la façon dont elle va le traiter. Généralement c'est l'urgence des tâches qui va dicter l'ordre de réalisation, mais l'autonomie est présente dans la hiérarchisation des traitements à faire et l'organisation de la journée. Une fois les priorités traitées, la personne peut s'organiser pour partir plus tôt<sup>55</sup> si le besoin s'en fait sentir. Pour ce cas, cette personne est en poste depuis dix ans et aimerait y rester jusqu'à la fin de sa vie professionnelle, ce qui amènerait à un plafonnement de fin de carrière de 16 ans.

La deuxième personne (n° 29), est âgée de 39 ans et a été nommée directeur d'agence en 2006. C'est un poste relativement nouveau, qui fait suite à un poste d'adjoint au directeur d'agence (3 ans) puis d'organisateur durant 2 ans (poste qui avait été créé pour aider la restructuration de certaines agences). Cette personne ne souhaite pas changer car les tâches liées au poste lui plaisent et elle aimerait le conserver encore environ 5 ans le temps de le maîtriser complètement. Les informations contenues dans le questionnaire ne nous permettent pas de voir comment ce poste peut répondre à l'ancre principale au vu de la charge de travail qu'il peut représenter, notamment lorsque l'on est en phase d'apprentissage. Certes, l'ancien poste d'adjoint a dû permettre à cette personne d'acquérir certains fondamentaux de cette fonction, mais il reste tout de même une partie assez conséquente à acquérir. Par contre, comme cela a déjà été abordé, les fonctions de directeur d'agence confèrent une autonomie tout de même assez importante au niveau de la gestion de l'activité au quotidien, reste à voir si cette personne envisage également son autonomie au service de son équilibre vie privée/vie professionnelle.

La troisième personne (n° 6), âgée de 54 ans, s'occupe au siège du contrôle de la qualité depuis 2003. Elle ne souhaite pas changer de poste car cela implique un travail avec les agences et que l'équipe de travail fonctionne bien. Elle aimerait rester à ce poste jusqu'à la retraite, à savoir entre 5 et 7 ans, notamment parce qu'il n'y a « peu de choix sur le site (...) pour ne pas dire pratiquement pas ». Pour les mêmes raisons qu'évoquées pour le premier cas, ce poste situé au siège permet de répondre au style de vie. Concernant l'autonomie, au vu de l'ancienneté dans l'activité, celle-ci doit être importante ; reste à voir avec cette personne au cours d'un entretien si celle-ci peut être au service de son style de vie.

---

<sup>55</sup> Certaines caisses sont équipées au niveau du siège de pointeuse et d'horaires avec des plages variables. Pour les autres, certains sièges ferment plus tôt le vendredi (16 h 30) par exemple. Il y a une souplesse facilement accordée aux personnels du siège, notamment pour les postes « sulbaternes » comme ceux d'assistant ou encore d'analyste.



La dernière personne ayant choisi comme item principal l'équilibre vie privée (n° 105) est âgée de 51 ans et occupe un poste de chef de service depuis 2005. Elle ne souhaite pas quitter son poste car « épanouissement dans le poste actuel ». Son souhait serait de changer d'ici trois ans, histoire d'évoluer encore un peu avant le départ à la retraite. S'agissant d'un poste de chef de service, le seul changement possible sera un autre poste de chef de service par rapport aux itinéraires d'emplois possibles, à moins qu'il ne retourne à ses anciennes fonctions, à savoir directeur d'agence. Il sera important d'aborder avec cette personne la nature du poste qu'elle aimerait occuper après celui-ci, afin de voir notamment s'il peut permettre de répondre à l'ancre principale et à l'ancre secondaire.

### 2.1.2 Plafonnés volontaires et niveau salarial

Pour les deux personnes ayant choisit le salaire, la première (n° 36) fait partie du groupe des plafonnés volontaires. Elle est âgée de 54 ans et est directrice d'agence depuis 1994. Elle n'aimerait pas changer et si possible conserver les mêmes fonctions encore huit ans, date de départ à la retraite et précise que sa « première préoccupation était de prendre de nouvelle responsabilité ce qui n'est plus le cas ». Elle reste vigilante sur son évolution en terme de salaire, ce qui est logique par rapport à l'ancre principale et à l'item retenu. Par contre, ce qui est surprenant, c'est le désir de conserver les mêmes fonctions et d'avoir pour motivation le salaire. En effet, le poste de directeur d'agence est le plus haut niveau qui existe dans le réseau et comme cette personne en est à sa 5<sup>ème</sup> agence, il est peu probable que l'évolution éventuelle qu'il peut y avoir soit conséquente. Il y a une part de variabilité dans la rémunération des directeurs d'agence liée aux résultats de l'agence notamment si les objectifs sont atteints, mais cela reste aléatoire et les proportions sont assez marginales par rapport au salaire de base. Il sera intéressant de voir ce que la recherche de la progression salariale a comme impact sur l'ancre secondaire mais également, sur la façon d'envisager le plafonnement volontaire. En effet, ici le plafonnement est envisagé et positionné au niveau des fonctions, exercées depuis 1994, et la personne souhaite les conserver jusqu'à son départ à la retraite. Cependant, c'est peu compatible avec l'accroissement salarial souhaité. L'ancre autonomie est donc satisfaite aussi bien par la nature du poste que par l'ancienneté de la pratique.

La dernière personne est la seule du groupe des supposés plafonnés volontaires (n° 59) à répondre à ces deux ancrés. Agée de 57 ans, cette personne a été nommée en 2009 à un poste d'accueil pour les clients professionnels suite à la suppression de son précédent poste qui était le même à l'attention des particuliers (automatisation de la petite agence). Cette personne n'a pas indiqué les raisons de son désir de ne pas changer mais seulement qu'elle souhaiterait rester au poste où elle est jusqu'à la retraite, à savoir dans 4 ans. Comme pour le cas précédent, la réponse n'est pas totalement en adéquation avec l'attente de l'ancre principale, encore plus par ce que le poste concerné n'offre pas beaucoup de perspectives d'évolution salariale. En outre, l'autonomie ne semble pas a priori être très importante car l'activité est fortement soumise aux flux plus ou moins irréguliers de la clientèle qui va se présenter à l'agence et des opérations correspondantes à traiter, en plus des autres tâches affectées. Ceci laisse peu de place à l'organisation de la journée et à l'anticipation du travail à faire puisque celui-ci a une forte proportion d'inconnu liée aux demandes de la clientèle. Il sera intéressant de voir avec cette personne pourquoi elle ne souhaite pas changer de poste car a priori, ses deux ancrés ne doivent pas être atteints par l'actuel poste.

Au vu de ces études de cas, il semble que pour certains il y ait effectivement un lien entre le style de vie et l'autonomie dans la mesure où l'on est en présence de postes qui permettent de conjuguer et de satisfaire les deux ancrés. Ceci est d'autant plus vrai pour les personnes mettant l'accent sur leur équilibre de vie. Reste à confirmer ou infirmer avec les entretiens, l'influence entre les deux, notamment si l'autonomie permet d'atteindre l'ancre principale et ainsi faire envisager le plafonnement volontaire comme une solution pour conserver cet équilibre. Par contre, pour les répondants qui ont le salaire comme priorité, le lien semble moins probant vu que les postes concernés, qui veulent être conservés, offrent peu de marge d'évolution. Une explication pourra être trouvée seulement à travers les entretiens, notamment pour découvrir si ces personnes ont connu des augmentations de salaire (gratification) lors de changement de poste (nouvelle agence pour le directeur d'agence) ou dans leur activité (fonction d'accueil).

### 2.2 Hypothèse 2a : style de vie et stabilité

*H2a- Plus un salarié a pour objectif l'atteinte de l'ancre dominante style de vie et de l'ancre secondaire sécurité/stabilité, plus il cherchera une situation de plafonnement qui s'inscrira dans la durée*

Cette hypothèse est inversée par rapport à l'hypothèse H1c afin de voir notamment si l'ordre des ancrés a une influence sur la volonté d'être en situation de plafonnement volontaire ou sur la perspective de se positionner ainsi. Comme déjà signalé, ces deux ancrés sont assez proches au niveau de leur implication sur la recherche d'un certain confort personnel et dans la réponse que les personnes peuvent trouver à travers le plafonnement volontaire. Cette hypothèse va consister à étudier l'impact de la recherche de l'atteinte de cette ancre dominante dont le champ est très large puisque cela concerne les attentes au niveau personnel. Parmi ces attentes figurent l'item initial mentionné par Schein, à savoir le salaire.

Cette hypothèse va peut être nous permettre de voir, suivant ce que la personne a comme attentes par rapport à son style de vie, quelle influence cela a sur le degré de stabilité recherché et notamment, la durée du plafonnement qui peut être envisagée. En effet, selon nous, suivant que c'est le salaire qui est le principal moteur ou bien une certaine souplesse au niveau de l'organisation privée, le plafonnement ne sera pas envisagé de la même façon ni pour la même durée. Dans le questionnaire, cette ancre est abordée par le biais de deux items : l'équilibre vie privée/vie professionnelle et le salaire.

### 2.2.1 Le groupe des plafonnés volontaires

Pour ce groupe, quatre personnes sont concernées par ces deux ancrés. Les trois premières ont retenu l'item salaire et la dernière l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

Le premier répondant (n° 60) est âgé de 58 ans et travaille pour la direction commerciale comme assistant depuis 2007. Il ne souhaite pas changer de poste car il le trouve bien et que son départ est programmé pour 2010. La nature du poste qui est bien cadrée fait que l'ancre secondaire est atteinte. Concernant l'ancre principale, c'est le salaire qui est mis en avant. Elle peut soit être déjà atteinte, soit être un objectif qui sera alors difficilement réalisable au vu de la proximité du départ, et donc d'une logique de non progression salariale. L'entretien permettra de confirmer ce point précis.

Le deuxième (n° 119) est âgé de 56 ans et a été nommé directeur en 2008. Il ne souhaite pas changer car ce poste lui offre un bon compromis entre ne pas être directement en prise avec le commercial, tout en ayant pas un poste au siège qu'il ne souhaite plus (fonctions occupées au siège de 2003 à 2008). Ainsi il aimerait conserver ces mêmes fonctions durant les 7 années

qui lui reste à accomplir, quitte à devoir changer d'agence si on le lui demande. Au vu du nombre d'années restant à réaliser et la nature du poste occupé, il n'est pas improbable qu'il existe encore une possibilité de progression du salaire, à moins que cette attente ne soit déjà satisfaite ; ce qui peut également justifier le désir de conserver les fonctions (et donc le niveau hiérarchique). L'ancre sécurité/stabilité peut également trouver sa justification dans le fait que ce poste permet de répondre à un désir de ne plus être confrontée à deux types d'activité : commercial pur et activité du siège ce qui peut expliquer pourquoi cette personne serait prête à envisager, si on le lui demande, un changement vers une autre agence. Ces points sont à confirmer au cours d'un entretien.

La troisième et dernière personne de ce groupe qui a choisi le salaire (n° 121) est âgée de 53 ans et est responsable d'un point de vente depuis 1998. Elle ne souhaite pas changer de poste car : « 1) proche du domicile 2) évolution de salaire modeste par rapport à la charge de travail d'un directeur d'agence » et souhaiterait le conserver jusqu'au départ à la retraite qui est dans 12 ans. Ce qui est intéressant à ce niveau c'est que malgré une augmentation de salaire jugée faible par rapport à la charge de travail correspondant, la conservation du poste est envisagée. En outre, cette personne met en avant la proximité de son travail par rapport à son domicile. Pour elle, l'ancre principale semble partiellement atteinte relativement au salaire, mais le changement de poste n'est pas pour autant envisagé. Pourtant, les fonctions de directeur d'agence qui font suite à celles de responsable de point de vente seraient à même de combler des attentes salariales. Ce qui est à noter c'est que l'apparente recherche du salaire s'avère moins importante que la stabilité dans l'emploi qui est proche du domicile. Ceci a vraisemblablement amené cette personne à rechercher une situation de plafonnement qui s'inscrit aujourd'hui dans la durée (11 ans) et qui est désirée jusqu'à la fin de la carrière qui intervient dans 12 ans. Si elle parvient à maintenir sa présence dans le poste, le plafonnement volontaire sera alors de 23 années. Il sera intéressant de préciser tous ces points au cours d'un entretien.

Le dernier répondant (n° 129), qui est le seul à avoir opté pour l'équilibre vie privée, est âgé de 42 ans. Il est conseiller patrimonial depuis 2004. Il ne souhaite pas changer car « il trouve un équilibre entre les bons et les mauvais côtés ». Il indique en outre « j'y suis très bien et j'ai appris à rester quand on est bien dans un poste plutôt que de bouger absolument et se retrouver dans des galères ». Cette phrase fait référence à une agence où cette personne a été nommée agent d'accueil avant d'évoluer conseiller et qui était une « agence très

désagréable ». L'atteinte des deux ancras semble être effective car l'expérience de cette personne lui a permis d'apprécier les situations et de se positionner par rapport au risque que peut présenter une demande de changement. Cependant au vu de son jeune âge il est peu probable que l'entreprise ne lui permette de rester au poste où il est jusqu'à sa retraite. Il sera donc intéressant de voir avec lui au cours d'un entretien, combien de temps déjà il souhaite rester au poste actuel et quels changements éventuels seraient de nature à lui convenir.

Plusieurs points sont à préciser au cours des entretiens mais il semble, pour ce groupe des plafonnés volontaires, que la recherche de l'atteinte de ces deux ancras amène à envisager un plafonnement volontaire qui s'inscrit dans la durée, même lorsque c'est le salaire qui est la motivation mise en avant.

### 2.2.2 Le groupe des plafonnés supposés volontaires

Parmi les cinq répondants de ce groupe concerné par cette hypothèse, un a choisi l'item salaire (n° 17) pour l'ancre style de vie, un autre a attribué la meilleure note au deux items et les deux derniers ont opté pour l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Aucun n'est en situation de plafonnement objectif.

Le premier répondant (n° 17) est âgé de 51 ans et a été nommé au siège comme expert épargne en 2007. Cette nomination fait suite à un parcours dans le réseau qui s'est terminé par un poste d'adjoint au directeur d'agence tenu durant 5 ans. Son désir de ne pas changer est lié à son arrivée récente dans ce poste qu'il aimerait conserver jusqu'à sa retraite, à savoir encore dix ans, car à ses yeux il requiert une certaine technicité. Par rapport à son ancre principale l'objectif voulu doit être atteint puisque le poste d'expert aura permis à cette personne d'accéder au grade de cadre et d'avoir ainsi une augmentation de salaire ne serait-ce que par la progression des points liés au poste. Reste à vérifier si cette attente qui est comblée aujourd'hui est considérée comme un aboutissement définitif ou temporaire. Concernant l'ancre secondaire, elle doit également être atteinte puisque la personne envisage de conserver ce poste jusqu'à sa retraite, ce qui représente tout de même une période de dix années. La technicité du poste qui est mise en avant doit pouvoir permettre de maintenir un intérêt pour les tâches à réaliser et donc alimenter le contentement vis-à-vis de l'ancre secondaire. Ces différents points seront à aborder avec cette personne pour préciser notamment la place accordée au plafonnement volontaire.

Le deuxième répondant (n° 18) est âgé de 63 ans et a été nommé directeur d'agence en 2001, suite à un poste d'adjoint. Il aimerait conserver son poste jusqu'à son départ à la retraite qu'il envisage dans 4 ans. En effet, ses fonctions lui conviennent parce qu'elles lui confèrent une souplesse organisationnelle appréciable et le lieu d'exercice est à proximité de son domicile. Au niveau des items relatifs à l'ancre style de vie, il avait noté 10 les deux. Le poste qu'il occupe aujourd'hui semble répondre à l'équilibre vie privée mais aussi au salaire puisque le fait d'avoir été nommé directeur d'agence lui a permis d'accéder au grade de cadre et à une augmentation des points liés au poste. Pour l'ancre secondaire c'est la stabilité dans le déroulement de l'activité qui lui convient par le biais de l'encadrement des tâches. Il sera nécessaire de voir avec lui si son ancre secondaire est bien atteinte. Normalement, le poste de directeur d'agence comporte une part importante de formel dans le sens où pour gérer une agence il existe toute une série de tâches à réaliser, comme les fonctions administratives qui interviennent régulièrement (contrôles des dossiers ou les notations des collaborateurs), mais de façon plus espacée que l'encadrement commercial. Cependant, même s'il existe une forme de cadrage au niveau des tâches, plusieurs directeurs d'agence de différentes caisses ont fait remonter au syndicat donneur d'ordre de cette étude, des difficultés à saisir les discours parfois contradictoires du directeur de réseau et/ou de la direction commerciale (point soulevé par un des répondants étudié supra). Même si cette personne envisage une situation de plafonnement volontaire, ce qui laisse à supposer qu'elle a trouvé dans son poste actuel une réponse à ses attentes, il sera intéressant au cours de l'entretien de préciser son approche par rapport à l'ancre secondaire et sa situation professionnelle.

Le troisième (n° 50) est âgé de 30 ans et a été nommé chargé de clientèle en 2008. Il n'a pas motivé ses raisons à ne pas changer mais vu sa nomination récente, il semble logique qu'un souhait de départ ne soit pas encore formalisé. Rien parmi ses réponses ne permet de savoir si l'ancre dominante est atteinte et ce que cela peut induire au niveau de son comportement. Cependant, au vu de son âge, si un plafonnement volontaire est envisagé il ne sera vraisemblablement que temporaire. Par contre, pour l'ancre secondaire, plusieurs informations peuvent permettre de penser qu'elle est atteinte. C'est le cas déjà au niveau de l'entreprise puisque cette personne ne souhaite pas en changer. Pour elle, la banque Mutua offre des opportunités de carrière intéressantes et la possibilité de se former sans avoir à payer les formations. Les méthodes de travail, même si elles sont un peu rigides, sont à son avis un outil « d'organisation efficace ». L'intérêt du travail doit être présent vu que cette nomination

récente implique la gestion d'un portefeuille client attiré, ce qui par rapport au précédent poste de conseiller est plus intéressant puisqu'il y a un suivi d'un groupe stable de personnes. L'entretien permettra de préciser les points relatifs à l'ancre principale ainsi que l'approche d'une situation de plafonnement.

Le quatrième répondant (n° 83) est âgé de 34 ans et a été nommé directeur d'agence en 2008. Sa motivation à ne pas changer de poste fait référence à son arrivée récente. Comme pour le cas précédent, il n'y a pas d'indications dans le questionnaire pouvant laisser entrevoir comment l'ancre principale peut être atteinte, surtout qu'une récente nomination dans un poste aussi lourd entraîne une quasi obligation d'investissement personnel important, ce qui est peu compatible en apparence avec l'item équilibre vie privée. Cela dit, le précédent poste de formateur nécessitait des déplacements fréquents dans toute la caisse pour former les collaborateurs ayant besoin de progresser. En tenant compte de ceci, il s'avère qu'un poste de directeur d'agence est un poste plus statique. Il convient de préciser ces points au cours d'un entretien afin de voir si une situation de plafonnement peut être envisagée, comment, et pourquoi. Pour l'ancre secondaire, comme le cas précédent, elle peut être atteinte. D'une part, la personne précise qu'elle est attachée à son entreprise qui a su lui faire confiance et qu'elle a un « épanouissement dans mon emploi ». D'autre part, la récente nomination à ce poste doit faire que l'intérêt est présent et sollicité. L'entretien permettra ici aussi de préciser des points relatifs à l'ancre secondaire et le positionnement du plafonnement volontaire dans le déroulement de la carrière.

Le dernier (n° 130) est âgé de 49 ans et a été nommé directeur d'agence en 2007. Cette nomination fait suite à deux postes successifs d'adjoint pour une durée totale de 10 ans. Cette personne n'a pas motivé son désir de ne pas changer mais la nomination récente est certainement une bonne explication. Comme pour un des cas mentionné supra, le poste de directeur d'agence, par rapport à celui d'adjoint, n'est pas forcément celui qui permet le mieux d'avoir un équilibre vie privée/vie professionnelle, du moins dans les débuts. Nous n'avons pas non plus ici d'indications sur le degré d'atteinte de l'ancre principale. Bien que l'ancre sécurité/stabilité soit présente en ancre secondaire, cette personne envisage éventuellement de quitter l'entreprise sans préciser pourquoi. Pourtant, le poste de directeur d'agence, comme cela a déjà été abordé, comporte une large part de formel donnant un cadre stable au déroulement de l'activité. Le peu d'informations figurant dans le questionnaire nécessite également de mener un entretien.

Hormis pour quelques cas où les informations figurant dans le questionnaire laissent à penser que le plafonnement volontaire s’inscrit dans une conception de la carrière, pour la majorité il reste de nombreuses zones à éclaircir. Ce sont donc 15 personnes qui seront à interroger dans le cadre de ces hypothèses :

**Tableau 31.** Répartition finale des personnes plafonnées volontaires pour le corps d’hypothèse 2

Hypothèse	Ancre secondaire	Nombre de personnes
H2	autonomie	6
H2a	Sécurité/stabilité	4

### 3. Tests et analyses du corps d’hypothèses 3 : ancre challenge pur défi

Ce corps d’hypothèses comprend une hypothèse principale et une hypothèse secondaire relatives à l’ancre dominante challenge. Cette ancre recouvre deux items qui sont la visibilité de la carrière et le désir d’évoluer par le biais de promotions. Comme indiqué supra, normalement cette ancre ne doit pas concerner des personnes plafonnées volontaires mais son étude nous semble intéressante justement par rapport à cela. D’une part, afin de voir si une personne très attachée à son évolution de carrière et aux défis peut envisager une situation de plafonnement et d’autre part ; si la conjugaison de cette ancre basée sur le changement, avec une ancre secondaire proche ou éloignée de ce genre de motivation, peut avoir une influence sur la vision du plafonnement. Ces hypothèses, à l’inverse des autres, devraient permettre de construire un profil de plafonné volontaire très temporaire, voire même, un profil de non candidat au plafond volontaire.

#### 3.1 Hypothèse 3 : challenge et réalisation des défis

*H3- Plus un salarié a pour objectif l’atteinte de l’ancre dominante challenge plus il cherchera une situation de plafonnement tant qu’il estimera que le poste confié n’est pas maîtrisé ou tant que celui-ci lui offre des défis à la hauteur de ses attentes*

Lorsqu’une personne est motivée par les défis, il semble peu probable qu’elle puisse envisager un changement tant qu’elle n’aura pas atteint son objectif, ne serait-ce que pour ne pas rester sur un échec. A l’instar d’un sportif de haut niveau, le plafonnement à un stade peut



être souhaité tant que le niveau de challenge n'est pas atteint ou alors qu'il est atteint mais que le suivant paraît encore trop inaccessible, ou que le poste occupé comporte une richesse de défis au quotidien à surmonter comme pourrait le faire un poste de réparation de matériel par exemple. Le défi est de trouver la panne et de parvenir à la résoudre alors même que le métier de base ne change pas. Des postes peuvent permettre de fournir au quotidien des défis à relever, l'atteinte de cette ancre dépendra du niveau ou de la profondeur des attentes liés à la nature des défis. Pour certains, franchir une petite montagne est un défi, pour d'autres c'est l'Everest l'objectif. Cette ancre semble aussi, à notre avis, comporter différents niveaux relatifs ici à ce que les personnes attendent comme niveau de défis et ont comme ambition.

Comme cela était prévisible, peu de répondants ont retenu cette ancre comme principale. Au total ils sont 6 : deux pour les plafonnés volontaires (n° 37 et 128) et 4 pour l'autre groupe. Parmi ces 6, un plafonné volontaire est concerné par l'hypothèse secondaire et sera étudié à ce niveau.

### 3.1.1 Les plafonnés volontaires : la variété des défis

Le seul répondant (n° 37) de ce groupe est âgé de 55 ans et est directeur d'agence depuis 1986, avec un changement d'agence en 2005. Son ancre secondaire est style de vie, il n'aimerait pas changer de poste car celui-ci lui convient. Le poste de directeur d'agence, comme cela a été abordé supra, contient dans son activité des défis à relever liés notamment à la résolution des demandes de la clientèle, au rattrapage des objectifs en retard ou encore la gestion des collaborateurs. A l'instar du réparateur de matériel cité en exemple supra, les défis ne sont pas liés à une nouveauté dans leur nature mais plutôt dans la recherche d'une solution adaptée. Au vu de l'ancienneté de cette personne on peut donc s'orienter plutôt vers cette explication car la non maîtrise du poste paraît peu probable au bout de 23 années de pratique (sinon il serait à ce jour adjoint et non pas responsable d'une agence comportant dix employés). Il sera bien sûr intéressant de voir avec cette personne si son désir de plafonnement est bien lié au fait que ce poste comporte son lot de défis à surmonter.

### 3.1.2 Les plafonnés supposés volontaires : la réussite du défi

Le premier répondant de ce groupe (n° 65) est âgé de 48 ans et est chef du service audit depuis fin 2009. Ce poste est partiellement nouveau puisque les précédents ont concerné des

services en relation avec la production commerciale du réseau en matière de crédits. Le désir de ne pas changer est motivé par le fait que ce poste lui permet d'intégrer encore de nouvelles compétences et qu'il n'en a pas encore fait le tour. Ce qu'il apprécie, c'est le côté bien cadré de son activité et peu changeant, ce qui correspond à son ancre secondaire sécurité/stabilité. Concernant cette personne, l'hypothèse semble se vérifier puisqu'il apparaît qu'il n'a pas encore retiré de ce poste toute l'expérience et le savoir nécessaires, ce qui fait que son ancre principale n'est pas totalement atteinte puisque le défi à relever n'est pas achevé. Concernant l'ancre secondaire sécurité/stabilité, celle-ci est atteinte puisque la personne apprécie l'encadrement de l'activité qui est bien déterminé et non changeant. Cet aspect du poste est logique puisque les fonctions relevant de l'audit ont pour rôle de contrôler le respect des procédures, donc il s'agit du service où justement l'activité doit être la plus cadrée vu qu'ils sont les garants du respect des règles. Pour confirmer complètement l'hypothèse pour cette personne, il convient de voir avec elle au cours de l'entretien pendant combien de temps elle envisage de rester à son poste actuel, quelles sont ses attentes pour évoluer vers un prochain poste et si le plafonnement volontaire peut s'inscrire dans ses aspirations professionnelles.

Le deuxième répondant (n° 66) est âgé de 33 ans et occupe les fonctions de chargé d'affaire entreprise depuis 2003, avec un changement d'agence en 2006. Son désir de ne pas changer est lié à « pas encore fait le tour du métier » et qu'il lui reste des savoirs à acquérir, ce qui correspond à son ancre secondaire compétence technique/fonctionnelle. La justification apportée sur le désir de ne pas changer confirme l'hypothèse comme quoi le plafonnement volontaire peut être envisagé comme un moyen permettant de combler les attentes relatives à une ancre. Les postes de chargé d'affaires entreprises sont des postes qui nécessitent une certaine technicité et qui sont complexes, comme abordé supra dans la présentation des métiers de l'entreprise, ce qui peut expliquer que le défi que représente la maîtrise de ce poste ne soit pas encore atteint. Il sera intéressant de voir avec cette personne comment elle envisage la poursuite de sa carrière et quelle place peut occuper le plafonnement.

Le troisième répondant (n° 73) est âgé de 54 ans et est directeur d'une agence patrimoniale depuis 2002. Il n'a pas motivé sa décision de ne pas changer de poste et a comme pour le précédent, au niveau de son ancre secondaire sécurité/stabilité, des attentes liées à l'encadrement de l'activité et à sa stabilité dans le temps. L'absence d'informations suffisantes dans le questionnaire nous amène à envisager un entretien avec cette personne ne

serait-ce que pour connaître les raisons à son désir de ne pas changer alors qu'il est en poste depuis 2002. Cela mérite d'être approfondi par rapport à son ancre dominante.

La dernière personne (n° 101) est âgée de 55 ans et est chef de service appliqué aux nouvelles technologies depuis 2007. Ses explications sur son désir de ne pas changer fait référence au fait qu'il a connu « 4 changements qui m'ont motivé perpétuellement et je suis en poste depuis 2 ans, donc je n'ai pas encore suffisamment profité. Quand cela ne présentera plus d'intérêt, j'ai envie de changer encore une fois avant les postes de réalisation de missions». Cette personne semble confirmer également l'hypothèse car elle motive son non changement par le fait qu'il lui reste encore des choses à retirer de son activité, et que le changement ne sera envisagé que lorsque l'intérêt ne sera plus présent. Reste à déterminer l'influence de l'ancre secondaire sécurité/stabilité. L'entretien permettra d'approcher avec cette personne combien de temps elle souhaite rester au poste actuel, quelles sont ses attentes en terme d'évolution et quelle place elle peut être amenée à donner au plafonnement volontaire dans sa carrière.

Ces premières approches laissent à penser que l'interaction entre les deux ancres a un effet sur la façon d'aborder le déroulement de la carrière, et notamment le fait d'envisager un moment de stagnation. Si ce plafonnement volontaire qui est souhaité a une durée qui correspond à celle souhaitée ou pratiquée par l'entreprise, le plafonnement subjectif ne devrait pas faire son apparition et la personne maintiendra sa motivation. Par contre, comme abordé supra, le risque de voir apparaître une frustration peut être aussi bien lié à un mouvement survenant trop tôt alors que la personne estime ne pas avoir retiré de son poste tous les bénéfices qu'elle souhaitait, ou trop tard faisant que dans ce cas, l'ancre principale étant largement atteinte, c'est l'ancre secondaire qui commence à être déstabilisée.

Au total, par rapport à cette hypothèse, ce sont donc les 5 personnes qu'il convient d'approcher au cours d'un entretien.

### 3.2 Hypothèse 3a : Challenge et liberté

*H3a : Plus un salarié a pour objectif l'atteinte de l'ancre dominante challenge et de l'ancre secondaire managériale ou créativité entrepreneuriale, plus il exclura de sa carrière les situations de plafonnement durables*

Cette hypothèse secondaire a pour objectif de voir s'il est possible de déterminer des candidats réfractaires à une situation de plafonnement. Pour ces raisons, les ancrés relatives aux motivations ne sont pas retenues car celles ayant plus une connotation proche de l'ambition semblent plus appropriées.

Une seule personne (n° 128) appartenant au groupe des supposés plafonnés volontaires entre dans cette catégorie. Agée de 55 ans, elle est chef de service ayant en charge le marché des professionnels depuis 2005. Ce poste fait suite à des fonctions de chargé d'affaires professionnels occupées seulement durant 1 an. Elle ne souhaite pas changer car son emploi lui convient parfaitement « tant au niveau de l'autonomie que du relationnel et des compétences qu'il sous entend. Il faut une durée de 5 ans au moins pour bien le maîtriser ». L'ancre secondaire est l'ancre Managériale, qui doit être satisfaite par la prise de fonction comme chef de service vu que cela implique la gestion d'une petite équipe, ce qui n'est pas le cas lorsque l'on est chargé d'affaires. Par contre, l'ancre principale ne semble pas être atteinte puisque cette personne estime que 5 ans sont nécessaires pour maîtriser son poste alors que la prise de fonctions n'est effective que depuis 4 ans. Ces divers points sont à préciser avec cette personne au cours d'un entretien.

Par rapport à ces deux hypothèses, ce sont donc 6 personnes qui seront à interroger :

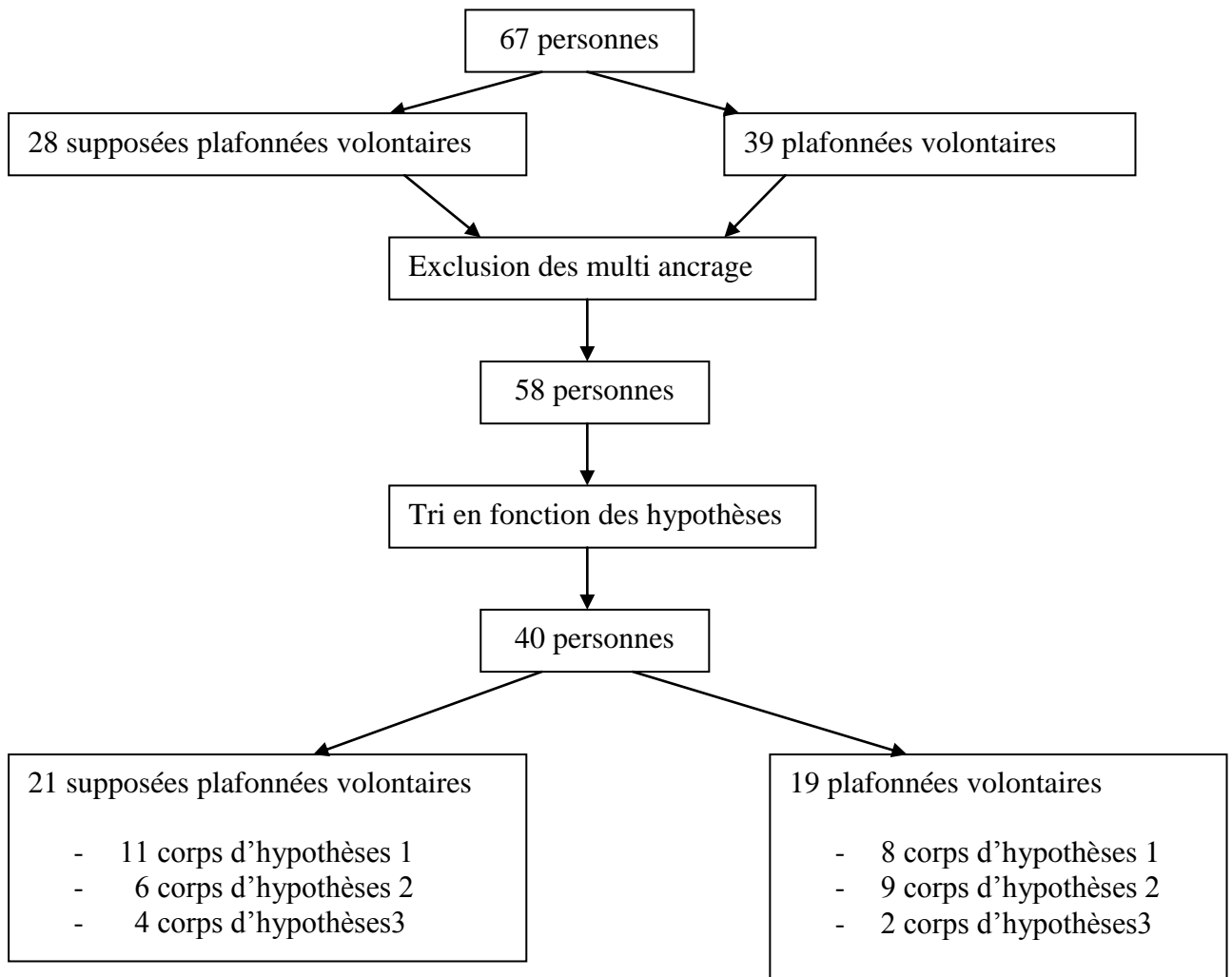
Tableau 32. Répartition finale des personnes plafonnées volontaires pour le corps d'hypothèse 3

Hypothèse	Ancre secondaire	Nombre de personnes
H3a	Managériale	1
H3	Autres	5

### 3.3 Hypothèses et constitution finale des groupes de répondants

Par rapport au groupe initial constitué de 67 personnes ayant un profil susceptible d'entrer dans le cadre de l'étude des plafonnés volontaires, les hypothèses formulées auront permis de conserver 41 répondants. L'analyse des réponses a amené à exclure une seule personne. Le groupe final est donc constitué de 40 personnes se répartissant ainsi :

**Figure 23.** Répartition finale des répondants plafonnés volontaires ou supposés



**B. Etude du groupe des plafonnés involontaires : la détermination des opposés**

Bien qu'il ne s'agisse pas spécifiquement de notre sujet d'étude, nous avons analysé le groupe des plafonnés involontaires pour plusieurs raisons. La première consiste à analyser les caractéristiques d'un groupe opposé à celui étudié, pour dresser un profil qui permettra de confirmer les contours du plafonnement volontaire. Dans les études sur le plafonnement, des classifications existent notamment par opposition l'une à l'autre : objectif et subjectif, structurel et individuel. Comme notre objectif est de rechercher ce qui peut caractériser efficacement les plafonnés volontaires comme une catégorie à part entière, il nous est donc apparu intéressant de les opposer à la catégorie des plafonnés involontaires qui recouvre en fait les personnes souffrant d'une situation de plafonnement, qu'elle soit objective ou subjective.

1. Plafonnement et ancre dominante sécurité / stabilité

Parmi les 16 personnes concernées par l'ancre dominante sécurité/stabilité, nous avons 8 personnes disposées à changer d'entreprise. Nous avons ici un écart relativement faible par rapport aux individus plafonnés volontaires puisque ceux-ci envisageaient un départ de l'entreprise à hauteur 42 %, alors que dans ce groupe ils sont 50 %. Par rapport à cette ancre, l'analyse de la population va permettre de dresser un profil des répondants et voir si parmi eux, la réaction face à leur situation de plafonnement est susceptible d'être améliorée par un changement dont la nature reste à déterminer. L'objectif est d'identifier des individus qui pourraient par la suite être interrogés afin de voir notamment si le plafonnement peut être envisagé comme un élément de la carrière ou pas du tout.

Tableau 33- Plafonnés involontaires : motivations à quitter l'entreprise

Motivation pour le changement de poste	Réponse pour le changement d'entreprise	Profil -Ancre secondaire-
« 15 ans de gestion de patrimoine, sentiments d'en avoir fait le tour, envie de voir autre chose »	« je l'ai déjà fait 2 fois, pourquoi pas 3 »	Conseiller en gestion patrimoniale, 45 ans, n° 3 - style de vie -
« d'ici 1 à 2 ans tenter une nouvelle remise en question, étendre mes responsabilités (une nouvelle expérience du management). Me permettre d'accroître ma rémunération »	« Je l'ai déjà fait une fois et c'est une expérience très enrichissante Nouvelle culture d'entreprise nouveaux modes d'organisation c'est un nouveau départ ! Et l'occasion de valoriser financièrement ses acquis professionnels »	Chef de service crédits, 49 ans, n° 15 - style de vie -
- pas de raisons -	« dégradation du climat de confiance nécessaire à un travail serein »	Adjoint directeur agence, 46 ans, n° 43 - style de vie -
« J'ai changé d'agence pour récupérer ma pesée de poste d'ancien responsable de service (pesée perdue lorsque je suis passée du siège au réseau). Le management d'une équipe importante me satisfait mais je souhaiterais me rapprocher de chez moi dès que j'en aurai l'opportunité. »	« Mon ancien métier de communicante me plaisait davantage mais les postes dans ce domaine à la banque MUTUA ne sont plus intéressants (pas de créativité possible) contrairement à la période que j'ai connue (c'est la raison pour laquelle je me suis réorientée). »	Directeur d'agence, 50 ans, n° 47 - management -
« Voir autre chose »	« Nouveau challenge »	Directeur Commercial, 50 ans, n° 56 - management -

« envie de changement »	« besoin de relever de nouveaux défis que la banque Mutua ne propose plus. Usure du métier (27 ans) en réseau »	Directeur d'agence, 49 ans, n° 84 - entrepreneuriale -
« Si je change aujourd'hui c'est pour obtenir le statut Cadre. Est-ce bien utile à 51 ans ? »	« Une expérience de 30 ans dans le commercial est un argument convaincant, du moins je l'espère »	Responsable bureau, 51 ans, n° 100 - style de vie -
« Accéder à un poste de responsable d'agence (petite unité) »	« Pour être <u>considéré</u> »	Conseiller clientèle, 48 ans, n° 122 - entrepreneuriale -

L'analyse de ce groupe est intéressante car les répondants ont une ancre sécurité/stabilité mais ils souhaitent changer de poste et d'entreprise, et leurs ancres secondaires sont variées. D'un point de vue général, l'impression qui émerge relativement à l'ancre principale, c'est qu'elle n'est pas atteinte. Concernant les secondaires, les attentes qui y sont liées semblent être en filigrane faisant qu'à ce niveau, le tâtonnement est présent. Les remarques notées sur les questionnaires sont parfois surprenantes.

S'agissant d'une approche globale des plafonnés involontaires, ne sont traitées à ce niveau que les réponses ne concernant pas les hypothèses complémentaires. Ainsi quatre personnes sont retenues : 2 ayant pour ancre secondaire management et 2 autres, créativité entrepreneuriale.

### 1.1 Les plafonnés involontaires et l'instabilité de l'ancre secondaire

La première personne a un profil particulier car elle est directrice d'agence (n° 47) et elle est passée du siège au réseau, certainement pour satisfaire son ancre secondaire management, en acceptant une perte de salaire. Elle met en avant que le management d'une équipe la satisfait mais qu'elle veut se rapprocher de chez elle. Le fait d'avoir changé d'agence pour récupérer son ancienne pesée (et donc un salaire plus bas) et se rapprocher du domicile fait plutôt penser à l'ancre style de vie. Elle indique que sa banque ne lui permet plus d'exprimer sa créativité, ce qui fait par contre plutôt penser à l'ancre entrepreneuriale, mais qu'elle a changé d'orientation professionnelle pour ces raisons, on peut donc supposer un confusion d'ancrage au niveau de l'ancre secondaire. Les fonctions actuelles semblent convenir puisque le goût pour le management est mis en avant, ce qui peut expliquer la présence de l'ancre sécurité/stabilité (conservation des fonctions) et de l'ancre management (poste de directeur

d'agence). Le lieu d'exercice reste un objectif à atteindre dès que la possibilité se présentera. Ce qui est intéressant de noter, c'est que l'ancre autonomie est noté juste après l'ancre management, le style de vie ne venant qu'en troisième position. Cela semble refléter une personne qui trouve dans les fonctions de directeur d'agence une réponse à ses deux ancres, mais où le lieu d'exercice ne convient pas.

Ce point est important à soulever car il permet de mettre en avant le fait qu'un poste peut convenir parce que plusieurs de ses aspects offrent une réponse à des attentes mais que ses conditions d'exercice rendent difficile une totale réalisation des objectifs. Un entretien permettra de vérifier s'il y a bien eu changement d'ancre secondaire et quelle influence pourrait avoir un éventuel changement de lieu ou pas sur l'atteinte de l'ancre principale et sur la motivation à rechercher une situation de plafonnement ou pas.

Le répondant suivant est directeur commercial (n° 56) et ses ancres principales et secondaires ne semblent pas être atteintes puisque les arguments à vouloir changer sont le fait de « voir autre chose » et de relever « de nouveau challenge » alors même que l'ancre challenge est notée parmi les dernières. Le fait de vouloir « voir autre chose » sous entend que la personne ne trouve pas ou plus d'intérêt à son activité actuelle (ancre sécurité/stabilité) et « nouveau challenge » peut être abordé non pas sous l'angle de l'ancre challenge avec des défis à surmonter, mais comme la possibilité de gérer une équipe (ancre management) ce qui n'est pas vraiment le cas pour cette personne. Cependant ce poste, comme les postes existants au même niveau, ne concerne pas directement la gestion d'une équipe comme cela peut se concevoir pour le poste de directeur d'agence ou de chef de service. Il manque l'aspect relationnel et même émotionnel signalé dans cette ancre car ce directeur est situé dans un bureau éloigné des personnes pouvant être amenées à travailler pour lui. Il sera nécessaire d'avoir un entretien avec cette personne pour préciser ce qu'elle entend précisément par l'expression « nouveau challenge ».

Deux autres personnes ont quant à elles comme ancre secondaire créativité entrepreneuriale, et dans les deux cas, celle-ci ne semble pas être atteinte, pouvant entraîner une déstabilisation de l'ancre dominante qui n'est pas non plus atteinte.

Le premier cas concerne un directeur d'agence (n° 84) qui présente un argument en décalage avec son ancre secondaire. En effet, « besoin de relever de nouveaux défis » s'adresse plus à



l'ancre challenge même si dans créativité entrepreneuriale on peut retrouver la notion de défi puisque cela concerne le pilotage d'une activité avec les aléas que cela peut présenter. Or, il a été vu supra que le poste de directeur d'agence permettait une part de créativité ; cependant celle-ci peut être érodée puisque cette personne met en avant que « 27 ans dans le réseau cela use ». Cette ancre secondaire qui a pu être atteinte dans le passé par la nouveauté des fonctions, ne l'est plus ou l'est moins, ce qui fait que l'intérêt pour l'activité au quotidien disparaît aussi, entraînant un désir de changement.

Le dernier répondant concerné par l'ancre secondaire entrepreneuriale est une personne conseiller de clientèle (n° 122) qui souhaite accéder à des fonctions de directeur d'agence, ce qui pourrait correspondre à l'ancre management. Cependant, les motivations à quitter l'entreprise font référence à la considération. Cela peut aussi bien s'appliquer à la reconnaissance des mérites (ancre Technique/fonctionnelle) qu'à la capacité de pouvoir s'exprimer et d'être entendu (ancre créativité entrepreneuriale). Il a été vu dans la revue de la littérature que la faculté de pouvoir s'exprimer et d'avoir un feed back était un des moyens permettant de lutter contre les effets des situations de plafonnements. Cette personne souhaite devenir directrice d'agence, ce qui devrait lui permettre d'atteindre ses deux ancres, la principale (intérêt et encadrement de l'activité, le poste actuel étant occupé depuis 2003 et faisant suite à deux postes de conseiller commercial pour une durée totale de 10 ans) comme la secondaire (plus de latitude pour faire remonter un avis).

Bien que l'on soit en présence de personnes ayant l'ancre sécurité/stabilité en dominante, on peut s'apercevoir que l'envie de changer est présente et qu'elle peut faire référence à une attente non satisfaite de l'ancre secondaire et/ou de l'ancre principale. Chez ces personnes plafonnées involontaires où la situation ne semble pas encore bien établie, on constate un positionnement ambigu entre les attentes formulées et les ancres soulignées par le biais des items du questionnaire. L'instabilité de la position par rapport aux ancres à atteindre n'empêche pas les personnes de formuler ce qu'elles jugent prioritaire dans leur carrière, et de constater qu'elles n'y sont pas encore parvenues. Les éléments à aborder avec ces personnes vont consister à détailler précisément leur objectif professionnel et voir si une fois le but atteint, elles peuvent envisager une situation de plafonnement et ce, pendant combien de temps.

Pour les 8 personnes restantes concernées par cette ancre et qui n'ont pas formulé le désir de quitter l'entreprise, 1 personne n'a donné aucune raison. Les profils des autres sont les suivants :

Tableau 34- Plafonnés involontaires : motivations à ne pas quitter l'entreprise

Motivation pour le changement de poste	Réponse pour le non changement d'entreprise	Profil -ancre secondaire-
« Demande de moins en moins d'expertise sur le fonds du métier et de plus en plus sur les nouvelles technologies »	« Un peu tard et des crédits en cours »	Chef de service marketing, 57 ans, n° 7 - style de vie -
« 59 ans est un âge difficile à vivre en entreprise où les perspectives sont fermées tout autant que les reconnaissances ou les postes valorisants. Ce type de regard conduit à un niveau de démotivation lui-même difficile à vivre »	« L'âge »	Directeur d'agence, n° 12, - entrepreneuriale -
« un nouveau challenge serait le bienvenu »	« S'orienter vers un nouveau challenge mais la flexibilité de l'emploi avec l'âge aujourd'hui restreint le désir de rupture professionnelle »	Animateur, 51 ans, n° 35 - style de vie -
Terminer les 10 dernières années dans un autre poste ; ceux de ma caisse pouvant disparaître »	« bien où je suis »	Responsable IARD, 55 ans, n° 64 - style de vie -
«pour un temps partiel, mais pas possible sur cette fonction d'encadrement, ça ne se pratique pas ? »	« Culture entreprise ancrée, fortes connaissances acquises dans cette entreprise engendrant une aisance dans le travail. Dommage que nous copions des méthodes communes aux autres entreprises au lieu de travailler nos différences »	Directeur d'agence, 55 ans, n° 71 - entrepreneuriale -
« Le poste, à cause des externalisation, a perdu de son intérêt »	« sécurité emploi et âge »	Chef de service moyens généraux, 54 ans, n° 78 - entrepreneuriale -
« Pour évoluer, voir d'autres choses »	« Tout va bouger dans quelques années, beaucoup de départs en retraite »	Télévendeur, 22 ans, n°88 - style de vie -

Trois personnes ont une ancre secondaire non envisagée par nos hypothèses complémentaires, il s'agit de l'ancre entrepreneuriale.

Pour la première personne, directrice d'agence (n° 12) depuis 1987, la formulation relative au désir de changer de poste fait ressortir un profond malaise vis-à-vis de la situation dans l'entreprise, notamment par rapport au manque de perspectives. Compte tenu du fait que cette personne occupe les mêmes fonctions depuis 22 ans, en ayant occupé précédemment un poste de responsable de bureau pendant 7 ans, on comprend son désir de vouloir changer malgré le peu de temps qui lui reste à exercer son activité professionnelle, puisque la retraite est prévue dans trois ans. Cette personne ne sera pas interrogée dans le cadre d'un entretien semi directif car ses réponses ne semblent pas indiquer une personne intéressée par le plafonnement volontaire, alors que tout laisse à penser que sa situation ne sera pas à même d'évoluer.

Pour le deuxième cas (n° 71), l'ancre sécurité/stabilité semble présente au niveau de l'entreprise vu la mise en avant de la culture d'entreprise comme motivation à ne pas quitter celle-ci. L'ancre secondaire semble être atteinte grâce à la fonction occupée, le changement de poste étant envisagé sous l'angle de la possibilité d'accéder à un temps partiel. Cette attente fait plus référence à l'ancre style de vie qui est notée juste après l'ancre entrepreneuriale. Il semblerait qu'ici il y ait une possibilité de plafonnement volontaire si le poste permet de répondre aux attentes de la deuxième ancre secondaire en terme d'organisation du temps de travail. L'ancre dominante trouvant sa justification dans l'attachement à l'entreprise, et l'ancre secondaire dans les fonctions de directeur d'agence, cette personne semble porter ses attentes à un autre niveau.

Ce point est intéressant car dans la littérature l'ancre dominante pouvait se concevoir avec une ou plusieurs ancres secondaires et dans ce cas ci, il semblerait qu'une deuxième ancre secondaire influente soit présente. Un entretien permettra de savoir pour cette personne quelles sont les conditions qui pourraient être de nature à lui permettre d'envisager une situation de plafonnement.

Pour terminer, la dernière personne a l'ancre dominante située également à un niveau élevé (n° 78) car comme le poste n'apporte pas de réponse aux attentes, celles-ci sont reportées au niveau de l'entreprise qui offre la sécurité de l'emploi. Donc c'est le changement de poste qui est envisagé, pas d'entreprise. L'ancre secondaire peut être atteinte par les fonctions puisque celles-ci sont situées à un niveau hiérarchique élevé et offrent, en principe, plus de latitude par rapport aux possibilités de participation aux changements et évolutions des pratiques. Ce sont des postes moins confrontés au subit, comparativement à un poste d'assistant par exemple.

Par contre, l'ancre entrepreneuriale peut ne pas être totalement atteinte si la personne souhaite faire remonter des idées ou modifier des procédures car les postes de chef de service font appel à toute une structure codifiée dont il n'est pas si aisé d'en bouleverser les habitudes. Le fait qu'une partie de l'activité ait été confiée à des sous-traitants a fait perdre à ce poste son intérêt ce qui peut constituer une remise en cause de l'ancre sécurité stabilité et de son report sur l'entreprise comme cadre sécuritaire. Cette personne occupe son poste depuis l'année 2000 et son désir de changement est compréhensible si les modifications intervenues sont venues bouleverser ce qui faisait l'intérêt du poste. Il sera intéressant de voir pour cette personne pour quelles raisons elle est en poste depuis 9 ans, de savoir précisément ce qui dans son activité a fait perdre de l'intérêt à son travail et quelles conditions seraient à même de lui faire envisager un plafonnement volontaire.

Ces différents profils ont bien montré que, pour une ancre dominante sécurité/stabilité, on pouvait trouver des personnes souhaitant un changement dont la nature varie suivant l'identification du niveau le plus à même d'apporter des réponses à leurs attentes. Les hypothèses complémentaires permettront peut être de voir si l'ancre secondaire est influente et si oui, dans quelle proportion. Tout d'abord, la première hypothèse secondaire va s'attacher à confirmer le positionnement des individus dans l'ancre dominante sécurité/stabilité.

### 1.2 Plafonnement : désir de changement et style de vie

Il s'agit d'une catégorie bien spécifique puisque nous sommes en présence de personnes souhaitant changer de situation et qui ont une ancre secondaire liée à l'équilibre vie privée / vie professionnelle.

Pour les 9 plafonnés de cette catégorie dont les deux ancres sont celles relatives à cette hypothèse, aucun n'a de continuité dans les fonctions par rapport au poste précédent, par contre 6 ont un temps de présence dans le poste actuel supérieur à 5 ans mais seulement 2 le trouvent long. Cela n'empêche pas toutes ces personnes de vouloir changer de poste, reste à savoir pour quelles raisons et si des éléments peuvent être de nature à les faire basculer dans la catégorie des plafonnés volontaires.

La première personne (n° 3) est âgé de 45 ans et a été nommée en 2005 à un poste de conseiller patrimonial. Son désir de changer est lié au fait qu'il a déjà exercé ce métier dans une autre banque auparavant pendant une durée de 11 ans et qu'il estime aujourd'hui en avoir

fait le tour. Or par rapport à la structure de la banque Mutua et son mode de fonctionnement pour ces postes à responsabilités vu la clientèle spécifique, 4 ans de présence dans le poste actuel c'est peu, surtout que le poste suivant comporte une montée en gamme dans la nature de la clientèle à suivre. Comme cela a été vu dans la présentation de l'entreprise, une certaine expérience est requise et même si la personne a un savoir exercé dans une autre banque, il paraît logique que la banque Mutua souhaite s'assurer que les fondamentaux sont bien acquis et maîtrisés. Il y a donc peu de chance que cette personne trouve un changement probant dans le poste qui doit normalement suivre de façon logique dans l'itinéraire d'emploi, vu que cela reste dans le domaine du patrimonial. Pour l'ancre secondaire c'est le salaire qui est recherché et là il convient de voir l'importance de cette ancre par rapport à l'ancre principale, notamment si une progression salariale peut être de nature à inciter cette personne à conserver son poste actuel encore quelques temps ou si c'est vraiment la sécurité du maintien de son intérêt qui prédomine. Cette personne a déjà changé deux fois d'entreprise et envisage éventuellement de le refaire si nécessaire, ce qui tend à montrer ici aussi, que suivant le niveau d'attente par rapport aux ancres, l'entreprise n'est qu'un cadre d'accueil interchangeable. A 45 ans, il reste presque 20 années d'activité professionnelle et il peut être intéressant de voir auprès de cette personne quelles conditions pourraient l'amener à envisager une période de maintien dans un poste, et ce pendant combien de temps, surtout dès lors qu'il y a une prise de conscience que l'item relatif à l'ancre secondaire risque rapidement de trouver ses limites.

La deuxième personne (n° 7) est âgée de 57 ans et est responsable du service assurance depuis 1993. Son souhait de changer ne fait pas référence à une lassitude par rapport au poste occupé depuis longtemps mais au fait que le fond du métier a changé. Il demande moins d'expertise et les nouvelles technologies ont une place croissante. A ce niveau, c'est l'ancre principale qui est déstabilisée par la disparition de plusieurs éléments constitutifs de l'emploi exercé. Concernant l'ancre style de vie, difficile de savoir si elle est atteinte ou pas. L'ancienneté dans le poste doit conférer à cette personne une certaine aisance et comme il s'agit d'un poste au siège, les amplitudes horaires sont plus souples que dans le réseau puisque déjà il n'y a pas la pression de la clientèle qui arrive parfois juste avant la fermeture. On peut donc déjà supposer à ce niveau l'existence d'éléments de nature à permettre l'atteinte de cette ancre, mais cela reste à confirmer au cours de l'entretien. Pour l'ancre principale, il faut vérifier si le poste répondait aux attentes avant d'être modifié, et si ce sont bien les changements mentionnés dans la remarque qui ont affecté l'atteinte de cette ancre pour amener à ce désir de changer.

Vu le degré de stabilité dans le poste actuel, et vu que la raison invoquée ne fait pas référence à de la lassitude qui serait le reflet d'un plafonnement de contenu notamment, cette personne est un candidat potentiel intéressant à interroger vis-à-vis du plafonnement volontaire.

La 3<sup>ème</sup> personne (n° 15), âgée de 49 ans, est chef de service marketing attaché aux crédits depuis 2004 au siège. Cette personne souhaite changer de poste d'ici deux ans pour repartir sur une nouvelle expérience de management (poste de directeur d'agence occupé de 1992 à 1999) mais aussi parce que son poste doit être restructuré d'ici là, suite à une fusion en cours avec un autre service. Cette période de deux années lui semble nécessaire pour concrétiser son travail avant d'envisager un changement. L'objectif de changer est également une réponse à sa recherche d'une meilleure rémunération. Les arguments présentés par cette personne sont intéressants car l'ancre sécurité/stabilité semble être non seulement un moteur pour chercher une activité qui offre un cadre structurant et un intérêt, mais aussi constituer un mode de fonctionnement car cette personne n'envisage un changement de poste qu'une fois qu'elle se sera confortée dans l'actuel. L'ancre secondaire vient appuyer le désir de changement puisque la recherche d'un accroissement de la rémunération est mise en avant.

L'ancre principale, voire la secondaire, pourrait non seulement être un objectif à atteindre et le plafonnement volontaire constituer un outil pour y parvenir ; mais également recouvrir une fonction de « formatage » qui ferait alors concevoir le plafonnement volontaire, notamment temporaire, comme un mode de fonctionnement. Ce que certain pourrait prendre pour de la prudence voir une certaine crainte, serait tout simplement un moyen d'atteindre l'ancre sécurité au niveau du poste par exemple, avant d'envisager de la replacer à un autre niveau en attendant qu'un nouveau poste la satisfasse. Il sera intéressant sur ce point d'aller plus en avant avec cette personne sur ses attentes et ses ancres au cours d'un entretien.

La 4<sup>ème</sup> personne (n° 35), est âgée de 51 ans et occupe depuis 2001 un poste de formatrice dans le réseau. Cela consiste à intervenir dans les agences où des besoins se font sentir au niveau des équipes commerciales en matière de formation pour tous les items relatifs aux offres pour la clientèle et aux relations avec cette dernière. Il s'agit d'un poste nouveau qui fait appel à un référentiel de connaissances acquis par ce répondant puisqu'il a occupé un poste de conseiller de 1986 à 2000. Pour cette personne, hormis le plafonnement objectif, elle est également en plafonnement subjectif vu qu'elle juge son temps de présence trop long. Relativement à l'ancre secondaire, il n'y a pas dans le questionnaire d'information de nature à

fournir des indications sur son atteinte ou pas. Ce poste est assez lourd à assumer dans la mesure où il nécessite de fréquents déplacements pour aller former les individus sur leur lieu de travail et la zone où travaille cette personne, s'étend sur trois départements assez grands. De ce point de vu là, on peut penser que l'ancre style de vie n'est pas satisfaite car c'est l'item équilibre vie privée/vie professionnelle qui a été retenu. Il sera intéressant de voir avec cette personne, si elle parvenait à avoir un poste qui réponde à une ancre ou aux deux, qu'elle serait alors son positionnement par rapport à un plafonnement volontaire.

La 5<sup>ème</sup> personne (n° 43) n'a donné aucune indication sur ses motivations à vouloir changer de poste et alors qu'elle a été nommée adjoint au directeur d'agence en 2005, elle trouve ce temps de maintien trop long. Elle souhaite changer d'entreprise parce qu'elle estime « dégradation du climat de confiance nécessaire à un travail serein », ce qui laisse à penser que son ancre sécurité/stabilité n'est pas atteinte non seulement par le poste, mais également par l'entreprise. Au vu de ces réponses, cette personne ne sera pas retenue pour les entretiens complémentaires.

La 6<sup>ème</sup> personne (n° 45) est âgée de 43 ans et occupe un poste de chargé d'affaires professionnel depuis 2004. Les raisons à vouloir changer de poste ne sont pas indiquées mais nous sommes en présence d'une nomination récente. Les fonctions précédentes étaient différentes. Il est probable, vu que l'ancre principale fait référence à l'intérêt du travail, que celui-ci ne lui apporte justement pas de réponse à ce niveau, à moins que cela ne soit l'ancre secondaire qui n'est pas atteinte. En effet, l'item choisi est l'équilibre de la vie privée, or ce nouveau poste nécessite un investissement important car il est complexe et requiert une attention toute particulière au vu de la diversité de la clientèle gérée. Cela amène à des contraintes horaires importantes, mais également à des réunions fixées parfois a des jours ou des horaires<sup>56</sup> pas toujours faciles à assumer sur un plan privé. Il sera intéressant de voir avec cette personne ses motivations à vouloir changer, ainsi que l'importance des ancres. Cela permettra d'aborder la situation du plafonnement volontaire, si elle peut être envisagée, comment et pour combien de temps.

---

<sup>56</sup> Des démarches avaient été effectuées par plusieurs syndicats demandant à ce que les réunions ne soient pas si possibles fixées les mercredis, les fins de semaine trop tard le soir, notamment afin de ne pas trop pénaliser les mères célibataires (ou pas) et ainsi leur fermer l'accès à certains postes trop contraignants sur le plan privé. Cela concerne évidemment aussi l'ensemble des salariés qui n'ont peut être pas forcément envie de rentrer à leur domicile tard dans la soirée, notamment une veille de départ en week-end. Certaines réunions, dans certaines caisses, pouvaient durer jusqu'à plus de 21 heures.

La 7<sup>ème</sup> personne (n°64), est âgée de 55 ans et a été nommée chef du service assurances en 2000. Il s'agit d'un bon candidat pour le plafonnement volontaire car son motif de changer est motivé par la crainte de voir son poste disparaître et il souhaite terminer ses 10 ans de carrière dans un autre poste. Son ancre sécurité est positionnée au niveau de l'entreprise qu'il ne souhaite pas quitter car il s'y trouve bien ; c'est au niveau du poste qu'elle semble déstabilisée par rapport à l'incertitude qu'il y a vis-à-vis de la durée d'existence de ce dernier. L'item mis en avant pour cette ancre est l'intérêt du travail mais celui-ci ne semble pas être en cause puisque dans la justification ce n'est pas non plus, dans ce cas là, la lassitude qui est mise en avant mais bien une crainte par rapport à la stabilité du poste. Il sera intéressant de voir avec cette personne pour quelles raisons elle souhaite terminer ses 10 ans de carrière dans un poste précis, et à quelles conditions.

La 8<sup>ème</sup> personne (n° 22) est âgée de 22 ans et a été nommée a un poste de téléconseiller en 2007. Malgré cette récente nomination, elle souhaite changer de poste pour voir autre chose et évoluer. Compte tenu de l'activité qu'elle exerce, on peut supposer que l'ancre principale n'est pas atteinte vu que l'item retenu est l'intérêt du travail et que les postes de téléconseillers sont des postes très encadrés où l'activité est réduite à des tâches simples. Son ancre secondaire fait référence à l'équilibre vie privée et il sera intéressant, au vu de son âge notamment, de voir si elle peut être amenée à envisager une situation de plafonnement volontaire et dans quelles conditions. A noter qu'elle ne souhaite pas quitter l'entreprise car à ses yeux elle offre des perspectives d'évolutions liées aux nombreux départs à la retraite à venir.

La dernière personne (n° 100) est âgée de 51 ans et a été nommée responsable d'un point de vente en 2003. Sa motivation à vouloir changer de poste est un peu particulière et pas certaine : « je ne sais pas. Si je change aujourd'hui c'est pour obtenir le statut de cadre. Est-ce bien utile à 51 ans ? ». L'argument mis en avant fait référence à l'acquisition d'un statut ce qui peut entrer dans le cadre de l'ancre principale, notamment lié au fait que cette personne envisage un statut qui confère une position privilégiée et une certaine sécurité. Le grade de cadre ne sera accessible que dans un poste de directeur d'agence ce qui est envisageable au vu des 10 ans de vie professionnelle qu'il reste à accomplir. A voir si ce désir de changement est compatible avec l'ancre style de vie car il n'est pas aisé, lors d'une prise de fonction en tant



que directeur d'agence, d'arriver à maintenir l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Il sera intéressant d'explorer ces divers points au cours d'un entretien.

Dans ce groupe de répondants, tous ont choisi l'item intérêt du travail au quotidien pour l'ancre principale sécurité/stabilité et un seul a retenu le salaire pour l'ancre secondaire, là où tous les autres ont retenu l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Les réponses fournies pour certains laissent à penser que le plafonnement volontaire peut être une réponse envisageable par rapport aux objectifs visés pour l'atteinte d'une ou plusieurs ancres. Cela ne semble pas illogique dans la mesure où lorsque l'on est en présence d'une situation qui convient, il y a peu de raisons qui peuvent motiver à en changer.

Par rapport à cette hypothèse, rien à ce niveau ne nous permet de dire si l'influence de l'ancre secondaire style de vie est telle qu'elle peut amener une personne à vouloir changer ou rester dans un poste, ou bien reporter ses attentes au niveau de l'environnement si celui-ci permet de répondre aux attentes. Ces personnes plafonnées involontaires ont des aspirations aux changements qui sont variées mais qui semble, a priori, être liées à la non atteinte de l'ancre principale.

Pour aborder cette hypothèse il convient également, pour cette population, de concevoir une profondeur de l'ancrage principal avec un influence correspondante de l'ancre relative à l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

## 2. La place du changement quand le style de vie est prioritaire

Il a été vu pour les plafonnés volontaires que la recherche d'autonomie pouvait se concevoir au service du style de vie, en conférant notamment une certaine souplesse organisationnelle. Il existe quatre personnes plafonnées involontaires concernées par l'ancre dominante style de vie et elles ont toutes choisies comme item principal l'équilibre vie privée/vie professionnelle et non le salaire, ce qui est a priori surprenant vu leur désir de changer de poste.

Le premier répondant (n° 33) est âgée de 58 ans et est directeur d'agence depuis 1995. Son explication par rapport à son désir de changer de poste correspond bien à son ancre principale car il évoque le fait que le métier est trop stressant. Il lui reste à accomplir 3 années avant de pouvoir partir à la retraite et il aimerait être dans un poste différent pour cette période restant à

courir. Le concernant, il est aisé de comprendre son désir de changer car son ancre principale sans évoquer une non atteinte, semble être plutôt déstabilisée. Il sera intéressant de voir, malgré le peu de temps qu'il lui reste à réaliser, si son ancre secondaire a une influence sur la nature du poste qu'il recherche.

Le deuxième (n° 41) est âgé de 55 ans et est directeur d'agence depuis 1996. Il n'a pas motivé son désir de changer mais il indique un peu plus loin qu'il aimerait rester entre 5 et 6 ans dans le dernier poste qu'il occupera avant de partir à la retraite, et qu'en outre, dans sa région, c'est la durée moyenne d'un poste de directeur d'agence. Apparemment, il semble vouloir changer de poste pour un autre poste de DA et y rester jusqu'à la retraite. L'ancre secondaire sécurité/stabilité peut être atteinte par la continuité de présence dans l'exercice du métier de directeur d'agence. Il convient alors de préciser l'ancre dominante et comment un dernier changement de poste pour les mêmes fonctions, pour y rester jusqu'à la retraite, peut permettre d'y répondre. Nous sommes en présence de quelqu'un qui est plafonné involontaire mais qui conditionne son changement à la réalisation d'une condition dont il se doute qu'elle est peu réalisable. Plus loin il indique d'ailleurs « peu de nomination en fin de carrière, les personnes nommées n'ont pas été particulièrement « gâtées » : éloignement et pour beaucoup en mission ».

Le suivant (n° 51) est âgé de 55 ans et a été nommé responsable d'un point de vente en 1997. Il souhaite changer de poste car « le changement incessant de process, l'accumulation désordonnée des conditions de travail, les responsabilités sans contrepartie mais surtout que l'on arrive même plus à cerner, font que j'ai perdu la foi dans mon travail » mais par rapport à son lieu de résidence, « les opportunités ne sont pas nombreuses (voire inexistantes) ». Il pense « être dans un placard ou avoir mon bâton de maréchal » et que les 8 années de vie professionnelle qui lui restent à accomplir le seront dans ce poste là car comme il souhaite rester dans la ville où il est actuellement, sa direction n'aura pas de poste intéressant à lui proposer. Nous sommes en présence d'une personne qui est totalement dans la recherche de l'atteinte de son ancre principale puisqu'à plusieurs reprises il met en avant le fait qu'il souhaite se maintenir géographiquement où il est, et ce critère faisait partie des premiers composants invoqués par Schein avant l'élargissement de l'ancre style de vie. L'ancre secondaire est quant à elle atteinte grâce au poste, aussi bien par la nature de ce dernier que par la durée de présence. Les nombreuses informations mentionnées dans le questionnaire montre que le désir de changer est lié au fait que son poste ne convient plus à cette personne.

Il sera intéressant de voir si malgré ce désir de changement, il lui est possible d'envisager d'y rester dès lors que cela lui permet de répondre à son ancre principale, à savoir rester dans sa ville, ce qui peut être difficilement réalisable pour un autre poste.

Le dernier répondant (n° 82) est âgé de 53 ans et a été nommé en 2000 au poste de responsable d'un point de vente. Les réponses avancées sur ses motivations ne sont pas en corrélation avec son ancre principale. En effet, les motifs invoqués pour le désir de changement de poste sont : « 1) pas d'évolution en terme de management 2) appétence aux changements 3) besoin d'indépendance professionnelle ». Ces réponses laisseraient plutôt penser à l'ancre management ou encore challenge mais semblent peu en adéquation avec ce que sous-entend l'ancre style de vie. Un peu plus loin, il indique pourtant « je n'ai plus qu'un seul objectif, préparer et partir en retraite, mais mon métier me plaît !!! » ce qui laisse à supposer que les quatre années qu'il lui reste à accomplir vont être au service de son ancre style de vie. Dans sa motivation à quitter l'entreprise il indique qu'il aimerait faire quelque chose qui lui plaît avec une reconnaissance financière de son expérience. Il semblerait que cette personne ne trouve pas au travers de son poste et dans son entreprise, une reconnaissance à la hauteur de son savoir, ce qui peut l'amener à considérer son équilibre vie privée/vie professionnelle comme prioritaire, notamment au travers de la préparation de sa retraite. Bien que son métier lui plaise, c'est semble t'il les conditions satellitaires qui ne conviennent pas. Il sera intéressant d'aborder avec lui ces divers points qui semblent antagonistes, bien que son profil laisse à penser qu'il est et restera un plafonné involontaire dans le sens où sa situation n'est pas porteuse de possibilités de changement.

Pour ce groupe de répondants nous sommes en présence de responsables d'agences qui ont tous invoqué le même item pour leur ancre principale avec un désir de changement. Le plafonnement semble être envisagé vers la fin de la carrière lorsqu'il reste peu de temps, afin de pouvoir notamment préparer la retraite, ou y arriver de façon sereine. Hormis le fait que l'ancre autonomie est satisfaite par la nature de l'activité, il n'est pas possible de voir si elle exerce une réelle influence sur la satisfaction de l'ancre dominante. Il sera intéressant d'aborder cette question de l'autonomie afin de voir si déjà d'une part, elle leur permet d'avoir un équilibre vie privée mais aussi, s'ils seraient prêts à y renoncer au profit d'un poste plus encadré.

2.1 Désir de changement et place accordée à la stabilité et au style de vie

Parmi les 5 répondants de ce groupe, un seul a retenu le salaire (n° 26) comme item pour le style de vie, les autres ayant attribué la meilleure note à l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Pour l'ancre secondaire, tous ont retenu l'item intérêt du travail. Ces ancres qui font toutes deux références à une forme de stabilité sont intéressantes à étudier dans ce groupe de plafonnés involontaires où les personnes souhaitent changer de poste. Cela permettra peut être de voir d'une part si c'est la non atteinte d'une ou des deux ancres qui peut motiver ce désir de changement, puis d'autre part, grâce aux entretiens, déterminer si le plafonnement peut être envisagé une fois un ou plusieurs objectifs réalisés.

Le premier répondant (n° 26) est âgé de 60 ans et occupe les fonctions de directeur d'agence depuis 1998. Son désir de changer de poste est lié au fait qu'il aurait aimé voir autre chose avant son départ à la retraite dans dix mois. Au vu de la situation de cette personne et de la proximité de la fin de sa carrière, il ne nous semble pas opportun de l'interroger.

Le deuxième (n° 30) est âgé de 50 ans et travaille au siège comme agent de recouvrement au contentieux (poste d'assistant) depuis 1993 et trouve cette durée trop longue. Il souhaite changer de fonction car il en a fait le tour et souhaite intégrer les services de l'inspection générale relatifs au contrôle des flux (blanchiment d'argent). L'attachement à l'entreprise est présent par la proximité géographique avec la famille, mais aussi par rapport aux avantages liés aux taux des crédits. Concernant l'ancre principale, les justifications données dans le non désir de changer d'entreprise laissent entrevoir que l'équilibre vie privée est un objectif atteint par le biais du positionnement géographique, mais également par le poste d'assistant au siège pour les raisons notamment d'horaires évoquées supra à plusieurs reprises. C'est à ce niveau que le désir de changement est surprenant car le service que cette personne souhaite intégrer peut, suivant les fonctions occupées, nécessiter des déplacements dans les agences de toute la région afin d'aller sur place contrôler les dossiers douteux. Elle peut sinon conserver son poste d'assistante et même évoluer vers un poste d'analyste, ce qui ne nécessite pas de présence sur le terrain mais juste une activité d'étude de dossier pour détecter les anomalies. Cette configuration permettrait effectivement de maintenir alors l'atteinte de l'ancre principale. Ces points sont donc à aborder au cours de l'entretien de même que la possibilité de concevoir un plafonnement volontaire une fois les différentes attentes comblées.

Le troisième répondant (n° 68) est âgé de 50 ans et est chef d'un service contentieux depuis 1988. Au plafonnement objectif se cumule un plafonnement subjectif. La personne souhaite changer car « la routine, plus de 20 ans dans la même activité. Désir d'évolution, la routine s'installe en restant à la même place et la motivation est moindre ». Cependant, cette personne pense qu'elle restera encore 10 ans à ce poste, soit jusqu'à son départ à la retraite, car elle a « postulé à plusieurs reprises sans aucun succès ». Ici, l'ancre principale semble être atteinte car il s'agit d'un poste du réseau, plus souple en terme d'organisation. Par contre, l'ancre secondaire quant à elle ne semble pas être comblée puisque la routine, liée à la situation actuelle, est bien signalée et mise en avant. Ce point laisse à penser que la non atteinte de cette ancre secondaire motive le désir de changement. Il sera intéressant de demander vers quels postes cette personne s'est positionnée afin de voir notamment s'ils sont de nature à répondre aux attentes formulées dans le cadre de l'ancre principale et/ou de l'ancre secondaire. Il sera intéressant d'aborder les conditions susceptibles de faire accepter par cette personne, voire même envisager, une situation de plafonnement afin notamment de lui permettre de retrouver sa motivation. On voit bien à ce niveau, face à une personne pour qui il reste encore dix années à accomplir, qu'il y a un intérêt à la faire passer dans la catégorie des plafonnés volontaires afin qu'elle puisse renouer avec la motivation et donc, comme cela est souvent mis en avant dans les études, avec une meilleure productivité.

Le quatrième (n° 81) est âgé de 46 ans et a été nommé conseiller de clientèle marché des professionnels en 1991. Il juge cette durée trop longue et souhaite changer de poste pour pouvoir évoluer hiérarchiquement. Si l'on se base sur l'ancre principale, le poste de conseiller peut éventuellement permettre un équilibre vie privée/vie professionnelle vu l'ancienneté de la personne dans le poste et la maîtrise des différentes tâches qui doit en découler, permettant une certaine liberté organisationnelle ; mais cela reste à confirmer. L'ancre secondaire peut être atteinte au niveau de l'intérêt du travail puisque justement, la motivation à changer n'est pas basée sur un mécontentement à ce niveau. Il semblerait donc que des attentes soient formulées vis-à-vis d'une troisième ancre car les deux premières sont atteintes et vraisemblablement acquises. Il sera intéressant de voir au cours d'un entretien avec cette personne si la recherche de cette troisième ancre est un moyen pour maintenir le contentement vis à vis des objectifs des deux premières. Il faudra voir si le plafonnement volontaire peut également être un outil au service de l'atteinte des ancres et dans quel cycle temporel il peut s'inscrire. Au vu de l'âge de cette personne, il est peu probable qu'il puisse être envisagé sur une longue période.

Le dernier répondant (n° 126) est âgé de 45 ans et est directeur d'agence depuis 1999. Cette personne souhaite changer car « 3<sup>ème</sup> fois directeur d'agence, 2<sup>ème</sup> structure avec 3 points de ventes, peu de changement (monotonie) ». Cette indication laisse à penser que l'ancre secondaire relative à l'intérêt du poste n'est plus comblée. Concernant l'ancre principale, par contre, des éléments sont fournis permettant d'en déduire que la personne a ses attentes comblées à ce niveau. En effet, dans sa motivation à ne pas quitter l'entreprise, la personne indique « 20 ans à la banque Mutua cela « marque » et l'attachement à mon département est important => vie privée. Difficile de trouver mieux comme emploi en local ». Cette personne exerce son activité en Bretagne dans une caisse qui n'est pas très importante au niveau de la couverture du territoire ce qui fait que les postes disponibles, après celui de directeur d'agence, sont rares et sont au siège, ce qui peut suivant le lieu de résidence, nécessiter un déménagement. Dans le questionnaire, la personne a noté comme item le développement des savoirs qui correspond à l'ancre technique fonctionnelle et précise qu'elle a « besoin d'ouvrir ses activités ». Il semblerait ici aussi que la deuxième ancre secondaire soit envisagée comme un outil pouvant permettre d'améliorer l'atteinte des attentes de l'ancre secondaire, avec la possibilité qu'elle soit abandonnée une fois son rôle accompli. Il est plus que probable que l'on soit en présence d'une personne qui peut retrouver une motivation par rapport à ses fonctions, qui sont fortement amenées à rester les mêmes jusqu'à la retraite, par le biais de la prise en charge d'un rôle de tuteur auprès des personnes aspirant à devenir directeur d'agence. Il sera intéressant de préciser ces divers points au cours de l'entretien afin de voir si une fois réunies toutes ces attentes, le plafonnement peut devenir cette fois-ci volontaire.

Les répondants de ce groupe ont permis d'ouvrir une voie d'exploration vers l'influence que peut avoir la présence d'une troisième ancre pour servir les attentes liées à la première et/ou la deuxième. Même si cela sort légèrement du cadre de cette hypothèse qui n'était basée que sur l'existence de deux ancres, il s'agit tout de même d'une piste très intéressante qui peut permettre de confirmer que le plafonnement volontaire peut s'inscrire dans un cheminement de carrière dès lors qu'il constitue un moyen pour atteindre des objectifs visés dans le cadre d'une ou plusieurs ancres.

### 3. Plafonnement et recherche de défis

A ce niveau il s'agit de voir, parmi les personnes ayant choisi cette ancre, si un plafonnement volontaire est susceptible d'être envisagé. Les répondants sont ici plus nombreux, ce qui est logique puisque cette ancre se rapproche plus d'un profil de personne souhaitant des changements. Au total ils sont 18 à être concernés par cette ancre dominante et 5 d'entre eux ont une ancre secondaire correspondant à l'hypothèse complémentaire, ils seront donc approchés dans ce cadre là.

Dans le groupe constitué par les 13 personnes non concernées par l'hypothèse secondaire, il y a comme ancres secondaires, l'ancre style de vie (5 personnes - item : le salaire), l'ancre technique/fonctionnelle (2 personnes) et l'ancre stabilité/ sécurité (6 personnes).

La première personne de ce groupe (n° 01) est âgée de 57 ans et a été nommée chef du service logistique en 2005. Cela fait suite à un poste d'adjoint au chef de service dans le domaine de la monétique, de 1997 à 2002. Pour elle il s'agit de fonctions qui sont proches dans la nature des tâches à réaliser. Son désir de changer est motivé par le fait qu'elle aime se remettre en cause et qu'elle est à la recherche d'enrichissements personnels pour éviter la routine. Par contre elle apprécie la rigueur de son poste et la régularité organisationnelle. A son niveau, il semblerait que l'ancre principale soit atteinte. Malgré tout, elle souhaite repartir sur un autre poste pour découvrir autre chose, ce qui peut impliquer de repartir dans la construction de l'atteinte de son ancre principale. L'ancre secondaire est atteinte par le côté sécuritaire de la fonction, lié à un encadrement de l'activité qui est apprécié, et qui est d'ailleurs le principe de l'item qui a reçu la note de 9/10. L'idée avancée dans le premier groupe basée sur le principe qu'une fois l'ancre principale atteinte la personne souhaitait changer pour découvrir autre chose, semble se confirmer pour ce cas-ci, renforçant ainsi le fait que le plafonnement volontaire peut être conçu comme une étape.

Le deuxième répondant (n° 20) est âgé de 51 ans et occupe les fonctions de directeur d'agence depuis 1994. Son désir de changer de poste est lié à « usure dans ce métier » et il estime qu'il commence à être trop âgé pour le faire. Apparemment, l'ancre principale ne semble pas être atteinte et comme il reste encore quelques années d'activité à accomplir, il sera intéressant de voir ce que la personne attend de son évolution de carrière et comment le plafonnement volontaire peut éventuellement s'y inscrire.

Le troisième (n° 21) est âgé de 51 ans et est directeur d'agence depuis 2005. Les motivations invoquées pour son désir de changer ne sont pas en rapport avec son ancre principale, ni son ancre secondaire : «pour des raisons plus personnelles que professionnelles en effet ce poste m'impose des déplacements importants qui se traduisent par au minimum 2 à 3 heures de voiture par jour ». Il faudra voir au cours de l'entretien l'origine de ce décalage par rapport à l'ancre dominante, mais aussi la secondaire (développement des connaissances) car les items relatifs à l'ancre style de vie, à laquelle la justification se rapporte le plus, sont notés parmi les derniers.

La quatrième personne (n° 32) est âgée de 57 ans et est directrice d'agence depuis 1977, le dernier changement de poste ayant eu lieu en 2007. Cette personne souhaite changer car « 31 ans de métier de directeur d'agence use et maintient un stress permanent ». Son item concerne l'évolution de carrière et pour les 5 ans qui lui restent à réaliser avant de partir à la retraite, il aimerait « occuper un poste moins stressant nécessitant une bonne connaissance de l'entreprise » sur les deux dernières années. Il sera intéressant de voir avec lui comment il se positionne par rapport à ses ancres, ce qu'il attend de son prochain poste et si dans ce cas, il pourrait envisager un plafonnement volontaire jusqu'à son départ à la retraite, sans changement de situation intermédiaire.

La cinquième personne (n° 38) est âgée de 57 ans et exerce le métier de directeur d'agence depuis 1993 avec un changement de poste en 2006. Son désir de changer est motivé par plusieurs points : « responsable d'activité depuis 20 ans, dont 18 ans responsable d'agence et 2 ans responsable d'un service administratif. J'aimerais avoir de nouvelles responsabilités, une nouvelle organisation du travail à mettre en place, manager des managers, évoluer en termes de salaire et découvrir d'autres tâches ». Cette personne aime relever des défis, ce qui ressort dans sa justification lorsqu'elle parle de mettre en place une nouvelle organisation, ce qui semble ne plus être le cas dans son métier qui est exercé depuis de nombreuses années. Ceci doit d'ailleurs influencer sur l'ancre secondaire car l'intérêt ne doit plus être le même ce qui peut expliquer aussi pourquoi cette personne souhaite découvrir d'autres tâches. Les fonctions que cette personne occupe aujourd'hui sont les plus élevées au niveau du réseau, à moins de pouvoir aller vers le poste de directeur de réseau, ce qui semble peu probable aussi bien par la rareté des postes que par la proximité du départ à la retraite (6 ans). Il sera intéressant de voir



avec elle quel poste elle envisage, son positionnement par rapport aux ancrés et la place du plafonnement volontaire.

La sixième personne (n° 49) est âgée de 56 ans et est assistante dans le service organisation et logistique depuis 2007. Cette personne souhaite changer car elle trouve son temps de présence trop long et son poste inintéressant. Ses ancrés ne semblent pas atteints, sauf peut être la seconde partiellement au niveau de sa dimension très stabilisatrice puisque les fonctions dans la logistique sont très encadrées et structurées. Aucune autre justification ne figure dans le questionnaire et il faudra aborder avec cette personne de façon plus précise ses attentes et comment elle conçoit les 7 années qui lui restent à accomplir.

Le septième répondant (n° 54) est âgé de 34 ans et a été nommé chargé de clientèle en 2006, suite à un poste de conseiller. Son désir de changer fait référence à une volonté d'enrichir les savoirs alors même que l'ancré secondaire fait référence elle à la progression du salaire. Cela dit, cette justification peut aussi concerner l'ancré challenge dans la mesure où la maîtrise d'un poste peut faire perdre le côté défis qu'offre la nouveauté. Ce poste de chargé est la continuité du poste de conseiller où la principale nouveauté est la gestion d'un portefeuille de clients attirés. Cependant, au vu des ancrés et de l'âge de cette personne, nous n'envisageons pas de mener un entretien avec elle.

Le suivant (n° 63) est âgé de 58 ans et occupe depuis 2004 un poste de chargé de mission (remplacement des personnes en absence ou accompagnement des personnes récemment nommées). Il souhaite changer de poste car son activité comporte une large part de missions différentes : « il faut un investissement personnel important, chaque mission est différente donc bureau différent et équipes de collègues différentes également ». Ces remarques laissent à penser que cette personne est plutôt à la recherche de stabilité et en outre, elles sont en contradiction avec l'ancré challenge. En effet, son poste actuel est riche en défis puisqu'il s'agit à chaque mission de découvrir quelque chose de nouveau et de réussir le challenge ainsi confié. Plus loin dans le questionnaire, cette personne signale qu'elle est en mission pour 6 mois mais qu'après elle ne sait pas ce qu'elle sera amenée à faire. Il sera intéressant de voir quelles sont les attentes précises de cette personne car d'après les réponses, l'ancré stabilité semble la plus appropriée mais les items proposés ne correspondent peut être pas à ce que cette personne a comme conception de la sécurité/stabilité. Il convient également de voir quelles sont ses attentes en matière de défis puisque apparemment l'ancré dominante n'est pas

totallement réalisée à ce niveau. Ce cas est intéressant car il peut permettre de montrer que la nature des défis, si elle est plus importante que le niveau d'attentes, peut déstabiliser les conditions de réalisation d'une ancre.

Le neuvième répondant (n° 70) est âgé de 57 ans et occupe un poste d'assistant au siège depuis 1988, dans le service logistique. Il estime que cette durée est trop longue et aimerait changer car la majorité des tâches ont été confiées à un sous-traitant et que des postes sont supprimés. L'ancienneté dans les fonctions laisse à supposer que l'ancre dominante doit être largement atteinte et que les défis doivent manquer vu que le poste d'assistant en logistique n'est pas celui qui présente le plus d'innovation en terme d'activité, surtout si des éléments sont confiés à la sous-traitance. L'ancre secondaire elle doit être partiellement comblée par le biais de l'encadrement assez stricte de l'activité, moins par l'intérêt du travail. Les informations contenues dans le questionnaire nous permettent seulement de formuler des suppositions et il conviendra de réaliser un entretien afin de voir si cela se vérifie ou pas.

Le dixième répondant (n° 79) est âgé de 36 ans et a été nommé à un poste d'analyste au siège en 2009. Il souhaite évoluer car c'est « un besoin d'évolution naturel. Désir d'évoluer, de découvrir de nouvelles fonctions, évoluer dans mes compétences ». L'ancre principale semble être un moteur pour cette personne qui est à la recherche d'évolutions apparemment constantes puisque sa prise de poste est vraiment très récente. Comme l'item retenu ici n'est pas de relever de nouveaux défis mais celui de l'évolution de carrière, on peut supposer que cette personne aura beaucoup de difficulté à envisager une situation de plafonnement volontaire. Or les postes disponibles au-delà de celui d'analyste ne sont pas très nombreux, ce qui fait que le plafonnement de carrière risque rapidement d'arriver, surtout si cette personne continue d'évoluer aussi rapidement. En effet, les trois postes occupés depuis son entrée ont connu des durées très courtes. Entrée en 2002 comme agent d'accueil marché des professionnels, un changement est intervenu en 2004 à sa demande pour une évolution vers un poste de conseiller professionnel. Ce poste fut occupé jusqu'en 2009 et la durée de maintien a été jugée « trop longue ». Cette personne a un bac+4 d'une école supérieure de commerce et son profil semble être vraiment celui de quelqu'un d'ambitieux qui veut construire sa carrière. L'ancre secondaire est le style de vie mais par rapport au salaire. Cette personne fera certainement partie des individus qui n'envisageront jamais un plafonnement volontaire, du moins dans la durée, et ce point sera à préciser au cours d'un entretien afin de vérifier ce profil.

Le onzième répondant (n° 108) est âgé de 43 ans et travaille comme chef du service comptabilité depuis 2005 après avoir réalisé du contrôle de gestion depuis son entrée en 1988. Cette personne est titulaire d'un bac+5 en contrôle de gestion, ce qui peut expliquer cette activité très spécifique depuis son embauche. Le désir de changer est motivé par « le périmètre de mon poste est en cours d'évolution mais j'ai besoin de changements réguliers et il me reste au minimum 20 ans à travailler => il me faut de la nouveauté pour me motiver ». Cette personne est totalement dans son ancre Challenge qui n'est pas atteinte par les fonctions actuelles. Le besoin de changement est bien mis en avant cependant il ne semble pas que les opportunités professionnelles au sein de la banque Mutua soient importantes. En effet, comme cela a été abordé, cette personne a un capital humain technique spécifique constitué aussi bien par sa formation initiale que par la nature des deux postes occupés jusqu'à aujourd'hui, et ce, en 21 ans de carrière. Pour l'entreprise, cela nécessite au niveau de cette personne de mettre en œuvre des actions de formations pour développer de nouveaux savoirs afin de pouvoir lui proposer un poste qui soit différent, mais ceux-ci sont réduits au niveau des chefs de service, à moins de faire un pont vers le réseau et d'aller vers un poste d'adjoint au directeur d'agence. A priori pour cette personne, le plafonnement volontaire ne semble pas être une conception envisageable de la carrière. Cependant, elle indique qu'elle ne souhaite pas quitter la banque MUTUA car elle apprécie « la sécurité de l'emploi qui semble encore être la mienne ». Il sera intéressant de voir avec cette personne, face aux rares possibilités d'évolution qui sont apparemment présentes, et compte tenu de son souhait de ne pas quitter cette banque, comment il peut envisager une situation de plafonnement volontaire alors même qu'il est à la recherche de changements.

L'avant dernière personne concernée par cette hypothèse (n° 117) est âgée de 54 ans et est responsable de bureau depuis 1991. La dernière affectation date de 2006. Elle n'a pas stipulé les raisons de son désir de changer mais estime qu'elle restera dans ces fonctions jusqu'à la retraite, soit encore six années, car aucune proposition n'est faite. Son ancre principale fait référence non pas aux défis, mais à la progression de la carrière qui va de paire avec la progression salariale relative à l'ancre secondaire. Nous sommes en présence de quelqu'un qui exerce le même métier depuis 18 ans alors même que son désir est d'avoir une évolution de carrière en principal, et de salaire en secondaire. Le désir de changer est compréhensible au vu de ce parcours et des deux ancres de cette personne et il sera intéressant de voir quelles conditions seraient à même de l'amener à considérer une situation de plafonnement de

carrière et ce pour combien de temps, en tenant compte d'un départ de l'entreprise dans 6 années.

La dernière personne (n° 118) est âgée de 55 ans et est directrice d'agence depuis 1996, le dernier changement étant intervenu en 2003. Ses arguments pour changer font référence à son ancienneté dans le poste « 6 ans dans le même poste => lassitude, habitude. Besoin de me remettre en cause, nouveau challenge ». Les explications vont dans le sens de l'ancre challenge et indique, lorsque cette ancre est atteinte et que le défi est relevé, que la personne souhaite passer à autre chose et reconstruire son activité autour des objectifs de son ancre. Cette façon de concevoir l'activité semble exister dans la construction de cette ancre par le défi quel offre mais une fois que c'est atteint, on repart à zéro et l'on recommence. Concernant l'ancre sécurité, elle ne semble pas ou plus être atteinte vu que la personne souligne bien dans son désir de changer que la lassitude est présente. Il sera intéressant de voir avec cette personne comment elle envisage ses 8 dernières années d'activité avant la retraite et si le plafonnement volontaire peut trouver sa place.

Au niveau de ces plafonnés involontaires nous retrouvons un constat déjà formulé au cours des précédentes hypothèses, à savoir notamment qu'il y a une sorte de confusion entre les attentes exprimées et les justifications formulées. Il semble que ces personnes ont du mal à cibler leurs priorités et à cerner leur évolution de carrière alors qu'elles sont inscrites dans une logique de changement. Cela nous amène à confirmer un peu plus que les personnes plafonnées involontaires sont dans une forme d'incertitude sur leur évolution mais aussi sur leurs réelles motivations et attentes ; et la nature de l'ancre secondaire semble avoir une influence non négligeable sur la façon dont la continuité de la carrière est envisagée. Les entretiens permettront vraisemblablement de clarifier plus aisément les attentes des personnes.

### 3.1 Plafonnement : la place du défi et de l'autonomie

Cinq personnes plafonnées involontaires sont concernées par ces ancres défi et autonomie.

Le premier répondant (n° 13) est âgé de 53 ans et est directeur d'agence depuis 1987 (avec une interruption de deux ans comme chef du service crédits au professionnels). Il a connu un changement d'agence en 2005. Il désire changer de poste « seulement pour un poste au moins aussi intéressant que celui que j'occupe en terme de contenu. J'aime mon métier actuel mais

tout dépend des propositions de mon employeur et de l'intérêt que je porterai à des postes qui vont être libérés ou créés ». Nous sommes ici en présence d'une personne qui est en situation de plafonnement objectif de métier puisque hormis un passage de deux ans au siège, elle est retournée à un poste dans le réseau. Cependant elle reste apparemment toujours motivée par le contenu du poste et bien qu'il y ait un désir de changement, on ne peut parler de plafonnement subjectif. Malgré cet intérêt pour son travail toujours présent, cette personne reste ouverte aux propositions qui peuvent lui être faites mais pas à n'importe quelles conditions ce qui laisse à supposer que si celles-ci ne devaient pas correspondre aux exigences, le changement ne serait pas envisagé. Il sera intéressant de préciser quelques points avec cette personne mais a priori, elle n'est pas non plus concernée par cette hypothèse puisque ces réponses laissent sous entendre que le plafonnement est envisagé comme un moyen d'attendre une évolution satisfaisante. Il n'est pas improbable que la nature des défis quotidiens existants dans le poste de directeur d'agence soit suffisante pour renouveler l'ancre challenge et faire en sorte que la lassitude ne s'installe pas. L'ancre secondaire est la créativité entrepreneuriale qui peut être, comme cela a déjà été abordé supra, comblée par les fonctions de directeur d'agence et la possibilité de mettre en œuvre ses idées pour améliorer l'organisation et la gestion du point de vente.

Le deuxième répondant (n° 58) est âgé de 59 ans et est conseiller pour les professionnels depuis 2008. Il souhaite changer pour faire autre chose et a comme ancre secondaire l'ancre Managériale qui n'est pas atteinte par ce poste qui n'inclut pas de fonctions d'encadrement. La non atteinte de l'ancre secondaire semble aller de pair avec le désir de changement et de connaître des évolutions. Cette personne a vécu dans sa carrière des situations de plafonnement objectif et subjectif puisque les deux précédents postes, jugés trop longs, ont été occupés durant 10 et 11 années. La proximité de la retraite dans deux ans ne nous permet pas d'aborder de façon pertinente les questionnements relatifs au plafonnement volontaire, on peut par contre l'interroger sur sa carrière passée afin de préciser ces moments dans sa carrière où la temporalité a été bien au-delà des pratiques temporelles moyennes de l'entreprise. Par contre, rien à ce niveau ne nous permet d'abonder notre hypothèse.

Le troisième répondant (n° 92) est âgé de 51 ans et occupe les fonctions de formateur commercial depuis 2001. Il souhaite changer car il estime qu'il en a les capacités : « compétences et élargissement de l'expérience largement suffisantes pour évoluer vers responsable d'agence ou adjoint ». Son poste est jugé décevant mais les candidatures

multiples formulées depuis 2001 ont toutes débouché sur des refus, malgré de bonnes appréciations annuelles et une formation en management suivie. L'ancre secondaire est l'ancre Managériale ce qui correspond à ce que la personne recherche dans son activité professionnelle et ce qui motive son désir de changement. Cela va de paire avec l'ancre principale challenge dans le sens où cette personne désire un autre poste, une évolution dans sa carrière. Les éléments fournis dans le questionnaire ne nous permettent pas ici non plus d'avoir une piste de confirmation ou d'information de cette hypothèse.

L'avant dernier répondant (n° 96) est âgé de 36 ans et a été nommé directeur d'agence en 2007 à la suite d'un poste d'adjoint occupé pendant 1 an. Le désir de changer est motivé par plusieurs raisons qui pourraient faire référence à plusieurs ancres secondaires comme le style de vie ou encore l'ancre dévotion qui n'était pas abordée par les items : « pour toujours être utile aux autres, à son entreprise, continuer d'apprendre, d'évoluer vers un nouveau métier, pour la mobilité géographique ». A noter que l'ancre secondaire est l'ancre managériale suivie par l'ancre autonomie dont les remarques n'y font pas réellement référence. Certaines justifications entrent tout de même dans la sphère de l'ancre principale, notamment lorsque la personne parle d'évolution et apparemment d'un désir de mobilité. Dans son évolution de carrière, aucune durée de présence dans le poste n'a excédé 5 années et à chaque fois les changements ont été réalisés à la demande de l'employé, ce qui semble indiquer que nous sommes en présence de quelqu'un décidé à construire sa carrière et à solliciter les changements, même après un temps de présence court comme pour le poste d'adjoint. Ce candidat semble correspondre au profil de la personne qui aime bouger et changer ce qui devrait lui faire apparaître toute situation de plafonnement comme inconcevable. Son jeune âge n'est certainement pas étranger non plus à ce profil puisque la carrière reste à construire, même si après le poste de directeur d'agence il n'existe plus beaucoup d'opportunités. Ces différents points seront à préciser au cours de l'entretien.

La dernière personne (n° 99) est âgée de 50 ans et débutait un arrêt maladie, lorsqu'elle a répondu au questionnaire, pour motif d'épuisement (burn out). Elle était alors assistante dans un service contentieux, dédié au recouvrement, depuis 1993. Elle juge ce temps de présence trop long et indique « je ne veux plus m'investir comme je l'ai toujours fait = je me suis usée pour rien, aucune reconnaissance ni pécuniaire pour ma valeur professionnelle ni dans le cadre de mes postulations ». Son désir de changement est lié au fait qu'elle souhaite mettre en œuvre ses connaissances pour intégrer un service d'audit au sein du siège et aider au contrôle

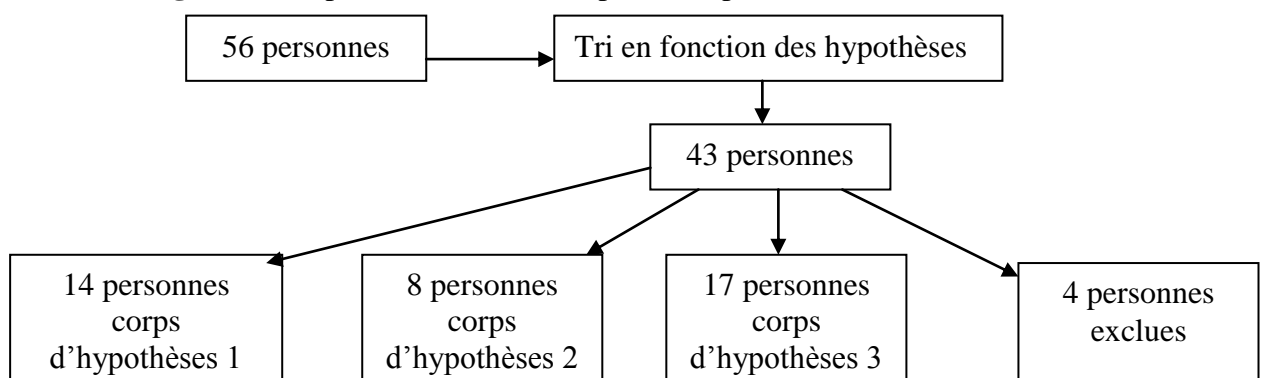
des opérations de flux. Concernant cette personne la recherche de l'ancre challenge semble vraiment forte puisque le fait de ne pas avoir pu changer de poste a débouché sur une mise en maladie. L'ancre secondaire n'est pas non plus atteinte puisqu'il s'agit de l'ancre Managériale et que le poste occupé n'est pas de nature à pouvoir y répondre. Ce cas illustre bien les risques qu'il y a à maintenir en situation de plafonnement une personne qui n'accepte pas sa situation, et encore plus en présence d'une ancre autant axée vers le changement. Jusqu'à cette prise de poste en 1993, un seul poste a eu une durée de maintien de 5 ans, tous les autres changements ont été plus rapides. Nous sommes apparemment en présence d'une personne qui aime le changement comme semble l'indiquer son ancien cursus et les raisons invoquées pour évoluer vers autre chose ; il faut donc confirmer ces différents points.

Même s'il manque quelques précisions, les premiers éléments sont plutôt de nature à infirmer cette hypothèse tant il semble difficile d'identifier des personnes qui ne conçoivent leur carrière que sur le mouvement et qui excluent de fait une situation de plafonnement volontaire. Par contre, ce corps d'hypothèses 3 a permis de soulever un point intéressant relatif à la temporalité du plafonnement volontaire dans la mesure où la durée envisagée par les personnes pour conserver leur poste va être temporaire et peut être en adéquation avec les pratiques de l'entreprise et dans ce cas, ne donner lieu ni à un plafonnement objectif, ni à un plafonnement subjectif.

### 3.2 Hypothèses et constitution finale du groupe de répondants

Par rapport au groupe initial constitué de 56 personnes ayant précisé qu'elles souhaitaient changer de poste, les hypothèses formulées auront permis de conserver 43 répondants. L'analyse des réponses a amené à exclure quatre personnes qui ne seront pas approchées au cours des entretiens. Le groupe final est donc constitué de 39 personnes se répartissant ainsi :

**Figure 24.** Répartition finale des répondants plafonnés involontaires



**Conclusion du chapitre 6**

Par rapport à nos hypothèses, ce pré test effectué à partir des données du questionnaire nous a permis de confirmer l’hypothèse H1a et de sélectionner plusieurs personnes pour mener des entretiens semi directifs et approfondir notre recherche. Pour les autres hypothèses, plusieurs éléments peuvent laisser à penser que certaines peuvent être confirmées mais il convient de préciser plusieurs éléments par le biais des entretiens, ne serait-ce que pour affiner l’approche des interférences entre les ancrs principale et secondaire.

A ce stade de la recherche nous pouvons présenter les résultats suivants pour les répondants plafonnés volontaires ou supposés plafonnés volontaire (vol. dans le tableau) et les plafonnés involontaire (invol. dans le tableau) :

Tableau 35- Résultats du pré test des hypothèses

Corps d’hypothèses	Hypothèse	Infirmée		Confirmée		A approfondir	
		Vol.	Invol.	Vol.	Invol.	Vol.	Invol.
1 (33 pers.)	1					5	6
	1a	1	0	18	14		
	1b		0		0	6	0
	1c					7	8
2 (23 pers.)	2					6	4
	2a					9	4
3 (23 pers.)	3					5	13
	3a					1	4

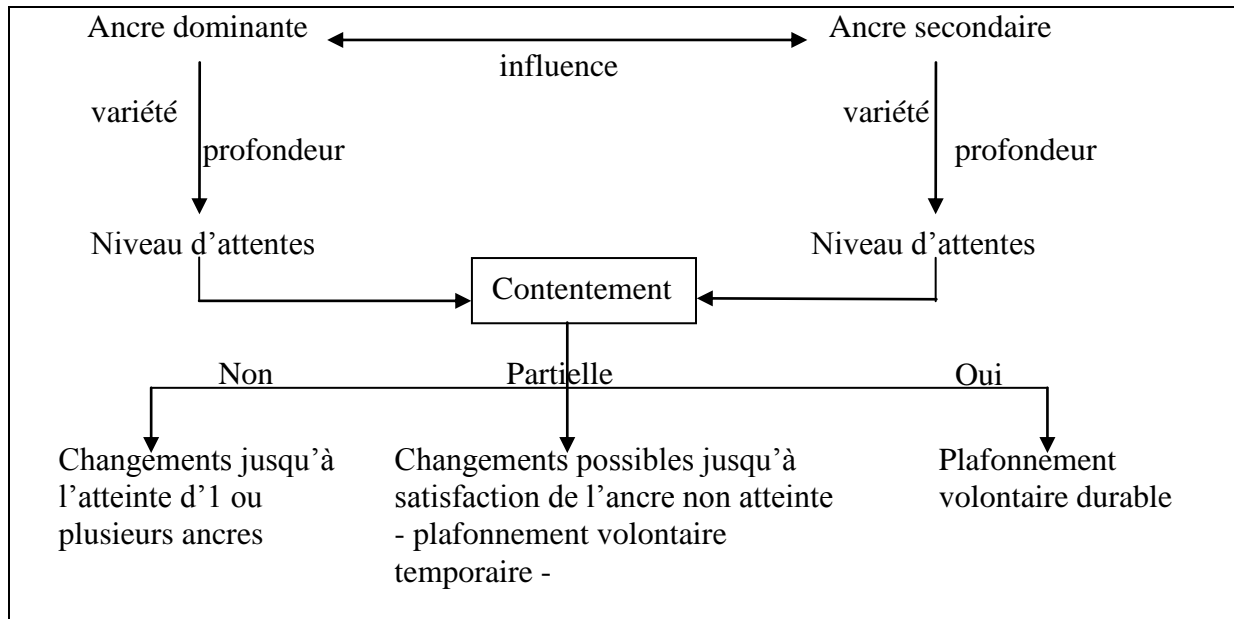
Le questionnaire a permis, par rapport aux hypothèses formulées, de sélectionner les personnes à interroger afin d’obtenir, au cours des entretiens semi-directifs, des informations complémentaires. Parmi les plafonnés volontaires ce sont 40 personnes qui sont à contacter, pour les plafonnés involontaires ce nombre est de 39 personnes. Les entretiens menés auprès des plafonnés involontaires sont destinés à constituer une image globale de la personne réfractaire au plafonnement, par opposition à l’autre groupe.





Synthèse du sixième chapitre

Figure 25- Influence des ancrs sur les attentes professionnelles



Le plafonnement volontaire, de part sa dimension exclusivement personnelle, rend toute analyse quantitative très limitée car elle ne permet pas de définir avec précision ce que les personnes attendent de leur vie professionnelle et comment elles conçoivent le déroulement de leur carrière.

Le pré test des hypothèses nous aura tout de même permis d'établir que les ancrs de Schein peuvent couvrir chacune plusieurs domaines ou niveaux, et que l'ancre secondaire a une importance non négligeable. Il semble, d'après ces premiers résultats, que l'ancre secondaire a une influence sur l'ancre principale et de fait, sur le positionnement de carrière et la place à accorder à une situation de plafonnement. Il est apparu également que les deux ancrs pouvaient être imbriqués et interagir. Dans certains cas, l'apparente atteinte de l'ancre dominante et secondaire amène l'émergence d'attentes faisant référence à une autre ancre.

La diversité des attentes des individus vis-à-vis de leur vie professionnelle, mais aussi privé, fait toute la richesse des études en sciences sociales et révèle toute la complexité de la gestion des ressources humaines. Identifier l'influence des ancrs sur la façon dont les individus envisagent le déroulement de leur carrière, et notamment leur appréciation d'une situation de plafonnement, peut permettre de mettre en lumière les personnes qui apprécient leur situation alors même que d'autres n'aspirent qu'au changement. Une intervention des GRH dans le sens contraire de ce qui est souhaité aurait pour ces deux profils, les mêmes conséquences liées au mécontentement.



# *Chapitre - 7 -*

*Approfondissement des profils des  
répondants et approche qualitative des  
hypothèses*

*~ Les entretiens semi directifs ~*



L'objectif de ce chapitre est de présenter les résultats des entretiens menés auprès des personnes sélectionnées qui ont accepté de répondre à nos questions.

Les entretiens semi directifs à mener, pour préciser des points relatifs aux hypothèses, concernent 79 personnes. Par rapport aux 130 répondants initiaux, notre échantillon de base représente une part de 61 %. Une fois recensées les personnes qui ont marqué leur consentement pour être interrogées, il faut pour chacune d'entre elles, en tenant compte de leur choix pour plusieurs ancres, de l'appartenance à un des trois groupes identifiés, mais aussi de leurs réponses fournies dans le questionnaire, établir un guide d'entretien téléphonique. Ce document permet d'aborder les questions relatives aux points qui nous intéressent, à savoir le positionnement des personnes par rapport aux ancres de Schein, et à déterminer comment une situation de plafonnement volontaire peut être envisagée pour les personnes qui sont plus axées sur le changement. Ces entretiens seront aussi l'occasion de préciser l'évolution de la carrière et les perceptions pour les années à venir.

### A. Etude du groupe des plafonnés volontaires ou supposés volontaires

Hormis pour une hypothèse qui a pu être confirmée par l'analyse empirique quantitative, les questionnaires ont montré leurs limites sur leur faculté à fournir des éléments suffisamment complets pour permettre d'infirmer ou de confirmer les hypothèses, et ce, malgré la présence de questions ouvertes. Cependant, leur construction a permis de dresser des profils de base des répondants et ainsi servir à l'élaboration de questions ciblées. Leur apport à ce titre aura été vraiment très important.

#### 1. Corps d'hypothèse 1

L'hypothèse H1a a pu être vérifiée par l'analyse des questionnaires, reste à aborder les différentes questions soulevées à l'occasion des trois autres.

Ce premier corps d'hypothèse est basé sur l'ancre dominante sécurité stabilité et concerne un groupe de 19 personnes, dont 12 sont supposées être plafonnées volontaires. Parmi ces 19 personnes, 14 ont marqué leur accord sur le questionnaire pour être interrogées ultérieurement. Elles pourront être consultées pour l'étude des hypothèses H1, H1b et H1c.

*1.1 Hypothèse H1 : stabilité et influence de l'ancre secondaire*

*H1 : Plus l'ancre sécurité/stabilité est dominante chez un salarié, plus il cherchera une situation de plafonnement*

Les premiers résultats issus de l'analyse quantitative ont fait pressentir une influence de l'ancre secondaire sur l'ancre dominante, amenant les deux à former parfois un ensemble indissociable, ou suffisamment soudé pour créer une relation étroite entre les deux ancres. Cela amène notamment à supposer, à l'instar de ce qui est émis dans cette hypothèse, qu'en fonction de l'ancre secondaire présente, du degré de stabilité recherché et du niveau d'exigence, les attentes peuvent être amenées à évoluer.

La notion de stabilité recouvre en effet plusieurs approches identifiées car parmi les réponses aux questions ouvertes du questionnaire certain ont montré un attachement : à leur métier (tableau n° 28), à leur poste, au lieu d'exercice ou à l'entreprise. Par rapport à cette ancre principale qui semble concerner différents niveaux, il peut y avoir des attentes plus ou moins fortes qu'il convient de cerner justement pour identifier un « ancrage » plus ou moins profond et donc une ancre dominante plus stable ou plus mobile. Cette solidité de l'ancrage peut rendre l'ancre dominante plus ou moins perméable à l'influence de l'ancre secondaire et amener les individus d'un même groupe, réunis par une même ancre principale, à des attentes variées. Cette hypothèse présuppose que suivant le degré d'influence de l'ancre secondaire, lié à la perméabilité de l'ancre principale, la forme de plafonnement souhaitée ou envisagée sera variable. Trois personnes sur cinq, non concernées par les hypothèses secondaires, ont accepté de répondre, également après notre relance. Aucune des personnes approchées n'a la même ancre secondaire, ce qui permettra peut être de voir plus aisément l'influence de cette dernière sur l'ancre principale.

*1.1.1 Le groupe des plafonnés volontaires*

Une seule personne était concernée, mais nous avons souhaité également interroger la seule personne ayant l'ancre technique/fonctionnelle pour mieux cerner son profil, anachronique par rapport aux autres répondants.

Pour le répondant n° 94, l'ancre secondaire est l'ancre technique fonctionnelle. Ce diplômé d'une maîtrise de droit a occupé des postes dans des services contentieux et assurés des formations au sein de sa région. Il a, à plusieurs reprises au cours de l'entretien, mentionné un

goût certain pour le juridique mais pas en relation directe avec les individus ; c'est ce qui l'a amené d'ailleurs à ne pas exercer d'activités juridiques directes et à choisir le secteur bancaire. Ses appétences sont tournées vers l'analyse des textes réglementaires et leur mise en application dans l'activité bancaire. Il a mis en avant, et confirmé, que le droit était ce qui le motivait dans les postes qu'il a occupé, et cherché à occuper durant sa carrière, mais toujours à la condition que cela lui permette d'élargir ses connaissances dans ce domaine. Pour cette personne, l'ancre sécurité/stabilité semble positionnée au niveau de la nature même de l'activité : le droit et son application au quotidien, ce qui est confirmé par des phrases comme « C'est pour essayer de concilier ce goût pour le juridique que j'ai toujours fait des appels du pied en direction de postes où le droit était en trame de fond... », « c'est l'analyse du droit pour sa mise en œuvre qui m'intéressait et m'intéresse toujours, pas de me contenter de suivre des règles édictées par la direction pour respecter des lois ou des règlements. » A la question destinée à savoir si la recherche de sa conception du travail liée au droit aurait pu l'amener à quitter la banque, il a répondu : « ... je ne sais pas je n'y ai jamais réfléchi... mais je pense que non, ou alors pour une autre banque car peu de secteurs, hormis les métiers directement liés au droit ce qui ne m'intéresse pas, permettent d'être confronté d'aussi près au droit ».

Nous sommes en présence d'une personne pour qui l'ancrage dominant semble être assez fort dans une conception de la relation au droit, et aux activités qui en découlent, bien spécifique. Ce goût prononcé pour le juridique se retrouve dans l'ancre secondaire qui est celle relative au développement des savoirs, l'ancre technique/fonctionnelle, qui comporte aussi bien l'aspect développement que transmission des connaissances. Pour cette personne, l'ancre secondaire semble être importante d'une part, parce qu'elle a assuré des formations juridiques au sein de sa caisse régionale et a également participé à l'élaboration de sujets d'examens, mais également parce que l'accent a été mis à plusieurs reprises sur l'importance du développement des savoirs, mais toujours dans le domaine juridique. A plusieurs reprises la personne a d'ailleurs fait allusion à la nécessité pour elle de découvrir de nouvelles façons d'aborder le droit et de le mettre en place : « Il a toujours été important de maintenir mes connaissances à jour et de pouvoir les utiliser à bon escient », « j'aime maintenir mes connaissances et les utiliser. [...] Certes, j'avais bien des mises à jour régulièrement des connaissances juridiques, mais il n'y avait plus vraiment de réel enrichissement. », « Là aussi ce fut long car je retombais dans le même contexte qu'à mon entrée et rien de palpitant au niveau des savoirs ».



Face à cette personne très orientée vers une forme précise du droit et de la façon de l'exercer et dans une recherche presque constante du développement de ses savoirs dans ce domaine, il est intéressant d'aller plus profondément dans la recherche d'une interaction entre ses deux ancres : sécurité/stabilité pour le droit, et technique/fonctionnelle pour le développement des savoirs et leur application. Une première question est alors posée après que la personne ait mis une nouvelle fois l'accent sur l'importance du développement de ses connaissances dans le domaine juridique :

Si je comprends bien, un poste où le droit serait présent ne répondrait pas à vos attentes s'il ne vous permettait pas de développer vos connaissances ou du moins, les élargir puis les mettre en œuvre ?

*« Oui c'est tout à fait cela, c'est bien pour ça que j'ai trouvé mes passages dans les services contentieux en tant que responsable longs, c'est d'ailleurs à ces époques que je me suis proposé pour prendre en charge des formations au droit dans ma caisse mais aussi pour réaliser des sujets d'examens internes car cela m'ouvrait une fenêtre pour mettre en œuvre mes savoirs différemment, mais aussi les élargir car du coup j'avais des supports pédagogiques sur des thématiques variées. »*

Il est ressorti de manière flagrante à ce niveau que le développement des savoirs était important, restait à déterminer quel degré d'ancrage il y avait au niveau de l'ancre principale, c'est-à-dire par rapport au droit :

A l'inverse, auriez-vous accepté un poste sans présence de droit mais qui vous aurez permis de développer vos savoirs dans une autre direction ?

*« Le cas ne c'est pas présenté mais je ne crois pas non. Je me suis posé la question lors de la création de ce deuxième service contentieux tellement je commençais à me lasser mais je n'ai rien trouvé, rien dans les postes existants quelque chose qui me plaisait. »*

Est-ce une question de contenu ?

*« Oui, effectivement, comme je vous l'ai dit, s'il y a du droit, que j'apprends de nouvelles choses et que je peux ensuite les mettre en application et bien c'est le Pérou (rires). Mon deuxième poste m'a offert ça et je n'ai pas vu les 6 années passer, je serai bien resté si là ce n'était pas la direction qui m'ait fait des appels du pied tellement pressants que je me suis retrouvé poussé vers cette création (rires). Je n'ai pas pris le risque de refuser trop longtemps car je restais tout de même dans mon domaine de prédilection. »*

Cette personne a, par rapport à son ancre dominante sécurité/stabilité, un attachement lié à la nature du domaine d'application de son travail, à savoir ici le droit. C'est la recherche continue de l'existence de cette discipline dans les activités proposées, qui a conditionné le cheminement de sa carrière et les divers postes qu'elle a occupé. Cependant, l'impact de son

ancre secondaire technique/fonctionnelle est, comme on peut le constater dans les extraits de l'entretien, assez fort puisque le maintien dans un poste ne peut être envisagé que s'il permet de répondre au besoin de développement des connaissances, mais toujours dans le domaine de l'ancre principale. Nous sommes en présence d'une personne qui aurait aimé être un plafonné dans le poste tenu pendant 6 ans parce que celui-ci lui permettait de répondre à ses deux ancres en même temps. Quand l'ancre secondaire ne pouvait être atteinte dans le cadre d'un précédent poste, la possibilité de réaliser des formations internes a été un moyen de compenser l'absence de développement des savoirs.

Par rapport à l'hypothèse formulée nous avons un salarié fortement ancré sécurité/stabilité dans une discipline : le droit, ce qui a entraîné la recherche et l'acceptation de postes liés au domaine juridique. Malgré cela, le plafonnement de contenu peut apparaître dès lors que l'ancre secondaire ne peut être comblée, sans pour autant modifier l'ancrage principal. L'ancre secondaire va amener la personne à envisager un changement de poste ou à formuler des regrets d'avoir changé. L'ancrage dans l'ancre secondaire est également important et son influence fait que la personne, malgré une ancre dominante sécurité/stabilité, envisage le changement avec les aléas que cela peut comporter. Les deux ancres sont fortes toutes les deux et forment un tout qui semble indissociable. Cette configuration peut générer des difficultés pour un gestionnaire des ressources humaines à trouver un poste qui convienne à cette personne vu qu'elle ne semble guère disposée à faire des concessions sur ses ancres. A moins, comme cela a été le cas, de pouvoir combler l'ancre secondaire par un rôle de tuteur ou de référant.

Le répondant n° 97, qui est directeur d'agence, a l'ancre secondaire compétences managériales. Par rapport à ce qui était pressenti dans le questionnaire, il ressort de l'entretien qu'il y a eu pour cette personne une inversion de l'ordre des ancres. En effet, son ancre principale semblait être l'ancre managériale car il a été mis à plusieurs reprises l'accent sur le plaisir d'encadrer du personnel et que c'est la recherche de cette fonction qui a amené cette personne à postuler toujours en direction de postes d'encadrement. L'entretien a permis de confirmer la rupture dans les origines des changements car cette personne indique qu'à partir du moment où elle a obtenu le poste qui lui permettait de remplir des fonctions de manager (directeur d'agence depuis 1983), cela lui était égal de changer de poste du moment où les fonctions étaient les mêmes. C'est à partir de ce moment que la bascule de l'ancre managériale en position secondaire a dû se produire pour laisser la place à l'ancre

stabilité/sécurité qui s'est établie au niveau des fonctions d'encadrement mais aussi de la fonction de DA. En effet, la personne a spécifié qu'elle n'aurait pas accepté d'autres fonctions d'encadrement au siège car elle est « quelqu'un du réseau ». Par contre, si à la place de son premier poste de directeur d'agence on lui avait proposé à l'époque un poste d'encadrement au siège elle l'aurait accepté, mais serait restée dans ce cas dans des postes au siège sans chercher à aller dans le réseau. Ce désir de rester dans le réseau peut relever également de l'ancre sécurité/stabilité.

Cette partie de l'étude met en avant ce que peut entraîner comme attentes variées la complexité de la structure organisationnelle d'une banque, puisque les ancrages semblent pouvoir concerner toutes les composantes de l'entreprise. Pour cette personne l'ancre secondaire a une forte influence, issue certainement de son ancienne position de dominante, puisqu'elle conditionne la nature des fonctions à exercer. L'ancre dominante elle est « multi points » dans le sens où cette personne souhaite rester dans son segment d'activité (réseau ou front office), et dans ce segment, au poste de directeur d'agence. La nature du poste recherché peut être liée directement au fort ancrage dans l'ancre secondaire puisque cette personne a fait part du fait que son goût pour le management a poussé ses recherches jusqu'au poste de directeur, sans l'amener à se contenter d'un poste de responsable de service ou encore d'adjoint à directeur d'agence. A ce niveau, il ressort assez clairement que l'influence de l'ancre secondaire amène un degré d'ancrage important de l'ancre dominante, puisque cette personne est directrice d'agence depuis plus de 25 ans et qu'elle n'a jamais envisagé d'occuper un autre poste. Par contre, malgré sa forte influence, l'ancre managériale est bien secondaire puisque la personne ne se verrait pas exercer des fonctions d'encadrement dans un autre poste. Ce qui serait intéressant d'approfondir à ce niveau, mais ce n'est pas le sujet de cette étude, c'est de voir si un poste, et la logique de progression dans laquelle il s'inscrit, ont une influence sur la construction des ancrages et amener un individu à formuler ses attentes en fonction des possibilités offertes par son environnement et non pas par rapport à ses seuls désirs ou ambition.

Dans ce cas-ci, comme le souligne le répondant, quant on est directeur d'agence et que l'on donne satisfaction, chaque changement d'agence se fera sur une entité de taille plus importante avec plus de collaborateurs à manager. Dès lors, l'ancre managériale peut devenir secondaire puisque la stabilité dans les fonctions de directeur d'agence, amènera de fait une augmentation des responsabilités d'encadrement. Comme les agences de taille importante ne

sont confiées qu'à des directeurs expérimentés, la carrière se termine sur la réalisation des attentes. Ici nous sommes également en présence de deux ancrs fortement imbriquées et inter dépendantes mais dont la configuration amène l'individu à envisager sa carrière conformément aux possibilités de l'entreprise. Si cette dernière sait répondre aux attentes de carrière, cette personne sera en situation de plafonnement volontaire, donc bienheureuse.

### *1.1.2 Le groupe des personnes supposées plafonnées volontaires*

Deux personnes de ce groupe ont accepté de répondre aux questions complémentaires. Les ancrs secondaires sont différentes mais toutes deux axées sur une certaine forme de mouvement : les ancrs créativité entrepreneuriale et challenge.

Le répondant n° 53 a comme ancre secondaire créativité entrepreneuriale et vient d'être nouvellement promu responsable d'agence, ce qui explique en partie son désir de ne pas changer de poste. Les rapports d'influence entre son ancre dominante et secondaire sont forts car ce que cette personne apprécie comme aspect du poste de responsable d'agence, c'est d'avoir à gérer des items très diversifiés et d'avoir plusieurs rôles à assumer. Ceci correspond à l'ancre créativité entrepreneuriale puisque les personnes concernées apprécient la diversité et le fait de gérer plusieurs projets en même temps (Schein 1990, Cerdin et al. 2008). Ce salarié souhaite conserver les mêmes fonctions à condition que la nature de l'activité ne soit pas amenée à trop évoluer, sinon il envisagera un changement vers un poste du siège, bien que l'intérêt lui semble moindre.

Concernant ce répondant, l'influence de l'ancre secondaire est forte et le degré d'ancrage dans l'ancre dominante assez faible et positionné vers un poste où les tâches satisfont l'ancre secondaire. Il a bien été mis en avant à plusieurs reprises que si les conditions d'exercice venaient à se détériorer et à rendre l'accomplissement des différents rôles plus complexe ou moins riche, un changement serait à envisager :

*« C'est varié, je gère une petite entreprise en fait (rire) »*

*« Oui (rester à des fonctions de DA ?) si on ne nous enlève pas la nature même de notre activité qui est la diversité des tâches. Certains trouvent ça lourd [...] Cela dit, si je n'arrivai plus à réguler la pression, je risquerai aussi d'aller militer »,*

*« Mais je suis, nous sommes tous, à un niveau de pression assez élevé et plus, rendra difficile l'organisation. Là peut être j'envisagerai un changement vers le siège, mais bon, l'intérêt sera moindre ».*

Nous sommes en présence d'une personne qui envisage la stabilité dans les fonctions, tant que les modalités d'exercice de ces dernières lui permettent de répondre aux attentes de l'ancre secondaire. Ici l'augmentation de la pression commerciale aurait un effet déstabilisant, et de fait peu sécurisant, puisque les différents rôles ne pourraient plus être assumés de façon optimale. La présence d'une ancre secondaire assez forte entraîne chez cette personne une vigilance accrue sur les modalités d'exercice d'un métier qui l'intéresse tel qu'il se pratique aujourd'hui. Dès lors, si les conditions se maintiennent, il n'y a pas de raisons à envisager un changement. Ici le plafonnement est situé au niveau du métier de DA, voire de responsable de service si l'ancre secondaire ne devait plus être atteinte.

La personne identifiée sous le n° 89 a comme ancre secondaire challenge, ce qui peut sembler en ligne avec son jeune âge (26 ans) et son ancienneté faible (5 ans). Son désir de ne pas changer est lié à une arrivée récente dans le poste et elle envisage d'y rester 4 ans car « c'est à nous employé de manifester un changement de poste ou évolution en postulant à des postes vacants. ». La stabilité pour cette personne se manifeste au niveau du goût qu'elle a pour la relation avec la clientèle et a notifié son désir de continuer à évoluer dans des métiers qui lui permettent de maintenir ce contact. L'ancre secondaire a une influence très forte dans la mesure où elle va impacter le rythme de déroulement de la carrière mais aussi les postes qui seront choisis. A plusieurs reprises l'accent a été mis sur le plaisir à relever des challenges et le poste actuel permet de satisfaire les deux ancres puisqu'il s'agit d'un poste de conseiller commercial et que le directeur d'agence «[...] confie des challenges à relever ». A ce niveau il y a également une interaction, forte et subtile à la fois, entre les deux ancres, puisque la stabilité s'inscrit dans la recherche de postes en relation avec la clientèle, mais la personne précise en même temps « j'aime la relation avec la clientèle, cela fournit une part de challenge d'ailleurs, et je souhaite continuer dans cette voie, pourquoi pas jusqu'à DA ? ». Il n'est pas envisageable pour elle d'aller vers le siège car hormis les relations avec les clients qui ne sont pas identiques, il y a d'après elle un manque de compétition puisque dans le réseau « il y a aussi l'enjeu d'essayer de faire mieux que son collègue pour montrer ses compétences et évoluer vers un poste qui plaît ». Le poste de DA mentionné représente à ses yeux la possibilité de conjuguer relation clientèle et défis quotidiens liés à la diversité des tâches.

L'ancre sécurité/stabilité consiste pour cette personne à s'inscrire dans une filière d'emplois bien précise et à ne pas envisager d'en sortir puisque l'intérêt du travail est lié à la relation

avec la clientèle. L'ancrage est assez fort à ce niveau tout en étant conditionné par l'ancre secondaire qui va marquer la temporalité du déroulement de la carrière, dans la mesure où les opportunités seront présentes, jusqu'à l'obtention du poste visé, celui de directeur d'agence. Arrivé à ce niveau, la personne ne cherchera pas à se diriger vers d'autres fonctions (en tenant compte des postes existants actuellement) puisque cela représente tout ce qu'elle aime faire.

Pour ce groupe, l'ancre sécurité/stabilité est bien établie et s'inscrit à des niveaux variés impliquant une constante soit dans une filière d'emploi (notamment lorsque le poste occupé est au début de cette filière), soit dans des fonctions précises intégrées dans un poste (notamment directeur d'agence, qui est en bout de chaîne des itinéraires d'emplois du réseau). L'ancre secondaire va jouer un rôle important dans la mesure où elle va conditionner ce que recherche la personne notamment en termes de contenu. Ainsi, l'ancre sécurité/stabilité ressemble plus à la poursuite de l'activité dans un contexte précis, et l'ancre secondaire aux tâches à réaliser dans le cadre de ce contexte. Une fois que les deux coïncident, l'ancre sécurité/stabilité va prendre plus d'importance et jouer sur le désir de plafonnement volontaire ainsi que sur sa durée.

### *1.1.3 Conclusion*

La difficulté dans l'ancre sécurité/stabilité c'est d'affirmer son positionnement dominant tant parmi les réponses il semble bien souvent que c'est l'atteinte de l'ancre secondaire qui pousse les personnes à se stabiliser. Ces résultats nous amènent tout d'abord à considérer l'ancre sécurité/stabilité sous l'angle du changement, malgré la définition de base de cette ancre (Schein 1990) qui précise que les individus « n'aiment pas le changement » (Cerdin et al. 2008, p 5). La nature même du changement qui peut être envisagé, va être conditionnée par la nature de l'ancre secondaire et son importance. La perméabilité de l'ancre dominante aux influences de l'ancre secondaire est à envisager car elle conditionne, notamment dans un secteur d'activité très étagé comme la banque, le niveau d'ancrage ainsi que sa profondeur. Face à une ancre secondaire forte, alors même que les personnes se sont positionnées sur une ancre dominante de façon bien précise, le doute peut s'installer quant à la nécessaire démarcation entre ancre dominante et secondaire. Le fait de se positionner dans une approche visant à accorder à l'ancre dominante un rôle de « moteur » dans la construction du plafonnement de carrière permet de lui conforter sa place : elle conduit au plafonnement, et l'ancre secondaire en détermine les contours.

### 1.2 Hypothèse 1b : stabilité et fonctions

*H1b- Plus un salarié a pour objectif l'atteinte de l'ancre dominante sécurité/stabilité et de l'ancre secondaire autonomie/indépendance, plus il recherchera une situation de plafonnement dans les fonctions*

Il a été vu dans la partie consacrée à l'étude quantitative que la présence de ces deux ancres n'était effective que pour les plafonnés volontaires. Les premiers éléments fournis par l'analyse des questionnaires ont permis de mettre en avant une continuité pour les répondants dans les fonctions, ou les savoirs. Ceci semble être de nature à favoriser l'utilisation d'une partie du capital humain, ce qui confère une certaine autonomie dans la réalisation des tâches puisque certaines sont déjà connues ou maîtrisées. Il reste à déterminer dans quelle mesure la présence de ces deux ancres est à l'origine d'un désir de plafonnement volontaire dans des fonctions identiques ou similaires.

#### 1.2.1 La détermination des ancrages

Parmi les 6 personnes concernées par la présence de ces deux ancres, trois ont accepté de participer aux entretiens.

La première (n° 8) est directeur adjoint dans le secteur de l'immobilier depuis 2004 et au cours de l'entretien elle a soulevé un point intéressant sur le poste occupé aujourd'hui par rapport à celui de directeur d'agence. Elle apprécie ses fonctions récentes car elle indique « nous avons une liberté d'action qui n'existe pas dans le réseau de proximité. Je m'y trouve très bien ». Si la retraite n'avait pas été si proche, cette personne aurait souhaité conserver son poste pour une durée plus longue que celle qui est prévue, car hormis l'intérêt du travail, elle apprécie « de pouvoir faire ce que je dois faire de la façon qu'il me semble le mieux, par rapport aux réalités du terrain. ». Les fonctions de directeur d'agence ont été occupées pendant 27 ans mais le désir de changer c'est fait de plus en plus pressant au fur et à mesure que les conditions d'exercice du métier évoluaient dans un sens qui ne convenait plus, notamment sur le fait que « le DA était vraiment le manager de son agence et il pouvait l'organiser un peu comme il le voulait, en tenant compte des réalités du terrain. Petit à petit on a perdu des prérogatives, l'encadrement de l'activité est devenu tellement lourd qu'il m'est arrivé parfois de passer plus de temps à justifier de l'évolution de l'activité de mon agence que de travailler pour qu'elle progresse ».

Cette personne est restée directrice d'agence durant de longues années mais la perte progressive d'autonomie a rendu le travail quotidien usant et peu intéressant. Ce n'est que l'actuel poste qui a permis à cette personne de retrouver une forme d'autonomie qui lui convient. Cette liberté d'action, mise en avant, consiste à pouvoir organiser librement l'activité en fonction des directives tout en tenant compte des impératifs du terrain, un encadrement trop strict et une perte d'influence seraient alors mal vécus. Nous sommes en présence ici d'un individu qui a eu pendant longtemps une constante au niveau de la nature du poste occupé comportant une large part de responsabilités. Le changement est motivé par la perte progressive d'une forme d'autonomie, relative à l'ancre secondaire, ce qui a déstabilisé l'ancre principale et amené la recherche d'un changement. Pour ce cas, les deux ancres sont également imbriquées et l'influence de l'ancre secondaire n'est pas négligeable.

Le deuxième répondant (n° 87) est titulaire d'un DUT de droit et a occupé au sein de la banque Mutua, depuis son entrée en 1980, des postes au sein de services risques mais aussi contentieux. Son profil est intéressant car son désir de ne pas changer est lié au fait qu'il ne souhaite pas se réinvestir ailleurs et qu'en outre, il ne voit pas d'intérêt ni d'avantage à le faire. Chez lui, l'ancre dominante et secondaire sont également liées car il ne souhaite pas changer de poste parce qu'il a atteint une position qui lui convient assez bien et qu'en plus, son expérience lui permet d'être un spécialiste dans son domaine et donc d'être autonome, dans un environnement où l'encadrement de l'activité est assez fort. Même s'il reconnaît que cela est monotone, en même temps c'est reposant car il sait quoi faire, comment et à quel moment. Il envisagerait éventuellement de changer de poste pour évoluer vers des fonctions de manager pour avoir « plus de latitude dans la décision » soit au niveau de la prise de décision elle-même ou de la faculté d'application des consignes provenant de la hiérarchie.

Nous sommes en présence ici d'un autre aspect de l'autonomie, basé sur le savoir et l'expérience qui permettent de réaliser les tâches quotidiennes sans avoir besoin de demander une aide et sans nécessiter un investissement personnel lourd. L'aspect autonomie relatif à la prise de décision ou l'organisation serait atteint dans un poste de manager car le poste actuel est trop encadré pour permettre de prendre des libertés. Cependant, le gain de cette autonomie pourrait se faire au détriment de l'autre, ce qui fait que cette possibilité de changement est plus que conditionnelle.



La dernière personne (n° 90) a un parcours un peu atypique car avant d'entrer dans la banque, elle occupait un poste d'officier dans la marine marchande. Depuis, tous les postes occupés sont des postes de responsables de services, dans des activités assez variées et présentant peu de continuité dans leurs tâches. L'ancre dominante est présente dans la nature des postes occupés, qui sont tous des postes de responsables, car la personne a mis en avant son goût pour être située à un niveau hiérarchique où elle peut travailler seule. Le poste occupé aujourd'hui lui convient très bien et elle serait même disposée à changer de lieu pour pouvoir le conserver car elle a l'impression « d'occuper un poste à responsabilité. Alors si on me le confie jusqu'à la retraite, c'est que j'en suis encore capable [...] ». Elle apprécie d'être autonome dans son travail bien que pour l'instant cela soit encore un peu difficile car elle ne maîtrise pas tout. Cependant, tout est mis en œuvre pour pouvoir « rapidement être autonome et d'ailleurs, je n'aime pas dépendre des autres ».

L'imbrication entre les deux ancres est intéressante puisque cette personne recherche des postes à responsabilités car elle aime aborder la globalité d'une activité. Elle n'apprécie pas, non pas de partager le « pouvoir », mais de risquer de perdre son autonomie en terme de décisions à prendre et à appliquer, d'être confrontée à une personne qui pourrait avoir une autre vision des choses et qui la bloquerait dans la mise en œuvre de ses idées. Les postes à responsabilités occupés jusqu'à ce jour lui ont permis d'être la seule personne située à un niveau hiérarchique décisionnel précis et donc, de ne pas avoir à souffrir de la concurrence. Avoir quelqu'un au-dessus ou en dessous ne la gêne pas, c'est un même niveau qui est perçu comme une menace pour sa liberté d'action. L'ancre secondaire, à l'instar des autres cas abordés, semble conditionner les modalités d'exercice alors que l'ancre principale, axe les attentes au niveau de la forme de plafonnement envisagée, ici en l'occurrence, le niveau hiérarchique ou décisionnel.

### 1.2.2 Conclusion

Ces trois personnes ont une continuité dans les fonctions occupées, ce qui diffère est leur approche de l'autonomie. La recherche de celle-ci s'articule aussi bien autour des savoirs qui confèrent confort et sécurité dans la pratique des tâches quotidiennes, que dans la liberté de choix et de leurs modalités d'application. L'autonomie s'apparente effectivement, comme le précise Cerdin et al. (2008, p 6), à l'indépendance ; que cela soit sur un plan organisationnel ou décisionnel. Ce qui est intéressant de constater, c'est que dans un environnement interne

complexe comme celui de la banque Mutua, en présence de deux ancres ont trouvé tout un panel d'attentes variées se rapportant à divers éléments de la structure organisationnelle, que cela soit au niveau des postes, filières d'emplois ou encore, niveaux hiérarchiques. L'indépendance varie suivant les individus, leurs attentes et leur appréciation des possibilités offertes par leur environnement de travail.

### 1.3 Hypothèse 1c : stabilité et vie privée

*H1c- Plus un salarié a pour objectif l'atteinte de l'ancre dominante sécurité/stabilité et de l'ancre secondaire style de vie plus il recherchera une situation de plafonnement dans le poste ou l'environnement*

L'étude quantitative n'a pas permis de mettre en avant une influence de l'ancre secondaire sur l'ancre dominante, pouvant amener à formuler un désir de ne pas changer de situation. Les profils des répondants sont assez variés et les réponses figurant dans le questionnaire n'ont pas permis de cerner les réelles motivations à ne pas vouloir changer, ni de bien saisir ce qui dans l'ancre secondaire représente un élément prédominant dans ce choix.

#### 1.3.1 Présentation des profils des répondants

Au total, 7 personnes sont concernées par cette ancre et 5 ont finalement pu être contactées pour répondre à des questions complémentaires.

La première personne (n° 42) semble avoir un profil de plafonné volontaire mais pour le futur. Son désir de rester est lié au fait que son arrivée dans le poste est récente. Ce qui est surprenant au niveau des items, c'est qu'elle a choisi l'équilibre vie privée/vie professionnelle devant le salaire, or dans les questions ouvertes du questionnaire comme au cours de l'entretien, c'est ce dernier qui a été souvent mis en avant. L'ancre dominante est présente dans le fait que cette personne recherche une continuité dans des fonctions qui ne soient pas d'encadrement, notamment par ce que cela sous-tend une mobilité qui n'est pas désirée et des tâches chronophages. Ces deux derniers points font référence au style de vie, mais la recherche d'un meilleur salaire reste une motivation suffisante pour rechercher une progression, tout en restant dans un niveau hiérarchique précis. Les attentes liées à l'ancre style de vie sont présentes à divers niveaux avec une priorité d'atteintes entre eux. Nous sommes en présence d'une hiérarchisation de plusieurs attentes faisant référence à une même ancre secondaire.

Cette personne a déjà étudié les opportunités qui lui restent en fonction de son désir de ne pas bouger géographiquement et de ne pas avoir des fonctions qui lui prennent trop de temps (ancrage secondaire). Elle sait qu'il lui reste deux postes accessibles dans ce qu'elle recherche comme confort d'exercice, à savoir hors fonctions d'encadrement. Une fois atteint le dernier poste envisagé qui lui permettra d'accéder au statut de cadre, son ambition est de progresser dans la ligne salariale correspondant à la ligne hiérarchique où elle sera située sans changer de poste.

Nous sommes en présence d'une personne dont l'ancrage dominant est présent dans la nature des postes à occuper, qui ne doivent pas comporter d'encadrement de personnel. Cet ancrage est suffisamment fort pour amener cette personne à faire un bilan des opportunités d'évolution restantes dans cette optique là et à aborder son évolution de carrière de manière bien précise. Cette ancre dominante est au service de l'ancrage secondaire qui implique un non changement de lieu géographique et une limitation du temps consacré au professionnel. Par contre, la partie salariale de l'ancrage secondaire motive à rechercher du changement. Une fois le poste final visé occupé, l'ancrage dominant sera ramené à ce poste là sans aucun changement envisagé, et c'est la recherche de la satisfaction de la partie salaire qui sera poursuivie jusqu'à la limite possible. Une fois le tout constitué, la personne ne souhaitera plus changer, sauf éventuellement pour une entreprise qui offrirait un meilleur salaire.

C'est une approche de l'ancrage style de vie qui est tout à fait intéressante car l'on peut constater le conflit sous-jacent concernant deux de ses éléments constitutifs : l'équilibre vie privée qui ne permet pas d'envisager un changement géographique ; et le salaire dont l'augmentation est généralement conditionnée, notamment à la banque Mutua, à un changement de poste qui peut induire un changement de lieu. La configuration de ces deux attentes presque antinomiques dans un environnement comme la banque Mutua a amené cette personne à faire des choix objectifs en correspondance avec toutes ses attentes et en conformité avec les opportunités de son environnement.

La deuxième personne (n° 57) a un ancrage qui n'est pas encore très bien déterminé car pour elle il est important que son poste maintienne son intérêt mais elle apprécie la sécurité que donne l'expérience dans un domaine, et en même temps, elle apprécie la qualité de vie qu'elle a actuellement. En effet, elle a pu obtenir son mercredi ainsi que des horaires aménagés grâce à un poste où les contacts avec la clientèle se font majoritairement par téléphone ou e-mails et

exclusivement sur rendez-vous. Elle apprécie beaucoup ceci par rapport aux postes précédents où les horaires étaient en fonction de la clientèle. Elle a du mal à se positionner dans une projection à long terme dans le poste actuel, et le fait qu'il lui reste encore 25 ans de carrière ne simplifie pas la tâche. Le poste qu'elle occupe lui plaît, elle envisage de le conserver une dizaine d'années vu que c'est la pratique de la banque Mutua dans sa caisse, et cette durée ne lui fait pas peur vu que pour l'instant cela satisfait son désir de stabilité et son style de vie. Mais la monotonie l'effraie, ce qui fait qu'un changement de lieu avec le même poste semble à ses yeux une possibilité intéressante, si elle peut conserver les avantages qu'elle recherche sur un plan privé. Ce qui est certain, c'est que si elle devait perdre ces derniers, elle se positionnerait sur le marché externe.

Pour cette personne, ce qui est surprenant, c'est que l'ancrage dominant et même secondaire ne semblent pas encore bien établis puisque la durée de la carrière restant à réaliser est encore importante. Ce flottement semble rendre difficile toute projection à long terme sur un choix professionnel précis, par contre, la non réalisation des attentes formulées entraînerait un changement d'employeur. L'ancre secondaire semble ici suffisamment forte pour motiver un positionnement sur le marché externe, ce qui rejoint le fait que cette personne serait prête à occuper le même poste, quitte à changer d'environnement, mais toujours à proximité de chez elle. Le choix professionnel n'étant pas encore bien établi, cette personne n'est pas parvenue au cours de l'entretien à bien définir ses attentes et ses priorités, ce qui ne lui permet pas non plus de savoir précisément quels sont les points qu'elle serait prête à « sacrifier » pour pouvoir en satisfaire d'autres. Pour l'instant la situation lui convient et elle ne se pose pas vraiment la question d'un après tant que cela ne se présente pas à elle.

Le troisième répondant (N° 62) est un plafonné volontaire dans le sens où il ne souhaite pas changer de poste jusqu'à la retraite, soit encore 10 années. Ceci s'explique d'une part parce que le poste qu'il occupe lui convient et qu'aucun autre ne l'intéresse mais aussi, d'autre part, parce qu'il estime avoir atteint le maximum auquel il peut prétendre en terme de salaire, qui est son critère positionné en deuxième. Même s'il existe quelques rares postes où une augmentation pourrait être possible (motivation axée sur l'ancre secondaire), cela n'est pas suffisant pour l'inciter à changer de poste (ancrage sécurité/stabilité fort). Son poste de directeur d'agence est celui qu'il souhaite conserver jusqu'à son départ à la retraite.

L'ancre secondaire est située au niveau du salaire attendu et possible. Comme le poste occupé réponds à plusieurs attentes, l'ancrage dominant se situe à ce niveau, la personne n'envisageant pas d'autres fonctions, même si ces dernières devaient lui permettre de répondre de façon plus étendue à l'ancre secondaire. Un équilibre a été trouvé au niveau des deux ancres ce qui fait que le changement n'est pas envisagé.

L'avant dernier répondant est également un plafonné volontaire. Directeur d'agence depuis 1998, il ne souhaite pas changer non pas par rapport à son poste, mais par rapport à son environnement et la nature de la clientèle qui est très rurale. Il est très attaché à sa région mais aussi aux clients locaux qui sont majoritairement du monde agricole qu'il connaît bien car ses parents étaient agriculteurs. Le poste de directeur d'agence lui convient mais entre choisir de rester dans sa région, quitte à changer de poste, ou être muté aux mêmes fonctions dans un lieu éloigné, le choix se porterait sur l'environnement géographique. Cependant, il estime que cela a peu de chance de se présenter car il reste de nombreuses agences vers lesquelles il peut être dirigé sans être amené à trop s'éloigner. Son ancre secondaire est orientée principalement sur le style de vie qui a été notée en deuxième, bien avant le salaire. Ce choix correspond tout à fait aux différents arguments avancés sur le fait de ne pas vouloir changer de région « j'y ai des habitudes [...] On a un cadre de vie ici très agréable et ce n'est pas à mon âge que l'on a envie de tout changer » (52 ans).

Ici les deux ancres sont entremêlées puisque la personne est ancrée stabilité par rapport à son environnement, et l'ancre secondaire fait référence au cadre de vie et au bien-être qu'il procure. L'influence de cette ancre secondaire semble conditionner le niveau d'ancrage puisque la personne envisagerait éventuellement de changer de poste pour rester au même endroit plutôt que d'être confrontée à une mutation lointaine avec les mêmes fonctions, qui sont pourtant très appréciées. On peut voir ici encore que l'influence de la nature de l'ancre secondaire sur le degré d'ancrage de l'ancre principale, rend toute hiérarchisation assez complexe.

Le dernier répondant (N° 85) est très proche du précédent car l'ancre secondaire porte sur le style de vie et l'attachement est par rapport au poste, mais aussi par rapport à l'environnement, cette fois-ci professionnel et non géographique. Cette personne souhaite conserver son poste actuel, à l'endroit actuel jusqu'à la retraite, à savoir encore 10 ans. L'ancre dominante et secondaire sont ici encore très liées. Cette personne apprécie les

fonctions de directeur d'agence car elles lui confèrent une souplesse organisationnelle qu'elle n'aurait, et n'avait, pas dans d'autres fonctions. La stabilité dans le poste de directeur d'agence est présente depuis 1997 car il répond parfaitement à ses attentes au niveau de l'ancre secondaire. La prise de fonction dans une nouvelle agence en 2006 a donné une nouvelle tournure à son ancrage principal puisque celui-ci se situe non seulement au niveau de l'agence elle-même mais aussi de l'équipe qui la compose. L'harmonie est telle entre les membres de l'équipe que cette personne aimerait rester directrice d'agence à cet endroit pour les 10 années qui reste à réaliser. En plus, l'adjoint ayant un rythme de vie différent du sien, cela lui permet d'avoir encore plus de souplesse organisationnelle sur le plan privé. Ce qui est intéressant, c'est que cette personne est consciente que son désir de ne pas changer pendant 10 ans est peu réaliste et que même si elle, elle ne bouge pas, il n'en sera pas de même pour les membres de son équipe et là, il est fort possible, suivant les profils des nouveaux arrivants, qu'elle envisage à nouveau de prendre les mêmes fonctions dans une autre agence.

L'ancre dominante a été longtemps au service de l'ancre secondaire puisque la stabilité dans des fonctions précises permet de répondre à certaines attentes de l'ancre secondaire. L'arrivée à ce nouveau poste, même si le style de vie a été abordé, a renforcé l'ancrage stabilité et le non désir de changement à un niveau encore plus réduit : les fonctions dans un endroit précis. Un changement de cet environnement de travail très localisé et restreint, pourrait ramener l'ancrage dominant au niveau des fonctions, faisant alors envisager un départ vers une autre agence comme une option possible.

### *1.3.2 Conclusion*

Ce qui est intéressant de constater à travers l'étude de ces cas, c'est que l'ancre secondaire style de vie peut amener, suivant le critère qui est prioritaire chez l'individu, un désir de changer ou pas et ainsi influencer le positionnement dans l'ancre dominante. Suivant le positionnement des personnes dans leur ancre secondaire, le degré d'ancrage de l'ancre principale peut s'inscrire à différents niveaux et donc générer un désir de changement situé à différents niveaux possibles au sein de la banque Mutua. La formulation des attentes liées au plafonnement est en rapport avec la structure de l'entreprise, ce qui peut amener à penser qu'en cas de remaniement des structures hiérarchiques et organisationnelles, la présence des ancres pourrait être évolutive.

L'inter connexion entre les deux ancrés étudiés, assez proches dans leurs implications en terme de durée de présence à un poste ou un endroit, amène à des profils totalement différents. La présence de ces deux ancrés fortes en terme d'appétence au non changement, donne lieu à des attentes et des comportements variés face à une situation de plafonnement, de même qu'à des situations induisant du changement. L'interconnexion et la complémentarité entre ces deux ancrés semblent entraîner un positionnement plus difficile à déterminer face à l'avenir professionnel que dans les cas précédemment étudiés.

## 2. Corps d'hypothèse 2

Une hypothèse principale et une hypothèse complémentaire constituent ce groupe basé sur l'étude de l'influence de l'ancre style de vie dominante sur la recherche d'une situation de plafonnement. Ce sont 11 personnes sur 15 qui ont accepté de répondre à des questions complémentaires et qui ont été approchées suivant la méthodologie exposée supra.

### 2.1 Hypothèse 2 : style de vie et indépendance professionnelle

*H2- Plus un salarié a pour objectif l'atteinte de l'ancre dominante style de vie et de l'ancre secondaire autonomie/indépendance, plus il cherchera une situation de plafonnement où le maintien de son autonomie lui permettra de servir son style de vie*

Dans cette hypothèse, les personnes concernées par ces ancrés devraient être à la recherche de fonctions où l'autonomie sera importante et permettra une souplesse organisationnelle pour la vie privée.

#### 2.1.1 Identification des profils

Parmi les 6 personnes concernées par ces deux ancrés, seulement une personne avait refusé de répondre à des questions et les cinq volontaires ont pu être interrogés.

La première personne (n°6) ne souhaite pas changer de poste car celui-ci comporte des missions qui lui conviennent et l'équipe de travail a un fonctionnement efficace. Le précédent poste avait trop de contraintes et celui-ci lui offre une « possibilité de planification de l'activité, plus d'autonomie ». Son employeur lui a proposé deux postes avant celui-ci qu'elle a refusé car il n'y avait pas de progression de salaire et le contexte du travail n'était pas acceptable. Même en étant à proximité de son domicile, ces postes présentaient « perte en autonomie, hiérarchie pesante dans un cas et activité appauvrissante dans l'autre ». Pour cette personne le style de vie est lié au positionnement géographique car elle ne souhaite pas quitter

son environnement même pour un travail où l'autonomie serait plus grande car celle dont elle dispose aujourd'hui dans son activité lui semble suffisante, plus serait à ses yeux « illusoire ». Elle a trouvé aujourd'hui les fonctions qui lui confèrent l'autonomie qu'elle apprécie, dans un lieu proche de chez elle ce qui fait qu'elle souhaite conserver ce poste à l'endroit où il se trouve jusqu'à son départ à la retraite dans 6 ans.

L'ancre dominante est ici importante car cette personne a toujours cherché à évoluer dans son environnement géographique et comme le poste actuel permet de satisfaire son désir d'autonomie, son plafonnement volontaire s'inscrit dans la durée. Par contre, par rapport à l'hypothèse, l'ancre secondaire n'est pas au service de la dominante mais imbriquée avec elle puisque cette personne a cherché à satisfaire son goût pour l'autonomie tout en recherchant des postes disponibles dans son environnement privé pour ne pas avoir à s'éloigner, car c'était sa priorité

La seconde personne (n° 29) ne souhaite pas changer car elle apprécie son poste aussi bien au niveau de la nature du travail à réaliser, que de l'autonomie qu'il procure. En effet, cette personne vient d'accéder au poste de directeur d'agence avec un fonctionnement au forfait. Ses fonctions lui permettent, si le besoin se présente, de moduler ses horaires d'arrivée et de sortie car il suffit pour cela qu'elle « s'organise en conséquence ». L'important étant pour la banque Mutua que les quotas horaires soient honorés et que l'agence soit correctement gérée et qu'elle progresse « la façon dont je m'organise moi et avec mes collaborateurs relève de ma responsabilité ». Agée de seulement 39 ans, cette personne a encore une longue carrière à réaliser mais elle envisage de conserver les fonctions de directeur d'agence encore de nombreuses années sans chercher à changer car, d'une part, c'est le plus haut niveau disponible dans le réseau, et d'autre part, car «le statut permet d'avoir une autonomie non négligeable dans mon activité pro et ma vie pri et ça, ça n'a pas de prix ».

Nous sommes en présence d'un plafonné volontaire qui est à un poste qui lui permet de satisfaire son ancre dominante et la réalisation de son ancre secondaire. Chez ce répondant, l'autonomie est au service de son désir de liberté organisationnelle sur le plan professionnel mais aussi elle lui permet quand cela s'avère nécessaire, d'avoir de la souplesse sur le plan professionnel pour servir les besoins sur le plan privé.



La troisième personne (n° 36) a un positionnement un peu particulier par rapport à l'hypothèse. Son ancre dominante est spécifiquement orientée vers le salaire et sa progression, cet aspect étant souvent mis en avant dans le questionnaire et l'entretien. L'autonomie qu'elle recherche est appréciée et orientée exclusivement vers le domaine professionnel car son expérience lui permet d'organiser son activité commerciale au plus proche des opportunités offertes par son secteur d'activité qu'elle reconnaît être porteur. Sa liberté organisationnelle lui est précieuse car si son agence progresse, se sont ses revenus qui progressent par le biais des commissions et c'est sa principale motivation. L'autonomie est indirectement au service de la vie privée par le biais de l'activité professionnelle car l'objectif est de veiller à développer le niveau de revenus et pour cela, tout repose sur l'activité de l'agence et le potentiel commercial que cette personne veut utiliser au moment qui lui semble le plus opportun. A ce niveau, c'est l'ancre secondaire qui est au service de l'atteinte d'un des éléments de l'ancre style de vie : le salaire. La personne poursuit donc un objectif de maintien de l'autonomie car celle-ci est un atout indispensable pour lui permettre de mener son activité dans une logique de développement, génératrice de revenus supplémentaires.

Le répondant suivant (n° 59) n'entre pas dans le cadre de l'étude car l'entretien a révélé qu'il ne souhaitait pas changer car son arrivée dans le poste était récente (2009) et qu'il serait à la retraite dans 4 ans. Aucune des ancres n'est atteinte car il indique que son salaire est faible et son autonomie nulle et que n'importe quel autre poste lui apporterait que du mieux, mais qu'il n'est pas motivé pour changer maintenant car à 4 ans du départ, il ne souhaite plus faire d'efforts.

La dernière personne (n° 105) qui est chef de service, ne souhaite pas changer car le poste actuel lui convient et lui procure beaucoup de plaisir. Son cas de figure est également particulier, comme pour le répondant n° 36, car l'autonomie est au service de son activité professionnelle où la recherche du bien-être par rapport au travail réalisé est importante. Cette personne souhaite changer de poste d'ici quelques années une fois qu'elle aura acquis suffisamment d'expérience pour postuler aux mêmes fonctions, mais à un niveau hiérarchique supérieur. En effet, le statut actuel lui confère une autonomie limitée dans le sens où une partie de l'activité est dictée par un supérieur. L'accession au poste suivant lui permettra d'avoir une autonomie complète au niveau de l'activité, son contrôle et son organisation. La recherche du contentement au travail est mise en avant : « si mon travail avance bien, qu'il est

bien fait et que j'en suis satisfait, c'est tout bénéfice aussi sur le plan privé car le stress est moindre » et le développement de l'autonomie est un moyen d'y parvenir.

Ce cas, comme un de ceux étudiés supra, apporte un éclairage intéressant. Bien que les deux ancres soient effectivement interdépendantes puisque la recherche de la satisfaction de l'ancre secondaire contribue par certains côtés à la satisfaction de l'ancre dominante, cette ancre dominante est axée sur un équilibre vie privée/vie professionnelle qui passe par un bien être au travail qui procure par ricochet, une satisfaction sur le plan privé. C'est un point qui prend toute sa valeur si l'on tient compte des évènements récents où de nombreux suicides surviennent à la suite d'un mal être au travail.

Ce groupe de plafonnés volontaires a apporté des éléments de réponse au cours des entretiens qui ont amené un éclairage surprenant par rapport à l'idée de départ avancée par le biais de cette hypothèse. Ces profils peuvent permettre d'envisager l'ancre style de vie sous un angle novateur.

### 2.1.2 Conclusion

Les divers répondants ont apporté des éléments de réflexion très intéressants sur ce que l'ancre dominante style de vie pouvait impliquer en terme de recherche d'un certain confort de vie, non seulement sur le plan privé, mais également sur le plan professionnel puisque ce dernier n'est pas sans effets sur la vie privé. L'ancre secondaire est apparue influente sans pour autant remettre en cause de manière importante l'ancrage principal, comme on a pu le constater au cours des différents entretiens menés pour le groupe d'hypothèse 1 notamment.

### 2.2 Hypothèse 2a : style de vie et stabilité

*H2a- Plus un salarié a pour objectif l'atteinte de l'ancre dominante style de vie et de l'ancre secondaire sécurité/stabilité, plus il cherchera une situation de plafonnement qui s'inscrira dans la durée*

Cette hypothèse est basée sur deux ancres fortes au niveau de leur implication face au désir de ne pas être confronté à des changements. Il a été vu supra, que suivant le degré d'ancrage dans le style de vie ou la sécurité/stabilité, les personnes n'envisageaient le changement que sous un angle bien précis. L'idée est que la présence de ces deux ancres devrait entraîner chez les individus une recherche de la stabilité dans le long terme.

### 2.2.1 Les profils des plafonnés volontaires

Ce sont 9 personnes qui sont concernées par cette hypothèse, dont 6 ont accepté de répondre à des questions complémentaires. Une personne (n° 60) n'a pas été interrogée dans le cadre de cette étude car son désir de ne pas changer est lié à son départ dans le cadre d'une convention avec son employeur début 2010, et une autre (n° 18) n'a pas été joignable.

La première personne (n° 17) ne souhaite pas changer car son arrivée est trop récente dans le poste et qu'elle n'en maîtrise pas encore tous les tenants et les aboutissants, ce qui ne lui permet pas d'envisager sereinement un changement vers d'autres fonctions. Ce poste satisfait pleinement l'ancre principale car il permet d'atteindre un niveau de salaire jugé plus que «suffisant par rapport à l'investissement personnel à fournir ». Etant situé au siège, les plages horaires offrent de la souplesse sur le plan privé. Cette personne souhaite conserver ce poste encore une dizaine d'années pour les raisons évoquées supra mais aussi parce que c'est la durée qui lui reste à réaliser sur le plan professionnel. Aucun changement de poste n'est réellement envisagé car il est peu probable que celui qui sera proposé permette de répondre aux différentes attentes formulées : fonctions proches des actuelles et subalternes, horaires souples facilitant la vie privé et salaire suffisant par rapport à l'investissement nécessaire. Cette personne occupe un poste où le travail ne présente aucun caractère d'urgence et où elle est subalterne, ce qui lui confère une tranquillité d'esprit quant à son organisation par rapport à sa vie privée.

Le deuxième répondant (n° 83) est proche du profil du premier malgré le fait qu'il ne soit âgé que de 34 ans. Le poste de directeur d'agence qu'il occupe depuis 2008 lui convient très bien, et il aimerait le conserver une dizaine d'année, car il couvre deux secteurs très techniques et c'est le temps qu'il estime nécessaire pour arriver à bien maîtriser le type de clientèle qui lui incombe. Il pourrait envisager un changement de lieu à condition que celui-ci ne soit pas trop éloigné de son domicile et toujours dans les mêmes fonctions qui lui procurent une forme de liberté qu'il apprécie dans l'organisation de son temps travaillé. Ce changement sera d'autant plus apprécié s'il permet un accroissement des revenus. Cette personne a un ancrage dominant assez important vu qu'au travers de la stabilité (ancre secondaire) dans les fonctions de directeur d'agence, il trouve une réponse à son équilibre vie privé ainsi qu'au niveau du

salaires. C'est ce dernier qui serait un facteur motivant pour accepter un poste dans un autre endroit à condition que cela ne soit pas au détriment de l'équilibre de vie.

Le troisième répondant (n° 129) a un profil qui rejoint certaines personnes interrogées sur le fait que c'est la recherche du bien-être au travail qui motive le désir de ne pas changer. Cette personne a trouvé un poste où elle estime que la balance des points négatifs et des points positifs est bien et que sa situation est bien meilleure que d'autres postes existant dans le réseau. Une expérience passée malheureuse lui a fait prendre conscience que changer de fonctions pouvait s'avérer plus désastreux que la situation que l'on vit sur le moment, donc maintenant qu'il a trouvé un équilibre dans sa vie professionnelle à des fonctions qui lui conviennent bien et à un endroit aussi qu'il apprécie, il ne souhaite plus changer. En outre, l'agence de tutelle à laquelle il est rattaché couvre un large secteur qu'il peut encore découvrir et ainsi renouveler l'intérêt pour ses fonctions tout en ne changeant pas de poste, ni d'endroit. Si les conditions d'exercice devaient se détériorer, c'est un positionnement vers le marché externe qui serait envisagé puisque du coup aucun poste n'y échappera. Cette personne a un ancrage très fort pour l'ancre principale par rapport à son quotidien professionnel ce qui motive son désir de ne pas changer de fonctions, ni de poste (ancre secondaire) sauf si son environnement professionnel venait à ne plus lui convenir, et dans ce cas, c'est la recherche d'un emploi dans une autre entreprise qui serait envisagée. Tant que le rapport avantages/inconvénients reste positif, cette personne restera un plafonné volontaire.

La dernière personne de ce groupe (n° 130), vient d'accéder aux fonctions de directeur d'agence après 10 années en tant qu'adjoint. Ces années réalisées ont été satisfaisantes mais ce qui a motivé le changement de fonctions, c'est une évolution des attentes vis-à-vis de la vie professionnelle. En effet, cette personne souhaite faire des tâches qui lui correspondent plus, orientées vers la gestion de l'agence et son fonctionnement plutôt que vers le commercial qui est jugé trop usant et stressant. C'est pour cette raison qu'il ne souhaite pas un changement de fonctions, mais une évolution prochaine (d'ici 5-6 ans) vers une agence de taille plus importante et comportant plus de collaborateurs afin de pouvoir recentrer plus facilement son activité sur la partie administrative, en laissant la gestion commerciale à un responsable. Ici aussi c'est la recherche d'une forme de bien-être au travail, par la réalisation de tâches qui conviennent, qui motive cette personne à rechercher une situation de plafonnement volontaire dans les fonctions, pour plus tard évoluer vers un plafonnement volontaire dans le poste une fois l'agence souhaitée obtenue et l'organisation professionnelle voulue réalisable. A noter

que cette personne envisage un changement ultérieur pour accéder à cette structure plus importante alors que la nomination actuelle l'a rapproché de son domicile et lui permet d'aller travailler à pied. Bien que l'on soit en présence ici d'un avantage non négligeable sur le plan privé, la motivation reste l'équilibre au niveau professionnel car celui-ci rejaillit sur le bien être personnel et a des implications sur le niveau de stress qui est plus ou moins bien supporté (boulimie).

### 2.2.2 Conclusion

Ce qui est intéressant de constater à travers ces cas, c'est que la place du professionnel est tellement importante que l'ancre style de vie peut être abordée non seulement sous l'angle du bien être privé avec aménagement de la vie professionnelle mais aussi sous celui de la recherche du bien être professionnel afin d'être mieux soi-même et dans sa vie privée. L'aspect privé intervient souvent pour conditionner le lieu d'exercice mais aussi les souplesses horaires ou organisationnelle mais a constitué rarement une motivation conditionnant l'exercice de l'activité. L'aspect professionnel intervient par contre pour trouver des conditions de travail qui procurent, dans la mesure du possible, un bien être qui aura de toute manière, des répercussions sur le plan privé.

## 3. Corps d'hypothèses 3

Une hypothèse principale et une hypothèse complémentaire constituent ce groupe basé sur l'étude de l'influence de l'ancre dominante challenge sur la recherche d'une situation de plafonnement car par définition, cette ancre amène les personnes à rechercher des défis à leur hauteur et à aborder leur carrière sous l'angle de challenges permanents à relever (Cerdin et al. 2008). Ce sont 5 personnes sur 6 qui ont accepté de répondre à des questions complémentaires et qui ont été approchées suivant la méthodologie exposée supra.

### 3.1 Hypothèse 3 : challenge et réalisation des défis

*H3- Plus un salarié a pour objectif l'atteinte de l'ancre dominante challenge plus il cherchera une situation de plafonnement tant qu'il estimera que le poste confié n'est pas maîtrisé ou tant que celui-ci lui offre des défis à la hauteur de ses attentes*

Même si l'ancre challenge est basée sur l'idée de mouvement et de changement, cette hypothèse aborde le fait qu'une personne concernée par cette ancre dominante peut souhaiter une période de stagnation, et même mal vivre tout changement, tant qu'elle estimera ne pas

avoir atteint son but. Reste à déterminer l'influence de l'ancre secondaire dans le choix de ne pas changer ainsi que sur la durée de maintien.

### 3.1.1 Les profils des plafonnés volontaires

Ils sont au nombre de 5 et sur les 4 personnes qui avaient accepté de répondre à des questions, toutes ont pu être contactées. Une seule a comme ancre secondaire compétences technique et fonctionnelle (n° 65), les autres ont choisi l'ancre sécurité/stabilité.

La première personne (n° 65) ne souhaite pas changer de poste car celui-ci est nouveau et qu'elle a tout à apprendre. Pour elle c'est un pari qui est double car il s'agit non seulement d'une nouvelle activité où une infime partie des tâches est maîtrisée, mais également d'un environnement nouveau car cette personne passe du réseau au siège. Elle envisage de conserver ce poste tant qu'il lui restera des éléments à apprendre, afin de pouvoir développer ses connaissances, mais aussi tant qu'elle ne l'aura pas correctement maîtrisé. Pour elle ce sont les deux conditions à réunir avant d'envisager un changement. Par contre, une fois ces deux axes atteints, elle souhaite évoluer vers un poste dans le domaine contentieux pour la clientèle professionnelle, et le poste actuel est un tremplin vers celui-ci. Les raisons à vouloir prendre ce poste sont doubles : l'aspect maintien à jour des connaissances dans les domaines juridiques et la partie négociation afin de trouver la meilleure solution pour aider le client et éviter à la banque une perte trop importante. Pour cette personne, il s'agit du poste presque parfait car il offre un défi à relever à chaque dossier pour concilier les intérêts de la banque avec la situation plus ou moins précaire du client qu'il faut accompagner et aider. Pour elle, la « pire ennemie c'est la routine car c'est l'absence de réflexions et la place de l'automatisme ».

L'influence de l'ancre secondaire technique/fonctionnelle se perçoit à travers les points soulevés sur les apprentissages à acquérir ou les savoirs à maintenir à jour dans le poste qui est souhaité plus tard. Cela dit, l'ancre dominante est très présente et ce qui motive cette personne dans son travail c'est d'avoir une activité qui lui « titille les neurones ». Elle conçoit le défi à travers la réflexion face à un cas et dans la découverte d'une solution. Le poste actuel lui convient car il permet de satisfaire l'ancre secondaire par les nouveaux apprentissages présents, mais au niveau de l'ancre principale, le défi étant positionné au niveau de la réussite du poste (qui est un tremplin vers celui qui est désiré) et non pas au niveau des tâches à réaliser au quotidien, l'atteinte n'est pas optimale. Les tâches deviendront rapidement

routinières car elles ne comportent pas, intrinsèquement, de problématique à résoudre avec la recherche de la solution la mieux adaptée.

La deuxième personne (n° 66) ne souhaite pas changer de poste car elle estime ne pas avoir fait le tour du métier qu'elle exerce depuis 2003. Elle gère des entreprises et depuis 2006 elle s'occupe de structures de taille plus importante que dans le poste précédent. Elle a pris toute la mesure des exigences du poste et estime avoir encore trop de lacunes pour évoluer vers le poste suivant, qui sera toujours dans le même métier mais qui concernera une clientèle d'entreprises supérieures à celles gérées actuellement. Son objectif est de réussir dans le poste actuel pour pouvoir prétendre, quand elle se sentira prête, au poste supérieur. Pour cette personne, ce poste sera très intéressant car les entreprises offrent une diversité d'activités et de situations très larges. Celles qui sont gérées dans le cadre du poste visé, ont des chiffres d'affaires très élevés et des structures organisationnelles complexes et étendues nécessitant à chaque fois, des études approfondies.

Ce qui est intéressant par rapport à ce profil, c'est que l'ancre sécurité/stabilité est présente en filigrane car il y a une constante d'une part dans les fonctions qui sont celles que la personne veut occuper et conserver, et d'autre part dans la structure où se déroule l'activité car il est absolument inenvisageable d'aller dans le réseau consacré aux particuliers et professionnels. L'ancre dominante est atteinte au travers des fonctions qui offrent des difficultés à surmonter au quotidien et qui conviennent. En effet, il a été demandé au cours de l'entretien pourquoi un poste de directeur d'agence n'était pas envisagé, et la personne a dit que gérer un autre type de clientèle ou des collaborateurs ne présentait aucun intérêt à ses yeux. L'interaction entre les deux ancres est ici aussi assez importante car nous sommes en présence d'un métier qui permet de répondre aux exigences de l'ancre dominante et du coup, cela entraîne un désir de maintien dans celui-ci (sécurité/stabilité).

La troisième personne (n° 73) ne souhaite pas changer de poste car le métier qu'elle exerce lui convient. Responsable patrimonial, elle apprécie le fait d'avoir à chercher dans ce qui existe comme produits sur le marché, des solutions pour aider ses clients à réaliser de bonnes opérations. Pour elle c'est un véritable défi car la dimension fiscale est omni présente et variable dans le temps, ce qui nécessite une constante veille d'actualités. Ici, l'ancre dominante est très importante car cette personne qui ne souhaite pas changer de fonctions (sécurité/stabilité en secondaire au niveau du métier) serait prête à changer d'employeur si les

conditions d'exercices devaient changer, notamment par la disparition ou un moindre degré d'implication personnelle dans le facteur décisionnel. Ce qui est intéressant à ce niveau c'est que nous sommes en présence d'un poste qui est constant dans la nature du travail à réaliser mais qui présente un défi au niveau des éléments à prendre en compte pour permettre de le réaliser car chaque année la fiscalité change et qu'il faut étudier à nouveau les différentes offres disponibles sur le marché pour trouver celles qui seront le plus adaptées.

La dernière personne (n° 101) est en poste depuis deux ans et aimerait évoluer vers un autre poste avant son départ à la retraite (7 ans), mais son responsable direct souhaite qu'il reste encore pour pouvoir « capitaliser sur l'expérience ». Cela dit, le répondant exprime le souhait de ne pas rester plus de 5 ans au poste actuel car au-delà la lassitude s'installerait. Pour lui, le plaisir vient des changements et dans ce cadre, il s'inscrit totalement dans la définition de l'ancre dominante challenge. Son ancre secondaire est présente au niveau de l'entreprise à laquelle il est très attaché et qu'il n'envisage pas de quitter, son souhait est d'y occuper un dernier poste avant son départ, quitte à changer de lieu géographique pour cela. Il retire beaucoup de satisfaction de ses différents postes occupés où il a toujours très bien réussi et a toujours été très bien noté. Ce candidat n'est pas a priori dans le profil des plafonnés volontaires.

### 3.1.2 Conclusion

Comme pour les autres ancres, l'ancre challenge/pur défi semble entraîner une forme de stabilité dès lors que des éléments du poste ou des fonctions occupées permettent de répondre à des attentes bien précises. Chaque personne va fixer à son niveau ce qui est pour elle un défi à surmonter ce qui fait que certaines seront très bien à leur poste alors que d'autres ne vont envisager leur carrière que sous l'angle du changement, seul élément pouvant arriver à solliciter leur esprit de conquête. Cela montre bien que comme dans beaucoup de domaines, les personnes perçoivent les éléments qui peuvent être à leur portée de façon diverse. Qu'il s'agisse d'un trop plein d'optimisme ou de confiance en soi, ou alors de pessimisme ou de sous-évaluation, il n'en demeure pas moins que l'ancre challenge/pur défi peut entraîner un plafonnement volontaire.



### 3.2 Hypothèse 3a : Challenge et liberté

*H3a : Plus un salarié a pour objectif l'atteinte de l'ancre dominante challenge et de l'ancre secondaire managériale ou créativité entrepreneuriale, plus il exclura de sa carrière les situations de plafonnement durables*

Pour cette dernière hypothèse, seul 1 plafonné volontaire est concerné. Il a comme ancre secondaire l'ancre managériale. Il est surprenant d'avoir un répondant à ce niveau parmi les plafonnés volontaires puisque notre supposition de départ est que la carrière est abordée sous l'angle du changement.

L'unique plafonné volontaire (n° 128) concerné par cette hypothèse est responsable du développement du marché professionnel et occupe un poste qui à ses yeux lui permet encore de prouver sa valeur. Il y a une notion de challenge entre les différentes caisses régionales et son désir est de montrer que dans sa caisse régionale ils sont les meilleurs. Son rôle consiste à manager des managers et à faire en sorte que la filière dont il s'occupe progresse et soit bien positionnée dans les challenges inter caisses. Bien que la retraite soit dans 5 années, il estime que son poste actuel recèle de suffisamment de diversité pour lui laisser envisager de le conserver jusqu'à son départ. Nous sommes donc en présence d'une personne ayant atteint ses deux ancres grâce à un poste dynamique où les challenges sont nombreux, amenant à un désir de ne pas changer jusqu'au proche départ à la retraite.

Ce seul cas infirme l'hypothèse car, en l'occurrence, il occupe le poste actuel depuis 2005 et envisage de le garder encore 5 ans (répondu en 2009), soit une durée de présence totale de 10 ans, ce qui est une situation de plafonnement durable. Il permet d'avoir une approche liée à la façon dont chaque personne peut envisager le défi.

Cet exemple peut permettre d'offrir des pistes de réflexion à des gestionnaires de ressources humaines confrontés à des individus aimant relever des défis alors que la structure de l'entreprise ne permet pas d'offrir des challenges sans cesse renouvelés.

### B. Etude du groupe des plafonnés involontaires : la contrainte au lieu de la volonté

Il a été vu supra que l'ancre dominante faisait plus référence au cadre d'exercice de l'activité et l'ancre secondaire au contenu de cette activité. Les personnes interrogées ont fait part d'un

désir de stabilité et de non changement à divers niveaux, avec des ancrages plus ou moins forts, et une influence plus ou moins importante de l'ancre secondaire. Bien qu'étant en présence d'individus ne souhaitant pas changer de poste, le degré d'ancrage est apparu de façon plus ou moins évidente ; l'analyse risque donc de se complexifier avec les personnes non plafonnées puisque déjà elles ont exprimées le désir de changer. L'approche de ces personnes permettra peut être de déterminer quels sont les facteurs d'influences de nature à déstabiliser l'ancre principale et à amener à rechercher un autre poste. Par définition d'un profil opposé à celui du plafonnement volontaire, il sera intéressant d'identifier ce qui peut être de nature à modifier les attentes et les comportements.

### 1. Plafonnement et ancre dominante sécurité / stabilité

Le premier corps d'hypothèse est basé sur l'ancre dominante sécurité stabilité et concerne un groupe de 14 personnes. Parmi ces 14 personnes, 6 sont concernées par cette hypothèse et sont d'accords pour être contactées. Au final, ce sont 5 entretiens qui se sont déroulés.

Le premier répondant (n° 12) a indiqué un désir de changer car il vit mal le regard porté par l'employeur sur les salariés de son âge (59 ans) tout en étant conscient que cela ne se fera pas vu que la retraite est prévue dans 3 ans. L'ancre secondaire est créativité entrepreneuriale et elle n'est pas atteinte car à plusieurs reprises l'accent a été mis sur le fait que la pression commerciale laissait peu de latitudes « pour tenter de s'organiser ou d'améliorer le quotidien ». L'ancre sécurité/stabilité n'est pas non plus atteinte puisque cette personne souhaite changer de poste, aussi bien par rapport à l'inconfort de son positionnement que par l'aspect trop restrictif de son emploi. Pourtant cette personne est directrice d'agence depuis 1987 mais dans différents secteurs spécifiques. Au cours de l'entretien, elle a signalé qu'elle aurait aimé conserver un précédent poste (tenu pendant 6 ans avant changement imposé par la direction) car il lui apportait beaucoup sur les plans techniques et commerciaux, ainsi que sur la multiplicité des voies à développer.

A ce niveau, on s'aperçoit que le changement de poste imposé par la direction a fait basculer cette personne d'une situation de plafonné satisfait qui aurait aimé conserver son poste, à une situation de plafonné involontaire qui nourrit de nombreux griefs à l'égard de sa situation mais aussi vis-à-vis de lui-même puisqu'il précise « ce type de regard conduit à un niveau de démotivation lui-même difficile à vivre ». Cette personne ne trouve pas de satisfaction au

niveau de son ancre secondaire ce qui fait que son ancre dominante n'est pas stabilisée. Bien qu'elle trouve son poste actuel intéressant, le fait qu'elle n'ait pas de latitude pour l'organiser crée chez elle un sentiment de frustration mais aussi le sentiment de ne pas être reconnue. Elle envisagerait de conserver ce poste (stabilité) si elle recouvrait la possibilité de pouvoir mettre en œuvre librement ses idées organisationnelles et commerciales (créativité entrepreneuriale).

Le deuxième répondant (n° 78), qui a cette même ancre secondaire, souhaite changer car une large partie de son activité (directeur des services généraux) « a été externalisée et a perdue de son intérêt ». Ce qu'il appréciait dans son activité c'était l'aspect organisationnel et la possibilité de devoir faire preuve d'initiatives pour faire en sorte que les infrastructures de la banque fonctionnent. Aujourd'hui il n'a « plus rien à organiser juste à diriger et ce n'est pas ce que je recherche ». Ce poste qu'il occupe depuis 2000 lui convenait jusqu'à récemment avec la politique de mise en sous-traitance des activités jugées peu cruciales. Comme pour le cas précédent, la déstabilisation de l'ancre secondaire a entraîné un désir de changement et donc une déstabilisation également de l'ancre principale. Ici il ne s'agit pas d'un changement de poste qui est à l'origine de la bascule dans la catégorie des plafonnés involontaires, mais une restructuration ayant entraîné un changement dans la nature des tâches à réaliser.

La personne suivante (n° 47) a comme ancre secondaire l'ancre managériale, suivie par l'ancre style de vie. Cette deuxième ancre secondaire a une influence, conjuguée avec la première, pour accentuer l'ancrage de l'ancre dominante. En effet, cette personne qui a quitté le siège pour devenir directrice d'agence en 2003 ne souhaite pas changer de fonctions car elles lui permettent de satisfaire son goût pour la gestion d'une équipe « le management d'une équipe importante me satisfait [...] » mais aussi, de lui offrir l'opportunité de se rapprocher de chez elle « La prochaine agence où je pourrai postuler comme DA, est la plus grosse de ma caisse et elle est située près de chez moi. ». Cette personne travaille actuellement dans une agence qui est située à 50 kms de son domicile. D'ailleurs, une fois ce rapprochement réalisé, elle aimerait rester un moment responsable de l'agence qui l'intéresse pour ensuite se diriger vers un poste au siège qui lui permettra de toujours satisfaire son goût pour le management, vu qu'à son avis il est peu probable que son employeur la laisse plus de 10 ans au même poste et que les autres possibilités sont rares.

Nous sommes en présence ici d'une personne plafonnée involontaire car son objectif n'est pas atteint. Certes elle occupe les fonctions qui l'intéresse, et ne souhaite pas en changer (ancre

stabilité) car elle lui apportent une satisfaction en terme de management (ancrage secondaire), mais elle souhaite se rapprocher de chez elle. Elle sera une plafonnée volontaire dès lors que sa situation sera plus conforme à ses besoins. Ici, la deuxième ancre secondaire (style de vie) est assez importante puisqu'elle influe sur le degré d'ancrage de l'ancrage principale et risque même de la remplacer une fois le poste obtenu à l'endroit souhaité.

Le dernier répondant (n°84) est un plafonné involontaire dans son entreprise car ses deux ancres ne sont pas atteintes. Son ancre secondaire est l'ancrage créativité entrepreneuriale. Il a l'impression de ne plus avoir de marge de manœuvre et que son activité au quotidien a perdu de son intérêt. Directeur d'agence depuis 1990 il a toujours trouvé ses différents postes bien, jusqu'à récemment où la pression a fait disparaître les possibilités organisationnelles. Du coup, ses 27 ans de carrière dans le réseau sont apparus usants. Cette personne a pris un congé pour convenance personnelle de 6 mois durant lequel il a testé le marché du travail et trouvé de nouvelles fonctions où il pourra mettre à profit son savoir faire organisationnel et s'impliquer dans la mise en place de différentes structures. Son ancre dominante reprendra sa place à ce moment là puisqu'il indique que le poste qu'il va prendre sera le sien jusqu'à sa retraite (15 ans) mais que cela lui convient vu la nature des tâches à réaliser.

Un entretien n'a pas permis de donner d'informations intéressantes puisque le répondant (n° 56) occupe un poste au siège depuis 2004 pour pouvoir remplir sa mission syndicale (élu). Il souhaite changer pour obtenir un poste de manager mais ce n'est guère compatible avec son mandat qui entraîne de fréquentes absences. Il trouve en fait une réponse à ses ancres à travers son activité de syndicaliste mais pas au niveau de son activité professionnelle ce qui entraîne une difficulté à abandonner sa mission actuelle (ou à moins s'investir) pour développer l'aspect professionnel.

Au niveau des plafonnés involontaires le désir de changement, qui n'est pas le reflet d'une ancre dominante sécurité/stabilité, est fortement lié à l'ancrage secondaire qui n'est pas ou plus atteinte. Il a été cependant possible de s'apercevoir que parmi ces répondants, tous sont des plafonnés volontaires potentiels dès lors que leurs attentes trouvent dans l'activité au quotidien, un moyen de s'exprimer et d'être comblées. Dans ce groupe ci, nous ne sommes pas confrontés à des plafonnés involontaires car leur ancre principale est une ancre qui pousse au changement, mais à des personnes qui souhaitent changer car insatisfaites de leur situation. D'un point de vue managérial, l'approche est totalement différente face à une personne qui

souhaite changer car elle aime le changement, et une qui a du mal à continuer d'assumer des fonctions qui ne lui apportent plus rien de positif.

### 1.1 Plafonnement : sécurité et style de vie

Au vu de la définition des deux ancres concernées par cette hypothèse, il est apparu étonnant que des plafonnés involontaires soient concernés. La revue de la littérature peut permettre de supposer que c'est la non atteintes des objectifs qui est à l'origine de l'instabilité et donc pousser les individus à vouloir changer. Parmi les 8 répondants concernés par ces deux ancres, 7 ont accepté de répondre à nos questions complémentaires.

La première personne (n° 3) souhaite changer car cela fait 15 ans qu'elle évolue dans la gestion patrimoniale et le côté gestion au quotidien la lasse. Ce qu'elle apprécie surtout c'est le défi qu'il y a face à des dossiers complexes qu'il faut étudier et parvenir à réaliser, notamment face aux offres de la concurrence. Elle aimerait obtenir un poste de formateur ou de contrôle mais dans un objectif de rester seul et de maintenir son intérêt par la diversité. L'ancre secondaire est très présente car la deuxième motivation à vouloir changer est le niveau de salaire qui est jugé insuffisant et qui serait « un bon argument pour me faire envisager de rester à un poste ou un métier ».

Nous sommes en présence d'une personne dont l'ancre principale est au niveau de la nature des tâches réalisées ce qui induit une recherche constante d'une satisfaction qui passe par l'intérêt du poste. L'ancre secondaire est très présente et elle serait de nature à transformer l'ancre principale pour la situer au niveau d'un poste ou de certaines fonctions si le salaire proposé était jugé conforme aux attentes. Tant que cette personne ne sera pas parvenue au niveau de salaire jugé suffisant, ou à un poste qui maintienne son intérêt, elle ne pourra envisager de rester. Pour elle le changement est nécessaire quand la routine s'installe, sauf si le niveau de salaire et son mode de calcul permet de compenser.

Le deuxième répondant a un profil particulier car son désir de changer est lié non pas à la nature du poste, mais à la façon dont les évolutions récentes amène à le réaliser. L'informatisation croissante a dénaturé les fonctions et donné à cette personne l'impression qu'elle n'avait plus trop sa place face à un ordinateur omniprésent. Elle aime beaucoup ce métier qu'elle occupe depuis 17 ans, mais les évolutions récentes lui laissent un goût amer et

lui donne envie de changer. Cependant, cette envie relève plus d'un mécontentement que d'un réel désir car elle sait qu'elle ne pourra de toute façon pas changer (retraite dans deux ans) et en plus, aucun autre poste ne l'intéresse vu que sa situation au siège lui convient bien d'un point de vue organisationnel. L'ancre dominante est déstabilisée par des changements intervenus au sein d'un poste occupé depuis 17 ans ce qui fait que la personne a du mal à retrouver « ses marques » mais elle est en même temps consciente que prendre un autre poste la changerait encore plus. L'ancre secondaire est en filigrane puisque cette personne souhaite rester au siège pour la souplesse que cela confère. L'ancre dominante est donc déstabilisée au niveau du poste et a été ramenée au niveau de l'environnement de travail qui est apprécié pour son apport au niveau du style de vie.

Le troisième répondant (n° 15) n'est pas encore bien déterminé dans son métier et ses réponses laissent à penser qu'il ne s'est pas encore réellement fixé sur son avenir professionnel où il reste encore 12 ans d'activité à accomplir. Il indique vouloir changer régulièrement de poste pour maintenir son intérêt tout en précisant que son poste actuel peut impliquer de rester au même métier mais avec un périmètre d'activité plus large, tout en n'envisageant pas une durée supérieure à 4 ans. Le salaire pourrait être un motif suffisant pour ne plus souhaiter changer de poste ou de métier alors même que ce critère a été noté bien après le style de vie. Or, à un seul moment cette personne a mis en avant un élément relatif à ce point : le fait qu'il refuserait toute mutation l'entraînant à plus de 60 kms de chez elle. En plus du salaire qui pourrait l'inciter à ne plus changer de poste ou de fonctions, l'absence d'opportunités d'évolutions serait également un facteur décisif. Après avoir été directeur d'agence durant 7 ans, il est responsable de service depuis 10 ans avec des durées de présence supérieures aux 4 ans mis en avant, ce qui ne coïncide pas entre la pratique et le désir, pourtant la durée est jugée « bien ». Son souhait de changer, d'ici 2 ans (ce qui portera son temps de présence dans le poste actuel à 7 ans), est lié à son désir d'étendre ses responsabilités et d'accroître sa rémunération.

Nous sommes en présence d'un plafonné volontaire où l'ancre principale est floue et semble être liée aux fonctions d'encadrements qui sont le cadre référent, la nature des tâches devant être évolutive et variée pour maintenir l'intérêt. L'ancre secondaire est importante car elle regroupe les deux items principaux avancés par Schein car la mobilité géographique n'est envisagée qu'à condition qu'elle n'éloigne pas trop le sujet de son domicile, et le salaire est

une motivation importante pouvant amener à une stabilité cette fois-ci dans des fonctions, voire un poste.

La 4<sup>ème</sup> personne (n° 35) souhaite changer car ses fonctions sont menacées de disparition et que l'intérêt pour le travail est moindre. En outre, son poste implique des déplacements fréquents et parfois longs ce qui ne simplifie pas toujours sa vie privée. Son désir est d'accéder à des fonctions d'encadrement et des négociations sont en cours pour obtenir un poste d'adjoint au directeur d'agence qui présentera l'avantage de l'intérêt lié à la nouveauté, mais aussi d'affecter la personne à une agence précise et donc de faire disparaître les missions fréquentes et éloignées. L'ancre secondaire style de vie sera satisfaite par cet aspect du nouveau métier. L'ancre principale est quant à elle pas encore totalement comblée car ce qui motive cette personne c'est d'avoir un intérêt renouvelé et pour elle, le poste qui permet ça est celui de directeur d'agence. C'est pour ces raisons que le poste d'adjoint lui semble important car il s'agit d'un « tremplin pour évoluer vers un poste de DA », fonctions qui seront conservées car elles permettent de changer d'environnement et de maintenir l'intérêt par la prise en compte de nouvelles données. Cette personne deviendra un plafonné volontaire dès lors que le poste de directeur d'agence sera obtenu car il permettra d'atteindre les objectifs liés à l'ancre dominante.

Le 5<sup>ème</sup> répondant (n° 64) désire changer de poste car celui-ci est menacé et qu'on lui a déjà parlé d'un regroupement d'activité à 160 kms de chez lui, ce qui n'est pas possible à ses yeux. Ce changement n'est pas pour tout de suite mais comme cette personne souhaite conserver des fonctions d'encadrement et continuer à travailler au siège, elle se positionne d'ores et déjà sur les postes amenés à ne pas être délocalisés. La déstabilisation de l'ancre dominante face à un risque de changement a fait prendre de l'importance à l'ancre secondaire dont l'item prioritaire est l'équilibre vie privé/vie professionnelle. Cette personne aurait aimé conserver son poste actuel à l'endroit actuel mais comme cela semble compromis, son ancre dominante a été ramenée au niveau des fonctions d'encadrement et l'ancre secondaire détermine le lieu d'exercice. Nous sommes face à un plafonné involontaire le temps que sa situation soit devenue plus rassurante. Le nouveau poste recherché qui permettra de satisfaire le besoin de stabilité et l'équilibre vie privé fera basculer cette personne dans la catégorie des plafonnés volontaires car elle n'aura alors plus de raisons de changer vu qu'elle aura obtenu « la réponse à ses attentes ».

L'avant dernier répondant (n° 88) sort du cadre de notre enquête car son profil est bien celui d'un plafonné involontaire. Cette personne âgée de 22 ans débute sa carrière et son objectif est de la bâtir rapidement. Son but semble être celui de la satisfaction de son ancre secondaire car elle a notée l'item équilibre vie privé/ vie professionnelle bien avant le salaire et qu'elle souhaite consacrer qu'une petite partie de sa vie à la construction de sa carrière. Son objectif est de se positionner à un poste clé rapidement pour profiter des départs à la retraite qui sont annoncés et ainsi postuler à un poste de directeur d'agence, et plus si possible par la suite. L'aspect stabilité n'est donc pas du tout pris en compte car le temps est primordial. En deux ans d'ancienneté, cette personne a déjà changé une fois de poste.

La dernière personne à avoir participé aux entretiens (n° 100) n'est pas un plafonné involontaire. En fait, dans le questionnaire la motivation invoquée était l'accession au statut de cadre mais au fil de l'entretien, la personne s'est aperçue qu'elle était très attachée à son poste actuel et qu'elle n'était pas prête à le quitter à n'importe quel prix, y compris le statut de cadre qui semblait si important au premier abord. En fait, l'ancre dominante est présente au niveau des fonctions d'encadrement que la personne apprécie et souhaite conserver en cas de changement de poste, mais aussi au niveau de l'environnement géographique. Comme pour un des cas présenté supra, cette personne apprécie son équipe et le bourg où elle travaille ; le confort au niveau de la vie privée (ancre secondaire) étant mentionné plus tardivement. Cette personne serait disposée à changer à condition que le poste proposé ait des fonctions d'encadrement et permette de maintenir le confort d'exercice actuel sinon, il n'y a « pas de raison de partir ».

Bien que nous soyons en présence de personnes plafonnées involontaires, il ressort des entretiens que le plafonnement peut trouver sa place dans la construction de la carrière car il constitue un moyen qui permet de répondre aux objectifs formulés. Ces personnes envisagent plus le plafonnement comme une situation temporaire au service d'ambitions futures, ce qui les différencie des plafonnés volontaires qui ont une vision du plafonnement plus durable dans le temps.



## 2. Plafonnement et style de vie prioritaire

Le deuxième corps d'hypothèse, basé sur l'ancre dominante style de vie, concerne 8 personnes. La première hypothèse s'adresse à 4 personnes qui ont toutes accepté de participer à l'entretien afin de préciser les réponses fournies dans le questionnaire.

La première personne souhaite changer (n° 33) car elle trouve son métier trop stressant. Les fonctions de directeur d'agence sont occupées depuis 1995. Son désir de changer est lié à deux points importants : le changement des conditions de travail et la perte d'autonomie. Les évolutions connues par le métier de directeur d'agence ont créé chez cette personne un sentiment de dépossession dans le pilotage de son agence. Elle signale que son métier lui plaît mais que la façon de le réaliser ne lui convient plus et ce n'est qu'un retour à de meilleures conditions qui lui ferait envisager de rester à ces fonctions jusqu'à la retraite. Comme chez certains plafonnés volontaires, l'item choisit est l'équilibre vie privée/vie professionnelle mais avec une orientation plus ciblée sur les spécificités du travail. Ici, les deux ancres sont déstabilisées car les réformes engagées dans le fonctionnement du poste ont entraîné une perte d'autonomie dans la gestion de l'agence, des collaborateurs et de la clientèle ce qui est une source de stress, et elles ont modifié le cadre d'exercice du métier qui devient plus exigeant et lourd à gérer.

La deuxième personne (n° 41) souhaite changer car son ancre principale n'est pas totalement atteinte. En effet, la lourdeur du poste actuellement occupé dans une agence moyenne (directeur d'agence) fait que cette personne doit emmener du travail chez elle car elle n'a pas le temps matériel pour le réaliser à l'agence dans les délais impartis par la direction. Pour pallier à cet inconvénient, elle envisage un changement vers une agence de taille plus importante où un poste d'adjoint au directeur d'agence existe car bien que le travail à fournir sera croissant, il sera partagé entre l'adjoint et le directeur. Ce répondant estime que du coup, comme une partie des tâches seront confiées à l'adjoint, il aura plus de temps pour faire ce qu'il a à faire durant son temps de travail sans avoir besoin de ramener du travail chez lui, et pourra ainsi profiter pleinement de son temps libre. Concernant l'ancre secondaire, celle-ci est atteinte grâce aux fonctions occupées, et le sera encore plus dans les nouvelles, mais ce n'est pas un point prioritaire. Nous sommes en présence d'un plafonné involontaire qui ne souhaite changer que pour pouvoir améliorer son style de vie et rééquilibrer la part entre le

professionnel et le privé, en restant dans les mêmes fonctions. Son souhait de changement est axé sur une agence qui lui permettra d'avoir une aide au quotidien.

Le troisième répondant (51o) a également un profil de plafonné volontaire potentiel. En effet, il est en poste depuis 1997 au même endroit et son désir de changer serait pour satisfaire un peu plus son ancre secondaire mais sans que cela soit au détriment de son style de vie. Sa priorité est de conserver l'actuelle souplesse qu'il a au niveau de son rapport vie professionnelle / vie privée car cette dernière est très importante à ses yeux. Il indique même qu'il serait prêt à prendre un poste inintéressant sur sa ville, à partir du moment où il pourrait rester là où il vit et conserver son mode de fonctionnement actuel. Il exprime un désir de changer mais l'année passée quand s'est présentée l'opportunité de postuler à un poste plus important dans la même ville, il ne l'a pas fait car il ne se sentait pas prêt à fournir un investissement important nécessaire dans les premiers temps d'une prise de poste. Pour cette personne il ressort que le désir de changement est plus une idée qu'une réelle volonté, car elle est profondément ancrée dans son ancre principale ce qui fait qu'aucune activité n'est envisagée dans une autre ville que la sienne. Son désir de changer est lié à la recherche d'une plus grande autonomie, mais pas au détriment de son confort personnel.

Le dernier répondant (n° 82) souhaite changer pour améliorer la satisfaction de son ancre secondaire. En effet, le poste occupé actuellement ne lui convient pas car il ne dispose pas d'assez d'autonomie pour décider la façon dont il doit gérer sa petite agence. Il a un fort « besoin d'indépendance professionnelle » qui n'est pas comblé actuellement. Il est donc disposé à changer pour une agence plus grande qui serait surtout autonome, c'est-à-dire sans agence de tutelle, afin de pouvoir disposer d'une marge de manœuvre plus importante. Cela dit, ce changement est envisagé à condition qu'il ne soit pas réalisé trop loin car cette personne qui est à la retraite dans 4 ans envisage d'intégrer l'équipe municipale et pour cela, elle est consciente qu'elle doit maintenir son réseau de proximité actif, et cela ne sera pas possible avec un poste de directeur d'agence dans une commune trop éloignée. Donc si le changement ne devait pas se faire, dans ce cas elle indique qu'elle reportera son attention sur la préparation de sa retraite.

Nous sommes ici en présence d'une personne dont la motivation au changement est liée à une forme de souffrance consécutive à un sentiment de manque de liberté dans la gestion de son agence. Le désir d'indépendance est bloqué par une hiérarchie jugée trop présente et des

processus trop longs et fastidieux. Cependant, ce désir entre en conflit avec l'ancrage style de vie qui est important puisque cette personne privilégie également la construction de son domaine privé en vue d'une occupation souhaitée une fois à la retraite. Cette personne a un profil de plafonné volontaire car soit elle trouve le poste qui lui offre l'autonomie qu'elle attend et le conserve, soit l'éloignement géographique est trop important et dans ce cas elle conserve le poste actuel pour avoir le temps de construire son après retraite. On retrouve dans ce cas de figure un profil avancé dans la revue de la littérature relatif aux personnes développant leur vie privée ou préparant leur retraite lorsque le domaine professionnel ne permet pas de répondre aux attentes.

### 2.1 Hypothèse 2a : style de vie et stabilité

Ce sont 4 personnes qui sont concernées par cette hypothèse et trois ont accepté de répondre. Une personne n'a pas été interrogée (n° 26) car elle était à quelques semaines de la retraite lors de notre prise de contact. Une autre (n° 126) n'avait pas souhaité initialement répondre à des questions mais profitant d'un contact<sup>57</sup> de ma part pour donner des informations sur l'avancée de l'étude, un entretien informel a été mené.

La première personne (n° 30) est un cas très intéressant car elle s'occupe du recouvrement depuis 1993 mais en 1999 elle a été mutée du siège dans le réseau pour exercer son métier. Malgré que celui-ci lui plaise énormément, les conditions d'exercice l'on amené à se mettre en maladie car elle souffrait d'épuisement professionnel encore appelé « burn out ». Elle souhaitait changer pour occuper un poste au siège dans un secteur traitant les cas de blanchiment afin de mettre en œuvre son savoir, et malgré l'accord du chef de secteur concerné, la direction a refusé la mutation d'une personne du réseau vers le siège où la réduction des emplois est en œuvre depuis plusieurs années. Cette personne est reconnue dans son domaine d'activité et à son retour, elle aura un poste au siège qui lui permettra de mettre en œuvre toutes les compétences qu'elle a acquises depuis le début de sa carrière et de trouver « un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Je ne peux rien sacrifier. Malgré des opportunités, j'ai toujours privilégié la catégorie agent de maîtrise à celle de cadre qui générerait des contraintes. [...] Ma seule ambition : réussir ma vie professionnelle et

---

<sup>57</sup> Il s'agissait d'un membre du comité chargé du suivi de l'action pour le commanditaire. Profitant de l'entretien il a été possible de compléter ses réponses au questionnaire. Les 3 membres du comité avaient tous retournés un questionnaire et seulement lui n'avait pas coché la case pour participer à un entretien.

personnelle sans avoir à regretter plus tard d'avoir fait le choix de l'une ou l'autre». Cette personne a un ancrage dominant vraiment important car sa motivation a toujours été de maintenir cet équilibre si important à ses yeux amenant la recherche d'une stabilité dans le domaine d'activité, à savoir le contentieux dans son sens large.

La deuxième personne (n° 81) souhaite changer pour des raisons déjà évoquées supra. Son métier actuel est exercé depuis 1991 et même si elle sait qu'elle est reconnue pour ses compétences, elle vit mal le fait qu'elle n'ait pas encore évolué vers un poste supérieur alors que des plus jeunes ne font que passer et continuent leur ascension. Elle a un mal être et un malaise dans son activité au quotidien car elle ressent le regard de certains comme moqueurs lié au fait qu'elle soit toujours aux mêmes fonctions subalternes depuis 18 ans. Sur le plan privé, ce poste et le lieu où il s'exerce lui conviennent très bien, mais cet apport très appréciable ne suffit plus à compenser un travail qui n'est pas valorisant pour cette personne qui dit avoir « besoin de reconnaissance individuelle ». Une fois les fonctions de directeur d'agence acquises, cette personne envisagera un changement d'agence seulement parmi les trois qui ne l'obligerait pas à faire des trajets trop longs. Nous sommes en présence ici d'un plafonné involontaire qui deviendra plafonné volontaire dès lors qu'il sera parvenu au poste qu'il souhaite afin de pouvoir satisfaire son ancre dominante pour l'aspect vie professionnelle. Comme plusieurs personnes l'ont déjà exprimées, la recherche du bien-être au travail est destinée à apporter un mieux sur le plan privé qui subit les conséquences de ce mal-être. L'ancre secondaire n'est pas stabilisée et ne le sera que lorsque la personne sera nommée directrice d'agence car à partir de ce moment là, le désir de changer de fonctions n'aura plus de raisons d'être.

La dernière personne (n° 126) est celle dont nous avons pu obtenir des réponses lors d'un suivi de l'étude. Son désir de changer est lié également à un mal être au travail car les fonctions actuelles qui sont occupées depuis 1999 ne conviennent plus, ce qui a amené cette personne, non pas à privilégier sa vie privée, mais à s'investir dans le syndicalisme jusqu'à obtenir un mandat auquel elle consacre toutes les heures qui lui sont allouées. Ce répondant sait que ses absences répétées n'aident pas à la défense de sa demande d'évolution vers un poste au siège, mais en même temps, c'est pour lui le seul moyen d'arriver à supporter un quotidien qui ne lui convient plus. Comme il ne souhaite pas quitter son département car il y est très attaché et que c'est très important pour lui sur un plan privé, son choix se porte sur un poste au siège, seul débouché possible qui ne soit pas du réseau et qui lui permette de rester

dans sa ville. Son profil est très intéressant par rapport aux autres réponses obtenues dans le sens où la compensation du mal être au travail n'est pas trouvée au niveau du plan privé mais au travers d'actions au service des autres collaborateurs. C'est une activité liée au domaine professionnel qui permet d'offrir une échappatoire à un quotidien mal vécu. L'ancrage dominant est très fort car il y a certes un grand malaise vis-à-vis des fonctions, mais l'attachement au département ne fait envisager aucune mutation qui amènerait un éloignement trop important. Une partie de l'ancre style de vie est atteinte, l'autre motive la recherche d'un poste qui entraînera une stabilité lorsque les fonctions souhaitées seront obtenues.

### 3. Plafonnement et recherche de défis

Les individus concernés par les hypothèses de ce groupe relatives à l'ancre challenge/défi pur, sont bien plus nombreux que les plafonnés volontaires car ils sont 17 au total (contre 6 pour les plafonnés volontaires). Pour la première hypothèse, 10 personnes sur 13 avaient accepté d'être interrogées et 8 ont pu être réellement contactées pour mener un entretien. 3 ont comme ancre secondaire technique/fonctionnelle, 2 le style de vie pour le salaire et 3 sécurité/stabilité

Le premier répondant (n° 1) souhaite changer car son ancre principale n'est plus satisfaite. Son temps de présence dans le poste lui a permis de faire le tour de son activité et maintenant il souhaite passer à autre chose. Son ancre principale est axée sur la nouveauté des tâches à réaliser et pour lui le défi à relever est intéressant dès lors que les postes occupés sont « assez différents pour ne pas tomber dans une zone trop connue et confortable ». Pour faire le lien avec les phases du poste et la théorie du capital humain, nous sommes en présence d'une personne qui souhaite changer dès que la phase de maîtrise est atteinte et qui ne souhaite pas capitaliser ses savoirs car cela n'est pas une remise en cause. Cela semblait a priori contradictoire avec l'ancre secondaire sécurité/stabilité mais l'explication fournie montre un volet intéressant pour cette ancre. En effet, la personne cantonne ses recherches à de nouveaux postes de responsables au sein du siège car ils offrent une régularité organisationnelle qui n'existe pas au sein du réseau où les clients génèrent une désorganisation. Cette personne apprécie la nouveauté des tâches qui sont un défi pour elle mais il faut que celles-ci s'exercent dans le cadre d'un fonctionnement où les aléas organisationnels sont minimes.

Le deuxième répondant (n° 20) souhaite changer car les deux ancres ne sont pas atteintes. Le temps de présence est de 15 ans dans les mêmes fonctions. Cette personne aimerait prendre un poste totalement nouveau pour pouvoir déjà se prouver qu'elle est capable d'apprendre des choses nouvelles (ancre principale) mais aussi pour pouvoir élargir son domaine de connaissances (ancre secondaire technique/fonctionnelle). Ici les deux ancres sont imbriquées et se rejoignent même au niveau des motivations de l'individu à vouloir changer puisque c'est la nouveauté qui est recherchée tant pour son aspect défi à relever que pour l'enrichissement de connaissance qu'elle procure.

La troisième personne (n° 21) souhaite changer de poste non pas par rapport à ce qu'elle fait, mais par rapport aux nombreux kilomètres réalisés pour accomplir ses missions. Elle s'est positionnée pour obtenir un poste identique mais dans une région où le territoire à couvrir est plus réduit, limitant ainsi les déplacements et la fatigue. Cette justification fait plutôt référence à une ancre style de vie mais la suite de l'entretien a permis de déterminer qu'en fait il s'agit d'une préoccupation plus liée à la santé, l'ancre principale challenge et la secondaire technique/fonctionnelle étant atteintes. Cette personne exerce la supervision de plusieurs agences depuis 2005 et ces fonctions la satisfont complètement car elle les aborde sous un angle très pro actif. Elle précise qu'elle est « à l'affût d'un problème à résoudre pour le prendre dès le départ et éviter que cela s'envenime » et dès lors s'investit pour accompagner les agences et les aider. Par ailleurs, son rôle nécessite aussi un certain talent pour arriver à mettre en œuvre au niveau des agences certaines directives de la hiérarchie. L'ancre technique trouve toute sa mesure au niveau de la mise à jour des connaissances nécessaires de part un environnement changeant, notamment sur le plan juridique mais aussi organisationnel, car la personne reconnaît que ce ne sont pas ces fonctions qu'elle maîtrise qui permettent un apprentissage de choses nouvelles, nous sommes plus dans le renouvellement que l'expansion des connaissances. Cette personne a en fait plus le profil d'un plafonné volontaire car son désir de changer est une réponse à une fatigue liée à des heures de route (2 à 3 par jour) importantes.

La quatrième personne (n° 32) souhaite changer car les fonctions qu'elles occupent ne lui conviennent plus et qu'elle n'arrive plus à y faire face. Les deux ancres ne sont pas comblées. Pour la principale, les défis qui se présentent au quotidien sont trop nombreux et trop lourds à gérer car l'infrastructure actuelle ne permet pas d'y répondre de manière optimale. Cette personne aime résoudre des problèmes ou travailler sur des sujets pointus mais « dans de

bonnes conditions, pas avec un pistolet pointé sur la tempe ». Ce point rejoint les attentes formulées au niveau de l'ancre secondaire pour son aspect stabilité des conditions d'exercice comme évoqué lors d'un entretien mentionné supra. En effet, cette personne regrette une certaine discordance dans les discours qui entraîne parfois la nécessité de recommencer un travail qui avait été initié lors de précédentes directives. La désorganisation évoquée située au niveau de la hiérarchie rend son travail de directeur d'agence difficile et ne lui permet pas de relever tous les défis qui se présentent car « il y a des moments où je ne sais plus où donner de la tête ni par quel bout prendre les choses. J'aime bien la variété et la complexité mais il ne faut pas non plus que cela devienne irréalisable ». Nous sommes en présence de quelqu'un dont l'ancre principale est déstabilisée non pas par un manque de défis, mais par une abondance de défis qui rend la tâche trop difficile à surmonter, voire presque impossible à concrétiser de façon correcte. Cette personne met en avant un point qui a été soulevé précédemment sur le fait qu'un défi trop important par rapport à la mesure de ce que la personne pense être réalisable, entraîne une déstabilisation de l'ancre challenge. Par ailleurs, le fait que le travail ne puisse pas être bien fait semble être un point à intégrer dans la notion de challenge.

La cinquième personne (n° 38) souhaite changer car ses deux ancres ne sont pas non plus atteintes. Concernant la première, elle occupe les fonctions de directeur d'agence depuis 15 ans et elle ne trouve plus dans cette activité des éléments susceptibles de représenter pour elle un intérêt. Elle aimerait occuper un poste où elle serait amenée à manager des managers, à étudier la mise en place de campagne produits, à aider les collaborateurs à se former. Un poste où elle rencontrerait des difficultés lui permettant de s'enrichir intellectuellement et de satisfaire sa curiosité. Les défis qui se présentent au quotidien dans le métier de directeur d'agence présente à ses yeux guère de surprises et d'imprévus et encore moins de difficultés à résoudre car l'activité est très encadrée à un niveau hiérarchique supérieur. Concernant l'ancre secondaire, il y en a en fait deux qui sont évoquées. La première est celle notée comme telle sur le questionnaire (sécurité/stabilité) et elle fait référence au domaine professionnel et sur la dimension du turn over des employés qui est assez mal vécu car il laisse une forme de lassitude face à une équipe qui change trop souvent pour pouvoir s'appuyer sur elle. Nous avons ici une forme spécifique pour cette ancre qui fait référence à un désir de stabilité plus important de l'environnement de travail afin d'asseoir plus aisément l'organisation du travail en équipe au sein de l'agence. Il manque des piliers sur lesquels s'appuyer pour gérer le quotidien. Le travail à réaliser étant jugé le même quelque soit le lieu, cette personne exprime

même le fait qu'il ne sert à rien de changer les directeurs d'agence puisque les employés comme les clients changent tellement souvent que cela crée une dynamique un peu forcée. La deuxième ancre secondaire qui ressort est l'ancre style de vie car il est fait référence à un moment dans l'entretien que les postes souhaités, présents au siège, permettraient aussi de ne plus avoir à travailler le samedi et d'offrir plus de disponibilités par rapport au conjoint qui a quelques soucis de santé.

Le répondant suivant (n° 63) est bien positionné dans son ancre secondaire (technique/fonctionnelle) car il a dit au cours de l'entretien, à plusieurs reprises, qu'il a un savoir et une expérience importante et qu'il aimerait d'ailleurs s'en servir pour former les jeunes embauchés en travaillant en double avec eux sur les postes. Ce désir d'occuper ces fonctions vient d'une ancre dominante non satisfaite par excès. Il est arrivé à cette personne qui est chargée de mission, d'aller dans des endroits pour résoudre des problèmes et où son aide n'était d'aucun secours car les difficultés présentes étaient bien trop importantes par rapport à ses connaissances. Même si le nombre de fois où cela c'est présenté reste marginal, il en a retiré un sentiment de frustration et une forme d'appréhension le gagne lorsque une nouvelle mission est confiée. Le fait de ne pouvoir utiliser ses savoirs à bon escient et de pouvoir être confronté à des missions difficiles à réaliser entraîne chez cette personne le désir de prendre des fonctions où le défi sera d'apprendre aux nouveaux tout ce qu'elle sait.

Pour le septième répondant (n° 79) l'entretien a été assez rapide car il est âgé de 36 ans et se situe au début de sa carrière. Il souhaite changer car il veut progresser le plus vite possible et connaître différents postes, mais aussi progresser en terme de salaire (ancre secondaire). Il apprend vite, et dès qu'il a « fait le tour d'un poste il faut que je change, que je vois quelque chose de nouveau ». D'ailleurs il envisage de changer d'entreprise si jamais sa carrière devait ralentir à un rythme qui ne lui convient pas. Nous sommes en présence d'un plafonné involontaire qui est bien ancré dans ses deux ancres et qui est à la recherche constante du renouvellement de leur satisfaction. Il a d'ailleurs fait le parallèle entre les nouveaux postes à pourvoir et ses compétitions de triathlon.

La dernière personne (n° 108) est en train de connaître un changement de son travail qui va lui faire perdre le côté analyse qui lui convenait bien car il s'agissait de détecter des anomalies qui le seront désormais par un programme informatique. Elle souhaite évoluer vers un poste, quel qu'il soit car pour elle « la nouveauté est riche d'enseignements et représente en soit un



véritable challenge » et elle souhaite en plus avoir un meilleur salaire (ancre secondaire style de vie). Par contre, son ambition de changement exclue le poste de directeur d'agence qui est à ses yeux hors de sa portée actuellement car le nombre d'éléments à apprendre ne lui permettrait pas de réussir à tenir son poste. Nous sommes en présence d'une personne qui souhaite changer car un élément de son poste disparaît et entraîne une insatisfaction au niveau de l'ancre dominante, ce qui vient se rajouter à une ancre secondaire qui n'est pas comblée puisque le niveau de salaire est jugé insuffisant. Ce qui est intéressant de constater, c'est que le goût pour la prise de risque ne s'étant pas aux fonctions de directeur d'agence qui sont jugées trop difficiles à remplir.

### 3.1 Plafonnement : la place du défi et de l'initiative

Pour cette hypothèse, 4 personnes sont concernées 1 seule a comme ancre secondaire l'ancre créativité entrepreneuriale et toutes ont été joignables.

Le plafonné involontaire qui est le seul à avoir l'ancre créativité entrepreneuriale en secondaire (n° 13) est disposé à changer à condition que le poste qu'on lui propose soit au moins aussi intéressant que celui qu'il occupe aujourd'hui. Son ancre principale est comblée par ses fonctions de directeur d'agence, occupées depuis 19 ans, qui à ses yeux offrent un contenu varié. Sa motivation à changer vient de son ancre secondaire car il a perdu la capacité qu'il avait à faire part de ses idées et à pouvoir les appliquer à son agence quant il estime que le moment est opportun. Un des postes qui lui plairait est celui de responsable du marché des professionnels ou des entreprises car le contenu est proche du poste de directeur d'agence mais surtout, par ce que celui-ci lui permettrait de mettre en œuvre ses idées, ce qui n'est plus possible aujourd'hui. Il faut noter que l'ancre dominante est importante car même si le changement est souhaité, il n'est pas envisagé à n'importe quelle condition sinon le poste actuel sera conservé.

La première personne plafonnée involontaire concernée par l'ancre secondaire managériale (n° 58) souhaite changer car les deux ancres ne sont pas atteintes. Ses 11 ans d'activité dans le même domaine font qu'elle ne trouve plus aucun intérêt à ce qu'elle fait et qu'en outre, elle aimerait « passer de l'autre côté de la barrière » et devenir responsable d'un point de vente pour « voir autre chose ». Cette personne est à deux ans de la retraite et elle sait qu'elle ne changera pas de poste d'ici là. Dans le passé elle n'a pas postulé car aucune agence lui

semblant accessible ne s'est libérée et elle n'a pas eu le courage de se positionner sur celles qui étaient disponibles. Voici une personne qui se retrouve plafonnée involontaire par des ancrés qui ne sont pas atteints via le métier exercé, mais aussi par peur de prendre un poste pouvant permettre de les satisfaire.

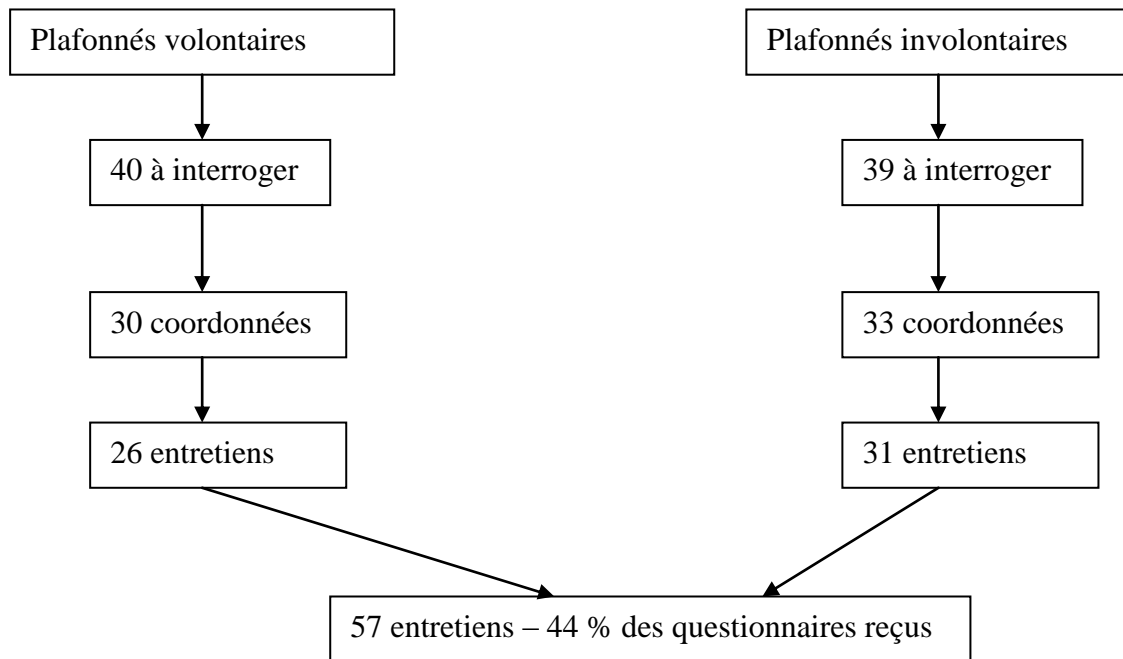
La personne suivante (n° 92) veut changer car elle souhaite devenir directrice d'agence, quitte à passer avant par le poste d'adjoint si cela s'avère nécessaire. Elle compare ce futur poste à la voile qu'elle pratique en assimilant l'agence à un bateau et au personnel à des membres d'équipage. Elle souhaite retrouver à travers son activité de directeur d'agence, le rôle de capitaine et trouver à chaque collaborateur sa place afin que l'agence puisse dans son ensemble progresser. Pour elle c'est ce qui est palpitant, faire en sorte que tout fonctionne et que l'équipe soit récompensée. Une fois cette tâche accomplie, son désir sera de partir et de prendre en charge une nouvelle agence pour reconstruire un fonctionnement d'équipe. On peut, par rapport à ce cas, supposer que l'ancre principale challenge sera remplacée, une fois les fonctions de directeur d'agence atteinte, par l'ancre sécurité/stabilité qui amènera cette personne à construire le reste de sa carrière aux fonctions de directeur d'agence, mais avec des changements réguliers, quitte à prendre en charge une agence en difficultés.

Le dernier plafonné involontaire (n° 96) souhaite changer car il a fait le tour de son poste. Etant célibataire, il est prêt à prendre n'importe quel poste n'importe où géographiquement du moment qu'il conserve une équipe à manager et qu'il découvre des choses nouvelles. Il faut en outre que cette activité lui offre au quotidien des cas à résoudre qui soit stimulants, ce qui n'est plus le cas dans ses fonctions de directeur d'agence. Si son entreprise ne devait pas être en mesure de lui proposer un poste qui lui corresponde, il envisagera alors de la quitter. Le concernant, l'ancre secondaire est satisfaite et reste une constante prise en compte pour la recherche d'un autre poste. Elle a donc une place non négligeable aux côtés de l'ancre principale, et une des raisons invoquées est que la gestion du personnel nécessite d'accompagner les collaborateurs et de trouver avec eux des solutions sur des éléments précis, ce qui permet de satisfaire en partie l'ancre principale. Il manque à cette personne un complément d'intérêt qu'il ne trouve pas dans l'activité quotidienne de son agence.



**Conclusion du chapitre 7**

Figure 26. Echantillon de répondants et entretiens menés



Pour conclure ce chapitre consacré au test des hypothèses par le biais d’entretiens semi directifs, il a été vu que les échanges ont permis de confirmer certains résultats obtenus tout en ajoutant des notions importantes relatives au degré de stabilité dans le plafonnement volontaire ainsi qu’au niveau de la profondeur des ancrages.

L’hypothèse secondaire H3a n’a pu être ni validée ni invalidée et aura eue le mérite de mettre en avant toute l’importance de la notion de plafonnement et comment la façon dont elle est envisagée peut entraîner des attentes, vis à vis du changement, bien précises.

Les divers résultats sont discutés et commentés dans le chapitre suivant.

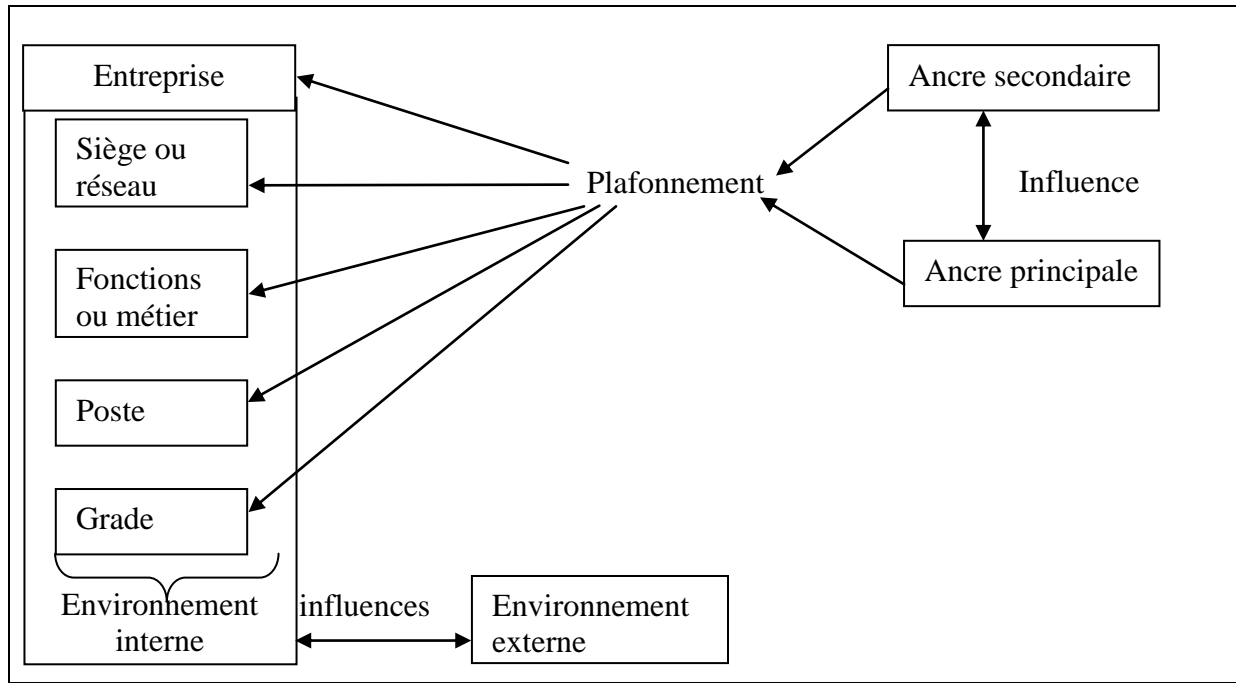


Synthèse du septième chapitre

Evolution du cheminement de la recherche.

La subtilité de l'approche personnelle de la notion de plafonnement

Figure 27- Influences du degré d'ancrage sur la notion de plafonnement



De nombreuses relations sont apparues entre les ancrs principale et secondaire, amenant à des attentes à divers niveaux, correspondants à l'environnement professionnel de la banque Mutua.

D'autres relations sont aussi apparues entre la nature d'un poste avec la notion de métier et l'environnement dans lequel se déroule ce dernier. Suivant le degré d'attachement pour un paramètre, qui est fonction de la profondeur de l'ancrage et du niveau où il se situe, la notion même de changement va prendre un sens totalement différent et ne pas porter, contrairement à ce que peut laisser penser la notion de plafonnement, seulement sur le poste occupé.

Ainsi, comme le montre le schéma ci-dessus, une personne peut envisager un plafonnement :

- d'entreprise car se positionner sur le marché externe est impensable,
- de secteur en faisant le choix de rester tout le temps dans le réseau par exemple,
- de métier qui est alors conservé (exemple directeur d'agence),
- de poste au sein d'un même environnement,
- de grade pour se maintenir à, ou atteindre un niveau jugé acceptable (ex : employé)

Ces différentes formes de plafonnement identifiées peuvent se cumuler, ou pas, et être inscrites durablement dans le temps ou être seulement temporaires.

La conjugaison de deux ancrés, comme étudié au cours de ces tests d'hypothèses, peut entraîner une interdépendance tellement forte qu'il est possible d'envisager leur positionnement toutes deux en ancrés principales. Cette configuration spécifique peut être liée au fait que la banque Mutua est une structure qui offre un environnement aux contours bien définis et où l'articulation des emplois entre eux est connue, aussi bien dans les choix qu'elle offre que dans les limites qu'elle impose. En outre, s'agissant d'une organisation comportant une segmentation à plusieurs niveaux, il n'est pas improbable que cela génère, par rapport à une ancre identifiée, tout un panel d'objectifs à atteindre. La variété des choix amène à une variété d'attentes et dans le cas du plafonnement volontaire, nous sommes en présence de choix et non pas d'une nécessité.

# *Chapitre - 8 -*

## *Discussion des résultats de la recherche et préconisations*





A ce stade de la recherche il convient de faire le point sur les différents éléments abordés et étudiés au cours des études quantitatives et qualitatives, ainsi que dans notre recherche dans son ensemble.

Dans un premier temps, les résultats obtenus pour chacune des hypothèses formulées font l'objet d'une étude afin de présenter la validation ou l'invalidation de certaines et ce qui a pu, dans ce dernier cas, amener à un tel résultat.

Ensuite, les deux principales théories mobilisées pour cette étude en début de recherche font à leur tour l'objet d'une discussion par rapport à l'éclairage apporté par les éléments collectés. Cela permet de mettre en avant deux idées majeures sur la notion de plafonnement volontaire de carrière par rapport aux ancrs de Schein. A l'issue et au regard de cette synthèse, il sera alors possible de formuler une préconisation d'approche de la mobilité et de la non mobilité dans un objectif simple qui consiste à limiter les conséquences négatives, tant individuelle que collective, de l'insatisfaction au travail née d'un décalage entre les conceptions d'évolution de carrière et la réalité.

## A. Validation ou invalidation des hypothèses

### 1. Le corps d'hypothèses 1

Il s'agissait d'analyser la relation entre l'ancre dominante sécurité stabilité et une ancre secondaire, ainsi que leur impact sur la façon d'aborder le plafonnement volontaire. Pour mémoire, l'hypothèse H1a avait pu être vérifiée dès l'analyse quantitative puisqu'aucun répondant n'avait sélectionné les deux ancrs étudiées, hormis un individu positionné en tant que formateur et concepteur de sujets d'examens dans sa caisse locale. Malgré la notion large donnée à la formation, dans le sens où il était précisé qu'elle pouvait être dispensée sans donner lieu à un changement de poste, l'ancre technique/fonctionnelle n'était pas présente en secondaire avec une ancre dominante sécurité/stabilité.

Les autres hypothèses secondaires ont été formulées afin de préciser l'impact éventuel de l'ancre secondaire sur la façon dont la personne envisage sa mobilité. Elles sont venues compléter l'approche esquissée dans l'hypothèse principale qui se voulait plus généraliste afin de pouvoir couvrir l'ensemble des répondants concernés par cette ancre principale. La validation ou l'invalidation des hypothèses secondaires sera de nature à valider ou invalider

l'hypothèse principale qui constitue la somme de ces dernières, et à revoir, le cas échéant, sa formulation

*1.1 Hypothèse H1b : stabilité et autonomie*

*H1b- Plus un salarié a pour objectif l'atteinte de l'ancre dominante sécurité/stabilité et de l'ancre secondaire autonomie/indépendance, plus il recherchera une situation de plafonnement dans les fonctions*

Les candidats concernés par ces deux ancres étaient présents seulement parmi les plafonnés volontaires et parmi les 6 répondants, 3 ont été contactés dans le cadre d'un entretien. Malgré le faible taux de participants, nous pouvons considérer cette hypothèse comme validée dans la mesure où les trois répondants, malgré leur approche différente de l'autonomie, ont exprimé leur désir de ne pas changer car leurs fonctions leur permettaient de répondre à leurs attentes. La façon dont ils perçoivent l'autonomie trouve sa réalisation par les fonctions occupées car elles permettent, notamment, de réaliser leur travail de la manière dont ils l'envisagent et le conçoivent.

*1.2 Hypothèse H1c : stabilité et style de vie*

*H1c- Plus un salarié a pour objectif l'atteinte de l'ancre dominante sécurité/stabilité et de l'ancre secondaire style de vie plus il recherchera une situation de plafonnement dans le poste ou l'environnement*

Voici deux ancres qui nous semblaient assez proches dans leur influence possible sur le désir de plafonnement. L'ancre style de vie doit pouvoir conférer un degré de stabilité plus grand à l'ancre principale dans la mesure où, lorsque le domaine privé fait partie des priorités mais n'est pas la priorité, la sécurité/stabilité peut être abordée sous l'angle du poste avec l'exercice de fonctions dans un cadre précis, ou alors sous l'angle de l'environnement quelque soit le poste occupé.

Parmi les personnes qui ont exprimé un désir de plafonnement volontaire, l'hypothèse est validée car l'impact de l'ancre secondaire sur la nature du plafonnement permet effectivement de s'apercevoir que la stabilité/sécurité est abordée sous divers angles. Ce qu'il convient de prendre en considération par rapport à cette ancre secondaire, c'est quel paramètre est important, car suivant qu'il s'agit du salaire ou de l'équilibre vie privé/vie professionnelle, l'appétence au changement ne sera pas identique. Même si la sécurité/stabilité se traduit par un désir de conserver les fonctions, la nature de l'ancre secondaire peut amener une personne

à envisager le changement pour progresser au niveau du salaire, tout en ayant ou pas des limites géographiques ou bien à ne pas vouloir changer de fonctions ni d'environnement interne de travail. A ce niveau, la dimension de la profondeur d'une ancre, à l'instar du schéma proposé en synthèse du chapitre 7, se révèle être importante, notamment pour l'ancre style de vie dont le champ est finalement très large.

Les plafonnés involontaires ont été 7 sur 8 à répondre aux questions complémentaires. 6 d'entre eux avaient un profil de plafonné volontaire potentiel, et un seul était dans une logique de changements réguliers pour construire une carrière qui débute (2 ans d'ancienneté). Leurs réponses viennent conforter cette hypothèse dans le sens où le poste et le lieu d'exercice sont importants. Ce qu'il convient de constater c'est que pour ces personnes, où le changement est encore envisagé et considéré comme important, des points précis des ancres sont pourtant fortement présents et leurs confèrent un certain degré de stabilité. Ainsi, ils souhaitent avoir une constance dans la nature des fonctions à occuper et ce, dans un cadre ou une zone géographique précise. Le plus ouvert à un changement important est celui qui accorde une place au salaire, changement qui doit tout de même se faire en direction de postes à responsabilités où il pourra être seul à œuvrer.

Ce qui change entre ces deux groupes aux profils différents mais aux ancres identiques c'est la temporalité. Les premiers s'inscrivent dans une stagnation à long terme alors que les autres souhaitent encore évoluer mais dans un cadre bien précis.

### 1.3 Hypothèse H1 : stabilité et ancres secondaires

*H1 : Plus l'ancre sécurité/stabilité est dominante chez un salarié, plus il cherchera une situation de plafonnement*

Par rapport aux précédents sous hypothèses validées, on peut s'apercevoir qu'elles s'inscrivent parfaitement dans cette hypothèse globale puisque nous avons pu déjà constater que la nature de l'ancre secondaire, quelle soit autonomie ou style de vie, avait une influence sur l'ancre principale et la façon d'aborder le plafonnement. Les autres ancres secondaires concernées par cette hypothèse globale viennent confirmer ces résultats, car selon leur nature, l'activité est envisagée sous un angle précis, mais toujours avec des points de repères bien précis et sur lesquels la personne n'envisage pas ou peu de dérogations possibles.

Cette hypothèse globale est validée et nous proposons, à la lumière des analyses réalisées, un complément dans l'affirmation qui en découle :

*Une personne dont l'ancre principale est l'ancre sécurité/stabilité, est à la recherche d'une situation de plafonnement dont la durée et la forme dépend du degré d'ancrage et de la nature de l'ancre secondaire*

#### 1.4 Conclusion du corps d'hypothèses 1

L'ancre sécurité/stabilité fait référence à la notion de refus ou de rejet face au changement mais il ne faut pas perdre de vue, suivant la nature de l'ancre secondaire et son influence, que la notion de changement va évoluer d'un individu à l'autre. Il y a parmi les répondants des degrés d'acceptation du changement qui sont totalement différents et l'on peut s'apercevoir que le principe qui consiste à dire que « les personnes âgées sont réfractaires au changement » n'a pas réellement de sens. Il convient de préciser la nature du changement qui est envisagé, et quel que soit l'âge, même si certaines personnes ont du mal à préciser leurs ancres et leurs attentes, elles parviennent plus facilement à identifier ce qu'elles ne souhaitent pas. Cette ancre de Schein fournit un éclairage intéressant sur la construction du plafonnement volontaire et l'éventuelle souplesse que la personne est prête à envisager par rapport à son désir de rester dans une situation qui lui convient.

#### 2. Le corps d'hypothèses 2

Il s'agissait d'analyser dans ce cadre la relation entre l'ancre dominante style de vie et une ancre secondaire ainsi que leur impact sur la façon d'aborder le plafonnement volontaire. L'ancre style de vie comprend dans sa construction deux éléments que sont le salaire et l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Cette ancre nous semblait intéressante à étudier comme ancre dominante car elle pouvait induire la recherche d'une situation capable de répondre aux attentes, et ce dans le long terme. Nous avons donc formulé une hypothèse principale et une secondaire dans l'objectif de parvenir à identifier les profils plus propices à un plafonnement volontaire.

Les 16 personnes de ce groupe qui ont participé aux entretiens, nous ont permis d'approcher la complexité de cette ancre aux multiples facettes.

### 2.1 Hypothèse H2 : Style de vie et autonomie

*H2- Plus un salarié a pour objectif l'atteinte de l'ancre dominante style de vie et de l'ancre secondaire autonomie/indépendance, plus il cherchera une situation de plafonnement où le maintien de son autonomie lui permettra de servir son style de vie*

Voici deux ancres dont l'association avait pour objectif de vérifier si l'autonomie obtenue dans un poste ou des fonctions pouvait être de nature à servir l'ancre dominante. Ici, l'ancre secondaire était abordée comme un moteur pour atteindre l'ancre dominante, et non comme étant une finalité en soi pour obtenir un mode de travail sans entraves dans l'exercice des fonctions ou la prise de décision.

Cette hypothèse s'est vérifiée auprès des plafonnés volontaires puisqu'ils ont trouvé chacun dans leur poste ou leurs fonctions, un degré d'autonomie qui leur permet d'avoir une certaine souplesse dans leur activité professionnelle, appréciable sur le plan privé. Cette autonomie peut se situer soit au niveau des libertés organisationnelles et de planification de l'activité, comme de la souplesse dans les horaires de travail de début et de fin de journée, ou encore au niveau des possibilités de prise de décision comme notamment lorsqu'elle permet une réactivité commerciale qui débouche sur un accroissement du salaire par le biais des primes versées sur la réussite des challenges commerciaux. L'autonomie, obtenue par le biais de la situation professionnelle, est au service de l'ancre principale.

Les plafonnés involontaires permettent de confirmer cette hypothèse dans le sens où ils veulent changer pour une plus grande autonomie qui leur permettrait de conforter leur style de vie, sans pour autant être disposés à faire des sacrifices sur ce dernier point. L'objectif est d'améliorer la situation, pas de la rendre plus hasardeuse par un espoir d'un mieux être.

Il est possible, au vu des éclairages apportés, de formuler l'affirmation suivante :

*L'ancre secondaire autonomie permet de faciliter l'atteinte des attentes liées à l'ancre dominante style de vie.*

### 2.2 Hypothèse H2a : Style de vie et stabilité

*H2a- Plus un salarié a pour objectif l'atteinte de l'ancre dominante style de vie et de l'ancre secondaire sécurité/stabilité, plus il cherchera une situation de plafonnement qui s'inscrira dans la durée*

Cette hypothèse est inversée dans l'ordre des ancres par rapport à celle abordée en H1b. Un des objectifs consistait à étudier si l'ordre de ces deux ancres assez fortes en termes de stabilité pouvait avoir une influence sur leur rôle, mais aussi sur l'inscription du plafonnement dans la durée.

Pour les personnes plafonnées volontaires, le plafonnement est envisagé sous diverses formes mais toujours avec une notion de longueur temporelle. Qu'il s'agisse du niveau de salaire par rapport aux efforts requis, ou encore des conditions d'exercice du poste qui offre une souplesse appréciable ou entraîne un stress moindre qui se ressent sur le plan privé, les personnes concernées envisagent une situation de plafonnement sur le long terme. L'influence de l'ancre secondaire va se faire sentir sur la nature du plafonnement envisagé dès lors qu'il est en concordance avec le niveau de sacrifice que la personne est prête à accepter sur le style de vie. Les personnes vont rejeter l'idée de changement sur des points précis de leur activité qui sont jugés comme étant importants pour leur style de vie, comme de passer à un statut cadre qui signifie changements, responsabilités accrues et charge de travail. Chez les plafonnés involontaires on retrouve les mêmes caractéristiques avec un accent particulier mis sur le bien-être au travail comme facteur d'influence sur la vie privée.

Nous pouvons considérer cette hypothèse validée partiellement car sa formulation incomplète en a soustrait un élément important qui nous avait échappé au moment de son élaboration : le plafonnement partiel. A la lumière des témoignages recueillis, il conviendrait pour cette hypothèse de formuler l'affirmation suivante :

*Un salarié dont l'ancre dominante est style de vie et l'ancre secondaire sécurité/stabilité, cherche une situation de plafonnement qui s'inscrit dans la durée pour des éléments précis de son activité*

### 2.3 Conclusion du corps d'hypothèses 2

L'ancre style de vie laisse entrevoir que les personnes sont disposées à consentir peu de concessions sur les points qui leurs semblent de nature à constituer une menace. L'ancre stabilité/sécurité positionnée ici en secondaire apporte une précision sur la nature des points de stabilité qui vont amener la personne à se positionner pour un plafonnement volontaire sur le long terme. L'appétence au changement va donc être absente d'un ou plusieurs niveaux, mais pas totalement exclue, puisque la recherche de l'atteinte de l'ancre style de vie, suivant l'élément prédominant, peut induire un manque de stabilité. Pour exemple, les personnes qui

sont à la recherche d'une progression de leur salaire envisagent bien évidemment le changement comme un moyen de satisfaire leur attente, sans pour autant y sacrifier d'autres éléments jugés essentiels. Toute la difficulté révélée par ce corps d'hypothèse se situe dans le champ couvert par l'ancre style de vie qui est très large, avec une dimension vie privée et une dimension vie professionnelle.

### 3. Le corps d'hypothèse 3

Il s'agissait d'analyser la relation entre l'ancre dominante challenge et une ancre secondaire, et leur capacité à permettre l'élaboration d'un profil de personne réfractaire au plafonnement ou l'envisageant seulement sous un angle restrictif. Une hypothèse principale au sens large a été formulée afin d'étudier si en cas de non atteinte des objectifs liés à l'ancre principale, une situation de plafonnement pouvait être envisagée. L'hypothèse complémentaire consiste par contre, à considérer les personnes concernées comme étant réfractaires à toute idée de plafonnement.

#### 3.1 Hypothèse H3 : challenge et défis

*H3- Plus un salarié a pour objectif l'atteinte de l'ancre dominante challenge plus il cherchera une situation de plafonnement tant qu'il estimera que le poste confié n'est pas maîtrisé ou tant que celui-ci lui offre des défis à la hauteur de ses attentes*

Cette ancre recouvre des domaines qui a priori pourraient laisser à penser que la personne concernée est constamment à la recherche de changements pour affronter des domaines nouveaux et tester sa capacité à les surmonter. Cette hypothèse avance l'idée au contraire qu'une personne peut s'inscrire dans une situation de plafonnement justement si les défis rencontrés ne sont pas surmontés, ou si au contraire, leur fréquence et leur diversité sont appréciées.

Qu'il s'agisse des plafonnés volontaires ou involontaires, cette hypothèse est confirmée car lorsque les personnes occupent un poste, ou des fonctions, qui leur permettent d'avoir des défis à relever de manière récurrente, elles n'envisagent pas de changement. Ce cas de figure est également présent chez les individus qui estiment qu'ils n'ont pas encore atteint leurs objectifs et qu'ils doivent rester pour être plus sereins, notamment pour affronter le poste suivant aux difficultés plus nombreuses. Ceux qui souhaitent changer ont soit fait le tour de leur activité et n'y trouve plus de matière à solliciter leur envie de nouveauté et de défis à



relever, soit par ce qu'ils trouvent finalement la tâche à accomplir trop lourde et le challenge impossible à relever. Comme cela avait été envisagé, les personnes ont chacune à leur niveau une notion de ce que recouvre le défi et si finalement la difficulté devait s'avérer trop grande et insurmontable, le changement apparaît comme une solution pour revenir à des challenges plus abordables et réalisables.

Nous pouvons donc formuler l'affirmation suivante :

*Un salarié ayant pour ancre dominante l'ancre challenge cherche une situation de plafonnement tant que les défis jugés réalisables ne sont pas atteints ou que leur fréquence permet un maintien du niveau de challenge*

### 3.2 Hypothèse H3a : challenge et non plafonnement

*H3a : Plus un salarié a pour objectif l'atteinte de l'ancre dominante challenge et de l'ancre secondaire managériale ou créativité entrepreneuriale, plus il exclura de sa carrière les situations de plafonnement durables*

Cette hypothèse complémentaire avait pour objectif d'étudier la possibilité de l'existence d'un individu non plafonné type, suivant son ancre principale et son ancre secondaire. Pour cela, il a été retenu les ancres qui par définition sous tendent une appétence au changement régulier.

Les quelques entretiens qui ont été menés n'ont pas permis de confirmer cette hypothèse et d'identifier un profil de personnes totalement réfractaire au plafonnement. En effet, comme pour l'hypothèse principale, il s'avère que la notion de challenge peut être satisfaite par des fonctions aux tâches variées et l'influence de l'ancre secondaire peut jouer sur quelques éléments précis de l'activité, comme la capacité à faire part de ses idées et à pouvoir les appliquer, ou encore, la possibilité de gérer une équipe.

En fait, l'affirmation qu'il est possible de faire à ce niveau est à l'encontre de l'hypothèse formulée et infirmée :

*Un salarié ayant pour ancre dominante l'ancre challenge et comme ancre secondaire l'ancre managériale ou créativité entrepreneuriale, peut concevoir le plafonnement de carrière dès lors que ses attentes trouvent une réponse dans les fonctions occupées.*

### 3.3 Conclusion du corps d'hypothèses 3

Les différentes hypothèses auront permis de percevoir que les personnes, quelques soient leurs ancres principale et secondaire, sont des candidats potentiels à une situation de

plafonnement volontaire. Les ancrs vont avoir comme principale influence d'amener une diversité dans les attentes et les comportements qui vont déterminer la forme de plafonnement, ainsi que sa durée. La majorité des répondants sont des directeurs d'agence ou des chefs de service et malgré ces postes ou fonctions similaires, les attentes des personnes se sont avérées variées, ce qui met en avant toute la complexité du positionnement de l'individu face à son travail. Les quelques répondants qui débutaient leur carrière ont, par leurs réponses, laisser entrevoir que les possibilités de carrière potentielles amenaient à considérer le plafonnement sous un angle restrictif, voire à ne pas du tout l'envisager. La temporalité restant à réaliser au niveau de la vie professionnelle, comme le positionnement dans la structure des métiers de l'entreprise, ne sont pas des éléments neutres non plus sur la façon d'aborder le plafonnement.

En fonction de ces divers éléments, nous pouvons formuler l'affirmation suivante :

*Quelque soit l'ancre principale, un individu peut à tout moment envisager sa carrière avec une situation de plafonnement volontaire plus ou moins durable dans le temps*

et aborder ainsi les théories mobilisées sous un angle nouveau.

## B. Application des résultats aux théories

Cette enquête de terrain a porté sur l'étude de l'existence possible d'une volonté des personnes à être en situation de plafonnement de carrière avec comme éclairage de cette volonté les ancrs de Schein. L'analyse des questionnaires et les riches échanges durant les entretiens, auront permis de mettre en avant une approche bien précise des ancrs de Schein comme outil explicatif d'un désir de plafonnement mais également, de prendre en considération plusieurs dimensions au niveau du plafonnement volontaire.

### 1. Les ancrs de Schein

Les ancrs de Schein qui sont au nombre de huit n'ont pas toutes été utilisées pour réaliser cette étude et celles qui ont été mobilisées, l'ont été soit comme ancre dominante, soit comme ancre secondaire. Nous avons abordé ces ancrs suivant leur définition établie par Schein (1990), complétée par Feldman et Bolino (1996) ainsi que diverses études portant sur la multiplicité des ancrs (Martineau et al., 2001) et leur influence (Cerdin et al., 2008). Cette

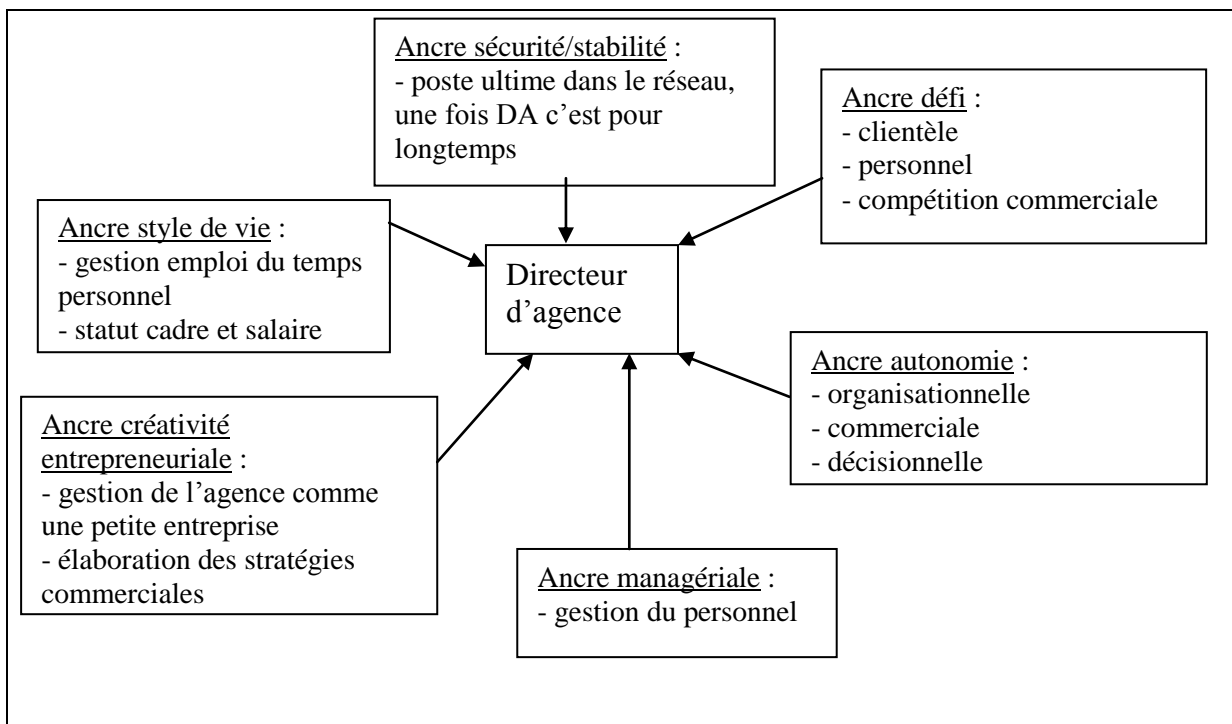
étude nous aura permis de cerner des implications relatives au degré d’ancrage dans le cadre d’une société à la structure hiérarchique étagée et complexe.

1.1 Structure organisationnelle et ancrage

La banque étudiée est structurée sur un mode organisationnel très segmenté avec de nombreux postes disponibles dans les diverses filières, mais aussi situés dans deux pôles différents : le réseau et le siège. En outre, cette banque comporte différents groupes qui fonctionnent indépendamment les uns les autres et qui couvrent des territoires plus ou moins étendus, offrant donc des possibilités diverses au niveau des opportunités de postes.

Les différents postes existants au niveau de cette banque sont perçus de façon différente par les salariés qui y recherchent des éléments précis. Ainsi, pour le poste de directeur d’agence il a été vu que ce dernier présentait aux yeux des candidats potentiels et des titulaires, des facettes très variées.

Figure 28- Exemple de poste multi ancrage



La multiplicité des facettes de certain métier rend plus difficilement identifiable l’ancrage principale et l’ancrage secondaire, car bien souvent les attentes sont imbriquées, et elles trouvent des éléments de réponse dans les différentes composantes du poste considéré . En outre, il est

apparu que la nature de la structure organisationnelle avait une influence sur les ancrages et la façon dont la personne va exprimer ses attentes à satisfaire et comment elle va envisager un changement ou au contraire, une situation de plafonnement. La multiplicité des possibilités, ou au contraire leur restriction, semble également avoir une influence sur la façon dont les personnes envisagent leur évolution de carrière et donc leur positionnement vis-à-vis d'un plafonnement.

### 1.2 Niveaux et profondeurs d'ancrages

L'étude des ancres principales et des ancres secondaires a permis de montrer la variété des désirs exprimés par les personnes concernées par une même ancre, vis-à-vis de leur carrière et de leur évolution professionnelle. Ceci s'est avéré d'autant plus vrai pour certaines ancres qui peuvent concerner des domaines très larges et variés qui induisent plusieurs niveaux d'attentes. En outre, la profondeur de l'ancrage vient aussi compléter cette approche étagée en ajoutant une force variable à la volonté de la personne dans son évolution de carrière. Les ancres secondaires jouent un rôle important vis-à-vis de l'ancre dominante car leur positionnement en deuxième n'est pas toujours net et franc. Bien souvent, les attentes formulées vis-à-vis de la carrière trouvent leurs origines dans les deux ancres, voire même auprès de certaines autres. L'ancre secondaire s'est avérée être parfois un élément moteur poussant les individus à la recherche de la satisfaction à ce niveau, ou encore être au service de l'ancre dominante ; c'est-à-dire que sa réalisation permettait d'augmenter la satisfaction vis-à-vis de l'ancre dominante. A d'autres reprises, notamment au niveau des réponses des plafonnés involontaires, il s'est avéré que les deux ancres étaient imbriquées et interdépendantes pouvant laisser envisager que le multi ancrage peut être abordé sous l'angle de deux ancres dominantes.

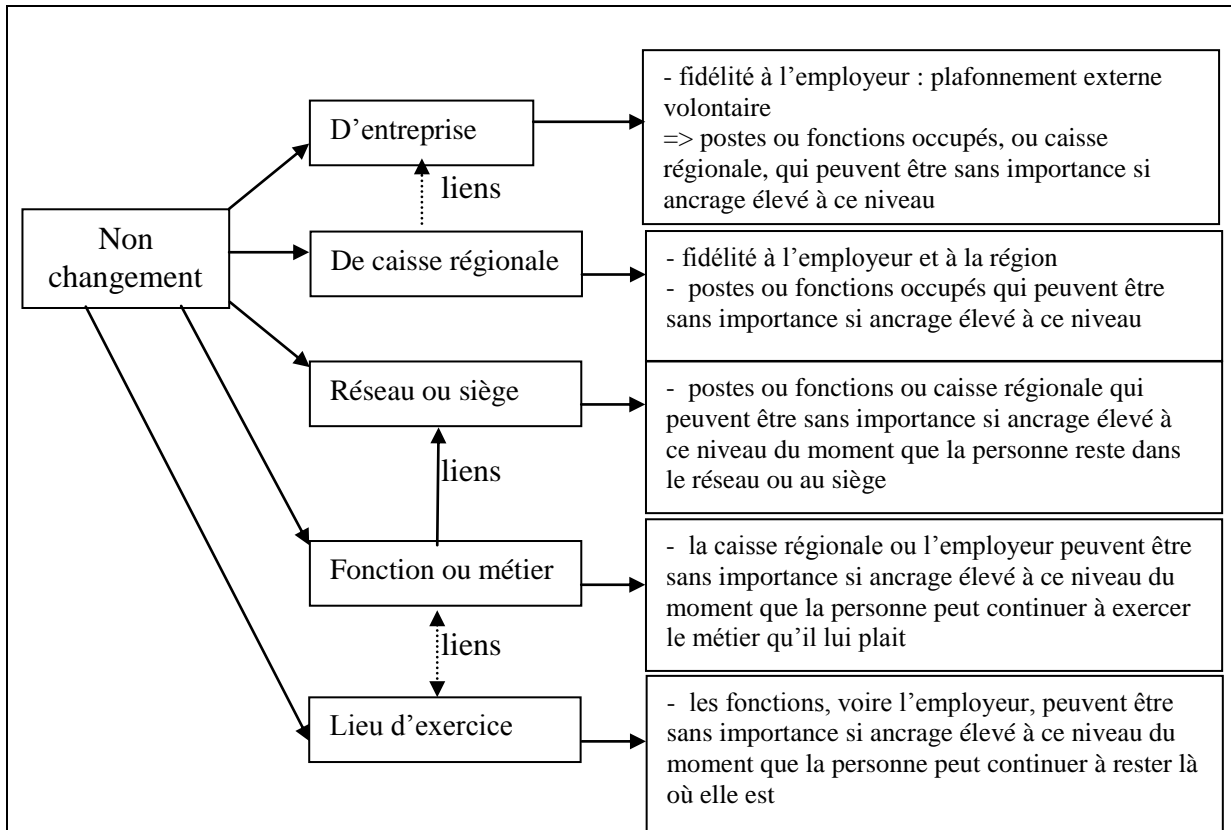
#### 1.2.1 Ancre sécurité/stabilité

Pour cette ancre, le principe de base est le fait que les personnes concernées n'aiment pas le changement (Schein 1990, Cerdin et al. 2008). Or, il s'est avéré que le non changement pouvait s'appliquer aux différents niveaux existants au sein de la banque Mutua, qui offre une structure étagée comme de nombreuses grandes entreprises, avec certaines concessions envisageables suivant la profondeur ou la force de l'ancrage. En tant qu'ancre dominante, elle a pour effet d'amener les personnes à considérer notamment la mobilité sous des aspects

variés ; situé en secondaire, elle a surtout eu un rôle de moteur dans la recherche d’une situation permettant d’atteindre pleinement l’ancre dominante.

Ainsi, pour cette ancre principale nous avons rencontré des personnes concevant le changement sous différents angles :

Figure 29- Niveau d’ancrage sécurité/stabilité



L’ancrage sécurité stabilité peut concerner les différents niveaux existants dans l’entreprise et suivant la profondeur ou le degré d’ancrage, les personnes ne vont pas aborder leur évolution de la même façon. Pour exemple, parmi les entretiens, un informaticien passionné par son métier envisageait de quitter l’entreprise pour pouvoir continuer à exercer son activité ; un directeur d’agence aimant ses fonctions étaient prêt à changer de caisse régionale pour pouvoir continuer à progresser dans cette voie alors qu’un autre, très content de son agence et de ses collaborateurs n’avaient pas l’intention de quitter son poste.

Comme l’expliquent Cerdin et Le Pargneux dans leur étude sur l’impact des ancres sur la mobilité (2008), l’ancre sécurité/stabilité concerne des personnes qui « n’aiment pas les situations d’incertitudes » (p5). Reste à déterminer quel degré d’incertitude ces personnes sont

prêtes à accepter. Pour exemple, une personne attachée à la banque Mutua et qui est prête à changer de zone géographique conservera une partie de stabilité liée à l'image de l'entreprise, sa politique, ses produits, son mode organisationnel. Si le niveau d'ancrage est le lieu, la personne n'envisagera pas de partir de l'endroit où elle est (agence, ville, département ?) et si son ancrage est fort et concerne également le poste, elle n'envisagera même pas de changer de poste sauf si cela devient une condition pour pouvoir conserver le même lieu. Ici la crainte du changement concerne plusieurs paramètres, la sécurité étant concentrée en un point précis.

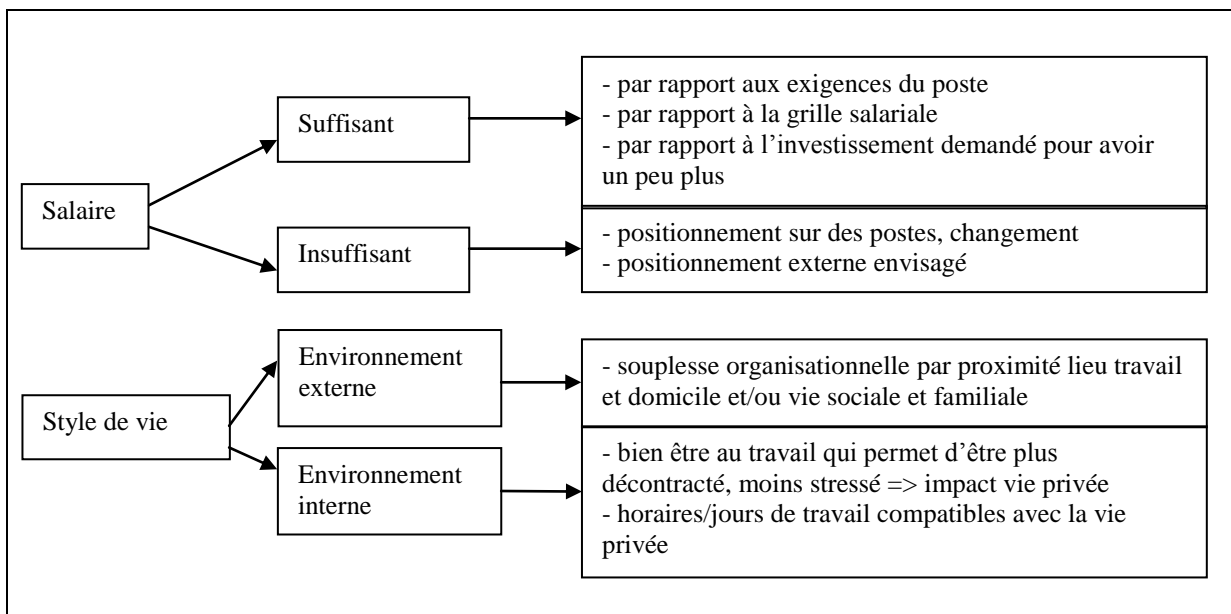
Concernant cette ancre, on peut ainsi l'aborder sous l'angle du multi ancrage ou du multi niveaux d'ancrages en sachant que par rapport à la banque Mutua, certains niveaux sont de fait associés. Ainsi une personne qui trouvera dans les fonctions de directeur d'agence une réponse à ses ancrés, sera forcément stabilisé au niveau du réseau ; une personne occupant les fonctions de responsable de service sera quant à elle stabilisée au niveau du siège. Il ne faut pas perdre de vue non plus l'influence de l'ancre secondaire qui peut venir conditionner le niveau de l'ancrage, suivant que la personne est dans une phase de recherche de satisfaction de cette dernière ou pas. Ainsi, on a pu rencontrer des personnes qui souhaitaient une stabilité dans les fonctions de DA qui étaient un objectif à atteindre pour satisfaire l'ancre secondaire managériale. On a donc un ancrage stabilité au niveau de l'employeur, de la caisse et du réseau qui passera au niveau des fonctions quand celles-ci seront obtenues.

### 1.2.2 Ancre style de vie

Cette deuxième ancre qui a été mobilisée au niveau des hypothèses en position dominante et secondaire, est apparue avoir des implications nombreuses. Dans la définition de Schein (1990) cette ancre s'apparente au salaire et à l'équilibre vie privé/vie professionnelle. Pour le premier critère il y a eu des positions claires et franches, car lorsque le salaire est invoqué, il implique des objectifs professionnels bien précis. Hormis ce critère, plusieurs attentes ont fait jour par rapport à cette ancre qui finalement recouvre de nombreux paramètres dont un spécifique, qui n'a pas été à notre connaissance beaucoup développé au niveau des ancres de Schein, celui du bien être au travail. En effet, plusieurs répondants qui ont opté pour l'équilibre vie privé/vie professionnelle abordent ce point sous l'angle du bien être au travail qui débouche forcément sur un mieux être sur le plan privé, ne serait-ce que par l'impact que peut avoir une journée de travail difficile sur la vie privée.

Ce point nous a semblé particulièrement intéressant et important sur la façon d’aborder le plafonnement volontaire dans la mesure où certaines personnes se sont positionnées dans une évaluation de ce qu’elles avaient aujourd’hui et pouvaient obtenir en progressant, pour faire le choix de ne pas changer ; et où d’autres ont clairement exprimé qu’elles étaient tellement bien à leur place qu’elles ne voyaient pas l’intérêt d’aller ailleurs. La complexité de cette ancre réside dans le fait que suivant l’item qui motive la personne, on peut être confronté à des profils totalement différents et à des conceptions de la carrière orientées sur le mouvement ou au contraire, une répulsion forte à la mobilité. Des attentes formulées dans le cadre de cette ancre se sont rapprochées de celles de l’ancre sécurité/stabilité mais avec un angle d’approche différent notamment en ce qui concerne l’environnement géographique. Dans l’ancre sécurité c’est la peur de l’inconnu qui motive à rester, dans l’ancre style de vie, c’est le confort apporté qui est recherché et conservé.

Figure 30- Niveau d’ancrage style de vie



C’est une ancre qui est vraiment liée à l’individu et la façon dont il se positionne par rapport à son environnement et les objectifs qu’il cherche à atteindre. Le plafonnement volontaire viendra de lui-même dès que la personne aura trouvé la situation qui lui permet d’obtenir le meilleur compromis. A l’instar du capital humain où un individu va se poser la question de l’intérêt de poursuivre des études par rapport aux bénéfices qu’il va en retirer, au niveau de cette ancre on retrouve cette logique où la personne qui trouve un équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée va se poser la question de l’intérêt d’avoir un poste plus élevé hiérarchiquement avec un meilleur salaire par rapport aux avantages autres qui peuvent en

découler. Une personne orientée spécifiquement salaire ne serait pas par contre dans la même logique d'interrogation. L'ancre style de vie est constituée de nombreux paramètres et deux individus ayant cette ancre dominante ne seront donc pas positionnés de la même façon face au plafonnement volontaire. Il peut être intéressant de bien distinguer les éléments constitutifs de cette ancre, en créant par exemple une ancre progression salariale et hiérarchique, et une ancre bien être au travail, pour pouvoir isoler de manière spécifique les éléments relatifs à l'organisation de la vie privée.

Un dernier point à souligner à ce niveau, est le fait que certains répondants aient envisagé un changement par ce que la façon d'exercer leur métier ne correspondait plus, ou pas, à leur éthique. Dans certains questionnaires, l'accent est mis sur l'incompatibilité par exemple entre les exigences du métier de vendeur, et la conception de ce métier par la personne. Au cours des entretiens, plusieurs directeurs d'agences ainsi que des conseillers, ont mis l'accent sur la pression commerciale qui peut amener à vendre plutôt qu'à conseiller, et à rejeter des paiements plutôt qu'à chercher des solutions. Sans faire référence à l'ancre dévotion à une cause, le respect de l'éthique personnelle pourrait s'inscrire dans une ancre style de vie associée au bien-être au travail. Aller à l'encontre du mode de fonctionnement d'une personne par rapport à un comportement qui à ses yeux peut porter atteinte à sa conception de l'honnêteté par exemple, peut être une piste intéressante à suivre.

### 1.2.3 L'ancre challenge/défi pur

C'est la dernière ancre qui a été mobilisée en dominante par les hypothèses du 3<sup>ème</sup> groupe. Comme le rappelle Cerdin et Le Pargneux (2008), c'est l'ancre des personnes qui aiment avoir des problèmes à résoudre et pour lesquelles la carrière s'exprime en « combats quotidiens ou de compétition » (p 6). Pour Schein (1990), les personnes concernées par cette ancre sont dans une recherche de changements pour en relever les challenges, pour évoluer rapidement en incluant les apprentissages nouveaux comme un défi. Ces caractéristiques, comme cela a été présenté lors de la structuration des hypothèses, laissent à penser que les personnes ancrées en dominant challenge/pur défi vont s'inscrire dans le mouvement permanent et passer de défis surmontés en autres défis à relever. Nous avons donc envisagé dans nos hypothèses que le plafonnement volontaire serait possible pour ces individus, mais de façon temporaire le temps que le défi à relever soit surmonté et que la personne envisage de passer à autre chose.



Les entretiens ont permis de confirmer les hypothèses et de montrer que malgré l'idée de mouvement liée à cette ancre, il est possible que les individus concernés envisagent un plafonnement volontaire. En effet, il s'est avéré pour certains que les fonctions qu'ils occupaient leur permettaient d'avoir au quotidien, ou régulièrement, des défis à relever que cela soit vis-à-vis de la clientèle, des collaborateurs ou encore relatifs à la gestion d'une agence ou d'un service. A travers ces réponses on peut donc s'apercevoir que même pour une ancre qui induit du changement, il peut y avoir la recherche d'une stabilité dès lors que les attentes sont comblées. A contrario, il a été également possible de voir que des défis trop importants à surmonter étaient à l'origine d'un désir de changement.

Cette ancre, comme les précédentes, nous a montré qu'il y avait différents niveaux de défis et que de fait, le plafonnement volontaire s'inscrivait dans une logique de carrière lorsque les fonctions ou le poste occupé offraient une réponse aux attentes formulées.

### 1.3 Les ancres secondaires

Le positionnement d'une ancre en secondaire s'est révélé parfois difficile à analyser tant la confusion avec l'ancre dominante était importante. L'idée d'une hiérarchisation des attentes en demandant aux personnes d'attribuer une note de 1 à 10 venait de l'étude de la littérature où l'existence d'une ancre secondaire et donc d'un multi ancrage était avancée, à l'encontre de la théorie initiale de Schein qui pensait que l'ancre dominante était exclusive de toute autre.

Les entretiens menés ont souvent permis de mettre en avant l'influence de l'ancre dominante dans la gouvernance de la carrière, mais il est apparu de nombreux cas où l'ancre secondaire jouait un rôle important dans l'approche de la vie professionnelle, pour parfois même se fondre avec l'ancre dominante ou en devenir le moteur. La non atteinte de cette ancre secondaire est aussi souvent apparue comme étant une motivation à changer pour trouver des éléments de nature à répondre aux objectifs.

Nous pouvons confirmer que le multi ancrage existe mais la distinction ancre dominante seule suivie d'une ancre secondaire nous semble trop restrictive pour pouvoir s'adapter au plus grand nombre, et le fait que certains répondants aient attribué la même note à plusieurs items

montre bien toute la difficulté que peuvent avoir certaines personnes à déterminer un objectif prioritaire dans leur carrière parmi tant d'autres.

Pour reprendre l'exemple du poste de directeur d'agence qui permet d'apporter des réponses à des attentes formulées dans des ancrés différentes, il ne paraît pas improbable qu'une personne qui souhaite accéder à ce poste puisse avoir des objectifs multiples correspondant à une ou plusieurs ancrés différentes. Les deux dimensions particulièrement fortes de ce poste sont notamment la dimension managériale car cela implique de gérer une équipe, et la dimension challenge/défi pur car il y a de nombreux paramètres à intégrer et des challenges quasi quotidien à relever : clients, objectifs commerciaux, collaborateurs, logistique etc... L'existence de fonctions complexes contenant des tâches variées, situées dans une organisation interne étagée aux multiples connexions, rend plus difficile une distinction franche entre ancre dominante et secondaire tant les attentes des personnes peuvent être fortes et positionnées vers deux axes qui n'appartiennent pas à la même ancre.

L'objet de cette recherche n'était pas d'étudier les ancrés en elles même, mais comme facteur explicatif d'un désir de plafonnement volontaire. Cependant, la complexité sous-jacente à ces ancrés comme facteur explicatif a permis de saisir toute la dimension du plafonnement volontaire mais également des autres formes de plafonnement de carrière.

## 2. Le plafonnement volontaire

Les motivations à rechercher une situation de plafonnement sont apparues aussi variées que peuvent l'être les ancrés avec leurs étagements et leurs profondeurs parfois complexes. Cette étude aura permis de mettre en avant qu'il s'agit d'une forme de plafonnement différente du plafonnement objectif ou subjectif, qui sont des formes de plafonnements le plus souvent subies, comme elle peut contenir du plafonnement de contenu ou du plafonnement de mobilité sans que cela soit considéré comme quelque chose de négatif. Le plafonnement volontaire permet d'aborder cette théorie sur le plafonnement de carrière selon un angle qui s'inscrit dans le voulu et non le subi.

### 2.1 La place du plafonnement volontaire

Le plafonnement volontaire, comme on a pu le constater au travers des différents entretiens et analyses de cette étude, s'inscrit dans une logique professionnelle qui trouve dans cette solution une réponse aux attentes formulées par le biais, notamment, des ancres de Schein. Sans tomber dans la caricature des personnes réfractaires au changement, on a pu s'apercevoir au contraire que la notion de plafonnement pouvait aussi bien concerner un désir de ne pas changer de situation, que faire référence à une notion plus large de ne pas changer un élément précis intervenant dans la construction de la carrière.

Le plafonnement volontaire est une situation qui est souhaitée par un individu situé à un moment de sa carrière, soit par ce qu'il envisage ce moment comme une étape dans sa progression avant d'aller plus loin, soit parce que cela s'inscrit dans un projet professionnel avec des objectifs précis. La structure organisationnelle de l'entreprise n'est pas sans influence, comme on a pu le constater, dans la mesure où les nombreux itinéraires d'emplois possibles dans la banque MUTUA complexifient les possibilités de construction de la carrière. Les évolutions organisationnelles, structurelles et des cœurs de certains métiers ne sont pas non plus sans effet sur le positionnement des individus par rapport à leur carrière et leur devenir professionnel. L'âge et l'ancienneté vont également avoir un effet sur le positionnement pris par rapport à une situation de plafonnement. Les répondants situés en début de carrière ne sont pas dans l'acceptation ou la conception d'une période de plafonnement. Ce positionnement se comprend tout à fait dès lors que l'on est en présence d'une structure de type marché interne de forme pyramidale où l'abondance des postes disponibles, situés à la base et vers le milieu, permet des progressions rapides. La structure interne de la banque MUTUA est le reflet de cette organisation car pour reprendre l'exemple du poste du directeur d'agence, celui-ci se trouve en bout de trajectoire commerciale dans le réseau pour le marché des particuliers et des professionnels. Avant lui, les possibilités de changements et d'évolutions se densifient au fur et à mesure que l'on se rapproche de la base de la pyramide.

La structure organisationnelle et les perspectives d'évolution ne doivent certainement pas être étrangères à la présence de certaines ancres comme du désir de plafonnement de carrière. En outre, l'approche de la fin de la vie professionnelle n'est pas non plus neutre sur la façon de considérer le temps qu'il reste à réaliser au sein de l'entreprise. Cependant, quelque soit le

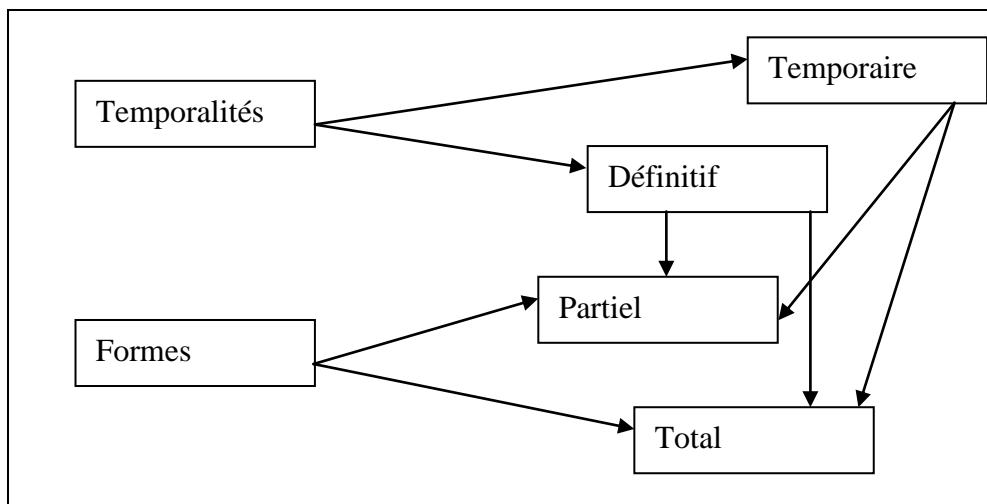
positionnement de l'individu dans un itinéraire d'emplois possible, ou par rapport au temps de vie professionnelle qui lui reste à accomplir, le plafonnement volontaire peut s'inscrire à tout moment comme étant une étape professionnelle nécessaire et relever du désir de n'importe quel employé, ne serait-ce que pour avoir le temps de capitaliser des savoirs.

## 2.2 Les formes de plafonnement volontaire

Le plafonnement volontaire peut être abordé de différentes façon suivant le positionnement des individus par rapport à la construction de la carrière, mais aussi par rapport à leurs ancres. Il a été mis en avant, au cours de cette étude, des attentes variées vis-à-vis de la rapidité de l'évolution professionnelle. Comme pour le plafonnement de carrière subjectif notamment, la façon dont les personnes se perçoivent, perçoivent leur environnement et les éventuelles contraintes liées à une évolution, va avoir une influence sur la durée du plafonnement volontaire.

Nous avons ainsi pu constater, au vu des résultats recueillis, que le plafonnement volontaire pouvait avoir des temporalités variables mais aussi concerner des éléments précis.

Figure 31- Formes et temporalités de plafonnement volontaire



Le plafonnement volontaire peut être temporaire comme on a pu le constater grâce à l'analyse des ancres, pour des raisons aussi diverses que :

- l'attente de la disponibilité d'un poste visé
- un défi qui n'est pas encore surmonté

- un poste où il reste encore des savoirs à acquérir

ou définitif si la personne souhaite rester dans une situation qui lui convient parfaitement.

Cette temporalité est un des aspects du plafonnement volontaire car celui-ci concerne également un ou plusieurs éléments constitutifs de la carrière, dans une organisation complexe comme celle de la banque MUTUA. Ainsi, nous avons vu que des personnes souhaitaient de manière plus ou moins restrictive, limiter leurs changements à des éléments bien précis :

- la banque MUTUA en acceptant des changements de groupe régional
- la caisse régionale et aucune autre
- le département ou la ville ou le lieu d'exercice
- les fonctions
- le réseau ou le siège
- le poste

On retrouve dans cette classification, les diverses attentes formulées au niveau des ancrés et le plafonnement volontaire s'inscrit dans ce désir de maintien d'une situation de façon partielle sur un ou des éléments précis, ou de manière totale avec une situation dans un poste donné à un endroit précis. Pour en revenir aux fonctions de directeur d'agence, il a été possible de voir que certains répondants qui avaient de longues années de pratiques ne souhaitaient pas changer (plafonnement volontaire partiel définitif sur des fonctions précises) alors que d'autres ne pouvaient plus supporter leur situation et excluaient tout maintien. Lorsque l'on sait que le poste de directeur d'agence est situé en fin de chaîne des postes du réseau, autant y maintenir des personnes qui aiment ce métier et ne veulent pas en changer, plutôt que ceux qui sont usés et aspirent à voir autre chose. Nous avons également pu rencontrer des personnes ne souhaitant pas changer de nature d'activité : droit, gestion patrimoniale, gestion d'une équipe par exemple et disposées pour certaines à aller là où il leur est possible de continuer à œuvrer dans le même domaine, jusqu'à arriver peut être un jour à un situation de plafonnement volontaire total et définitif lorsque les deux ancrés auront été comblés.

Les entretiens menés ont mis en exergue l'existence d'individus plafonnés volontaires définitifs et totaux dans la mesure où ils n'envisageaient pas de quitter leur lieu d'exercice et

leur poste. A l’instar de la classification proposée par Ference et al. (1977), ces plafonnés volontaires peuvent devenir des piliers car dans la mesure où ils peuvent conserver les éléments de leur activité professionnelle qui leur sont essentiels, leur situation de plafonnement peut être un atout.

### 2.3 Conclusion

Le plafonnement volontaire peut permettre d’apporter un éclairage nouveau sur la situation de ces personnes qui, au sein des entreprises, ne souhaitent pas changer de situation. De nombreuses études ont mis en avant les conséquences négatives que peuvent avoir des situations professionnelles qui sont mal vécues et les modes variées d’expression de ce mal être. L’objectif d’identifier une personne plafonnée volontaire, qui a donc souhaité sa situation pour répondre à des attentes précises, c’est d’éviter qu’à la suite d’un changement elle ne bascule dans la catégorie des « plafonnés involontaires » avec les effets négatifs qui en résultent. La construction des marchés internes des entreprises de formes pyramidales amènent de façon inexorable à une rareté des postes plus l’on monte dans la pyramide (Nachbagauer et al., 2002), et donc une concurrence accrue entre les candidats. Si à divers niveaux inférieurs il existe des personnes qui souhaitent rester là où elles sont cela peut certes, créer un effet d’embouteillage et ralentir une dynamique, mais cela peut tout autant créer moins de concurrence pour d’autres postes où les candidats qui souhaitent changer et bouger auront plus facilement accès. On réduit bien les embouteillages sur les autoroutes en incitant les personnes à s’arrêter en chemin aux aires de repos ou à prendre d’autres directions.

Le plateau de carrière est une composante du développement de la carrière et sa prise en compte par les entreprises est importante pour leur permettre une gestion des ressources humaines efficace (Maimunah, 2008).

### 3. Préconisations

L’objet de cette étude menée au sein de la banque Mutua était de faire un tour d’horizon des ressentis des employés face à leur avenir professionnel, par rapport à leur employeur et à leur devenir. Les 130 répondants, comme cela a été présenté supra, sont majoritairement des personnes en deuxième temps de carrière car cette enquête avait été présentée par le donneur d’ordre comme un tour d’horizon de la situation des seniors au sein de l’entreprise.

Comme diverses enquêtes de la DARES (2002 à 2007) l’avaient soulignées sur un plan plus général, il a été possible de constater au sein de la banque Mutua, un ralentissement dans le rythme des changements de postes passé un certain cap, et des situations de plafonnements pour les salariés les plus anciens. Les origines sont nombreuses quant à la création d’une situation de plafonnement, souhaitée ou pas, et il est difficilement envisageable de pouvoir agir sur toutes, comme il paraît peu probable de pouvoir répondre aux attentes de chacun. Nous sommes ici à la frontière entre des attentes individuelles et une structure organisationnelle qui nécessite des politiques globales générant forcément du mécontentement. Cela étant, lorsque une majorité de personnes expriment un même ressenti, c’est qu’il y a forcément des voies d’amélioration à envisager.

### 3.1 La structure organisationnelle

La banque Mutua est une banque ancienne dont la structure organisationnelle a évolué au fil des temps, notamment par l’informatisation de nombreuses tâches. Le recours accru à la sous-traitance pour certaines activités jugées peu rentables ou peu stratégiques a accéléré la refonte de nombreux métiers et postes, dont une large part a disparue au niveau du siège. La dichotomie entre le réseau et le siège fait que les deux segments fonctionnent presque comme deux entreprises différentes, accentuant les difficultés d’évolution entre les deux.

#### 3.1.1 Les itinéraires d’emplois

Comme beaucoup de banques, la banque Mutua a une organisation très segmentée et compartimentée où les itinéraires d’emplois sont relativement encadrés. Nous avons vu dans la partie théorique que le point d’entrée dans l’entreprise (Gauillier, 1988) marquait la construction de l’itinéraire d’emplois. Ce point se vérifie dans la banque Mutua, notamment par une frontière assez forte entre le réseau et le siège. Il a été vu au cours des entretiens, dont certains éléments ont été relatés dans la partie analyse qualitative, que les personnes ayant une carrière dans le réseau et souhaitant aller au siège avait beaucoup de mal à y parvenir. La possibilité inverse est plus aisée dans la mesure où la politique dans la banque Mutua, et ce quelque soit les groupes (directive nationale), est de réduire le nombre de salariés travaillant au siège. Ainsi, une personne entrant comme conseiller de clientèle à la banque Mutua, aura un itinéraire d’emploi qui peut l’amener jusqu’au poste de directeur d’agence qui constituera les dernières fonctions jusqu’au départ à la retraite puisque ce poste est en fin d’itinéraire

d'emplois. Plus la personne occupera jeune ces fonctions, plus long sera son temps de présence et plus important sera le risque de mécontentement.

Parmi les 130 répondants, les 35 qui sont directeurs d'agence occupent ces fonctions majoritairement depuis plus de 10 ans et moins de 15 ans (23 %), avec un taux de 31 % de personnes présentes dans ces fonctions depuis plus de 20 ans. Les personnes qui sont en poste depuis moins de 10 ans sont soit encore au début de leur carrière (- 40 ans), ou viennent d'accéder au poste de directeur d'agence après des fonctions d'adjoint ou de responsable de bureau. Concernant les postes de responsables au siège, sur les 20 personnes concernées, toutes ont un temps de présence dans leur fonction supérieure à 10 ans, avec une majorité entre 10 et 15 ans de présence (30 %). Ceci n'est pas étonnant si l'on se réfère à la politique de restriction de personnel au niveau du siège et de la raréfaction des postes dont le nombre est amené à diminuer.

En se basant sur la structure organisationnelle d'une entreprise, quelle qu'elle soit, les itinéraires d'emplois ont tous un début et une fin, ce qui va varier c'est le temps entre ces deux étapes et les voies possibles pour construire la carrière. A la banque Mutua, pour parvenir aux postes hiérarchiques supérieurs il est nécessaire de suivre une formation qualifiante dont l'accès est réservé aux personnes qui sont parrainées, et ce avant un certain âge. Un salarié qui n'a pas envie, ou n'ose pas, ou ne peut pas réaliser cette formation sait dès le départ quelles seront les ultimes fonctions qu'il pourra occuper. Il n'est guère envisageable de modifier les emplois ainsi que la hiérarchie existante entre eux, de même que le système organisationnel de l'entreprise car les réformes à mettre en œuvre seraient beaucoup trop lourdes, surtout dans des organisations telles que les banques où la masse salariale est importante et les différentes fonctions bien établies et structurées. Dans la mesure où l'on parvient à identifier les fonctions finales des différents itinéraires d'emplois possibles, et les liens pouvant exister entre eux, il est aisé de saisir que plus une personne arrive jeune à de telle fonctions, plus sa situation de plafonnement va perdurer avec les conséquences dommageables déjà largement présentées supra. C'est à ce niveau qu'il est possible d'intervenir pour mettre en adéquation les besoins dans un poste précis et les attentes des personnes.



### 3.1.2 Le positionnement du plafonné volontaire

Admettre qu'une personne puisse, dans sa vie professionnelle, vouloir une situation de plafonnement sans pour autant la stigmatiser et la considérer comme non évolutive, réfractaire au changement, non ambitieuse, non volontaire etc... serait déjà un premier pas au niveau de la vision que pourraient avoir les responsables des ressources humaines. Ils pourraient ainsi arriver à s'éloigner de l'idée qu'un désir de non mobilité constitue une hérésie dans un environnement où la mobilité est fréquemment mise en avant, ou puisse faire courir un risque à l'organisation.

Dans la banque Mutua, à plusieurs reprises, il a été évoqué que les directeurs d'agence, comme les personnes en relation avec la clientèle, devaient changer régulièrement d'agence car des affinités pouvaient se créer avec les clients et ainsi générer des passe-droits par rapports aux règles de conduites et entraîner un certain risque. Ce discours n'est pas seulement présent à la banque Mutua, de nombreuses banques commerciales sont également sur la même logique. Or de nombreuses voix s'élèvent contre ces turn-over souvent très rapides et les clients les premiers ont besoin qu'une certaine confiance s'installe dans les relations, et ils n'apprécient pas de devoir à chaque changement de conseiller relater tout leur historique<sup>58</sup>. Pourtant, il existe des établissements qui misent sur la continuité et où les personnes peuvent occuper le même poste pendant de nombreuses années, sans que cela ne mette apparemment en péril toute l'organisation.

Dans la mesure où il existe des postes qui sont en fin d'itinéraires d'emplois et où les fonctions correspondantes seront exercées, sans changements, jusqu'à la retraite, plutôt que de maintenir des personnes qui n'apprécient pas cette situation et qui en souffrent, il peut être plus simple d'y positionner celles qui s'en satisfont. Pourquoi persévérer à maintenir une personne plafonnée involontaire dans une situation précise alors qu'une autre pourrait y trouver sa place ? Certes, si personne ne bouge pas de son poste il risque d'y avoir un effet d'embouteillage. Cependant, il a été vu au cours de l'analyse empirique que le plafonnement volontaire comportait différents niveaux d'attentes et que certains d'entre eux, comme l'attachement à une région, pouvaient induire une prédisposition à une forme de mobilité. Par ailleurs, admettre qu'une personne puisse aimer ce qu'elle fait, au point qu'elle ne désire pas

---

<sup>58</sup> Des enquêtes d'opinion sont régulièrement réalisées à la banque Mutua, et les clients reprochent principalement le manque d'humanité dans le suivi de leur situation, et le manque de relationnel à cause des changements qu'ils jugent trop fréquents.

en changer, puisse constituer un atout pour l'entreprise plutôt qu'un fardeau, serait également un pas en avant. Sans complexifier l'approche, il est assez aisé de comprendre qu'une personne qui apprécie ce qu'elle fait aura plaisir à venir travailler, s'impliquera dans son travail afin de donner satisfaction et ne pas perdre ce qui lui plait. On peut même supposer qu'elle sera plus productive dans son travail que l'individu qui vient à contre cœur et dont les tâches à réaliser ne suscite aucun intérêt. Les analyses microéconomiques emboîtent le pas aux analyses sociologiques ou de la psychologie du travail, et s'interrogent sur le rapport entre les compétences et les emplois, ainsi que sur la façon dont les salariés appréhendent leur carrière et s'en satisfont, les incitations salariales n'étant pas forcément aux centres des attentes (Villeval, 2005) suivant la nature de l'ancrage (Roger, 2006), comme a pu le montrer cette étude.

Pour que les personnes qui souhaitent une situation de plafonnement puissent trouver leur place, il faut avant tout changer les perceptions des dirigeants d'entreprise et des décisionnaires afin de faire accepter le plafonnement comme un objectif professionnel. Ference et al. (1997) parlaient déjà en leur temps de l'opportunité que pouvaient représenter certains employés qui devenaient des piliers pour l'organisation. On parle de l'intérêt d'une certaine forme de stabilité dans de nombreux domaines, y compris dans l'actionnariat des sociétés où la présence d'un noyau dur est appréciée. Appréhender les personnels qui ne souhaitent pas changer une certaine part de leur activité professionnelle sous un angle positif et porteur de progrès pourrait, sans remettre en cause toute la structure organisationnelle de l'entreprise, permettre à certains employés de trouver la place qui leur convient et d'avoir un comportement bénéfique pour la collectivité.

Pour celles qui envisagent leur carrière sous l'angle du mouvement et du changement permanent, une situation de plafonnement va à un moment donné se présenter puisqu'il a été vu que le plafonnement est de toute façon une situation inévitable. Le risque qui peut se présenter est qu'une personne entrant dans cette catégorie et ne trouvant pas satisfaction dans son entreprise, parte ailleurs. Les entreprises font des efforts pour fidéliser les profils qui les intéressent et qui sont jugés stratégiques, et ce, parfois à grands renforts d'incitation financière. Or il ne faut pas perdre de vue que la structure même de l'entreprise est génératrice de situation de plafonnement et suivant l'ancre dominante de la personne, les incitations financières ne seront pas suffisantes et peuvent même avoir l'effet inverse (Villeval, 2005). A ce niveau, il peut être par contre nécessaire de se pencher sur la structure organisationnelle et

permettre des liens entre itinéraires d'emplois et marchés de clientèle, afin d'élargir les horizons professionnels. Si l'on fait exception des personnels jeunes qui sont en phase de construction de leur carrière, il a été vu au cours des entretiens que même les personnes plafonnées involontaires pouvaient envisager à un moment une situation de plafonnement. Ainsi, toute personne dans l'entreprise peut être amenée à trouver sa situation agréable et à ne pas vouloir changer et cet état de fait peut rendre service à l'entreprise qui pourra alors satisfaire des attentes des personnels demandeurs de changements.

### 3.2 Identification des plafonnés volontaires

Dès lors que l'on se trouve dans une position d'acceptation d'un désir de plafonnement, et que l'on peut considérer une telle attente comme étant un atout et non pas le signe de divers défauts attribués aux non carriéristes, il convient d'identifier les personnes entrant dans ce cadre là, mais aussi de les inciter à s'identifier comme tel sans craintes des représailles. En effet, quand l'accent est mis clairement sur la mobilité et sur l'aspect positif de la motivation à évoluer, il peut s'avérer difficile pour une personne d'aller dans le sens contraire et d'exprimer son désir à ne pas changer, à ne pas évoluer vers des postes hiérarchiques supérieurs ou des fonctions à responsabilités. Admettre les appétences de chacun face au changement et à la prise de risque, et afficher une politique claire d'acceptation des différentes projections professionnelles individuelles, facilitera certainement l'expression par les individus concernés, de ce désir de plafonnement.

#### 3.2.1 Les entretiens annuels

Il existe à la banque Mutua des entretiens réalisés une fois par an afin de « noter » les employés. Il s'agit d'un moment d'échange entre le hiérarchique et le salarié où ce dernier prend connaissance de ses appréciations sur divers critères relatifs à son activité professionnelle. Il peut à la fin de son document, exprimer ses désirs d'évolution et le hiérarchique indique s'il abonde dans ce sens ou s'il estime qu'il est trop tôt ou qu'une autre voie est envisageable.

Ces entretiens ne sont pas réellement des points sur la carrière et la façon dont la personne souhaite la voir évoluer à plus ou moins long terme, le document servant pour les notations permet seulement d'exprimer un désir d'évolution à la suite du poste actuel. Un directeur

d'agence responsable de plusieurs points de vente, a même indiqué que dans cette case il fallait toujours indiquer une évolution vers un poste supérieur afin de montrer le dynamisme du salarié, son degré d'implication dans l'entreprise et son désir de progresser. Si le responsable estime que la personne doit encore rester à son poste pour se perfectionner c'est logique, si c'est l'employé qui désire ne pas changer pour se perfectionner ou tout simplement parce que le poste lui convient, cela devient plus difficile de le formaliser. Pourtant, ces moments qui sont ouvertement affichés comme une possibilité d'échange sur la carrière et les aspirations des individus, sont le plus souvent consacrés à débattre sur les points à améliorer dans l'activité au quotidien pour pouvoir envisager de postuler vers des postes plus importants, évolution programmée lorsque les notations s'avèrent correctes. Ce point s'avère vrai pour les populations qui sont en début de construction de carrière car le rythme de changement de poste est basé sur une temporalité de 4 à 5 années. Par contre, comme on a pu le constater dans le chapitre consacrée à l'étude empirique, passé un certain âge et/ou une certaine ancienneté, le rythme de changement se ralentit et certains répondants ont indiqué dans leur questionnaire et au cours des entretiens, que malgré de bonnes notations et leur désir marqué de vouloir changer, leur situation ne connaissait aucune évolution.

Face à ce constat, et la banque Mutua n'étant pas signataire des accords ANI signés par de nombreuses banques, il a été proposé au donneur d'ordre d'étudier ce que pourrait apporter l'adhésion à cet accord avec notamment la mise en place de l'entretien de mi-temps de carrière.

### 3.2.2 L'entretien de mi-temps de carrière

Les accords ANI<sup>59</sup> prévoit notamment la mise en place d'un entretien pour tous les employés atteignant les 45 ans, entretien renouvelé par la suite tous les 5 ans. A cette occasion, l'employé peut établir un passeport qui consiste en l'élaboration d'un curriculum vitae complet comportant un volet sur l'expression de la construction du deuxième temps de carrière. Cet entretien, qui n'est pas un entretien de notation, doit avoir pour objectif de permettre un véritable échange entre un salarié et un responsable hiérarchique afin que puisse être trouvé un accord entre les désirs de progression de l'un, et les possibilités existantes au sein de l'entreprise.

---

<sup>59</sup> ANI : Accord National Interprofessionnel du 5/12/2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle.

Les salariés ayant répondu aux questionnaires et concernés<sup>60</sup> par l'éventuelle mise en place de ce système ont tous accueillis favorablement le principe. Leurs doutes se sont principalement exprimés sur l'efficacité de cet entretien, certains disant que cela sera certainement « une figure de style ». Par contre, ils ont été unanimes sur le fait que cet entretien doit être mené soit par un hiérarchique qui a un réel pouvoir de décision pour pouvoir mener la négociation, ou par une personne extérieure à la société afin de pouvoir permettre une plus grande liberté d'expression.

C'est ce dernier point qui nous a semblé intéressant car cela rejoint ce qui a été abordé supra sur le fait qu'une personne peut avoir du mal à exprimer clairement son souhait professionnel, surtout si elle se rend compte, ou a le sentiment, que celui-ci n'entre pas dans le cadre que l'entreprise a fixé. La peur est parfois présente car dans certains questionnaires, des personnes ont indiqué ne pas vouloir être interrogées par peur de représailles. Le soucis que pose l'impartialité d'un intervenant extérieur, c'est l'absence de pouvoir décisionnaire, or c'est un point demandé par les salariés d'avoir en face d'eux une personne qui soit capable de négocier des points précis de leur évolution de carrière ou de leur dire que leur désir de ne pas changer peut être satisfait. L'autre problème qui s'est présenté est le manque de personnel interne à l'entreprise pour réaliser ce genre d'entretien. En effet, un entretien de mi-temps de carrière ne peut être mené que par un responsable hiérarchique de la banque Mutua afin de répondre à ce besoin d'avoir en face d'un salarié une personne ayant une certaine crédibilité. Or, par rapport au volume de personnes concernées, la banque Mutua ne dispose pas de suffisamment de responsables pour pouvoir réaliser de manière efficace ces entretiens dans un laps de temps réduit, surtout que l'objectif affiché est bien une étude approfondie des attentes et des potentiels.

Par rapport à ces différentes contraintes et aux attentes exprimées par les salariés ayant participé à l'étude, il a été proposé au donneur d'ordre d'envisager cette démarche en deux étapes en utilisant deux axes différents et complémentaires

---

<sup>60</sup> Sont concernées les personnes approchant des 45 ans ou les ayant dépassé, situées à plus de 5 ans de la retraite.

### 3.2.3 Le cabinet de consultants

Il a été mis en avant que la banque Mutua fait déjà appel, pour ses recrutements mais aussi pour l'accèsion aux postes à responsabilités<sup>61</sup>, à un cabinet de consultant. Il a donc été proposé de faire procéder aux entretiens de mi-temps de carrière via un cabinet de consultant afin que celui-ci puisse déjà réaliser la majeure partie du travail. Nous avons présenté au donneur d'ordre que ces entretiens devaient permettre d'identifier les personnes plafonnées volontaires et celles qui aspirent à un changement, en hiérarchisant notamment les attentes en fonction du degré de souffrance que peuvent ressentir les personnes concernées. Nous avons en effet pu constater au cours du traitement des questionnaires, comme des entretiens, que certains individus se sentent dévalorisés et supportent difficilement leur condition, comme la personne qui a été mise en maladie pour surmenage. Ces entretiens doivent constituer un outil permettant de mettre en avant l'urgence de certaines situations comme le cas de personnes pour qui la situation actuelle est acceptée voire, voulue. Ce premier tri permettra au cabinet de consultant de présenter au pouvoir décisionnaire de la banque Mutua, les différents entretiens menés classés en fonction du degré d'urgence, comme on le ferait pour traiter des demandes de la clientèle car en fait, cela revient à considérer les employés comme des clients avec des attentes à satisfaire dans l'objectif d'obtenir un retour positif dès lors que la relation fonctionne bien. La direction traitera ensuite les divers dossiers afin de voir les suites qui peuvent être données.

### 3.3 Le poste de responsable des carrières

Il a été présenté au donneur d'ordre cette deuxième possibilité. La création d'un poste de responsable, rattaché à la direction de l'entreprise, et qui aurait un rôle proche du rôle de médiateur qui existe déjà dans la banque pour ses relations avec la clientèle. Ce poste consisterait à avoir un rôle d'écoute auprès des salariés tout en ayant conscience, et donc une bonne connaissance, des possibilités de l'entreprise et des stratégies suivies pour les années à venir, notamment au niveau de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Il a été vu supra qu'au niveau des ancrés, de nombreuses personnes avaient plusieurs

---

<sup>61</sup> Pour exemple, lorsqu'un poste de directeur d'agence se libère, la banque Mutua informe les candidats potentiels et suivant les cas, si plusieurs profils lui semblent intéressants, elle délègue les entretiens à un cabinet de consultant qui va réaliser une première sélection, puis ce sont des membres de la direction qui vont recevoir les derniers candidats pour faire son choix.

attentes par rapport à leur avenir professionnel et que ces dernières pouvaient, dans une certaine mesure, permettre des compromis suivant le degré et le niveau d’ancrage. Le responsable des carrières aurait pour activité de mener les entretiens, de négocier pour les cas les plus sensibles les voies possibles d’évolution, puis de transmettre ses préconisations à la direction. Pour que son rôle soit vraiment efficace il faut qu’il puisse avoir un réel pouvoir de décision qui permettra également d’asseoir sa crédibilité, ainsi qu’une certaine forme d’indépendance. A l’heure actuelle, à la banque Mutua, une personne qui souhaite changer de poste, ou qui refuse une mobilité, a comme seule possibilité de solliciter un entretien avec un responsable des ressources humaines (pouvoir décisionnel) ou de faire appel à un élu syndical pour l’aider à défendre son dossier. On a soit l’option entretien avec un hiérarchique où la possibilité de négociation est plus ou moins réduite, soit l’option conflictuelle en entrant dans un rapport de force qui même s’il débouche sur une satisfaction, risque d’avoir des répercussions ultérieures.

Le rôle du responsable des carrières serait une solution intermédiaire entre les salariés et les responsables hiérarchiques. Il serait à l’écoute des salariés tout en tenant compte des impératifs de la banque. En outre, sa bonne connaissance des attentes des divers intervenants de l’entreprise lui permettrait de participer activement à la GPEC, de mettre en œuvre les actions de formations nécessaires, et de participer aux décisions de mouvement du personnel, notamment lorsque des relèves sont nécessaires dans l’urgence. Même si l’entretien de mi-temps de carrière est spécifique aux personnels âgés de 45 ans ou plus, le rôle de ce responsable des carrières pourrait largement être étendu à toute personne souhaitant à un moment donné faire un point sur sa carrière et les perspectives que lui offre la banque Mutua.

### 3.3.1 La place de la formation

Quelle que soit l’option qui peut être retenue, l’accent a été mis sur l’importance de la formation. Comme cela a été vu au niveau de la partie théorique, le capital humain est un stock de connaissances qui a besoin d’être entretenu mais aussi développé. Suivant les individus, comme on a pu le constater, la formation n’est pas une priorité car elle peut constituer un motif pour un changement de poste qui n’est pas désiré. Par contre, son absence peut constituer un frein dès lors qu’une personne souhaite changer et qu’on ne le lui permet pas. Pour exemple, le cas d’une directrice d’agence qui exerce ces fonctions depuis plus de 15 ans. Elle a exprimé le fait qu’elle était lasse de faire toujours la même chose car bien qu’elle

change d'agence tous les 5 ans, ce qu'elle a à faire est identique. Une fois passé le temps d'adaptation par rapport au nouvel environnement, la nouvelle équipe et la clientèle, les tâches à réaliser n'amènent aucune nouveauté. Elle a postulé à plusieurs reprises pour un poste de responsable marketing mais elle se heurte à des refus car elle n'a pas l'expérience requise, et lorsqu'elle postule à des formations lui permettant d'acquérir les savoirs nécessaires, on les lui refuse sous prétexte qu'elles ne correspondent pas à son « profil métier<sup>62</sup> » (directrice d'agence). L'accès à la formation de façon plus souple est une nécessité, surtout lorsque comme dans la banque Mutua, il existe un marché interne divisé en plusieurs marchés avec des passerelles fragiles entre eux, surtout à certains niveaux. Il a été vu dans la présentation de la banque Mutua que la filière entreprise était particulièrement compartimentée et que le point d'entrée conditionnait la carrière professionnelle dans cette filière précise, avec un itinéraire d'emploi court et sans liens collatéraux. Prévoir des ponts grâce à la formation, pour les individus qui souhaiteraient changer doit être envisagé, surtout si l'employé entre dans le cœur de cible de l'entreprise.

---

<sup>62</sup> Par rapport aux postes occupés, certaines formations sont automatiques et d'autres sont exclues. Ainsi, pour un directeur d'agence les formations automatiques sont d'ordre juridique, fiscal et informatique ; sont exclues les formations marketing, logistique etc...





### ***Conclusion du chapitre 8***

Quelle que soit la solution qui peut être retenue, il est essentiel pour une entreprise qui établit une GPEC de connaître au mieux ses salariés et ses aspirations. Dès lors que l'on sait que le plafonnement de carrière est incontournable, car il surviendra forcément ne serait-ce que par le jeu de la raréfaction des postes disponibles, identifier les individus en souffrance et ceux qui se satisfont de leur situation est un minimum si l'on se positionne dans un désir de limiter au maximum les effets négatifs des situations subies.

Les conséquences négatives liées à une situation qui ne convient pas ont été largement abordées, et les événements récents survenus dans une grande entreprise publique, mais aussi dans certaines banques, montrent bien jusqu'à quelles extrémités peut conduire une souffrance au travail. Dans des formes moins extrêmes, le présentéisme, l'absentéisme, la démotivation contagieuse, génèrent des coûts qui peuvent s'avérer importants car leur rayon d'action peut jusqu'à avoir des répercussions au niveau de la clientèle. On est certes sûr des coûts indirects dont l'analyse relève de la comptabilité analytique, mais il semble logique qu'une personne qui apprécie ce qu'elle fait aura un impact positif dans son travail au quotidien, mais également auprès de son environnement.

Tenir compte, dans les allocations de postes, des attentes formulées par les salariés permettrait de mettre au bon endroit la personne qui souhaite y aller, quitte à ce que cela nécessite une action de formation. Cet effort ne sera pas plus coûteux en terme de temps et d'argent que des négociations longues avec un employé qui rechigne face à une mutation, qui finalement l'accepte sous la pression et qui dans son poste ne donne pas le meilleur de lui-même car il ne s'y sent pas à sa place. Faire en sorte que la gestion des ressources humaines soit une gestion des ressources plus humaine signifie qu'il faut déjà revoir les perceptions et accepter que le plafonnement volontaire puisse trouver sa place dans une conception de carrière.



*Synthèse du 8<sup>ème</sup> chapitre*

Il existe de nombreuses entreprises où le plafonnement de carrière fait partie intégrante de l'activité et/ou de son lieu d'exercice. Une entreprise de taille réduite aura un marché interne qui comportera peu de lignes hiérarchiques mais aussi de postes variés ce qui fait que les salariés intégrant une telle structure savent pertinemment que leur carrière se déroulera toujours dans le même poste. Une secrétaire médicale embauchée dans un cabinet de médecins, à moins de faire médecine, restera à son poste durant toute sa vie professionnelle.

Dans la banque, les perspectives professionnelles sont plus larges et il existe à la banque Mutua, mais aussi dans d'autres banques, une surenchère sur la motivation, le profil du carriériste étant bien souvent synonyme de dynamisme et d'implication au niveau de la société. Or les entretiens ont permis de mettre en avant que les personnels les plus attachés à leur entreprise ne sont pas ceux qui nourrissent des projets professionnels personnels importants.

Face à la réduction des paliers hiérarchiques au sein des marchés internes, heureusement que la population salariée est composée de personnes qui souhaitent gravir les échelons et d'autres qui sont satisfaits de leur situation, sinon les effets d'embouteillages seraient amplifiés et l'insatisfaction grandissante, entraînant certainement dans son sillage un turn-over des profils pouvant se négocier le plus facilement sur le marché externe. Il faut donc cesser de considérer les personnes ne souhaitant pas changer comme des freins, mais plutôt les approcher comme étant une richesse, une base solide sur laquelle s'appuyer.

Le plafonnement volontaire, en étant abordé sous un angle positif sans stigmatisation des salariés concernés, permettra aux responsables des ressources humaines une meilleure allocation des postes dans une optique de réduction des conflits, exprimés ou sous-jacents, ainsi que des coûts afférents au mécontentement.

Comme le disait Romain Guilleaumes<sup>63</sup> « J'appelle travail toute activité contraignante que l'on exerce sans plaisir, par besoin, devoir ou nécessité. Tout labeur librement choisi et exercé, même astreignant, n'est pas du travail »

---

<sup>63</sup> Bernard Willems-Diriken, dit Romain Guilleaumes, est né en 1963 à Liège, est un moraliste Belge.



## **CONCLUSION GENERALE**



Cette conclusion marque le terme de notre recherche et permet d'aborder différents points destinés à faire un bilan des apports et des limites, mais également des possibilités qui ont été ouvertes pour d'autres recherches.

## A. Rappel des principaux apports de la recherche

Pour pouvoir présenter de façon organisée les principaux apports de la recherche, l'option a été prise de faire référence à une méthodologie classique : apports théoriques, méthodologiques et managériaux.

### 1. Les apports théoriques

#### 1.1 Les ancrés de Schein

Cette étude a permis de mettre en avant que les ancrés de Schein pouvaient être abordés, au sein d'organisations comportant un marché interne compartimenté et étagé, avec une notion de niveau ou d'échelle d'ancrage, ainsi qu'une notion de profondeur ou de force d'ancrage.

Concernant l'échelle d'ancrage, il a été vu que pour une ancre spécifique, les personnes concernées avaient différentes attentes qui se rapprochaient des différents compartiments de l'entreprise, mais aussi des différentes possibilités qu'elle offre en termes de construction de carrière. La structure organisationnelle a une influence sur la structure de l'ancre amenant ainsi les personnes à formuler des attentes ou un attachement, pour une même ancre, à des niveaux variés. Cette approche permet d'apporter une graduation au sein des ancrés de Schein dès lors que le contexte de l'étude concerne une organisation ayant une multitude de niveaux et des cheminements complexes. Cela peut permettre de mieux cerner et d'accepter l'existence de différences au niveau des attentes d'un groupe ayant pourtant la même ancre principale et/ou secondaire.

Concernant le degré ou la force d'ancrage il s'est avéré que des individus, concernés par une même ancre, formulaient des attentes plus ou moins fortes ou importantes à leurs yeux. Cette force de conviction, suivant qu'elle est présente dans l'ancre dominante ou l'ancre secondaire, entraîne des comportements variés et une souplesse variable dans la remise en cause des attentes. Ce degré d'ancrage a été nature à remettre en cause la hiérarchisation



ancre dominante – ancre secondaire car il s'est avéré que l'ancre dominante pouvait être très perméable aux influences de l'ancre secondaire, et parfois même, la distinction hiérarchisée entre les deux n'était pas une évidence. Cette étude a permis de mettre en lumière qu'une personne peut avoir un degré d'ancrage important dans deux ancres différentes. Cette configuration nous semble possible au sein d'une organisation où les postes proposés comportent de nombreuses facettes qui peuvent correspondre à des attentes formulées et présentes au sein d'ancres variées. L'étude des fonctions de directeur d'agence a permis de montrer qu'un tel poste peut répondre aux éléments constitutifs de plusieurs ancres différentes. La force d'ancrage ne remet pas en cause la multiplicité des ancres, elle permet d'envisager la possibilité de l'existence de plusieurs ancres dominantes, ou de plusieurs ancres secondaires d'importance équivalente.

Le dernier point soulevé par cette étude, est l'existence d'attentes formulées au niveau du bien être au travail qui s'est avéré pour certains cas, être un objectif à atteindre car il contribue à un mieux être sur le plan privé. Cet aspect nous semble particulièrement intéressant dans la mesure où l'équilibre vie privé/vie professionnelle peut être trouvé par un mieux être au travail et pas seulement au travers d'un épanouissement dans la sphère privée.

La complexité des structures organisationnelles et la composition des postes font que pour une ancre identifiée, les attentes peuvent être variées ; ou que pour un poste précis, plusieurs ancres peuvent être concernées, et ce , dans une approche d'influence entre la sphère professionnelle et la sphère privée.

### *1.2 Le plafonnement*

L'objectif de cette étude était d'aborder les situations de plafonnement sous un angle qui ne soit pas celui du subit, mais celui de la volonté comme cela avait été abordé succinctement dans certains textes. Notre objectif était de mettre en lumière l'existence d'une volonté de la part des personnes à maintenir une situation professionnelle qui convient, avec le risque de voir survenir des conséquences négatives en cas de changement imposé. Le plafonnement volontaire, avec son contraire qui est le plafonnement involontaire, peuvent parfaitement englober les formes de plafonnement existantes tout en constituant des formes à part entière. Une personne peut être plafonné volontaire et être en

situation de plafonnement objectif, comme elle peut reconnaître avoir un plafonnement de contenu ou de mobilité.

L'accent a été mis sur la volonté, dans la construction de la carrière et dans la vie professionnelle, de connaître une période de stagnation temporaire ou non, car celle-ci répond à un objectif précis. L'importance de l'activité professionnelle dans la vie d'un individu n'est pas à négliger et nous avons vu que le bien être au travail pouvait constituer une motivation, ce qui fait que le plafonnement volontaire trouve pour certaines personnes, totalement sa place dans une vision de carrière. Le plafonnement involontaire quant à lui peut être présent chez les personnes qui sont plafonnées alors qu'elles souhaitent changer, et chez celles qui se retrouvent à un poste non désiré alors qu'elle ne souhaitait pas changer. Le plafonnement involontaire constitue une situation qui n'est pas souhaitée et qui peut entraîner des conséquences réellement dommageables aussi bien pour le salarié que pour l'entreprise.

Un autre point soulevé par cette étude concerne le degré de plafonnement souhaité et sa durée. En effet, il a été vu que le plafonnement volontaire pouvait être envisagé comme une situation temporaire au service d'un objectif plus lointain, ou bien une situation durable dans le temps pour arriver jusqu'au départ à la retraite. En outre, le plafonnement volontaire peut concerner différents éléments de l'entreprise et/ou des postes proposés. Comme pour les ancres, l'influence de la structure organisationnelle est ici aussi présente puisque les formes de plafonnement qui sont envisagées peuvent revêtir différents aspects et temporalités, amenant les personnes concernées à pouvoir envisager notamment, entre autres choses, une certaine forme de mobilité.

Le plafonnement volontaire permet d'inscrire les situations de plafonnement dans une dynamique professionnelle et dans une volonté de construction de carrière bien précise.

## 2. Les apports méthodologiques

Nous avons souhaité approcher toutes les catégories de salariés, qu'ils soient cadre ou non, avec une orientation spécifique vers les personnes en deuxième temps de carrière. Cela nous a permis de collecter des perceptions qui se sont avérées, malgré le fait que la population soit assez homogène en terme d'âge et d'ancienneté, variées et riches en informations. Pour ce faire nous avons tout d'abord procédé à l'envoi d'un questionnaire

très complet, comportant de nombreuses questions ouvertes, afin de pouvoir pratiquer une analyse statistique mais aussi en partie qualitative grâce aux entretiens menés.

### 2.1 L'utilisation du questionnaire

Ce questionnaire s'est avéré une étape très importante compte tenu de l'importante population à approcher mais aussi de son éparpillement sur le territoire national. Dans l'approche de l'étude d'une situation de plafonnement volontaire, et dès lors que la population à interroger est importante, l'étape du questionnaire est nécessaire ne serait-ce déjà que pour permettre d'effectuer un premier tri entre les personnes identifiées ou supposées plafonnées volontaires, et les autres. Les contraintes imposées par le donneur d'ordre ont tout de même permis de formuler également des questions relatives aux ancres. Dès lors que l'on souhaite aborder une situation de plafonnement avec une étude des ancres, le questionnaire s'avère un élément utile qui permet de mettre en œuvre des questions précises dont les réponses sont aussi bien utilisables pour une étude statistique que pour opérer une sélection en vue d'une étude qualitative. Les questions doivent cependant rester simples et claires, surtout concernant les ancres dont l'approche peut paraître complexe. Il ne faut pas perdre de vue que le questionnaire doit constituer un outil permettant de faire un choix sur le critère principal qu'est le désir ou non de changer de poste, puis ensuite d'avoir une indication sur les ancres dominantes et secondaires afin de pouvoir facilement constituer des groupes en fonction des hypothèses formulées.

### 2.2 Les entretiens

Dès lors que l'on étudie une situation de plafonnement aussi particulière que le plafonnement volontaire, l'entretien est une étape incontournable qui a permis notamment de révéler des personnes qui ne tenaient pas les mêmes propos que ceux présents dans le questionnaire.

Le choix s'est porté sur l'entretien semi directif car il apporte une réponse précise aux exigences d'une telle étude :

- comporter des questions ciblées permettant d'axer le discours sur le plafonnement et les ancres

- permettre aux personnes de s'exprimer librement sur leur parcours, leurs aspirations afin de pouvoir enchaîner sur des propos qui apportent un éclairage par rapport à la recherche.

Les entretiens offrent une richesse d'informations vraiment très utiles et offrent par le biais de l'échange, la possibilité de découvrir des voies d'exploration qui n'avaient pas été envisagées et qui ne pouvaient pas s'exprimer au travers d'un questionnaire qui reste un outil rigide. C'est la variété des remarques qui a permis de découvrir des aspects des ancrés de Schein qui n'avaient pas été envisagés lors de la formulation des hypothèses, comme de confirmer que le plafonnement volontaire trouvait sa place dans une vision de la carrière bien précise. Sur ce dernier point, les réponses ont permis également de découvrir la temporalité et la stratification du plafonnement volontaire qui peut donc être partiel ou total, temporaire ou permanent.

Pour un sujet aussi proche des attentes individuelles, l'entretien est un exercice incontournable qui est le seul à pouvoir permettre de saisir toute la subtilité des attentes formulées vis-à-vis du plafonnement volontaire, mais également, de rebondir sur une information intéressante pour pouvoir la développer.

### 3. Les apports managériaux

Ils sont la conséquence des apports théoriques car l'approche d'une volonté dans une situation de plafonnement, en tenant compte des attentes formulées par les individus, met en lumière la nécessité d'aborder la construction de la carrière sous un angle autre que la carrière basée sur le mouvement. Le principal apport peut être d'avoir identifié l'existence de personnes qui souhaitent dans leur carrière connaître un moment de stabilité, temporaire ou permanent, et d'autres qui au contraire ne peuvent admettre l'idée d'un ralentissement dans le mouvement.

Aller à l'encontre de ces deux profils totalement différents générera par contre les mêmes conséquences dans leur variété la plus complète. Cette prise en considération de ces profils nécessite au niveau managérial :

- de changer de perception vis-à-vis des salariés qui ne souhaitent pas changer de situation, et de concevoir que cela peut s'inscrire comme une étape volontaire (pour ne plus constituer seulement une étape imposée passé un certain âge),
- de changer d'opinion vis-à-vis de la mobilité pour ne plus la considérer comme un élément essentiel de la construction de la carrière, et l'envisager sous un angle plus large que la mobilité géographique. Une personne plafonnée volontaire peut accepter, suivant son ou ses ancres et son degré d'ancrage, une mobilité,
- de donner une place importante à la formation comme outil de résolution des situations de plafonnement involontaire dans l'objectif d'en limiter les conséquences dommageables,
- de donner une réelle place aux entretiens de mi-temps de carrière en se dotant des outils et pouvoirs décisionnels nécessaires de nature à créer un véritable dialogue profitable à tous. Car la connaissance de la main d'œuvre n'a de valeur que si elle trouve une application au quotidien.

L'objectif de cette étude n'est pas de proposer des solutions qui peuvent s'avérer plus ou moins difficiles à mettre en œuvre pour l'entreprise, et qui peuvent être plus ou moins acceptables pour les salariés. Il est possible avec les moyens existants, un minimum d'ouverture et une organisation bien précise, d'arriver à concilier les intérêts de l'entreprise et ses possibilités, avec les attentes des salariés. Le résultat est simple à déduire : la progression de la productivité par l'adéquation des attentes et des situations de travail, et donc la réduction des coûts directs, mais surtout indirects, liés aux situations conflictuelles et de dépréciation personnelle.

Les moyens informatiques modernes offrent de nombreuses possibilités pour pouvoir optimiser les informations recueillies afin de les mobiliser dans le cadre d'une GPEC, notamment pour éviter les erreurs d'affectations ou encore pour gérer efficacement un remplacement d'urgence. Connaître les personnes à faire évoluer en priorité peut permettre de concilier besoins et attentes, et ainsi limiter les sources de mécontentement. En matière financière il est reconnu que placer les capitaux au bon endroit ne peut que rapporter des gains, pourquoi ne pas appliquer ce raisonnement à la gestion des ressources humaines en

considérant qu'une personne qui est bien dans son poste et souhaite y rester peut générer des gains au lieu d'être une source de pertes ?

Comme pour les warrants<sup>64</sup>, les coûts immédiats d'une telle procédure sont facilement évaluables alors que les possibilités de retour sur investissement ne peuvent être qu'exponentielles.

## B. Les limites et les prolongements de la recherche

Cette étude a été réalisée suivant une démarche hypothético déductive, basée sur deux théories principales et plusieurs hypothèses. L'objectif était de préciser les motivations existantes dans la construction d'une situation de plafonnement. L'étude de terrain, conçue comme une étape destinée à infirmer ou confirmer des hypothèses s'est surtout avérée être un apport indéniable pour compléter les hypothèses.

### 1. Les limites de la recherche

Par rapport aux questions de départ et de recherche, diverses théories sont mobilisées pour identifier une nouvelle approche du plafonnement, illustrée par des hypothèses et étudiée par le biais d'entretien. Cependant, les éléments ne se déroulent pas toujours dans l'ordre qu'on le souhaite et la présence d'un terrain sous tend la présence d'un donneur d'ordre qui attend des réponses précises à ses demandes, qui ne sont pas toujours en adéquation avec la recherche en elle-même. Le fait de réaliser une enquête de terrain amène également la confrontation d'outils prévus avec des possibilités de mise en œuvre qui s'avèrent parfois difficiles

#### 1.1 Les limites liées au terrain

Tout d'abord, notre étude a porté sur une grande entreprise structurée en pôles d'activités indépendants, répartis sur tout le territoire national. Cette structure spécifique aux banques du réseau mutualiste ajoute dans notre étude, un niveau organisationnel qui est celui du groupe de rattachement. Cette disposition est spécifique car si un employé veut changer de

---

<sup>64</sup> Warrants : il s'agit d'un titre spéculatif qui permet d'acheter une option d'achat ou de vente à terme. Le coût initial est connu et maîtrisé (et constitue la perte potentielle), alors que les possibilités de gains sont sans limites

groupe, il doit démissionner pour postuler dans celui qui l'intéresse. Cette répartition en pôles d'activité et de décision, amène également à l'existence de politiques de ressources humaines qui varient suivant les groupes, rendant plus complexe une unité dans les traitements des personnels en deuxième temps de carrière, même si des profils communs émergeaient lors des traitements des réponses.

L'autre limite est bien sûr liée au niveau du volume des personnes qu'il a été possible d'atteindre dans cette enquête. La lenteur de la validation des questionnaires, les voies de diffusion envisagées par le donneur d'ordre avant de déboucher sur une solution de mise en ligne sur internet, la lenteur du retour des questionnaires complétés et les difficultés pour arriver à mener les entretiens, n'ont pas permis de déboucher sur un volume important de personnes. Malgré la qualité des réponses obtenues, l'échantillon final peut être jugé faible.

Enfin, ces résultats concernent une organisation ayant une structure organisée en compartiments segmentés et comportant des emplois nombreux aux contenus variés et encadrés. Les possibilités de progression y sont plus ou moins réduites suivant le type de clientèle concerné, mais aussi à cause de conditions de diplômes ou de formations aux accès parfois limités et souvent contraignants. Ainsi, ils ne peuvent être transposés aisément dans une organisation de taille réduite et à la variété d'emplois possibles est faible.

### *1.2 Les limites liées aux méthodes*

Les personnels de la banque Mutua se sont avérés des gens très occupés et peu disponibles, malgré l'intérêt marqué pour les objectifs de l'enquête. Bien que le questionnaire n'ait pas été aussi complet que souhaité car il a été nécessaire de le remanier pour l'alléger, celui-ci comportait de nombreuses questions sur deux pages recto verso. Le temps nécessaire pour le compléter a dû constituer un frein pour bon nombre de personnes car celles qui avaient pris la peine de le remplir, ont souvent fait remonter cette remarque au donneur d'ordre. Les entretiens aussi se sont avérés difficiles car il y avait de nombreux points à aborder pour compléter et développer l'étude mais il a été nécessaire de se concentrer sur les questions relatives aux hypothèses afin de ne pas lasser les interlocuteurs. La plupart des personnes qui avaient marqué un accord pour être interrogées ont été abordées, mais il a fallu parfois plusieurs appels successifs pour mener l'entretien et cela a nécessité de fait de

procéder à des coupures à la fin d'un cycle de question sur un thème, pour ne pas avoir à y revenir. Le fait d'avoir pu réaliser ces nombreux entretiens par téléphone a été un atout important car cela a permis de joindre les personnes en dehors de leurs jours et heures de travail et de passer ainsi outre la limite de temps disponible.

Des variables telles que la situation matrimoniale et la situation professionnelle du conjoint ainsi que ses possibilités de mobilité, la présence d'enfants ainsi que leur âge et leur niveau de scolarité, l'existence de crédits en cours, n'ont pas été abordées dans le questionnaire car il ne s'agissait pas d'éléments importants pour le donneur d'ordre et ils ne concernaient pas directement l'objet de l'étude. Il s'est avéré par la suite, que ces informations recueillies parfois au cours des entretiens, ont pu apporter un éclairage dans l'approche élargie des théories, notamment au niveau des motivations au plafonnement volontaire et du degré d'ancrage. Même si leur analyse approfondie aurait généré trop de variables à analyser et entraîné cette étude sur un autre cadre, leur étude statistique aurait peut être permis de mettre en avant un profil type de situation personnelle pour chaque ancre vis-à-vis du plafonnement volontaire et de sa forme.

## 2. Prolongements et perspectives de la recherche

Les perspectives de recherches complémentaires et futures sont apparues nombreuses et consistent aussi bien à approfondir la présente recherche qu'à développer les apports correspondants.

### 2.1 Les ancres de carrière

De nombreux points ont été abordés au cours de cette étude mais comme ils n'en constituaient pas l'objet principal, l'attention n'a pas été portée sur leur approfondissement. Concernant les ancres de Schein il y a des études qui abordent la possible existence d'un multi ancrage dominant et/ou secondaire exprimé (Wils et al. 2008) et non plus intériorisé (Martineau et al., 2001). Par contre, l'influence croisée entre l'ancre dominante et la secondaire en rapport notamment avec la profondeur d'une ancre et le niveau d'importance que la personne y accorde (force d'ancrage) ne semble pas avoir été développée. Nous avons également vu au cours de l'étude l'importance que certaines personnes, ayant comme ancre principale « style de vie », accordaient au bien être



professionnel. C'est une voie qui serait intéressante d'approfondir afin de voir si ce besoin, cette recherche de bien être au travail peut être un élargissement de l'ancre style de vie ou constituer en soi un nouvelle ancre.

Toujours en rapport avec les ancres, c'est orienter l'étude vers la dimension organisationnelle et les marchés internes afin de voir dans quelle mesure la taille d'une entreprise, son mode d'organisation, son architecture interne, ses itinéraires d'emplois possibles peuvent avoir un impact sur la structure d'une ancre. Il peut être intéressant d'étudier si l'environnement professionnel, lorsque l'on fait abstraction du vécu au quotidien pour ne retenir que l'ossature, impacte la façon dont les salariés formulent leurs attentes dans le cadre d'une ou plusieurs ancres. Il a semblé, au cours de cette étude, que les perspectives professionnelles existantes au sein d'un itinéraire d'emploi avaient une influence sur la forme que pouvait prendre une ancre auprès des personnes concernées. Une personne avait notamment entrouvert cette possibilité lorsqu'elle a indiqué ne pas vouloir prendre un poste de cadre. Pour cette raison, elle ne pouvait aller dans le réseau (qui n'offrait qu'un poste de cadre par rapport à son niveau hiérarchique) et recherchait une stabilité dans des postes d'employés au siège. Dès lors qu'un système organisationnel offre, par exemple, un statut qui n'est pas souhaité dans une filière précise, cela n'a-t-il pas une influence sur la nature de l'ancre ainsi que son niveau et la force d'ancrage ?

Ces différents approfondissements permettront certainement de développer une approche en y intégrant des paramètres d'influence liés à l'environnement de travail.

## 2.2 Le plafonnement volontaire

Plusieurs points n'ont pas été abordés, ou développés, car l'objet de cette étude était de construire la notion de volonté dans une situation de plafonnement et non pas de le considérer comme pouvant être abordé sous divers angles. Le fait qu'il puisse exister une telle situation volontaire s'inscrivant dans une conception de carrière amène beaucoup de questions et ouvre sur des perspectives de recherches complémentaires intéressantes.

Le premier point à approfondir concerne la place que peut avoir le plafonnement de carrière dans un système où les périodes de changement sont le plus souvent dues aux demandes des responsables hiérarchiques qu'à celles des salariés. Ce questionnement en

soulève plusieurs autres liés notamment à la définition de la mobilité, puisque nous avons vu à travers les ancrés de Schein et leur profondeur, que les personnes pouvaient concevoir le plafonnement volontaire sous des angles variés. Il serait intéressant de mener des entretiens auprès de responsables des ressources humaines et des dirigeants d'entreprises, afin de recueillir leur avis sur le plafonnement volontaire et s'ils seraient prêts à l'accepter, à l'intégrer dans leur conception de gestion des ressources humaines. Ce plafonnement peut-il trouver sa place dans des conceptions de la carrière ascendante inscrite dans un mouvement régulier, inter-entreprise ou encore nomade ?

Le plafonnement volontaire a été approché par les ancrés de Schein afin de mettre en lumière les raisons pouvant amener à sa construction. Cependant, de nombreuses disciplines pourraient apporter des éclairages sur le plafonnement volontaire. Les sciences économiques pourraient permettre d'étudier, par exemple, de quelle façon la structure des marchés internes peut influencer la façon dont les personnes envisagent et construisent le plafonnement volontaire. La sociologie pourrait mettre en lumière l'existence d'une différence homme - femme dans l'approche du plafonnement volontaire, ou si l'âge ou l'environnement privé a une influence importante ou marginale. Il n'a pas été possible au cours de cette étude, comme cela a été indiqué supra, d'étudier les situations familiales, financières et sociales et cela constitue des paramètres qui peuvent être utiles et intéressants pour compléter l'approche du plafonnement volontaire.

### 2.3 Les approches managériales

Dans les préconisations faites au donneur d'ordre, nous avons envisagé la possibilité de créer un nouveau poste, que nous avons nommé « responsable des carrières » qui serait un intermédiaire doté d'un pouvoir décisionnel, entre les salariés et les responsables hiérarchiques. Une personne qui connaîtrait très bien la structure organisationnelle de l'entreprise, mais aussi ses stratégies et les besoins qui en découlent, qui serait également proche des salariés et qui connaîtrait en détail leur profil et leurs attentes ; ceci dans le but de créer une synergie la plus optimale possible. Dans cette optique, il serait intéressant également d'étudier la place que seraient prêts à accorder à une telle personne les responsables d'entreprises, mais également d'aller plus loin que cette étude au niveau de la perception qu'auraient les salariés du rôle de cette dernière.

Un autre point abordé par cette étude est la peur des directions face au non changement. Le donneur d'ordre nous a fait part que l'une des raisons aux changements réguliers de postes dans la banque Mutua, surtout dans le réseau, est liée à une crainte exprimée de l'existence de liens entre un employé et des clients, amenant les premiers à faire des concessions aux deuxièmes, ce qui pourrait faire courir un risque à la banque. La deuxième crainte, moins aisément exprimée mais qui a été également rencontrée au cours de notre activité professionnelle, est la peur du contrepouvoir. Une personne qui reste longtemps dans un poste, et cela est encore plus vrai si celui-ci comporte de nombreuses tâches qui ne peuvent être acquises que par une certaine expérience<sup>65</sup>, présente un danger car elle peut avoir un pouvoir trop important face à la direction, son savoir faire pouvant lui permettre de négocier en position de force. Bien que de telles personnes soient recherchées et maintenues dans leurs fonctions car la relève peut être rare et difficile à trouver, elles sont également craintes. Dans cette optique, le plafonnement volontaire abordé sous l'angle des ancres permettrait certainement d'identifier les individus les plus à même de rassurer les hiérarchiques sur cette notion de contrepouvoir. Il existe en sociologie des études sur les jeux de pouvoirs au sein des organisations, et ce point serait certainement intéressant à développer.

*Le plafonnement volontaire est une notion qui peut, peut-être, permettre d'aborder la construction de la carrière avec un éclairage nouveau et offrir ainsi un outil complémentaire de gestion des ressources humaines où besoins et attentes pourront être en adéquation. Comme disait Einstein, « l'erreur c'est de se comporter toujours de la même façon et de s'attendre à des résultats différents », alors autant étudier cette possibilité pour créer une synergie qui soit profitable aussi bien à l'individu qu'à la collectivité.*

---

<sup>65</sup> il existe de nombreux métiers dans la banque pour lesquels il n'existe pas de formation diplômante ou qualifiante. La maîtrise des tâches qui y sont liées ne s'acquiert que par la formation réalisée par d'autres employés et une expérience du terrain

## BIBLIOGRAPHIE

Abraham (2004) *Marché interne du travail, enjeux et limites de la mobilité*, AGRH La gestion des carrières, enjeux et perspectives, Vuibert, p 35-54

Allen, Poteet et Russell (1998) Attitudes of Managers Who Are More or Less Career Plateaued, *The Career Development Quarterly*, vol. 47, p 159-172

Allen, Russell, Poteet et Dobbins (1999) Learning and Development Factors Related to Perceptions of Job Content and Hierarchical Plateauing, *Journal of Organizational Behavior*, volume 20, n° 7, p 1113-1137

Aract (2004) *Ages et travail, le vieillissement dans l'entreprise*, Ages et parcours professionnels en Pays de la Loire, brochure d'information, 16 pages

Avolio, Waldman et Mc Daniel (1990) Age and work performance in Nonmanagerial Jobs : The Effects of Experience and Occupational Type, *The Academy of Management Journal*, vol 33, n° 2, p 407-422

Bardwick (1983) Plateauing and Productivity, *Sloan Management Review*, p 67-73

Bardwick (1986) The plateauing trap, *Personnel*, p 35-40

Bardwick (1987) How executives can help "plateaued" employees, *Management Review*, vol 76, n° 1, p 40-46

Baret (2004) Gestion de carrière, les emplois précaire aussi, *AGRH La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Vuibert, p 55-63

Baruch (2006) Career development in organizations and beyond : Balancing traditional and contemporary viewpoints, *Human Resource Management Review*, n° 16, p 125-138

Beauchamp et Fabi (1993) L'influence de la taille organisationnelle sur le plafonnement de carrière, *Revue internationale P.M.E*, vol. 6, n° 2, p 83-107

Beaud et Weber (2003) *Guide de l'enquête de terrain. Produire et analyser des données ethnographiques*, Paris, La découverte

Becker et Strauss (1956) Careers, Personality, and Adult Socialization, *American Journal of Sociology*, vol 62, n° 3, p 253-263

Becker (1964) Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education, *The University of Chicago Press*

Bellini, Duyck, Laval, Renaud et Vauclin (2005) *Une typologie des pratiques de gestion des seniors*, Cerege IAE Poitiers

Berton (2001) Intervention au 8èmes journées de sociologie du travail « *marchés du travail et différenciations sociales. Approches comparatives. Carrières salariales et marchés professionnels* », CNAM

Billaud (2002) *Le temps dans la théorie du capital humain. Durée de vie, éducation et temps de travail*, Université d'Angers, GEAPE

Blanchet (2002) Le vieillissement de la population active : ampleur et incidence, *Economie et statistique* n° 355-356

Burke (1989) Examining the career plateau : Somme preliminary findings, *Psychological Reports*, n° 65, p 295-306

Cadin, Guérin et Pigeyre (1998) *Gestion des ressources humaines*, Edition Dunod

Cardinal et Lamoureux (1992) Le plateau de carrière chez les gestionnaires : diagnostic et intervention, *Gestion*, p 83-90

Carnazza, Korma et Ference (1981) Plateaued and non-managers : factors in job performance, *Journal of Management*, n° 7, p 7-27

Carrer (2008) *Quels sont les enjeux d'une gestion des ressources humaines pour les personnels vieillissants ?* Comportement et ressources humaines, La GRH au kaléidoscope, AGRH, Vuibert p 43-56

CEE (2003) *Expérience professionnelle et relations de services*, actes du séminaire Vieillesse et travail année 2002, n° 13

Cerdin et Le Pargneux (2008) *L'impact de la carrière sur la réussite individuelle de la mobilité internationale*, 5<sup>ème</sup> journées d'études sur les carrières, Lyon 22-23 mai, proposition de communication.

Cerdin, Colle et Perettin (2003a) *L'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser*, Document de travail, IAE, Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion n° 666

Cerdin, Marbot et Peretti (2003b) Vers une définition du sentiment de fin de vie professionnelle, *Revue de GRH* n° 47, p 14-28

Cereq (2003) *Age et emploi : la problématique des travailleurs âgés*, dossier d'étude

Chao (1990) Exploration of the Conception and Measurement of Career Plateau: A Comparative Analysis, *Journal of Management*, vol. 16, n° 1, p 181-193

Choy et Savery (1998) Employee plateauing : some workplace attitudes, *Journal of Management Development*, vol 17, n° 6, p 392- 404

Code de le sécurité sociale (2008-2009) *Section 1 : accords en faveur de l'emploi des salariés âgés*, Articles L138. Source : <http://www.legifrance.gouv.fr>

*Code du travail* (2009) Bernard Teyssié – Lexis Nexis Litec

Cristin et Peretti (2008) *La satisfaction au travail : enseignements d'une étude quantitative exploratoire auprès de cadres seniors en France*, IAE Aix, Centre d'études et de recherches sur les organisations et la gestion, n° 835

DARES (2002) *Les préretraites : un outil important de la gestion des âges dans les entreprises*, Novembre, n° 45.1

DARES (2003) *Les seniors et la formation continue*, n° 12-1, mars

DARES (2004) *Dossier Age et emploi. Synthèses des principales données sur l'emploi des seniors*, N° 82, mai

DARES (2005) *Premières synthèses, informations*, Bulletin n° 19.3, mai

DARES (2007) *Emploi et travail des seniors : des connaissances à l'action. Synthèse des principales données sur l'emploi des seniors*, *Colloque âge et travail 13 mars 2007*, n° 125

DARES (2008) *Tableau de bord trimestriel, activité des seniors et politiques de l'emploi*, Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi

Dedrick et Dobbins (1991) *The Influence of Subordinate Age on Managerial Actions: An Attributional Analysis*, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.12, n°5, p 367-377

Doeringer et Piore (1971) *Internal labor markets and manpower analysis*, MA, ME shape, Lexington

Donnadieu (1991) *Du salaire à la rétribution : pour une nouvelle approche des rémunérations*, Paris, Editions liaisons

Duffy (2000) *The Application of Chaos Theory to the Career-Plateaued Worker*, *Journal of employment counseling*, vol. 37, p 229-236

Dupray (1997) *Ancienneté et mobilité : les composantes temporelles de la carrière*, Lest/CNRS, document de travail

El Akremi, Guerrero et Neveu (2006) *Comportement organisationnel : volume 2. Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, Edition De Boeck, collection Méthodes et Recherches-management

Elsass et Ralston (1989) *Individual responses to the stress of career plateauing*, *Journal of Management*, vol 15, n° 1, p 35-47

Ettington (1998) *Successful career plateauing*, *Journal of Vocational Behavior*, n° 52, p 72-88

Estrade (2002) *La réorganisation des temps travaillés et les 35 heures : un renforcement de la segmentation du marché du travail*, *Travail et emploi* n° 92, pp 71-94

Evans et Gilbert (1984) Plateaued Managers: Their Need for Gratifications and Their Effort-Performance Expectations », *Journal of Management Studies*, vol. 21, n° 1, p 99-108

Falcoz (2004) *Pour un modèle contextuel d'analyse des systèmes de gestion de carrière au sein des marchés internes du travail*, AGRH La gestion des carrières, enjeux et perspectives, Vuibert, p 17-34

Falcoz (2004b) *Parcours professionnel et employabilité des 50 ans et plus : Représentations, pratiques de gestion et enjeux socio-économiques*, Projet « Entreprises, populations et parcours professionnels » Anact Convention D70 DSI 02, rapport 100 pages

Falcoz (2005) Les plafonnements de carrière des salariés de 50 ans et plus. Pour un engagement à long terme des entreprises dans la carrière de leurs salariés, *Revue de gestion des ressources humaines* n° 57, p 108-123

Favereau (1989) Marchés internes, marchés externes, *Revue Economique* n°2, mars

Feldman et Bolino (1996) Careers within careers: reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences, *Human Resource Management Review*, volume 6, n° 2, p 89-112

Feldman et Weitz (1988) Career Plateaus Reconsidered, *Journal of Management*, vol. 14, n° 1, p 69-80

Feldman et Weitz (1988b) Career Plateaus in the Salesforce : Understanding and Removing Blockages to Employee Growth, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol VIII, p 23-32

Ference, Stoner et Warren (1977) Managing the Career Plateau, *The Academy of Management Review*, vol 2, n° 4, pp 602-612

Foot, Venne (1990) Population, Pyramids and Promotional Prospects, *Canadian Public Policy / Analyse de Politiques*, vol 16, n° 4, p 387-398

Forbes (1987) Early Intraorganizational Mobility : Patterns and Influences, *The Academy of Management Journal*, vol 30, n° 1, p 110-125

Foster, Shastri et Withane (1990) The impact of Mentoring On Career Plateau And Turnover Intentions Of Management Accountants, *Journal of Applied Business Research*, vol 20, n° 4, p 33- 43

Gaertner (1989) Manager's Careers and Organizational Change, *Academy of Management Executive*, vol 2, n° 4, p 311-318

Galtie, Jolivet et Silvera (1994) *De la gestion prévisionnelle de l'emploi aux stratégies de ressources humaines : une approche critique*, Les cahiers du SET-METIS n° 94-11

Gaullier (1988) *La deuxième carrière – Ages, emplois, retraites*, Le Seuil, Paris

Gaullier (1994) Emploi, politiques sociales et gestion des âges, *Revue des affaires sociales, âges dans l'emploi, âges dans le travail*, n° 1, janvier-mars

Gaullier (2005) *Des préretraites au risque de fin de carrière*, observatoire des retraites

Gautié (2000) *Déstabilisation des marchés internes et évolution de l'emploi et des salaires dans les pays de l'OCDE : quelques pistes*, Centre d'études de l'emploi

Gautié (2002) *Déstabilisation des marchés internes et gestion des âges sur le marché du travail*, Document de travail du CEE n° 15

Gautié (2003) Les marchés internes du travail, l'emploi et les salaires, *Revue française d'économie* n° 4 vol XVIII

Gleizes (2000) Le capital humain, *Multitudes* n° 2, p 111-1112

Grandjean (1981) History and career in bureaucratic labor market, *American Journal of Sociology*, vol n° 86, n°5, p 1057-1093

Grandrose et Portwood (1987) Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management, *The Academy of Management Journal*, vol 30, n° 4, pp 699-720

Guérin (1991) La gestion du vieillissement : un bilan, *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 2

Guérin (1994) Travailleurs vieillissants, organisation, productivité et outils de gestion, *Revue des affaires sociales, âges dans l'emploi, âges dans le travail*, n° 1, janvier-mars

Guérin et Saba (2004) Stratégie de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus, AGRH La gestion des carrières, enjeux et perspectives, Vuibert, p 299-316

Guérin, Saba et Wils (1999) *Peut-on expliquer l'implication des professionnels en fin de carrière à partir du modèle des attentes satisfaites ?* Document de recherche, Ecole des relations industrielles, Université de Montréal, vol. 1999 n° 2

Guillemard (1996) *Vieillesse et exclusion, L'exclusion, L'État des savoirs*, Paris, La Découverte, pp. 193-208

Hall, Rabinowitz et Goodale (1977) Job Scope and Individual Differences as Predictors of Job Involvement: Independent or Interactive? *The Academy of Management Journal*, vol. 20, n° 2, p 273-281

Hall (1985) Project Work as an Antidote to Career Plateauing in a Declining Engineering Organization, *Human Resource Management*, vol. 24, n° 3, p 271-292

Hall (1993) Protean Careers of the 21<sup>st</sup> Century, *Academy of Management Executive*, vol. 10, n° 4, p 8-16

Halpern (2008) Peut-on en finir avec le plateau de verre ? *Sciences humaines* n° 195 Source : <http://www.scienceshumaines.com/peut-on-en-finir-avec-le-plafond-de-verre- fr 22408.html>



Hanchane et Stankiewicz (2004) *Approche organisationnelle de la formation, un réexamen de la problématique beckerienne, basée sur l'analyse de l'enquête formation continue 2000, 2001*, Document de travail LEST

Hutchens (1988) "Do Job Opportunities Decline with Age?", *Industrial and Labor Relations Review of Cornell University*, vol 42, n° 1 pp 89-99

Iellatchitch, Schiffinger et Strunk (2004) *Aspirations de carrière et « nouvelles carrières »*, AGRH La gestion des carrières, enjeux et perspectives, Vuibert, p 115-132

Igbaria, Kassieh et Silver (1999) Career orientations and career success among research, and development and engineering professionals, *Journal of Engineering and technology management*, vol. 16, p 29-54

Jacquat (2008) Amendement n° 773, loi de financement de la sécurité sociale 2009 n° 1157  
Source : <http://www.assemblee-nationale.fr/13/amendements/1157/115700773.asp>

Jolivet (2002) Le comportement des entreprises à l'égard des salariés vieillissants, *Gérontologie et société*, n° 102, septembre, p 87-107

Jolivet (2003) *La gestion des salariés vieillissants*, Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, p 1363-1371

Kaye (1989) Are plateaued performers productive, *Personnel Journal*, août, p 57-65

Kerr (1954) The Balkanization of Labour Markets, *Labor Mobility and Economic Opportunity*, Cambridge Mass. Technology Press of MIT, p 92-110

Landrieux-Kartochian (2003) *Au-delà du plafond de verre ? L'introduction de la dimension genre dans les politiques de gestion des ressources humaines*, Les cahiers du Cergor, n° 03/01

Lazear (1979) Why is there mandatory retirement ? *Journal of Political Economy*, 87, p 1261-1284

Le Boterf (2000) *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Editions d'organisation

Lee (2003) Going beyond career plateau : Using professional plateau to account for work outcomes, *The Journal of Management Development*, vol 22, n° 6, p 538-551

Lemire et Rouillard (2005) Le plafonnement de carrière, étude dans une municipalité au Québec, *Relations industrielles*, vol 58, n° 2, p 287-313

Lemistre (2000) *Evolution de la valeur des diplômes et endogénéité de la variable éducation*, Lirhe, n° 325

Lemistre (2002) *Transformation des marchés internes et emplois en France*, Les notes du Lirhe, n° 360

Livian (2004) *Le rôle du contexte institutionnel dans les carrières des salariés*, AGRH La gestion des carrières, enjeux et perspectives, Vuibert, p 9-16

Maimunah (2008) Career Plateau : Constructs, Consequences and Coping Strategies *European Journal of Social Sciences*, vol. 5, number 4, p 111-120

Marbot et Perretti (2004) Une autre approche des fins de carrière grâce à l'introduction de la notion de sentiment de fin de vie professionnelle, *AGRH La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Vuibert, p 317-334

Martineau, Wils et Tremblay (2001) La multiplicité des ancrs de carrière chez les ingénieurs québécois : impacts sur les cheminements et le succès de carrière, *Série Scientifique Cirano 2001s-33*

Meyssonier et Roger (2006) *L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter*, 17<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School

Ministère de la cohésion sociale (2006) *Agés et emploi*, colloque

Moisson et Peretti (2005) *La diversité des définitions et des stratégies d'ajustement autour de la problématique de stress professionnel*, WP n° 737-IAE d'Aix-en-Provence, p 1 à 19, Article présenté lors des 1ères rencontres internationales sur les défis de la diversité à Corte en Corse

Montgomery (2002) Happily ever after : plateauing as a means for long-term career satisfaction-career plateaus, 9 pages. *Library Trends*. Source : [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m1387/is\\_4\\_50/ai\\_90219530/pg\\_1?tag=artBody:coll](http://findarticles.com/p/articles/mi_m1387/is_4_50/ai_90219530/pg_1?tag=artBody:coll)

Nachbagaueur et Riedl (2002) Effects of concepts of career plateaus on performance, work satisfaction and commitment, *International Journal of Manpower*, vol 23, n°8, p 716-733

Near (1980) The career plateau : Causes and effects, *Business Horizons*, n° 23, p 53-57

Near (1984) A Discriminant Analysis of Plateaued versus non plateaued managers, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 26 issue 2, p 177-188

Nicholson (1993) Purgatory or place of safety ? The managerial plateau and organizational agegrading, *Human Relations*, vol 46, n° 12, 1369-1389

Nystrom (1986) Comparing Beliefs of Line Technostructure Managers, *Academy of Management Journal*, vol. 29, n° 4, p 812-819

OCDE (1998) *L'investissement dans le capital humain, une comparaison internationale*

OCDE (1999) *Aider les jeunes à prendre un meilleur départ*, Editorial

OCDE (2001) *Du bien-être des nations : le rôle du capital humain et social*

OCDE (2009) *Perspectives de l'emploi de l'OCDE*

- Orpen (1983) The Career Patterns and Work Attitudes of Plateaued and Non-plateaued Managers, *International Journal of Manpower*, vol. 4, n° 4, p 32-36
- Paillé (2008) *Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail*, *Le travail humain* 2008/1, vol. 71, Presses Universitaires de France, p 22-42
- Palmero, Roger et Tremblay (2001) *Work satisfaction and career plateau of part-time workers*, EGOS 17th colloquium, sub theme 14, Lyon
- Peretti (1999) Gérer les baby-boomers, *Revue française de gestion*, novembre-décembre, p 37-46
- Peretti (2004) *Gestion des ressources humaines*, Vuibert entreprise, 2004
- Pritchard, Scott, Maxwell et Jordan (1984) Interpreting relationship between age and promotion in age-discrimination cases, *Journal of Applied Psychology*, vol 69, n° 2, p 199-206
- Quéva (1997) *Aspect de la satisfaction au travail*, Université de Montréal, rapport de recherche sous la direction de Claude Montmarquette
- Rainville et Guérin (1978) Facteurs explicatifs de la satisfaction dans le travail, *Revue canadienne de sociologie et d'anthropologie*, vol 15, n° 1
- Reynaud consorts (1996) *La régulation des marchés internes du travail*, *Revue française de sociologie* XXXVII
- Roger (2006) *Développement et validation d'une échelle de mesure des orientations de carrière individuelles*, AIPTLF – HAMMAMET, 14<sup>ème</sup> congrès de psychologie du travail et des organisations
- Roger et Lapalme (2006) *Comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, De Boeck, volume 2, p 223-242.
- Roger et Tremblay (1998) Plafonnement objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail, *Cirano, séries scientifiques*, p 1 à 26
- Roger et Tremblay (2004) *Le plafonnement de carrière*, AGRH La gestion des carrières, enjeux et perspectives, Vuibert, p 285-296
- Roques (2004) *L'ajustement aux transitions de carrière*, AGRH La gestion des carrières, enjeux et perspectives, Vuibert, p 85-98
- Rotondo et Perrewé (2000) Coping With a Career Plateau : An Empirical Examination of What Works and What Doesn't, *Journal of Applied Social Psychology*, 30-12, p 2622-2646
- Schein (1978) *Career dynamics: matching individual and organisational needs*, Addison-Wesley Publishing

Schein (1990) *Career anchors (discovering your real values)*, Jossey Bass Pfeiffer, San Francisco

Schein (1996) Career anchors revisited: Implications for career development in the 21<sup>st</sup> century, *Academy of Management Executive*, vol 10 n° 4, p 80-88

Scholl (1983) Career line and employment stability, *Academy of Management Journal*, vol 26, n° 1, p86-103

Sockett (1995) Career Plateauing : A survey of Technical College Employees, *Journal of Vocational and Technical Education*, vol. 11, n° 2, p 22-27

Silvestre (1987) Document de travail « *du capital humain aux capacités pour une recomposition des théories économiques classiques* »

Slocum, Cron, Hansen et Rawlings (1985) Business Strategy and the Management of Plateaued Employees, *The Academy of Management Journal*, vol 28, n° 1, p 133-154

Spilerman (1977) Careers, Labor Market Structure and Socioeconomic Achievement, *The American Journal of Sociology*, vol 83 n° 3, p 551-593

Steinmetz (1969) Age : Unrecognized Enigma of Executive Development, *Management of Personnel Quarterly*, 8:3, p 1-11

Stoner, Ference, Warren et Christensen (1980) Managerial Career Plateaus, *New York Center for Research in Career Development, Columbia University, N-Y*

Stout, Slocum et Cron (1988) Dynamics of the career plateauing process, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 32, n° 1, p 74-91

Théry et Quintero (2001) *Mémoire sur l'éducation et la formation tout au long de la vie*, Céreq, document de travail

Tréanton (1960) Le concept de « carrière », *Revue française de sociologie*, vol 1, n°1, p 73-80

Tremblay (1991) Le plafonnement de carrière chez les cadres, *Gestion*, p 38-49

Tremblay (1992) Plafonnement de carrière et attitudes au travail des cadres, *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 2, décembre 1991 – janvier 1992, p 36-42

Tremblay (1992a) Comment gérer le blocage des carrières, *Gestion*, septembre, p 73 -82

Tremblay et Roger (1991) *Stabilité et plafonnement de carrière*, Eastern Academy of Management Proceedings.

Tremblay et Roger (1995) Comment limiter les conséquences du plafonnement des carrières : une vérification empirique de trois pistes d'intervention auprès d'une population de cadres, *Carriérologie, revue francophone internationale*, p 469-484  
(source : [http://www.carrieroogie.uqam.ca/volume08\\_3-4/10](http://www.carrieroogie.uqam.ca/volume08_3-4/10))

- Tremblay et Roger (1998) *The Moderating Effect of Job Characteristics on Managers' Reactions to Career Plateau*, Série Scientifique CIRANO ISSN 1198-8177
- Tremblay, Roger et Toulouse (1995) Career plateau and work attitudes: An empirical study of managers, *Human relations*, vol. 48, n° 3, p 221-237
- Tremblay, Wils et Lacombe (1996) *Structural, content and salary plateaus: their influence on engineer' attitudes*, Working paper 96-2, Université du Québec à Hull (source : <http://www.uqo.ca/secteurs/rerelations-industrielles-humaines/rechpub/1996/96-2.html>)
- Tremblay, Wils et Proulx (1998) *Determinants of Desired Career Paths among Canadian Engineers*, Cirano, Série Scientifique
- Tremblay, Wils et Wils (2006) *Structuration des ancres de carrière : une vérification empirique auprès d'ingénieurs Québécois*, XVIIe congrès de l'AGRH, Le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School.
- Veiga (1981) Plateaued versus nonplateaued managers: career patterns, attitudes, and path potential, *The Academy of management journal*, vol 24, n° 3, 566-578
- Veiga (1983) Mobility Influences during Managerial Career Stages, *The Academy of management journal*, vol 26, n° 1, 64-85
- Vetö (2002) Satisfaction et décision : approches de la notion whiteheadienne de l'individu, *Archives de philosophie*, vol. 65, p 479-502
- Villeval (2005) Nouvelles conditions de travail : satisfaction ou résignation ? *Revue économique*, vol. 56, n° 2, p 237-244
- Weiner, Remer et Remer (1992) Career Plateauing : Implications for Career Development Specialists, *Journal of Career Development*, vol 19, p 37-48

## TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1- Les profils de plafonnés .....	- 25 -
Tableau 2- Situations de plafonnement hiérarchique .....	- 39 -
Tableau 3- Les différents cas de plafonnement salarial .....	- 41 -
Tableau 4- Le classement des ancres .....	- 128 -
Tableau 5- Satisfaction et changement.....	- 129 -
Tableau 6- Rappel des ancres mobilisées.....	- 151 -
Tableau 7- Opérationnalisation des concepts mobilisés .....	- 162 -
Tableau 8- Provenance des questionnaires retenus pour l'analyse .....	- 193 -
Tableau 9- Caractéristiques des non plafonnés objectifs .....	- 196 -
Tableau 10- Temporalité des carrières .....	- 197 -
Tableau 11- Déroulement de la carrière .....	- 200 -
Tableau 12- Les plafonnés objectifs, 1 <sup>ère</sup> identification .....	- 203 -
Tableau 13- Caractéristiques des plafonnés objectifs .....	- 204 -
Tableau 14- Caractéristiques des plafonnés subjectifs.....	- 207 -
Tableau 15- Synthèse de l'échantillon .....	- 207 -
Tableau 16- Répartition des ancres dominantes.....	- 214 -
Tableau 17- Répartition des ancres secondaires .....	- 215 -
Tableau 18- Répartition des ancres secondaires par ancres dominantes.....	- 215 -
Tableau 19- Répartition de la population suivant les hypothèses .....	- 216 -
Tableau 20- Ancre dominante sécurité/stabilité et ancres secondaires .....	- 220 -
Tableau 21- Répartition des plafonnés involontaires - hypothèses 1 .....	- 220 -
Tableau 22- Ancre dominante style de vie et ancres secondaires .....	- 221 -
Tableau 23- Répartition des plafonnés involontaires - hypothèses 2.....	- 221 -
Tableau 24- Ancre dominante challenge et ancres secondaires .....	- 221 -
Tableau 25- Répartition des plafonnés involontaires - hypothèses 3.....	- 222 -
Tableau 26- Répartition des ancres pour les plafonnés involontaires .....	- 222 -
Tableau 27- Plafonnés involontaires et volontaires .....	- 222 -
Tableau 28- Plafonnés volontaires : motivations à quitter l'entreprise.....	- 232 -
Tableau 29- Plafonnés volontaires : motivations à ne pas quitter l'entreprise.....	- 235 -
Tableau 30 – Répartition finale des plafonnés volontaires pour le corps d'hypothèse 1 ..	- 249 -
Tableau 31. Répartition finale des personnes plafonnées volontaires pour le corps d'hypothèse 2 .....	- 259 -
Tableau 32. Répartition finale des personnes plafonnées volontaires pour le corps d'hypothèse 3 .....	- 263 -
Tableau 33- Plafonnés involontaires : motivations à quitter l'entreprise.....	- 265 -
Tableau 34- Plafonnés involontaires : motivations à ne pas quitter l'entreprise .....	- 269 -
Tableau 35- Résultats du pré test des hypothèses .....	- 291 -

## TABLE DES FIGURES

Figure 1- Les catégories de plafonnement .....	- 26 -
Figure 2- Les cycles du poste et les sources de plafonnement.....	- 33 -
Figure 3- Identification d'un plateau de mobilité.....	- 36 -
Figure 4- Expérience et tâches à accomplir .....	- 43 -
Figure 5- Les facteurs d'identification de la formation d'un plateau de contenu .....	- 45 -
Figure 6- Temporalité et construction du plafonnement .....	- 49 -
Figure 7 - Structuration du marché interne en 3 segments.....	- 57 -
Figure 8 - Structuration du marché externe en 3 segments .....	- 58 -
Figure 9 -Structure des filières d'emplois .....	- 63 -
Figure 10 : Les cycles de plafonnements organisationnels .....	- 66 -
Figure 11- Catégorisation des employés .....	- 75 -
Figure 12- Marchés internes, employés et plateaux.....	- 76 -
Figure 13- Les divisions du capital humain .....	- 82 -
Figure 14- Les causes de plafonnement .....	- 91 -
Figure 15- Les conséquences des situations de plafonnement.....	- 98 -
Figure 16- Les caractéristiques du plafonnement volontaire .....	- 119 -
Figure 17- La construction du plafonnement volontaire.....	- 133 -
Figure 18- Les situations de plafonnement .....	- 135 -
Figure 19- Construction des hypothèses .....	- 152 -
Figure 20- Structuration du questionnaire.....	- 168 -
Figure 21- Marché interne de la banque Mutua .....	- 192 -
Figure 22- Schéma d'identification des plafonnés volontaires .....	- 227 -
Figure 23. Répartition finale des répondants plafonnés volontaires ou supposés.....	- 264 -
Figure 24. Répartition finale des répondants plafonnés involontaires .....	- 290 -
Figure 25- Influence des ancrés sur les attentes professionnelles .....	- 293 -
Figure 26. Echantillon de répondants et entretiens menés .....	- 343 -
Figure 27- Influences du degré d'ancrage sur la notion de plafonnement.....	- 345 -
Figure 28- Exemple de poste multi ancrage.....	- 358 -
Figure 29- Niveau d'ancrage sécurité/stabilité.....	- 360 -
Figure 30- Niveau d'ancrage style de vie.....	- 362 -
Figure 31- Formes et temporalités de plafonnement volontaire .....	- 367 -

## TABLE DES MATIERES

Propos liminaires	1
<b>Introduction générale</b>	3
<b>PREMIERE PARTIE : ELABORATION DU CADRE CONCEPTUEL</b>	13
<u>Chapitre 1 : Les catégories et les formes de plafonnement</u>	17
<b>A Les approches des situations de plafonnement, entre constats et perceptions</b>	20
1 Le constat du blocage de la situation professionnelle : le plafonnement objectif	21
2 La perception des situations de blocage : le plafonnement subjectif	23
2.1 Les perceptions individuelles du plafonnement	23
2.2 Identification du plafonnement subjectif	24
3 Plafonnements objectifs et subjectifs : classification des individus en fonction des plafonnements	25
<b>B Le plafonnement de « mobilité » : le blocage dans l'évolution de la carrière</b>	27
1 Le plafonnement de mobilité externe : le plafonnement d'entreprise	28
2 Le plafonnement temporaire : le plafonnement de poste	30
2.1 Le dépassement temporel objectif	31
2.1.1 La détermination du facteur temps dans le plafonnement objectif	32
2.2 Détermination de la temporalité : du plafonnement de poste vers le plafonnement de carrière	34
2.3 La perception individuelle du dépassement temporel	35
3 Le plafonnement de métier : la mobilité dans le changement	36
<b>C Les autres formes de plafonnement : quand grade, salaire et tâches n'évoluent pas</b>	37
1 Le plafonnement hiérarchique : la stagnation dans le grade	38
2 Le plafonnement salarial : la stagnation dans la rémunération	40
3 Le plafonnement de contenu : la récurrence des tâches	41
3.1 Les principes du plafonnement de contenu	41
3.2 La transversalité des tâches : la continuité des pratiques	42
3.2.1 Expérience et transversalité des tâches : la continuité du savoir à travers les postes	43
3.3 Les déterminants du plafonnement de contenu	44
<i>Conclusion chapitre 1</i>	47
<i>Synthèse du premier chapitre</i>	49



<u>Chapitre 2 : La formation des situations de plafonnement : les causes structurelles et individuelles</u>	51
<b>A Les causes structurelles des situations de plafonnement</b>	53
1 La segmentation organisationnelle : le découpage du marché interne en filières d'emplois	54
1.1 Le marché interne : la structuration du cheminement de carrière	55
1.2 Structuration du marché externe et influences sur le marché interne	58
2 La réduction des possibilités d'avancement par l'absence de relève et la réduction des paliers hiérarchiques	59
3 Les filières d'emplois et les pratiques d'allocation de poste : entre structure organisationnelle et politique de gestion des ressources humaines	61
3.1 Les filières d'emplois : la structuration des cheminements de carrière	62
3.2 La formation d'un plateau : l'influence temporelle de l'organisation structurelle	64
3.3 Les pratiques des gestions des âges : une donnée objective discriminante	68
<b>B Les causes personnelles des situations de plafonnement</b>	70
1 Les facteurs intrinsèques à l'individu : âge et savoirs comme cause de plafonnement	71
2 L'influence de l'organisation sur les causes personnelles de plafonnement	74
2.1 La notion d'employés périphériques et d'employés du noyau	74
2.2 La perception des capacités individuelles par les hiérarchiques	77
3 Le développement des savoirs : entre volonté individuelle et capacités structurelles	79
3.1 La théorie du capital humain : la transférabilité des savoirs	80
3.2 La formation professionnelle : un axe stratégique	84
3.3 Formation et carrière : l'incidence de la formation sur la construction d'un plateau	86
<i>Conclusion chapitre 2</i>	89
<i>Synthèse du deuxième chapitre</i>	91
<u>Chapitre 3 : Plafonnement : conséquences, solutions et positionnement de la volonté individuelle</u>	93
<b>A Le plafonnement : conséquences et solutions, de la dimension individuelle à la dimension collective</b>	95
1 Les conséquences individuelles et collectives des situations de plafonnement	95

1.1	Le cas des personnels vieillissants	98
2	Les préconisations des solutions	99
2.1	Les solutions individuelles	99
2.2	Les solutions structurelles	102
2.3	Les solutions intermédiaires	105
3	Les débats sur la volonté : l'implication individuelle dans la formation du plafonnement	107
<b>B</b>	<b>Les attentes vis-à-vis de la vie professionnelle : le plafonnement source de mécontentements ou étape souhaitée</b>	109
1	Le plafonnement involontaire : une situation subie	110
1.1	Le rôle des raisons personnelles dans la formation du plafonnement involontaire	111
1.2	La prise en compte des individus plafonnés involontaires dans les politiques de ressources humaines	114
2	Le plafonnement volontaire : une réponse aux attentes personnelles	115
2.1	Le plafonnement volontaire : un positionnement professionnel voulu	117
3	Les ancres de Schein : les motivations à la formation d'un plafonnement volontaire	120
3.1	Concept et principes des ancres de Schein	120
3.2	Le multi ancrage : la multiplicité des attentes et la recherche d'un plafonnement	127
	<i>Conclusion chapitre 3</i>	131
	<i>Synthèse du troisième chapitre</i>	133
	<i>Synthèse du cadre théorique</i>	135
	<b>CHAPITRE 4 : Modèle et méthodologie de la recherche</b>	137
<b>A</b>	<b>Articulation du modèle de recherche et formulation des hypothèses</b>	140
1	Identification des variables objectives et subjectives pour déterminer les profils	140
1.1	Les variables relatives aux causes personnelles	141
1.2	L'atteinte d'une ou plusieurs ancres par le maintien dans la fonction	142
2	Le choix des ancres comme facteur de construction du plafonnement	142
2.1	Détermination des ancres principales et secondaires	143
3	Description du corps d'hypothèses	144
3.1	Hypothèses relatives à l'ancre dominante sécurité/stabilité	144
3.2	Hypothèses relatives à l'ancre dominante style de vie	148
3.3	Hypothèses relatives à l'ancre dominante challenge	150
<b>B</b>	<b>Méthodologie de la recherche</b>	153

1	Elaboration du questionnaire	154
1.1	Ergonomie des différentes parties	155
1.2	Opérationnalisation des concepts mobilisés	161
1.3	Diffusion du questionnaire	163
2	Analyse statistique et préparation des entretiens	165
2.1	Le plafonnement objectif : critères d'identification	166
2.2	Le plafonnement subjectif : critères d'identification	167
2.3	Le plafonnement volontaire : critères d'identification	167
3	Les entretiens : préparation et objectifs	168
3.1	Sélection des personnes à interroger	169
3.2	Déroulement des entretiens	169
	<i>Conclusion du cadre conceptuel</i>	171

## **DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE**

### Chapitre 5 : terrain d'étude et analyse statistique

#### **A Présentation du terrain : l'organisation structurelle de la banque MUTUA**

1	Les banques du réseau mutualiste	178
2	Présentation de la banque MUTUA	179
2.1	Les métiers du réseau	180
2.1.1	Le marché des particuliers	180
2.1.2	Le marché des professionnels	183
2.1.3	Le marché des entreprises	184
2.2	Les métiers du siège en relation avec le réseau	185
2.2.1	Les différents postes techniques	185
2.2.2	Les différents postes de directions	186
2.3	Les liens entre filières d'emplois	188
2.3.1	Les passerelles entre marchés	188
2.3.2	Les points personnels	189
2.3.3	Les changements de poste et évolutions de carrière	190

#### **B L'approche quantitative : le traitement statistique des questionnaires**

1	Présentation des répondants	194
1.1	Les non plafonnés objectifs	195
1.2	Les parcours professionnels	196
1.2.1	Ecart entre les temporalités inférieures et supérieures à 5 ans	197
1.3	La dynamique des carrières	199

1.3.1	Le nombre de postes occupés	199
1.3.2	L'influence de la volonté sur le déroulement de la carrière	201
2	Identification des catégories de plafonnés	202
2.1	Détermination du groupe des individus plafonnés supposés objectifs	202
2.2	Détermination du groupe des individus plafonnés subjectifs	204
2.2.1	Les profils des plafonnés subjectifs estimant le temps « long »	204
2.2.2	Les profils des plafonnés subjectifs estimant le temps « trop long »	206
2.2.3	Les profils des non répondants et synthèse	207
3	Identification des personnes plafonnées involontaires et volontaires	208
3.1	Constitution du groupe des personnes plafonnées supposées volontaires	208
3.1.1	Caractéristiques générales des personnes supposées plafonnées volontaires	208
3.1.2	Répartition des ancrés au sein des répondants	213
3.2	Constitution du groupe des personnes plafonnées involontaires	217
3.2.1	Caractéristiques générales des plafonnés involontaires	217
3.2.2	Répartition des ancrés et détermination des profils	220
3.2.3	Synthèse	222
	<i>Conclusion du chapitre 5</i>	225
	<i>Synthèse du cinquième chapitre</i>	227
	<b><u>Chapitre 6 : détermination des individus plafonnés et approche quantitative des hypothèses</u></b>	229
<b>A</b>	<b>Analyse des questionnaires et test des hypothèses</b>	231
1	Tests et analyses du corps d'hypothèses 1 : ancre sécurité/stabilité	231
1.1	Hypothèse 1 : stabilité et plafonnement	231
1.1.1	Identification des personnes envisageant un changement d'employeur	232
1.1.2	Identification des personnes souhaitant conserver le même employeur	235
1.2	Hypothèse 1a : stabilité et formations	238
1.3	Hypothèse 1b : stabilité et fonctions	239
1.4	Hypothèse 1c : stabilité et vie privé	244
1.4.1	Les plafonnés volontaires : stabilité par la continuité des fonctions	244
1.4.2	Les plafonnés supposés volontaires : stabilité recherchée	246
2	Tests et analyses du corps d'hypothèses 2 : ancre style de vie	249
2.1	Hypothèse 2 : style de vie et indépendance professionnelle	249
2.1.1	Plafonnés volontaires et équilibre vie privée/vie professionnelle	250
2.1.2	Plafonnés volontaires et niveau salarial	252
2.2	Hypothèse 2a : style de vie et stabilité	253
2.2.1	Le groupe des plafonnés volontaires	254

2.2.2	Le groupe des plafonnés supposés volontaires	256
3	Tests et analyses du corps d'hypothèses 3 : ancre challenge pur défi	259
3.1	Hypothèse 3 : challenge et réalisation des défis	259
3.1.1	Les plafonnés volontaires : la variété des défis	260
3.1.2	Les plafonnés supposés volontaires : la réussite du défi	260
3.2	Hypothèse 3a : Challenge et liberté	262
3.3	Hypothèses et constitution finale des groupes de répondants	263
<b>B</b>	<b>Etude du groupe des plafonnés involontaires : la détermination des opposés</b>	264
1	Plafonnement et ancre dominante sécurité / stabilité	265
1.1	Les plafonnés involontaires et l'instabilité de l'ancre secondaire	266
1.2	Plafonnement : désir de changement et style de vie	271
2	La place du changement quand le style de vie est prioritaire	276
2.1	Désir de changement et place accordée à la stabilité et au style de vie	279
3	Plafonnement et recherche de défis	282
3.1	Plafonnement : la place du défi et de l'autonomie	287
3.2	Hypothèses et constitution finale du groupe de répondants	290
	<i>Conclusion chapitre 6</i>	291
	<i>Synthèse du 6<sup>ème</sup> chapitre</i>	293
	<b><u>Chapitre 7 : Approfondissement des profils des répondants et approche qualitative des hypothèses. Les entretiens semi directifs</u></b>	295
<b>A</b>	<b>Etude du groupe des plafonnés volontaires ou supposés volontaires</b>	297
1	Corps d'hypothèses 1	297
1.1	Hypothèse H1 : stabilité et influence de l'ancre secondaire	298
1.1.1	Le groupe des plafonnés volontaires	298
1.1.2	Le groupe des personnes supposées plafonnées volontaires	303
1.1.3	Conclusion	305
1.2	Hypothèse 1b : stabilité et fonctions	306
1.2.1	La détermination des ancrages	306
1.2.2	Conclusion	308
1.3	Hypothèse 1c : stabilité et vie privé	309
1.3.1	Présentation des profils des répondants	309
1.3.2	Conclusion	313
2	Corps d'hypothèses 2	314
2.1	Hypothèse 2 : style de vie et indépendance professionnelle	314
2.1.1	Identification des profils	314

2.1.2	Conclusion	317
2.2	Hypothèse 2a : style de vie et stabilité	317
2.2.1	Les profils des plafonnés volontaires	318
2.2.2	Conclusion	320
3	Corps d'hypothèses 3	320
3.1	Hypothèse 3 : challenge et réalisation des défis	320
3.1.1	Les profils des plafonnés volontaires	321
3.1.2	Conclusion	323
3.2	Hypothèse 3a : Challenge et liberté	324
<b>B</b>	<b>Etude du groupe des plafonnés involontaires : la contrainte au lieu de la volonté</b>	324
1	Plafonnement et ancre dominante sécurité / stabilité	325
1.1	Plafonnement : sécurité et style de vie	328
2	Plafonnement et style de vie prioritaire	332
2.1	Hypothèse 2a : style de vie et stabilité	334
3	Plafonnement et recherche de défis	336
3.1	Plafonnement : la place du défi et de l'initiative	340
	<i>Conclusion chapitre 7</i>	343
	<i>Synthèse du 7<sup>ème</sup> chapitre</i>	345
	<u>Chapitre 8 : discussion des résultats de la recherche et préconisations</u>	347
<b>A</b>	<b>Validation ou invalidation des hypothèses</b>	349
1	Le corps d'hypothèses 1	349
1.1	Hypothèse H1b : stabilité et autonomie	350
1.2	Hypothèse H1c : stabilité et style de vie	350
1.3	Hypothèse H1 : stabilité et ancres secondaires	351
1.4	Conclusion du corps d'hypothèses 1	352
2	Le corps d'hypothèse 2	352
2.1	Hypothèse H2 : Style de vie et autonomie	353
2.2	Hypothèse H2a : Style de vie et stabilité	353
2.3	Conclusion du corps d'hypothèses 2	354
3	Le corps d'hypothèse 3	355
3.1	Hypothèse H3 : challenge et défis	355
3.2	Hypothèse H3a : challenge et non plafonnement	356
3.3	Conclusion du corps d'hypothèses 3	356
<b>B</b>	<b>Application des résultats aux théories</b>	357

1	Les ancrés de Schein	357
1.1	Structure organisationnelle et ancrage	358
1.2	Niveaux et profondeurs d'ancrages	359
1.2.1	Ancre sécurité/stabilité	359
1.2.2	Ancre style de vie	361
1.2.3	Ancre challenge/défi pur	363
1.3	Les ancrés secondaires	364
2	Le plafonnement volontaire	365
2.1	La place du plafonnement volontaire	366
2.2	Les formes de plafonnement volontaire	367
2.3	Conclusion	369
3	Préconisations	369
3.1	La structure organisationnelle	370
3.1.1	Les itinéraires d'emplois	370
3.1.2	Le positionnement du plafonné volontaire	372
3.2	Identification des plafonnés volontaires	374
3.2.1	Les entretiens annuels	374
3.2.2	L'entretien de mi-temps de carrière	375
3.2.3	Le cabinet de consultants	377
3.3	Le poste de responsable des carrières	377
3.3.1	La place de la formation	378
	<i>Conclusion du chapitre 8</i>	381
	<i>Synthèse du 8<sup>ème</sup> chapitre</i>	383
	<b>Conclusion générale</b>	385
	<b>A Rappels des principaux apports de la recherche</b>	387
1	Les apports théoriques	387
1.1	Les ancrés de Schein	387
1.2	Le plafonnement	388
2	Les apports méthodologiques	389
2.1	L'utilisation du questionnaire	390
2.2	Les entretiens	390
3	Les apports managériaux	391
	<b>B Les limites et les prolongements de la recherche</b>	393
1	Les limites de la recherche	393
1.1	Les limites liées au terrain	393
1.2	Les limites liées aux méthodes	394

2	Prolongements et perspectives de la recherche	395
2.1	Les ancres de carrière	395
2.2	Le plafonnement volontaire	396
2.3	Les approches managériales	397
	Bibliographie	399
	Table des tableaux	409
	Table des figures	410
	Table des matières	411