**Revue Internationale des Sciences de Gestion**
ISSN: 2665-7473
Volume 9 : Numéro 4

# Le Rôle Modérateur du soutien Social des Collègues dans la Relation entre le Plafonnement subjectif de carrière et l'Engagement Organisationnel Affectif des Cadres Ivoiriens

# The Moderating role of coworker social support in the Relationship Between Subjective Career Plateauing and Affective Organizational Commitment Among Ivorian Managers

**SOUMAHORO Bonta Yves Stéphane**
Enseignant chercheur
Université Alassane Ouattara de Bouaké
Laboratoire de Recherche et de Gestion des Entreprises (LA.R.G. E)
Côte d'ivoire

**SORO To-N'golo Brahima**
Enseignant chercheur
Université Alassane Ouattara de Bouaké
Laboratoire de Recherche et de Gestion des Entreprises (LA.R.G. E)
Côte d'ivoire

**Doua DOH BI**
Enseignant chercheur
Université Alassane Ouattara de Bouaké
Laboratoire de Recherche et de Gestion des Entreprises (LA.R.G. E)
Côte d'ivoire

**Date de soumission :** 25/05/2026

**Date d'acceptation :** 01/10/2026

**Pour citer cet article** :

SOUMAHORO B. Y. S. & al. (2026) «Le Rôle Modérateur du soutien Social des Collègues dans la Relation entre le Plafonnement subjectif de carrière et l'Engagement Organisationnel Affectif des Cadres Ivoiriens», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 4 » pp : 31 - 59

## Résumé

Le plafonnement de carrière apparaît comme un aspect souvent négligé du parcours professionnel de bon nombre d'employés ivoiriens. En effet, le plafonnement de carrière est devenu plus fréquent en raison des changements survenus dans l'environnement professionnel, notamment les progrès technologiques, les réductions d'effectifs et l'aplatissement des structures organisationnelles (Yang et al. 2018). Cette recherche se donne pour objectif d'étudier le rôle modérateur du soutien social des collègues dans la relation entre le plafonnement subjectif de carrière et l'engagement organisationnel affectif. Pour atteindre cet objectif, une étude quantitative a été adoptée dans une démarche hypothético-déductive. Les données ont été collectées au moyen d'un questionnaire administré à 306 cadres issus du secteur privé formel ivoirien. Les analyses de données mettent en évidence, d'une part, que les deux formes de plafonnement subjectif (hiérarchique et de contenu) exercent un effet négatif significatif sur l'engagement organisationnel affectif. D'autre part, le soutien social des collègues modère significativement l'effet du plafonnement hiérarchique sur l'engagement affectif, mais n'a pas d'effet modérateur significatif sur celui du plafonnement de contenu ; il exerce par ailleurs un effet direct positif sur l'engagement organisationnel affectif. Cette étude contribue à enrichir la littérature sur le plafonnement de carrière dans le contexte ivoirien où les études restent rares et souligne le rôle déterminant des échanges sociaux dans l'évolution de la carrière d'un employé. Elle invite les managers des organisations ivoiriennes à promouvoir un environnement propice à la coopération et à l'épanouissement entre collègues.

**Mots clés :** plafonnement subjectif, engagement organisationnel affectif, soutien social des collègues, cadres.

## Abstract

Career plateauing appear to be an often-overlooked aspect of the career paths of many Ivorian employees. Indeed, career plateaus have become more common due to changes in the professional environment, particularly technological advances, workforce reductions, and the flattening of organizational structures (Yang et al. 2019). The objective of this research is to examine the moderating role of coworker social support in the relationship between subjective career plateauing and affective organizational commitment. To achieve this objective, a quantitative study was conducted using a hypothetical-deductive approach. Data were collected using a questionnaire administered to 306 managers from the formal private sector in Côte d'Ivoire. The data analyses reveal, on the one hand, that both forms of subjective career plateauing (hierarchical and content-related) have a significant negative effect on affective organizational commitment. On the other hand, coworker social support significantly moderates the effect of hierarchical career plateauing on affective commitment, but has no significant moderating effect on that of the job content plateauing; it also has a direct positive effect on affective organizational commitment. This study contributes to the literature on career plateauing in the Ivorian context, where research remains scarce, and highlights the decisive role of social exchanges in an employee's career development. It encourages managers in Ivorian organizations to foster an environment conducive to cooperation and personal fulfillment among colleagues.

**Keywords:** subjective career plateauing, affective organizational commitment, social coworker social support, managers

## Introduction

A l'heure actuelle, le paysage des entreprises est caractérisé par de nombreux changements induits par l'évolution technologique et la fluctuation des marchés. Ces transitions économiques viennent non seulement transformer la structure et le style de gestion des entreprises, mais aussi réduire les chances de progression des employés au sein de l'organisation. Cette absence de perspective d'évolution a été qualifiée de situation de plafonnement de carrière (Lapalme et al., 2009 ; Ferrence et al., 1977 ; Noah, 2017 ; Mhiri, 2019). Dans cette étude, nous nous intéressons au plafonnement de carrière subjectif qui est défini comme étant le sentiment que l'individu a de son avancement de carrière.

Ce phénomène, bien que récent, est loin d'être marginal. En effet, dans une étude réalisée sur 200 cadres américains, Near (1984) souligne que 50% des personnes interviewées disent être en situation de plafonnement de carrière, un taux qui selon Driver (1985) pourrait passer à 80% dans les années à venir. Relativement à ce constat, la situation de plafonnement des cadres du secteur privé formel ivoirien, reste un domaine spécifique et peu exploré dans la littérature académique en Côte d'ivoire (Soumahoro, 2024). Pourtant, plusieurs facteurs militent en faveur de l'étude du plafonnement en Côte d'ivoire. En effet, la succession des crises politico-militaires de 1999 à 2011 (AGEPE, 2016), conjuguée à celle de la crise à Covid 19 ont modifié considérablement les trajectoires de carrière des cadres et entravé les stratégies de recherche d'emploi des personnes qui entrent sur le marché du travail (Restubog et al. 2020). À moins de se tourner vers le marché externe de l'emploi, de nombreux employés sont amenés à occuper le même poste pendant une longue période (Lapalme et al. 2009). Ainsi, les recherches examinant empiriquement le plafonnement de carrière subjectif soulignent une influence négative du plafonnement sur l'engagement organisationnel affectif (Trembaly, 2021 ; DiRenzo et al. 2021 ; Mhiri, 2019). Dans le contexte camerounais, Noah (2017) montre notamment que le plafonnement de contenu constitue l'un des déterminants de l'engagement organisationnel. De même, Ramirez et Lahlouh (2022), dans une étude menée en Algérie, observent que le plafonnement de carrière exerce un effet négatif et significatif sur l'engagement affectif. Des résultats convergents ont également été rapportés au Canada (Tremblay, 2021) et en République démocratique du Congo (Tshibanda et Chanhou, 2024), validant l'existence d'une relation négative entre le plafonnement de carrière subjectif et l'engagement organisationnel.

Au-delà de notre intention d'examiner la relation entre le plafonnement de carrière subjectif et l'engagement organisationnel affectif dans de nouveau contexte tel que celui de la Côte d'ivoire, notre objectif est surtout de porter une attention particulière aux variables ou solutions potentielles pouvant faire face au plafonnement. En effet, les travaux antérieurs se sont principalement intéressés au rôle du soutien perçu du supérieur (Jung, 2008 ; Noah et Douanla, 2022), et celui de l'organisation (Noah, 2022). Cependant, malgré l'importance reconnue des relations interpersonnelles dans la construction des attitudes au travail, le rôle spécifique du soutien social des collègues demeure peu exploré (Noah et Douanla, 2022, yang et al. 2019). Cette lacune apparaît d'autant plus importante que les collègues constituent une source quotidienne d'échanges, et d'accompagnement (Hobfoll, 1989) susceptible d'influencer la manière dont les salariés perçoivent et vivent une absence de progression. Selon Kapela et Pohl (2017), un soutien proximal tel que celui des collègues est fortement associé à des attitudes professionnelles positives. En explorant empiriquement cette perspective, cette étude contribuera à combler une carence de la littérature sur le plafonnement de carrière. Ainsi, en nous basant sur le cadre intégrateur de l'échange social ainsi que celui de la conservation des ressources, le soutien des collègues présente des spécificités qui méritent d'être analysées. D'où l'importance de notre question de recherche qui est celle de savoir : Dans quelle mesure le soutien social des collègues modère-t-il la relation entre le plafonnement de carrière subjectif et l'engagement organisationnel affectif des cadres du secteur privé formel ivoirien ?

Pour apporter des réponses circonstanciées à cette question de recherche, la démarche choisie se base sur une revue de la littérature ainsi que sur une synthèse des travaux déjà menés en ce sens. Le présent article se subdivise en deux parties. La première partie traitera du cadre conceptuel de l'étude. La deuxième partie présentera la méthodologie de recherche qui s'appuie sur une collecte de données auprès des cadres du secteur privé formel ivoirien. Une discussion, des contributions théoriques et managériales ainsi que les limites et voies de recherche future seront enfin proposées.

## 1. Cadre d'analyse théorique et développement des hypothèses de recherche

Il sera question dans cette section d'apporter des éclaircissements aux concepts du plafonnement de carrière subjectif et de l'engagement organisationnel ainsi que du lien existant entre ces deux concepts. Ensuite, nous mènerons un débat sur le rôle possible du soutien social des collègues dans cette relation.

### 1.1. Cadre conceptuel : plafonnement de carrière subjectif et engagement affectif

#### 1.1.1. Le plafonnement de carrière subjectif

Depuis son apparition dans la littérature managériale dans les années 1970, le nombre de travaux portant sur le plafonnement de carrière n'a cessé de croître. En effet, Ference (1977) qui a été l'un des premiers auteurs à conceptualiser le plafonnement de carrière l'a défini comme étant le moment où la probabilité de recevoir une promotion à l'avenir est peu probable. Dans la continuité de ces travaux, d'autres auteurs comme Near (1985) définissent le plafonnement de carrière comme l'absence effective et définitive de mobilité. Pour sa part, Drucker-Godard et al. (2012) définissent le plafonnement de carrière comme le fait d'être arrivé à un niveau où les chances d'une évolution professionnelle future sont faibles. Cependant, deux approches majeures dominent la littérature centrée sur le plafonnement. D'un côté, on a le plafonnement objectif, et de l'autre, le plafonnement subjectif (Chao, 1990). Le premier se mesure par le nombre d'années passées au même poste ou niveau hiérarchique. Quant au deuxième qui est le plafonnement subjectif, il se traduit par le sentiment que les chances futures de progression sont réduites. La présente étude s'inscrit dans la seconde approche, celle qui fait référence à la perception ou au sentiment de l'individu à l'égard du plafonnement (plafonnement de carrière subjectif). Aussi, nous tiendrons compte du plafonnement subjectif hiérarchique qui se traduit par le sentiment que les chances futures de progression sont réduites et du plafonnement subjectif de contenu caractérisé par une sensation de routine dans l'exécution des tâches. Il s'agit de deux construits qui reflètent différents aspects du plafonnement de carrière subjectif (Bardwick (1983).

Dans le point suivant, nous présentons l'engagement organisationnel affectif et ensuite nous exposons une revue de la littérature entre le plafonnement de carrière et l'engagement organisationnel affectif.

#### 1.1.2. L'engagement organisationnel affectif

Depuis une trentaine d'années, le concept de l'engagement organisationnel ne cesse d'alimenter les débats dans la littérature en gestion des ressources humaines. De plus en plus d'auteurs produisent des connaissances sur cette notion et donnent un aperçu de ce que l'on connaît au sujet de ses antécédents et des conséquences comportementales qu'il engendre sur le lieu de travail (Meyer et Allen, 1997). L'intérêt de la notion de l'engagement est qu'elle permet d'expliquer la motivation à agir d'une personne indépendamment de ses attitudes ou des

avantages intrinsèques qu'elle pourrait tirer de ses actes (Herrbach, 2005, p. 137). C'est un lien psychologique entre un employé et son organisation qui réduit la propension que cet employé quitte volontairement son organisation (Allen et Meyer, 1996). Au-delà de cette définition qui revêt un caractère psychologique, l'engagement organisationnel comprend plusieurs dimensions dont un attachement émotionnel de l'individu à l'égard de son organisation (engagement affectif), une disposition à agir dans les intérêts de l'organisation (engagement normatif) et enfin un besoin économique de travailler pour son organisation (engagement calculé). De ces trois dimensions, seul l'engagement affectif retiendra notre attention puisqu'il est considéré comme étant un meilleur prédicteur de l'efficacité au travail (Bentein, Vandenberghe et Dulac, 2004).

### 1.2. Lien entre le plafonnement de carrière subjectif et l'engagement organisationnel affectif : apports de la théorie de l'échange social et de la conservation des ressources

L'engagement organisationnel est décrit comme une croyance en les buts et valeurs de l'organisation et une volonté de déployer des efforts considérables au nom de l'organisation (Mowday, 1998). Selon Allen et Meyer (1996), la notion d'engagement affectif décrit un attachement affectif ou émotionnel à une organisation et une volonté de contribuer à son évolution et d'y rester membre. En substance, l'employé et l'organisation font partie d'une relation d'échange dans laquelle l'un accepte de consacrer du temps et des efforts en contrepartie des récompenses d'ordre monétaire (salaires) ou non monétaires (sécurité de l'emploi, évolution professionnelle) (Blau, 1964). Comme le stipule la théorie de l'échange social, plus l'échange s'aligne avec les attentes du salarié, plus l'engagement affectif de ce dernier envers son organisation sera fort. Ceci étant, les employés en situation de plafonnement et qui souhaitent être promus davantage où être mis aux défis dans leur rôle peuvent considérer la relation d'échange comme étant déséquilibrée (par exemple, le temps investi comparé à la faible promotion) et par conséquent réduire leur engagement affectif envers l'organisation. Effectivement, la théorie de la conservation des ressources soutient que les individus cherchent à acquérir, préserver et développer les ressources qu'ils jugent importantes, tandis que leur perte ou leur menace de perte constitue une source de stress (Hobfoll, 1989). Dans cette perspective, le plafonnement de carrière représente une situation de perte de ressources professionnelles. Par exemple, le plafonnement hiérarchique prive le salarié des ressources associées à la promotion, telles que le statut, le pouvoir ou la reconnaissance, tandis que le plafonnement de contenu

limite l'accès à des ressources essentielles comme les opportunités d'apprentissage et de développement des compétences (Hu et al., 2022 ; Hurst et al., 2017). Cette perte de ressources génère un état de tension psychologique qui peut se traduire par un retrait progressif de l'organisation, notamment par une diminution de l'engagement affectif. Alors que la théorie de l'échange social met en évidence le caractère déséquilibré de la relation entre le salarié et son organisation, la théorie de la conservation des ressources explique les conséquences psychologiques de ce déséquilibre à travers la perte de ressources. En combinant ces deux perspectives, le plafonnement de carrière peut être appréhendé à la fois comme une rupture de la réciprocité organisationnelle et comme une expérience de perte de ressources, deux mécanismes convergeant vers une diminution de l'engagement organisationnel affectif (Yang et al. 2025). L'influence négative du plafonnement de carrière subjectif sur l'engagement affectif a principalement été démontrée au niveau du plafonnement de contenu et du plafonnement hiérarchique ou structurel.

### 1.2.1. Influence du plafonnement subjectif hiérarchique sur l'engagement affectif

En commençant par le plafonnement hiérarchique, il est bien établi dans la littérature que le fait pour l'employé d'atteindre un plafonnement hiérarchique peut être une réelle menace à l'engagement affectif. En effet, dans une étude menée sur un échantillon de 575 employés canadiens, Lapalme et al. (2009) révèle une association négative et significative entre le plafonnement de carrière hiérarchique et l'organisationnel affectif. Les résultats des travaux de Xie et al. (2014) abonderont dans le même sens. Contrairement à ces résultats, Noah (2017) révèle dans ses travaux que la relation entre plafonnement hiérarchique et l'engagement affectif est non significative. Quant à Mhiri (2019), elle souligne à l'issue de ses travaux portant sur un échantillon de 1134 cadres que le plafonnement de carrière hiérarchique est positivement lié à l'implication organisationnelle affective ($\gamma = 0.215^{**}$). Dès lors, les résultats de ces travaux invitent à étudier plus en profondeur la relation entre le plafonnement subjectif hiérarchique et l'engagement organisationnel affectif. Aussi, aucune recherche ne met en lumière le lien existant entre le plafonnement subjectif hiérarchique et l'engagement organisationnel affectif des cadres du secteur privé formel ivoirien. Au regard de tout ce qui précède et suite à la disparité des résultats observés nous formulons l'hypothèse suivante :

**H1a : le plafonnement subjectif hiérarchique influence négativement et significativement l'engagement organisationnel affectif**

### 1.2.2. Influence du plafonnement subjectif de contenu sur l'engagement affectif

Le plafonnement de contenu survient lorsque l'individu prend conscience que ses tâches professionnelles sont devenues routinières et peu stimulantes (Bardwick, 1986). Ce manque d'opportunités de développement engendre de l'insatisfaction ainsi qu'un sentiment d'ennui (Tremblay, 2021), limitant de ce fait la capacité de l'employé à éprouver un sentiment d'accomplissement et à développer une expertise dans ses tâches. Cette situation peut renforcer la perception d'un plafonnement de contenu et affaiblir le lien affectif unissant l'employé à son organisation. Comme le stipule la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), les individus cherchent à acquérir, préserver et valoriser les ressources leur permettant d'atteindre leurs objectifs professionnels. Or, une augmentation de la perception du plafonnement de contenu est perçue comme une perte de ressources, ce qui peut accroître la propension de l'employé à adopter des comportements discrétionnaires plus marqués à l'égard de l'organisation.

Au regard des arguments susmentionnés, nous formulons l'hypothèse suivante :

**H1b : le plafonnement subjectif de contenu influence significativement et négativement l'engagement affectif des salariés cadres du secteur privé formel ivoirien**

## 2. Le soutien social des collègues comme variable modératrice

La notion de soutien social prend ses racines dans les études en sciences sociales, puis en psychologie. Il est défini comme étant la perception qu'a un individu de l'estime qu'il reçoit et, son impression de faire partie d'un réseau de communication et d'entraide (Cobb, 1976). En d'autres termes, le soutien social apparaît comme une aide fournie à une personne par son réseau social (Moisson et Roques, 2005). Il se distingue de celui de l'organisation et peut être d'ordre émotionnel, d'estime, instrumental ou informationnel (House, 1983). Il peut provenir de différentes sources telles que le supérieur, les collègues de travail ou encore la famille. Dans cette étude, nous envisageons que le soutien social des collègues puisse avoir un effet bénéfique sur l'engagement affectif des cadres confrontés aux situations de plafonnement subjectif hiérarchique et de contenu. Le choix du soutien social des collègues se justifie par le fait que les salariés dès leur entrée dans l'organisation, sollicitent le plus souvent l'aide de leurs

collègues pour faciliter leur intégration et faire face à des conditions ou situations de travail difficile (Winnubst et al. 1988).

### 2.1. Les effets du soutien social des collègues dans la relation entre le plafonnement subjectif hiérarchique et l'engagement affectif

Selon la théorie de la conservation des ressources, les individus s'efforcent d'obtenir et de conserver plusieurs ressources pour faire face aux difficultés quotidiennes. Certaines ressources sont liées au succès de carrière et aux opportunités de développement. Ainsi, le soutien social des collègues a été identifié comme une ressource importante pour les employés en termes d'attitudes au travail (Limpanitgul et al. 2013). Il peut de ce fait, en situation de stabilité dans la carrière (plafonnement subjectif hiérarchique), impacter sur les comportements mais aussi, sur les attitudes du travailleur (engagement affectif).

Suivant les arguments ci-dessus, nous formulons l'hypothèse suivante :

**H2a : le soutien social des collègues modère significativement la relation entre le plafonnement subjectif hiérarchique et l'engagement organisationnel des salariés cadres du secteur privé formel ivoirien**

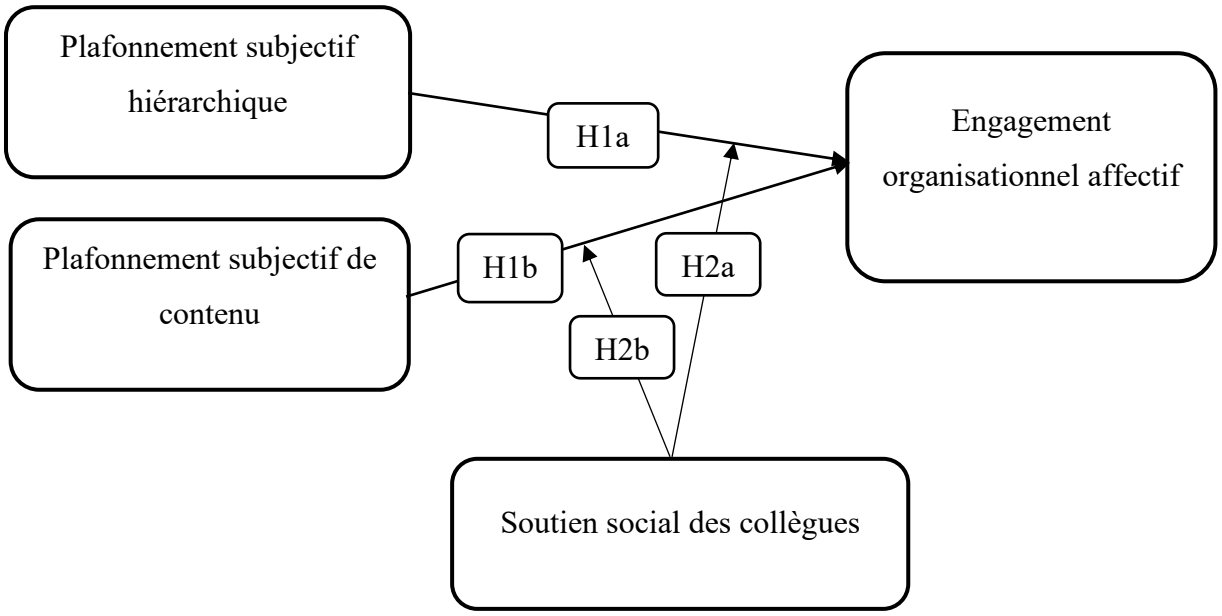
### 2.2. Les effets du soutien social des collègues dans la relation entre le plafonnement subjectif de contenu et l'engagement affectif

L'évolution du contenu des emplois vers de tâches de plus en plus complexes et collectives a donné naissance à des interactions plus fréquentes et plus significatives entre les collègues. Les collègues de travail peuvent fournir un soutien précieux, favoriser une expérience de travail positive et renforcer le sentiment de loyauté et d'appartenance du salarié à l'égard de l'organisation. Ils peuvent évaluer un employé, partager leurs connaissances, leur expertise et leur expérience personnelle afin d'aider l'employé lorsqu'il est confronté à une tâche nouvelle ou difficile à gérer pour laquelle aucune solution n'est facilement disponible (Scott et Bruce, 1994). Ces arguments nous conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

**H2b : le soutien social des collègues modère significativement la relation entre le plafonnement subjectif de contenu et l'engagement organisationnel des salariés cadres du secteur privé formel ivoirien**

La mise en relation des fondements théoriques et des résultats empiriques nous permet de dégager un modèle d'analyse de la recherche, illustré à la figure 1 ci-après :

**Figure N°1 : Modèle d'analyse de la recherche**




**Source :** Revue de la littérature

## 3. Méthodologie de l'étude

Après avoir présenté l'échantillon de l'étude et précisé les méthodes suivies pour analyser les données, cette partie présentera les échelles utilisées ainsi que les résultats obtenus.

### 3.1. Collecte de données et caractéristiques de l'échantillon de l'étude

Cette étude s'appuie sur une méthodologie quantitative basée sur une approche hypothético-déductive. L'enquête a été réalisée auprès de salariés-cadres exerçant dans des entreprises privées implantées dans les villes d'Abidjan et de Bouaké. Ces villes ont été retenues en raison de leur importance dans le tissu économique. Abidjan capitale économique de la Côte d'ivoire, concentre la majorité des sièges sociaux et des entreprises du secteur privé. Bouaké deuxième ville du pays, dispose également d'un tissu d'entreprises privées employant un nombre important de cadres. Les participants ont été sélectionnés au moyen d'un échantillonnage non probabiliste par convenance. Ce choix s'explique par l'absence d'une base de sondage exhaustive recensant l'ensemble des salariés-cadres du secteur privé formel ivoirien. Les répondants ont ainsi été retenus en fonction de leur disponibilité, de leur accessibilité et de leur

consentement à participer à l'étude. La collecte des données a été effectuée par administration directe d'un questionnaire sur une période de deux mois, de juillet à août 2022. L'accès aux entreprises a été facilité par notre réseau de connaissances composé notamment de directeurs des ressources humaines (DRH) et de collaborateurs exerçant au sein des organisations ciblées. Au total, 400 questionnaires ont été distribués auprès des salariés-cadres des entreprises enquêtées. Parmi ceux-ci, 306 questionnaires ont été dûment renseignés et jugés exploitables, correspondant à un taux de réponse de 76,5 %. L'échantillon final présente une diversité sectorielle permettant de refléter les principales composantes du secteur privé ivoirien. Ainsi, 48% des répondants exercent dans le secteur des services ; 33,7 % dans le secteur commercial ; 11% dans le secteur industriel et 7,2 % dans le secteur des bâtiments et travaux publics (BTP). La majeure partie des répondants étaient des hommes (78% contre 21% de femmes), avec une moyenne d'âge comprise entre 24 et 45 ans. Les caractéristiques de l'échantillon sont présentées dans le tableau 1 ci-dessous :

**Tableau N°1 : synthèse des caractéristiques de l'échantillon**

| **Caractéristiques de l'échantillon** | Total | Pourcentage |
|---|---|---|
| **Répartition par sexe** | 306 | 100% |
| Hommes | 242 | 79% |
| Femmes | 64 | 21% |
| **Répartition par âge** | 306 | 100% |
| Moins de 25 ans | 24 | 7,80% |
| 24-34 ans | 132 | 43,00% |
| 35-44 ans | 98 | 32,00% |
| 45 ans et plus | 51 | 16,70% |
| **Catégorie professionnelle** | 306 | 100% |
| Cadre moyen | 122 | 40% |
| Cadre supérieur | 184 | 60% |
| **Répartition par secteur d'activité** | 306 | 100% |
| Service | 147 | 48% |
| Commerce | 103 | 33,7% |
| Industrie | 34 | 11% |
| Bâtiments et Travaux Publics (BTP) | 22 | 7, 2% |

**Source :** données issues du terrain

### 3.2. Les échelles de mesure des variables d'étude

L'évaluation du plafonnement subjectif hiérarchique et de contenu, de l'engagement organisationnel affectif ainsi que du soutien social des collègues par les participants s'est

effectuée sur une échelle de Likert en 5 points (de 1= « Pas du tout d'accord » à 5= « Tout à fait d'accord »). La mesure de la perception d'être en situation de plafonnement hiérarchique et de contenu a été obtenue par la combinaison d'items empruntés à Milliman (1992). Ces items sont les mesures généralement utilisées dans les études contemporaines sur le plafonnement de carrière (Jiang, 2016 ; Wang et al. 2014). Parmi les items figurent notamment : « *Mes chances d'avancement professionnel sont limitées dans cette entreprise » ; « J'ai atteint un point professionnellement, où je m'attends plus à progresser davantage* » ; *« Mon travail est devenu routinier, Mon travail est routinier et monotone » ; Mon travail me donne l'opportunité d'apprendre et de m'épanouir* ». L'engagement affectif a été mesuré à l'aide de six énoncés développés par Meyer et Allen (1997). Parmi ces items nous pouvons citer : « *J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation » ; « Mon organisation représente beaucoup pour moi ; Je suis fier(e) d'appartenir à cette organisation* ». Quant au soutien social des collègues, il a été mesuré à l'aide de l'échelle de Rousseau et Aubé (2010). À titre d'exemple, les répondants étaient invités à se prononcer sur des affirmations telles que : *« Les personnes avec qui je travaille s'intéressent à moi personnellement » ; « Les gens avec qui je travaille sont amicaux » ; « Les gens avec qui je travaille facilitent la réalisation du travail ».*

### 3.3. Fiabilité et validité des échelles de mesure

Une analyse de vérification de la validité et de la fiabilité de l'instrument de mesure a été conduite. La validité des construits a été examinée via l'analyse des saturations factorielles afin de s'assurer que les items de chaque variable latente à savoir le plafonnement de carrière subjectif hiérarchique (PCSH), le plafonnement de carrière subjectif de contenu (PCSC), l'engagement organisationnel affectif (EOA) et le soutien social des collègues de travail (SSCT) atteignaient le seuil recommandé de 0,7 comme indiqué par Hair et al. (2017). La phase de purification de l'échelle de mesure a conduit à l'élimination des items EOA4, EOA5, PCSH6 et SSCT1, dont les indicateurs psychométriques étaient inférieurs aux seuils recommandés. Le tableau 2 présente les items définitifs retenus pour chaque construit. Suite à cette purification, les exigences méthodologiques suggérées par Hair et al. (2017) ont été pleinement satisfaisantes, avec des scores de variance moyenne extraite (AVE) supérieurs à 0,5 et une fiabilité composite (CR) dépassant le seuil de 0,7 pour tous les construits, confirmant ainsi la solidité et la validité convergente de l'instrument de mesure utilisé dans cette étude (voir tableau 2).

**Tableau N°2 : Chargement factoriel, fiabilité composite et AVE**

| Variables | Indicateurs | Chargement factoriel | Qualité de représentation | Fiabilité | AVE |
|---|---|---|---|---|---|
| Engagement organisationnel affectif | **EOA1** | 0,890 | 0,792 | 0,804 | 0,747 |
| | **EOA2** | 0,891 | 0,798 | | |
| | **EOA3** | 0,846 | 0,729 | | |
| | **EOA6** | 0,547 | 0,827 | | |
| Plafonnement de carrière subjectif de contenu | **PCSC1** | 0,919 | 0,845 | 0,774 | 0,824 |
| | **PCSC2** | 0,922 | 0,849 | | |
| | **PCSC3** | 0,942 | 0,888 | | |
| | **PCSC4** | 0,897 | 0,805 | | |
| | **PCSC5** | 0,923 | 0,852 | | |
| | **PCSC6** | 0,939 | 0,881 | | |
| Plafonnement de carrière subjectif hiérarchique | **PCSH1** | 0,906 | 0,820 | 0,899 | 0,704 |
| | **PCSH2** | 0,926 | 0,857 | | |
| | **PCSH3** | 0,934 | 0,872 | | |
| | **PCSH4** | 0,889 | 0,791 | | |
| | **PCSH5** | 0,885 | 0,783 | | |
| | **SSCT2** | 0,893 | 0,798 | | |
| | **SSCT3** | 0,908 | 0,825 | | |
| | **SSCT4** | 0,899 | 0,808 | | |
| | **SSCT5** | 0,887 | 0,787 | | |

**Source :** Traitement des données d'enquête

L'analyse de fiabilité et de validité révèle que le construit d'engagement organisationnel affectif présente une excellente consistance interne, comme en témoigne la fiabilité composite (0,804) qui dépasse le seuil recommandé de 0,7. La validité convergente est également confirmée par une variance moyenne extraite (AVE) de 0,747, supérieure à 0,5, et par les saturations factorielles satisfaisantes des items EOA1, EOA2, EOA3 et EOA6 qui représentent adéquatement le construit. Le construit du plafonnement de carrière subjectif de contenu démontre d'excellentes propriétés psychométriques. La fiabilité composite de 0,774 dépasse le seuil acceptable de 0,7, indiquant une bonne cohérence interne entre les items. La validité convergente est remarquable avec une AVE de 0,824, bien supérieure au critère de 0.5, confirmant que les items partagent une variance substantielle. Tous les items présentecnt des saturations factorielles excellentes (≥ 0,897) et des communautés élevées (≥ 0,805), attestant qu'ils représentent tous de manière robuste le construit théorique mesuré. Le plafonnement subjectif hiérarchique présente une fiabilité composite de 0,899 et une AVE de 0,704 qui dépassent toutes deux les seuils requis, attestant d'une cohérence interne et d'une validité

convergente satisfaisantes. Les items PCSH1 à PCSH5 montrent des saturations factorielles et des communautés toutes élevées (≥ 0,85), confirmant leur contribution robuste à la mesure du construit. Enfin, le construit du soutien social des collègues de travail présente une fiabilité composite (0,867) et une AVE (0,787) excellentes, dépassant largement les seuils requis, ce qui confirme une cohérence interne et une validité convergente robustes. Les items SSCT2 à SSCT5, qui présentent des saturations remarquables (≥ 0,887), forment un noyau solide pour l'échelle.

### 3.4.Validité discriminante et indicateurs complémentaires de fiabilité

Afin de compléter l'évaluation psychométrique de l'instrument de mesure, les indicateurs désormais attendus dans les études d'équations structurelles ont été rapportés : l'alpha de Cronbach, les facteurs d'inflation de la variance (VIF), le critère de Fornell-Larcker (1981) ainsi que le ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT) proposé par Henseler et al. (2015).

**Tableau N°3 : Alpha de Cronbach et facteurs d'inflation de la variance (VIF)**

| Construits | Alpha de Cronbach | VIF (max) |
|---|---|---|
| **Engagement organisationnel affectif (EOA)** | 0,798 | 1,452 |
| **Plafonnement subjectif de contenu (PCSC)** | 0,768 | 1,387 |
| **Plafonnement subjectif hiérarchique (PCSH)** | 0,895 | 1,512 |
| **Soutien social des collègues (SSCT)** | 0,860 | 1,423 |

**Source :** Traitement des données d'enquête

Un alpha de Cronbach supérieur à 0,7 atteste de la cohérence interne des échelles (Hair et al. 2017), tandis que des valeurs de VIF inférieures à 5 (idéalement inférieures à 3) écartent tout risque sérieux de multicolinéarité entre les indicateurs.

**Tableau N°4 : Validité discriminante selon le critère de Fornell-Larcker**

| | EOA | PCSC | PCSH | SSCT |
|---|---|---|---|---|
| **EOA** | 0,864 | | | |
| **PCSC** | -0,312 | 0,908 | | |
| **PCSH** | -0,285 | 0,156 | 0,839 | |
| **SSCT** | 0,487 | -0,195 | -0,227 | 0,887 |

**Source :** Traitement des données d'enquête

Les valeurs figurant sur la diagonale correspondent à la racine carrée de l'AVE de chaque construit. La validité discriminante est établie lorsque chaque valeur diagonale excède les corrélations inter-construits situées sur la même ligne et la même colonne (Fornell et Larcker, 1981).

**Tableau N°5 : Validité discriminante selon le ratio HTMT**

| | EOA | PCSC | PCSH | SSCT |
|---|---|---|---|---|
| **EOA** | — | | | |
| **PCSC** | 0,385 | — | | |
| **PCSH** | 0,352 | 0,218 | — | |
| **SSCT** | 0,585 | 0,250 | 0,287 | — |

**Source :** Traitement des données d'enquête

Conformément à Henseler et al. (2015), des ratios HTMT inférieurs au seuil conservateur de 0,85 confirment la validité discriminante des construits.

### 3.5. Indice de qualité d'ajustement du modèle

Le tableau 5 présente les indices d'ajustement du modèle structurel testé, évalué selon trois catégories de critères : les indices absolus, incrémentaux et de parcimonie. Ces indicateurs permettent de vérifier l'adéquation entre le modèle théorique et les données observées.

**Tableau N°6 : Indices d'ajustement du modèle structurel**

| ***Indices absolus*** | | | | ***Indices incrémentaux*** | | | ***Indices de parcimonie*** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| GFI | AGFI | SRMR | RMSEA | NFI | TLI | CFI | **x2/dl** | AIC | CAIC |
| 0,913 | 0,961 | 0,034 | 0,036 | 0,917 | 0,938 | 0,912 | 4,275 | 1285,157 | 1502,442 |
| | **Les seuils retenus dans la littérature** | | | | | | | | |
| >0.9 | > 0,9 | < 0,05 | < 0,08 | >0,9 | >0,9 | >0,9 | <5 | **** | **** |

**Source :** Traitement des données d'enquête

L'ensemble des indices respectent les seuils recommandés : les indices absolus (GFI = 0,913 ; AGFI = 0,961 ; SRMR = 0,034 ; RMSEA = 0,036), les indices incrémentaux (NFI = 0,917 ; TLI = 0,938 ; CFI = 0,912) et l'indice de parcimonie ($X^2$/dl = 4,275) sont tous dans les plages acceptables. Le RMSEA particulièrement bas et le SRMR inférieur à 0,05 confirment la précision de l'ajustement. La configuration globale des indices démontre une excellente adéquation du modèle aux données empiriques, validant sa robustesse théorique et statistique.

Cette cohérence entre la structure conceptuelle proposée et la réalité observée légitime pleinement l'utilisation de ce modèle pour expliquer les relations entre les variables dans le contexte organisationnel étudié.

### 3.6. Analyse des résultats des tests des hypothèses du modèle structurel

**Tableau N°7 : Résultats des tests des effets directs du modèle structurel**

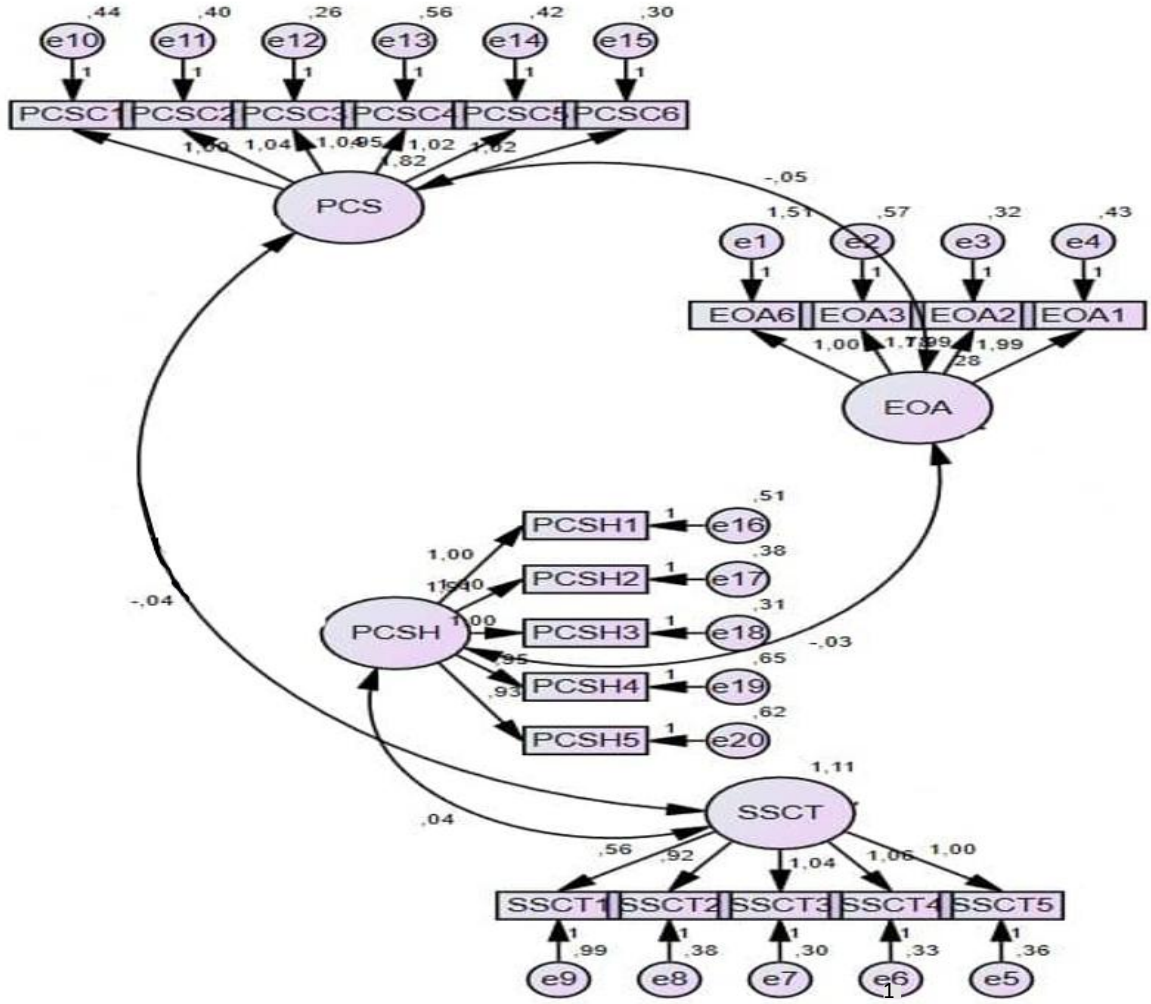
| Chemin | | | Coef | R carré | T test | p-value |
|---|---|---|---|---|---|---|
| EOA | <--> | PCSC | -0,051 | 0,635 | 2,138 | ** |
| EOA | <--> | PCSH | -0,033 | 0,656 | 2,726 | ** |
| SSCT | <--> | PCSC | -0,044 | 0,086 | -0,519 | 0,604 |
| SSCT | <--> | PCSH | 0,039 | 0,688 | 3,442 | *** |

**** p<0,001; **p<0,01 ; *p<0,05 ; NS : Non significatif*

**Source :** Traitement des données d'enquête

Les résultats de l'analyse confirment les hypothèses H1a et H1b relatives aux effets directs. Le plafonnement de carrière subjectif de contenu (PCSC) influence négativement et significativement l'engagement affectif ($\beta = -0,051$ ; $p < 0,05$), validant H1b. De même, le plafonnement hiérarchique (PCSH) présente un effet négatif significatif ($\beta = -0,033$ ; $p < 0,05$), confirmant H1a. Toutefois, si ces coefficients sont statistiquement significatifs, leur taille d'effet demeure très faible ($|\beta| < 0,10$), ce qui limite leur portée pratique. Cette faiblesse indique que chaque forme de plafonnement, prise isolément, n'apporte qu'une contribution marginale à l'explication de l'engagement affectif, et invite à interpréter ces relations avec prudence, au-delà de leur seule significativité statistique. Il convient par ailleurs de préciser que les valeurs de $R^2$ rapportées (0,635 et 0,656) ne traduisent pas la contribution propre de chaque coefficient structurel, mais la proportion de la variance de l'engagement organisationnel affectif expliquée par l'ensemble du modèle structurel (effets directs et variables associées considérées conjointement). C'est pourquoi des $R^2$ élevés peuvent coexister avec des coefficients individuels de faible amplitude, le pouvoir explicatif du modèle résultant de l'action conjointe des variables plutôt que de chaque relation prise séparément.

**Figure N°2 : Résultats du modèle structurel**




**Source :** Traitement des données d'enquête

Les coefficients standardisés du modèle structurel révèlent que le plafonnement de carrière subjectif de contenu (PCSC) et hiérarchique (PCSH) influencent négativement l'engagement affectif (EOA), avec des effets respectifs de -0,051 et -0,033. S'agissant du soutien social des collègues (SSCT), l'effet direct associé au plafonnement hiérarchique est significatif (β = 0,039 ; p < 0,001), tandis que celui associé au plafonnement de contenu est non significatif (β = -0,044 ; p = 0,604). Il importe donc de souligner que, au niveau des effets directs, l'effet protecteur du soutien social des collègues n'est pas généralisé. En effet, il ne se vérifie pas pour le plafonnement de contenu (cf. tableau 5), mais plutôt pour le plafonnement hiérarchique. Ces résultats confirment l'hétérogénéité des mécanismes en jeu selon le type de plafonnement. Au niveau de la modération, le test présenté au point suivant révèle que le soutien des collègues

modère significativement la relation entre le plafonnement hiérarchique et l'engagement affectif (H2a), mais pas celle impliquant le plafonnement de contenu (H2b), dont l'interaction n'est pas significative (cf. tableau 5). Toute affirmation d'un effet protecteur du soutien social doit donc être rapportée à la forme de plafonnement considérée et au niveau d'analyse retenu, afin d'éviter toute généralisation abusive. L'atténuation du plafonnement de contenu semble ainsi relever de dynamiques distinctes, appelant des interventions ciblées sur l'enrichissement des tâches plutôt que sur la seule solidarité entre pairs.

### 3.7. Résultats du test de modération

Préalablement au test de modération, les variables explicatives (PCSH et PCSC) ainsi que la variable modératrice (SSCT) ont été centrées par rapport à leur moyenne, afin de réduire la multicolinéarité entre les prédicteurs et les termes d'interaction (Aiken et West, 1991). Les termes d'interaction (PCSH×SSCT et PCSC×SSCT) ont ensuite été construits comme le produit des variables centrées, puis introduits comme prédicteurs de l'engagement organisationnel affectif dans une régression linéaire. Cette procédure fournit des coefficients standardisés (β) bornés dans l'intervalle [-1 ; 1], directement interprétables comme des tailles d'effet, et corrige la lecture antérieure des paramètres. Le signe et la significativité des termes d'interaction, complétés par les graphes de pentes simples (cf. figure 3), constituent les éléments retenus pour l'interprétation de l'effet modérateur.

**Tableau N°7 : Résultats des tests de modération du soutien social des collègues**

| Modèle | Prédicteur | B | Bêta | T | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| **Modèle 1 (VD : EOA)** | **PCSH (centré)** | -0,043 | -0,060 | -1,135 | NS |
| | **SSCT (centré)** | 0,318 | 0,352 | 6,600 | *** |
| | **PCSH × SSCT** | -0,120 | -0,193 | -3,609 | *** |
| **Modèle 2 (VD : EOA)** | **PCSC (centré)** | -0,056 | -0,078 | -1,437 | NS |
| | **SSCT (centré)** | 0,301 | 0,333 | 6,146 | *** |
| | **PCSC × SSCT** | -0,040 | -0,063 | -1,164 | NS |

**** p<0,001; **p<0,01; *p<0,05; NS : Non significatif*

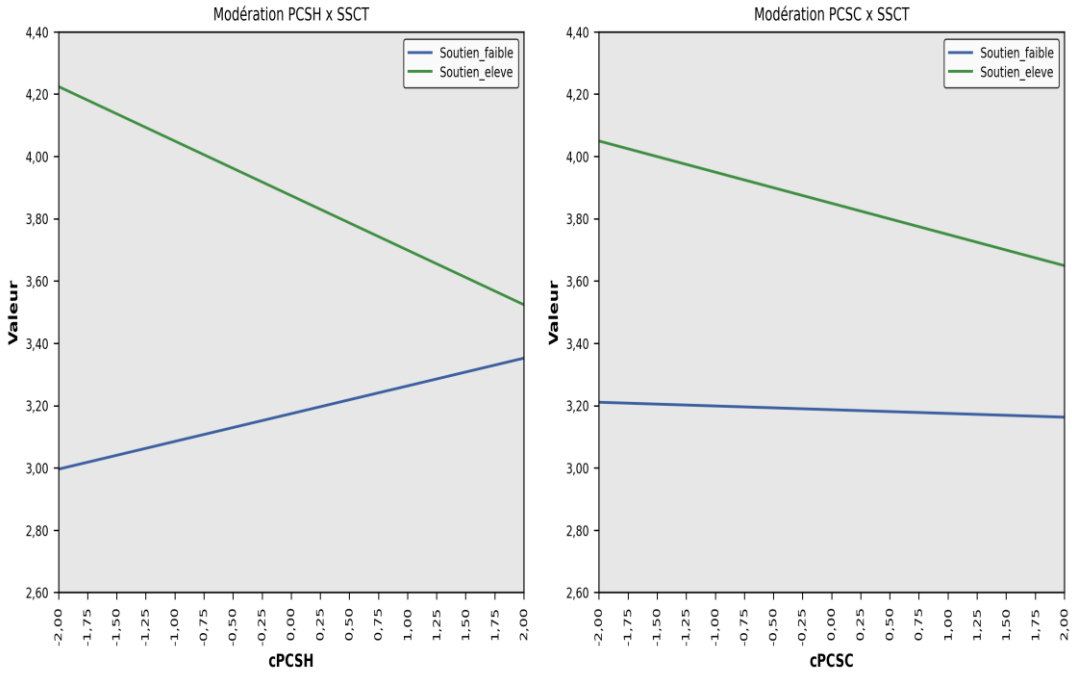
**Source :** Traitement des données d'enquête

Note : Modèle 1 (interaction PCSH × SSCT) : $R^2 = 0,150$ ; $R^2$ ajusté = 0,141 ; $F(3, 302) = 17,720$ ; $p < 0,001$. Modèle 2 (interaction PCSC × SSCT) : $R^2 = 0,120$ ; $R^2$ ajusté = 0,111 ; $F(3, 302) = 13,666$ ; $p < 0,001$. Variable dépendante : engagement organisationnel affectif (EOA). NS : non significatif.

Deux modèles de régression modérée ont été estimés, chacun retenant l'engagement organisationnel affectif comme variable dépendante et intégrant, conformément à la procédure d'Aiken et West (1991), les effets principaux (variables centrées) ainsi que le terme d'interaction correspondant. Dans le premier modèle, l'interaction entre le plafonnement subjectif hiérarchique et le soutien social des collègues est significative ($\beta = -0,193$ ; B = -0,120 ; t = -3,609 ; $p < 0,001$), confirmant que le soutien des collègues modère la relation entre ce type de plafonnement et l'engagement affectif ; le soutien exerce par ailleurs un effet principal positif marqué ($\beta = 0,352$ ; $p < 0,001$). Dans le second modèle en revanche, l'interaction entre le plafonnement subjectif de contenu et le soutien social des collègues n'est pas significative ($\beta = -0,063$ ; B = -0,040 ; t = -1,164 ; $p = 0,245$) : le soutien des collègues ne modère donc pas cette relation. Les deux modèles expliquent respectivement 15,0 % et 12,0 % de la variance de l'engagement affectif ($R^2 = 0,150$ et 0,120), des valeurs cohérentes avec l'amplitude des coefficients estimés.

L'examen des pentes simples précise la forme de la modération significative observée pour le plafonnement hiérarchique. Contrairement à l'hypothèse d'un effet purement tampon, la relation négative entre le plafonnement hiérarchique et l'engagement affectif est plus prononcée lorsque le soutien des collègues est élevé (pente = -0,175) et devient quasi nulle lorsque ce soutien est faible (pente = +0,089). Une lecture équivalente, tournée vers la ressource sociale, est que l'effet bénéfique du soutien des collègues sur l'engagement s'atténue à mesure que le plafonnement hiérarchique s'intensifie. Le soutien des pairs ne suffit plus à compenser un blocage hiérarchique perçu comme sévère. En revanche, pour le plafonnement de contenu, l'absence d'interaction significative se traduit par deux pentes presque parallèles (figure 3). Le soutien des collègues ne modifie donc pas la relation entre ce type de plafonnement et l'engagement affectif.

**Figure N°3 : Graphes d'interaction (pentes simples) illustrant l'effet modérateur du soutien social des collègues**




**Source :** traitement des données d'enquête

Les graphes de pentes simples ont été tracés à ±1 écart-type du soutien social des collègues (écart-type = 1,101) à partir des estimations des deux modèles de modération. Le panneau (a) illustre l'interaction significative relative au plafonnement hiérarchique : les deux pentes divergent nettement, la relation plafonnement et engagement variant selon le niveau de soutien. Le panneau (b) illustre l'absence d'interaction significative pour le plafonnement de contenu, les deux pentes demeurant quasi parallèles.

**Tableau N°8 : Récapitulatif des résultats des tests sur les hypothèses**

| ***Hypothèses*** | ***Coefficient estimé*** | ***P value*** | ***Résultats*** |
|---|---|---|---|
| **H1 :** le plafonnement de carrière subjectif influence significativement et négativement l'engagement organisationnel affectif des salariés cadres du secteur privé formel ivoirien | | | |
| H1a : le plafonnement de carrière subjectif hiérarchique influence significativement et | -0,051 | 0,004 | Validée |

| | | | |
|---|---|---|---|
| négativement l'engagement affectif des salariés cadres du secteur privé formel ivoirien | | | |
| H1b : le plafonnement de carrière subjectif de contenu influence significativement et négativement l'engagement affectif des salariés cadres du secteur privé formel ivoirien | -0,033 | 0,023 | Validée |
| **H2 :** le soutien social des collègues modère significativement la relation entre le plafonnement de carrière subjectif et l'engagement organisationnel affectif des salariés cadres du secteur privé formel ivoirien | | | |
| **H2a :** le soutien social des collègues modère significativement la relation entre le plafonnement subjectif hiérarchique et l'engagement organisationnel affectif des salariés cadres du secteur privé formel ivoirien | -0,193 | 0,000 | Validée |
| **H2b :** le soutien social des collègues modère significativement la relation entre le plafonnement subjectif de contenu et l'engagement organisationnel affectif des salariés cadres du secteur privé formel ivoirien | -0,063 | 0,245 | Non validée |

**Source :** Traitement des données d'enquête

## 4. Discussion des résultats

La présente recherche avait pour objectif d'examiner le rôle modérateur du soutien social des collègues de travail dans la relation entre le plafonnement de carrière subjectif et l'engagement organisationnel affectif, dans le contexte du secteur privé formel ivoirien. En guise de rappel, la première série d'hypothèses suggéraient que le plafonnement subjectif hiérarchique (H1a) ainsi que le plafonnement subjectif de contenu (H1b) seraient significativement et négativement lié à l'engagement organisationnel affectif. Nos résultats révèlent l'existence d'une relation négative et significative entre le plafonnement subjectif hiérarchique et l'engagement organisationnel affectif, validant ainsi l'hypothèse (H1a). Ces résultats contredisent ceux de Mhiri (2019) qui a trouvé que le plafonnement subjectif hiérarchique influençait de façon positive l'implication affective. Nous pouvons justifier ce lien négatif dans notre cas, par les arguments avancés par la théorie de l'échange social (Blau, 1964). En effet, les travailleurs

voient en l'emploi, un échange de loyauté et d'efforts, en contrepartie des avantages d'ordres matériels, socio-émotionnels qu'ils reçoivent de l'organisation. Ainsi, lorsque les cadres s'investissent dans leur travail en faisant des efforts supplémentaires pour accomplir leurs tâches (Kim et Beehr, 2018) et qu'en retour l'entreprise ne leur offre pas de perspective d'évolution de carrière, ces derniers exprimeront en retour un engagement affectif plus ou moins important.

Un autre résultat relève de la relation négative entre le plafonnement subjectif de contenu et l'engagement organisationnel affectif. Ce résultat nous a permis de valider l'hypothèse (H1b) et d'enrichir ainsi les études antérieures (Lapalme et al., 2009 ; Chênevert et al., 2007, Rouillard et al. 2003 ; Noah, 2017) portant sur le plafonnement de contenu et l'engagement organisationnel affectif. En effet, lorsque les tâches inhérentes au poste manquent de richesse et de diversité, et que le travail ne procure pas suffisamment de défis, le sentiment d'attachement du cadre à l'égard de son organisation tend à diminuer. Il convient toutefois de préciser que ces deux effets directs, bien que statistiquement significatifs, demeurent de faible ampleur. Le coefficient standardisé est de $\beta = -0,033$ pour le plafonnement subjectif hiérarchique et de $\beta = -0,051$ pour le plafonnement subjectif de contenu. Ces résultats invitent donc à interpréter leur portée pratique avec prudence, au-delà de leur seule significativité statistique. Par ailleurs, lorsque le soutien social des collègues et les termes d'interaction sont introduits dans les modèles de modération, les effets principaux du plafonnement ne demeurent plus statistiquement significatifs. Pour le plafonnement hiérarchique, on obtient $\beta = -0,060$ ; $p = 0,257$. Pour le plafonnement de contenu, le coefficient est de $\beta = -0,078$ ; $p = 0,152$. Cette évolution est cohérente avec la faible ampleur initiale des effets directs. Elle suggère que la contribution propre du plafonnement subjectif à l'engagement affectif reste modeste. Son influence semble davantage s'exprimer en interaction avec le contexte de soutien social qu'à travers une relation strictement additive.

La seconde série d'hypothèses proposait un effet modérateur du soutien social des collègues dans la relation entre, d'une part, le plafonnement subjectif hiérarchique et l'engagement organisationnel affectif (H2a) et, d'autre part, le plafonnement subjectif de contenu et l'engagement organisationnel affectif (H2b). Nos résultats révèlent un effet modérateur significatif du soutien social des collègues dans la relation liant le plafonnement subjectif hiérarchique à l'engagement organisationnel affectif ($\beta = -0,193$ ; $p < 0,001$), validant l'hypothèse H2a. L'analyse des pentes simples montre toutefois que cette modération ne prend

pas la forme d'un simple effet tampon. En effet, la relation négative entre le plafonnement hiérarchique et l'engagement est plus marquée lorsque le soutien des collègues est élevé et devient négligeable lorsqu'il est faible. Formulé du point de vue de la ressource sociale, l'effet bénéfique du soutien des collègues sur l'engagement s'amenuise à mesure que le blocage hiérarchique perçu s'intensifie, comme si le soutien entre collègues ne parvenait plus à compenser un plafonnement hiérarchique jugé sévère. Ce constat s'inscrit néanmoins dans un contexte culturel ivoirien marqué par des valeurs collectivistes, où les rapports entre collègues, en raison de la proximité statutaire, constituent une source privilégiée de soutien (Zadi, 1998). Il invite à considérer que ce soutien opère surtout tant que le plafonnement demeure modéré. En revanche, l'interaction entre le plafonnement subjectif de contenu et le soutien social des collègues n'est pas statistiquement significative ($\beta = -0,063$ ; $p = 0,245$). L'hypothèse H2b n'est pas validée. Le soutien des collègues ne modère donc pas la relation entre le plafonnement de contenu et l'engagement organisationnel affectif. Les pentes simples associées demeurant pratiquement parallèles quel que soit le niveau de soutien. Ce résultat est contraire avec l'idée de Huaman Ramirez et Lahlouh (2022) selon laquelle les employés qui ont des interactions sociales positives avec leurs collègues de travail rapportent des niveaux plus faibles du plafonnement subjectif de contenu. Cela peut s'expliquer par la nature spécifique du plafonnement de contenu. Ce dernier renvoie à la perception d'un travail routinier, monotone et peu stimulant, ainsi qu'à l'absence d'opportunités d'apprentissage et de développement (Bardwick, 1986). Dans ce cas, le problème ne réside pas principalement dans l'absence de relations sociales, mais dans la faiblesse des ressources incorporées au poste. Par ailleurs, le cadre peut attribuer cette situation à l'organisation plutôt qu'à la qualité de ses relations avec ses collègues. Dans ce contexte, même un niveau élevé de soutien social entre pairs peut difficilement modifier l'interprétation causale de cette expérience de carrière.

Ainsi, dans les deux modèles, le soutien social des collègues exerce un effet principal positif et significatif sur l'engagement affectif ($\beta = 0,352$ et $0,333$ ; $p < 0,001$). Ce résultat valide le rôle du soutien des collègues comme ressource favorable à l'engagement (Hobfoll, 1989), indépendamment de sa capacité à modérer les effets du plafonnement.

## Conclusion

Cette étude apporte une contribution à la compréhension des mécanismes par lesquels les interactions sociales au travail peuvent atténuer ou renforcer les effets du plafonnement de carrière. Elle s'inscrit dans le prolongement des travaux de Noah (2017), lesquels soulignent la nécessité de développer des recherches empiriques visant à examiner le rôle modérateur du soutien social des collègues dans la relation entre le plafonnement de carrière et ses différentes conséquences. Riche des enseignements issus de la discussion, il convient désormais de synthétiser les apports ainsi que les limites et les perspectives de la recherche. Sur le plan théorique cette étude contribue à enrichir la littérature en mettant en exergue le rôle modérateur du soutien des collègues dans la relation d'influence du plafonnement subjectif sur l'engagement organisationnel affectif. D'un point de vue pratique, les conclusions selon lesquelles le soutien des collègues joue un rôle déterminant dans le maintien de l'engagement affectif des salariés confrontés aux situations de plafonnement hiérarchique et de contenu suggèrent que les managers des entreprises du secteur privé formel ivoirien prennent conscience des interactions amicales entre salariés sur le lieu de travail. Il serait important pour ces managers de créer des activités sociales qui aideront à faciliter la coopération entre collaborateurs et l'échange d'informations relatives aux opportunités de carrière. Aussi, compte tenu des inconvénients du plafonnement subjectif hiérarchique et de contenu sur l'engagement, nous encourageons les managers des entreprises privées ivoiriennes à renforcer les activités de formations et de développement afin de faciliter le parcours de carrière des cadres et leurs chances d'employabilité future. Ces activités de formations permettront aux cadres d'atteindre leurs objectifs de carrière et de maximiser leur capital humain en vue d'une promotion et d'une employabilité future (Tremblay, 2021). Les gestionnaires doivent aussi proposer des emplois créatifs et techniquement stimulants, qui donnent lieu à des contacts sociaux et offrent une meilleure visibilité (Bardwick, 1986). A défaut d'offrir un développement vertical (enrichissement des tâches), la possibilité donnée aux salariés de réaliser une multitude de tâches semble être la solution la mieux adaptée (Mhiri, 2019). Aussi, il serait intéressant pour les managers de concevoir des programmes de rotation des postes en fonction des besoins de développement exprimés par les cadres.

Les apports de cette étude ne doivent pas faire oublier quelques limites qu'il convient de souligner. Une première limite concerne le caractère transversal de l'étude qui ne permet d'établir clairement le sens des causalités entre les variables retenues. Nous encourageons donc

les études futures à adopter des modèles longitudinaux afin d'établir comment les effets du plafonnement de carrière subjectif se déploient et les étapes auxquelles la variable modératrice devient plus saillante. Une autre limite concerne le soutien social des collègues. En effet, nous n'avons pas précisé la nature des aides (matérielle, émotionnelle, etc.). Il serait intéressant de préciser la nature des aides émotionnelles ou matérielles, afin d'avoir une meilleure appréciation de la relation étudiée. Aussi, seul l'engagement affectif a fait l'objet de cette étude. Des études futures pourraient voir l'effet modérateur du soutien des collègues sur le plafonnement subjectif et l'engagement organisationnel pris dans sa dimension affective, calculée et normative. Bien que statistiquement significatifs, les effets directs du plafonnement subjectif sur l'engagement organisationnel affectif présentent des tailles d'effet très faibles. Leur portée pratique demeure donc limitée. Ces résultats gagneraient, par conséquent, à être répliqués sur d'autres échantillons et dans différents contextes organisationnels avant toute généralisation.

## BIBLIOGRAPHIE

AIKEN L. S., ET WEST S. G. (1991), « *Multiple regression: Testing and interpreting interactions* », Sage Publications.

ALLEN N.J., ET MEYER J.P. (1996), « Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 49, PP. 252-276.

BARDWICK J. M. (1986), « *The plateauing trap: how to avoi dit in your career* », Amacom.

BENTEIN, K., VANDENBERGHE, C., ET DULAC, T. (2004), « Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail », *Revue de gestion des ressources humaines*, Vol.*53*, PP. 69-79.

BLAU P.M. (1964), « Exchange and Power in social Life », *Sociologie du travail*, Vol.9(N°1), PP.101-102.

CHAO (1990), « Exploration of the conception and measurement of career plateau: a comparative analysis », *Journal of Management,* Vol. 16 (N°1), PP.181-193.

CHÊNEVERT D., CHAREST A., ET SIMARD G. (2007), « Etude de l'évolution des déterminants de l'engagement affectif : le rôle de l'habilitation, du plafonnement de carrière et de la justice organisationnelle », *Relations industrielles,* Vol.62 (N°2), PP. 258-281.

COBB, S. (1976), « Social support as a moderator of life stress », *Biopsychosocial Science and Medicine*, Vol. 38 (N°5), PP. 300-314.

DIRENZO, M. S., TOSTI-KHARAS, J., ET POWLEY, E. H. (2022), « Called to serve : exploring the relationship between career calling, career plateaus, and organizational commitment in the US military », *Journal of Career Assessment,* Vol.30 (N°1), PP.60-77.

DRIVER, M. J. (1985), « Demographic and societal factors affecting the linear career crisis » *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 2 (N°2), PP. 245-263.

DRUCKER-GODARD, C., FOUQUE, T., GOLLETY, M., ET LE FLANCHEC, A. (2012), « Le métier et la carrière des enseignants chercheurs : incidences sur la satisfaction au travail et l'implication », *XXIIIème Congrès de l'AGRH (Association de Gestion des Ressources Humaines)*.

FERENCE. T.P., STONER J.A ET WARREN E.K. (1977), « Managing the career plateau », *The academy of management Review,* vol.2 (n°4), pp.602- 612.

FORNELL C., ET LARCKER D. F. (1981), « Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error », *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 (N°1), PP. 39-50.

HAIR J., HOLLINGSWORTH C. L., RANDOLPH A. B., ET CHONG A. Y. L. (2017), « An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research », *Industrial management & data systems*, Vol.117 (N°3), PP. 442-458

HENSELER J., RINGLE C. M., ET SARSTEDT M. (2015), « A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43 (N°1), PP. 115-135.

HERRBACH. O. (2005), « États affectifs et formes d'engagement. Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel », *Psychologie du travail et des organisations*, Vol.11 (N°3), PP. 135-150.

HOBFOLL S.E. (1989), « Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress », *American Psychologist*, Vol. 44 (N°3), PP. 513-524

HOUSE, R. J., SCHULER, R. S., ET LEVANONI, E. (1983), « Role conflict and ambiguity scales: Reality or artifacts? », *Journal of Applied Psychology,* Vol. 68(N°2), PP. 334-337.

HU, C., ZHANG, S., CHEN, Y.-Y., ET GRIGGS, T. L. (2022), « A meta-analytic study of subjective career plateaus », *Journal of Vocational Behavior,* Vol. 132, P. 103649.

HURST, C. S., BARANIK, L. E., ET CLARK, S. (2017), « Job content plateaus: Justice, job satisfaction and citizenship behaviour », *Journal of Career Development*, Vol. 44 (N°4), PP. 283-296.

KAPELA D. T., ET SABINE POHL. (2017), « Soutien organisationnel, solidarités sociales et engagement des employés : le rôle modérateur de la pauvreté laborieuse », *Le travail humain*, Vol. 80 (N°3), PP. 241 à 258.

HUAMAN-RAMIREZ, R., ET LAHLOUH, K. (2023), « Understanding Career Plateaus and Their Relationship with Coworker Social Support and Organizational Commitment : *Public Organization Review*, Vol.23(N°3), PP.1083-1104

JIANG, Z. (2016), « The relationship between career adaptability and job content plateau: The mediating roles of fit perceptions », *Journal of Vocational Behavior*, Vol.*95*, PP. 1-10.

JUNG J., ET TAK J. (2008), « The Effects of perceived career plateau on employees' attitudes: moderating effects of career motivation and perceived supervisor support with Korean employees », *Journal of Career Development,* Vol.35 (N°2), PP.187-201.

KIM N. R., KIM, H. J., ET LEE, K. H. (2018), « Social support and occupational engagement among Korean undergraduates: The moderating and mediating effect of work volition », *Journal of Career Development*, Vol. 45 (N°3), PP. 285-298.

LAPALME M. È., TREMBLAY M., ET SIMARD G. (2009), « The relationship between career plateauing, employee commitment and psychological distress: The role of organizational and supervisor support », The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20 (N°5), PP. 1132-1145.

LIMPANITGUL T., ROBSON M. J., GOULD-WILLIAMS J., ET LERTTHAITRAKUL W. (2013), « Effects of co-worker support and customer cooperation on service employee attitudes and behaviour: Empirical evidence from the airline industry », *Journal of Hospitality and Tourism Management,* Vol.20, PP. 23-33.

MEYER J. P., ET ALLEN N. J. (1997), « *Commitment in the workplace: Theory, research* », and application, Sage publications.

MHIRI S. (2019), « Les effets de la charge de travail et du plafonnement de carrière sur les trois dimensions de l'implication organisationnelle des cadres », *Revue de gestion des ressources humaines*, Vol.1 (N°111), PP.35-55.

TSHIBANDA MICHÉE, M., ET MAXIME, C. J. (2024), « Plafonnement de carrière et engagement organisationnel des enseignants des écoles catholiques de kikwit en RDC », *African Scientific Journal*, Vol. *3*(N°25), PP. 1100-1100.

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

TSHIBANDA MICHÉE, M., ET MAXIME, C. J. (2024), « Plafonnement de carrière et engagement organisationnel des enseignants des écoles catholiques de kikwit en RDC », *African Scientific Journal*, Vol. *3*(N°25), PP.1100-1100.

Moisson, V., ET Roques, O. (2005), « *La responsabilité sociale face au stress professionnel* », CEROG.

MOWDAY, R. T. (1998), « Reflections on the study and relevance of organizational commitment », *Human Resource Management Review,* Vol.8 (N°4), PP. 387-401.

NEAR J.P (1984), « Plateaued managers may be disenchanted and produce less on the job. But survey results indicate that such problems may not be as widespread as ‘‘common sense’’ would dictate. The extent of the problem, plus some solutions, are herein examined », *business Horizon,* vol. 27 (N°4), pp. 75-79.

NEAR J. P. (1985), « A discriminant analysis of plateaued versus non plateaued managers », *Journal of vocational behavior,* Vol. 26, PP.177-188.

NOAH C. (2017), « Plateau de carrière et engagement organisationnel dans le secteur public Camerounais : rôle du soutien organisationnel perçu », Revue de gestion des ressources humaines, Vol.2 (N°104), PP. 23-34.

NOAH C., ET DOUANLA J. (2022), « Soutien social perçu du supérieur, plafonnement de carrière et engagement affectif dans le secteur public camerounais », *Psychologie du Travail et des Organisations*, Vol. 28 (N°2), pp. 115-127.

RESTUBOG, S. L. D., OCAMPO, A. C. G., ET WANG L. (2020), « Taking control amidst the chaos : Emotion regulation during the COVID-19 pandemic », *Journal of vocational behavior*, Vol. *119*, pp. 103440.

ROUILLARD C., ET LEMIRE L. (2003), « Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : une exploration empirique », Management international, Vol.7(N°4), PP.1 16.

ROUSSEAU, V., ET AUBÉ, C. (2010), « Social support at work and affective commitment to the organization: the moderating effect of job resource adequacy and ambient conditions », *The Journal of Social Psychology*, Vol. 150 (N°4), PP. 321-340.

SCOTT S. G. ET BRUCE R. A. (1994), « Determinants of Innovative Behavior: A

Path Model of Individual Innovation in the Workplac », *Academy of Management*

*Journal,* Vol. 37 (N°3), PP. 580-607.

SOUMAHORO, B.Y.S. (2024), « L'influence du plafonnement de carrière subjectif sur l'engagement organisationnel des cadres du secteur privé formel ivoirien », *revue internationale de gestion et d'économie*, Vol.2 (N°16), PP.169-191.

TREMBLAY M. (2021), « Understanding the dynamic relationship between career plateauing, organizational affective commitment and citizenship behavior », *Journal of vocational behavior*, Vol.129, PP.103-611.

WANG, Y. H., HU, C., HURST, C. S., ET YANG, C. C. (2014), « Antecedents and outcomes of career plateaus: The roles of mentoring others and proactive personality », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 85 (N°3), PP. 319-328.

WINNUBST, J. A. M., BUUNK, B. P., & MARCELISSEN, F. H. G. (1988). Social support and stress: Perspectives and processes. In S. Fisher & J. Reason (Eds.), Handbook of life stress, cognition and health (pp. 511-528).

Xie, B., Lu, X., Zhou, W., ET Xin, X. (2014), « The effect of career plateau on Chinese employees' affective commitment: An indigenous career plateau scale and two-mediator model », *Frontiers of Business Research in China*, Vol. 8 (N°3), PP. 346-366.

YANG, W. N., WANG, Y. H., DODEN, W., ET WANG, P. Y. (2025), « Revisiting the relationship between career plateau and job performance : A social-cognitive perspective », *Applied Psychology*, Vol. 74(N°1), PP.70002.

YANG W-N., NIVEN K., ET JOHNSON S. (2018), « Career plateau : A review of 40 years of research », journal of vocational behavior, vol.110, PP.286-302.

ZADI K. (1998), « *Culture africaine et management de l'entreprise moderne* », Ed. CEDA Abidjan.