

PLAFONNEMENT DE CARRIERE DES ENSEIGNANTS CHERCHEURS AU MAROC

L'analyse thématique des récits de vie

CAREER CAP FOR TEACHER-RESEARCHERS IN MOROCCO

Thematic analysis of life stories

TAOUSSI Ghita

Enseignante chercheure

Faculté de Management et de gouvernance

Université Privée de Marrakech

Maroc

g.taoussi@upm.ac.ma

MAGHNI Ahmed

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger

Université Abdelmalek Essâadi

Maroc

ahmed.maghni@uae.ac.ma

Date de soumission : 29/12/2022

Date d'acceptation : 08/02/2023

Pour citer cet article :

TAOUSSI.Gh & MAGHNI.A. (2023) «PLAFONNEMENT DE CARRIERE DES ENSEIGNANTS
CHERCHEURS AU MAROC L'analyse thématique des récits de vie», Revue Française d'Economie et de
Gestion «Volume 4 : Numéro 2» pp : 155 – 183.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cet article présente une contribution à l'étude du plafonnement de carrière des enseignants-chercheurs au Maroc. La contribution sera non seulement une occasion pour comprendre, vérifier, analyser et discuter les différents thèmes expliquant le plafonnement de carrière chez le professeur universitaire, mais aussi, une opportunité pour contextualiser les dispositifs actuels mis en pratique pour gérer son avancement professionnel.

Sur la base des résultats auxquels nous sommes parvenus, nous présentons une discussion assez claire des catégories thématiques, les plus génératrices de signification du plafonnement chez les universitaires marocains notamment, ses déterminants collectifs (individuels, organisationnels et environnementaux), ainsi que ses effets (positifs et négatifs) sur leurs comportements et attitudes au travail.

Mots clés : plafonnement de carrière ; enseignants-chercheurs ; étude qualitative ; récit de vie ; analyse thématique.

Abstract

This article presents a contribution to the study of the career cap of teacher-researchers in Morocco. The contribution will not only be an opportunity to understand, verify, analyze and discuss the different themes explaining the career cap in the university professor, but also an opportunity to contextualize the current mechanisms put into practice to manage his professional advancement.

On the basis of the results we have reached, we present a fairly clear discussion of the thematic categories, the most significant of the ceiling among Moroccan academics in particular, its collective determinants (individual, organizational and environmental), as well as its effects (positive and negative) on their behaviors and attitudes at work.

Keywords: Career cap; teachers-researchers; qualitative study; narrative of life; thematic analysis.

Introduction

Depuis le Dahir du 5 août 1959 organisant l'enseignement supérieur, le paysage universitaire marocain n'a cessé d'évoluer sous l'effet de réformes successives. Les nouvelles dispositions statutaires et réglementaires régissant le recrutement et l'avancement des universitaires marocains, imposent aux établissements universitaires de nouveaux procédés de gestion de carrière, et aux universitaires de nouvelles façons de penser leurs parcours professionnels. Ainsi, dans le cadre des transformations et des situations de travail, parfois accrues, les universitaires veulent cerner des actions et des comportements appropriés, à la fois utiles et nécessaires pour aboutir aux résultats mais, aussi, en tirer des bénéfices. Ils sont à notre époque de plus en plus soucieux de maintenir une qualité de vie au travail, un équilibre vie professionnelle/vie privée et de se donner une vision de leur carrière. Ainsi, l'existence des normes antinomiques, le doute de l'avenir, la faiblesse cognitive de l'environnement (Weick, 1996) et l'apparition de nouvelles missions, de nouvelles nécessités et de nouveaux privilèges font ressortir un sentiment de malaise des enseignants chercheurs par rapport à leur carrière universitaire.

Notre étude s'inscrit dans ce cadre et vise à comprendre comment les enseignants-chercheurs exécutants au sein de l'université publique au Maroc peuvent se trouver confrontés à une situation de plafonnement et quel est l'impact de cette dernière sur leurs comportements et attitudes au travail. Nous allons tenter particulièrement de répondre aux questionnements suivants :

- ✚ Comment procède-t-on actuellement pour faire avancer les enseignants-chercheurs au Maroc ? Comment gèrent-ils leurs carrières ? Comment perçoivent-ils leur métier ? Comment perçoivent-ils les dispositifs de recrutement et d'avancement en vigueur ?
- ✚ Quelle place est accordée par les enseignants-chercheurs au Maroc à la problématique du plafonnement des carrières ? Peut-on parler du plafonnement de carrière des enseignants chercheurs ? Si oui, quels en sont les événements déclencheurs, les propriétés, les facteurs à l'origine et les effets sur leurs attitudes et comportements au travail ?
- ✚ Peut-on parler encore d'un profil de carrière unique de l'enseignant-chercheur ? Ne s'agit-il pas de plusieurs profils ? Qu'est-ce qui spécifient en cours de cette période de plafonnement, les profils des enseignants-chercheurs démotivés dans leur vie professionnelle de ceux qui continuent avec motivation et ambition ?

La réponse à ces interrogations renvoie au contexte de planification de la carrière du corps professoral de l'université publique marocaine, ainsi qu'aux expériences vécues par l'enseignant-chercheur comme cas individuel. Dans ce cadre, nous avons entamé une étude qualitative, afin d'explorer l'évolution et les caractéristiques de leur carrière académique et administrative.

Compte tenu de l'importance des retours d'entretiens et des données de terrain sur les parcours des enseignants-chercheurs marocains, considérés comme une contribution fondamentale à l'atteinte de nos objectifs de recherche, l'analyse thématique est un support indispensable à l'interprétation des contenus.

Ce papier permettra de revenir en détail sur les principales étapes de déroulement de cette analyse et les premières conclusions de notre étude.

1- Revue de littérature

Cet axe sera consacré à la présentation des fondamentaux théoriques, conceptuels et contextuels liés à la carrière universitaire et au plafonnement des carrières.

1-1 La carrière universitaire

La carrière universitaire représente la préoccupation académique de plusieurs chercheurs en management des ressources humaines. Plusieurs aspects ont été conçus autour de ce concept générique. Nous avons cité ci-dessous les explorations relatives à la carrière universitaire et au phénomène du plafonnement de carrière.

D'après Hennequin en 2010, la carrière universitaire est une carrière unique dans leur genre expliquée par les caractères d'autonomie et de liberté des enseignants chercheurs (Fréville, 2001). Elle est une combinaison des définitions entre la carrière traditionnelle (basée sur les promotions et un avancement linéaire) et la carrière nomade (basée sur les compétences et la mobilité). Dans le courant traditionnel, la carrière académique se déroule selon une mobilité verticale très structurée (Hennequin, 2010) en consolidant le rôle des conseils et des commissions de contrôle, et en assurant un bon management en interne (Enders et Kaulisch, 2006). Ainsi, ce sont les critères objectifs de réussite de la carrière des enseignants chercheurs qui renforcent les marchés d'emploi en interne de l'institution de travail (Enders et Kaulisch, 2006 ; Musselin, 2013). Par contre, dans le courant nomade, les enseignants chercheurs sont libres dans la prise de décisions par rapport à leurs parcours professionnels (Hennequin, 2010 ; Kaulisch et Enders, 2005) et ils peuvent acquérir des compétences à l'extérieur de l'institution de travail (Enders et Kaulisch, 2005). Aussi bien, la carrière dans ce sens se caractérise par la subjectivité des critères qui entrent dans les conditions de réussite (Kaulisch et Enders, 2005).

La carrière d'un chercheur est loin d'être stricto individuelle car, les structures et les interactions contextuelles jouent un rôle central dans sa construction (Beaufaÿs et Kraiss, 2005). Elle se détermine par plusieurs facteurs qui sont essentiellement : la culture nationale et spécifiquement, la politique de la science suivie par la nation (Altbach, 2000); la « managérialisation » des pratiques publiques (Harley, Muller-Camen et Collin, 2004) ; la divergence entre les motifs de l'université comme organisation et de la profession de l'enseignant chercheur, les mutations constatées sur les modes de pilotage des universités (Weick, 1996) et l'ambiguïté du contexte universitaire (Weick, 1976).

Après une lecture attentive de la littérature, deux modèles/scripts de la carrière académique existent. Le premier est celui de Duberley, Cohen et Mallon (2006), ces auteurs ont défini quatre scripts de carrière des chercheurs scientifiques à savoir, le chercheur d'équilibre ; le scientifique passionné ; le carriériste dans son organisation et l'opportuniste stratégique. Le deuxième modèle est étudié par Louvel et Valette en 2014, ils ont défini trois scripts de carrière qui sont selon les auteurs conformes à ce qu'on trouve dans d'autres pays à savoir, le professionnel de recherche ; l'entrepreneur local et l'administrateur.

1-2 Le plafonnement de carrière

Suivant une approche temporelle (Tremblay et Roger, 1995) centrée sur le passé, Le plateau de carrière signifie rester longtemps dans la même situation sans développer (limite supérieure objective) et le sentiment de ne pas pouvoir se développer de manière orientée vers l'avenir (limite supérieure subjective).

Les situations subjectives de plafonnement ressenti affectent négativement la performance individuelle, la satisfaction et l'engagement en termes de structure et de contenu (Nachbagauer & Riedl, 2002). D'une manière générale, les plateaux de carrière sont souvent associés à un manque de satisfaction et à une intention accrue de quitter l'entreprise (Lee, 2003).

Plusieurs chercheurs en sciences de gestion adhèrent l'idée, queles conséquences de ce phénomène sur l'individu, sont associées à un des facteurs appelés ; déterminants de plafonnement des carrières. Ils se répartissent en deux catégories :

- ✚ **Déterminants individuels** : des études empiriques ont systématiquement révélé que les employés plafonnés beaucoup plus âgés que ceux non plafonnés (Slocum et al., 1985 ; Savery, 1990 ; Tremblay et Roger, 1995). La réussite personnelle et professionnelle sont également des déterminants du plateau, car la volonté de progresser et l'ambition des personnes les rendent moins susceptibles d'atteindre un plateau. (Tremblay et Roger, 1993).

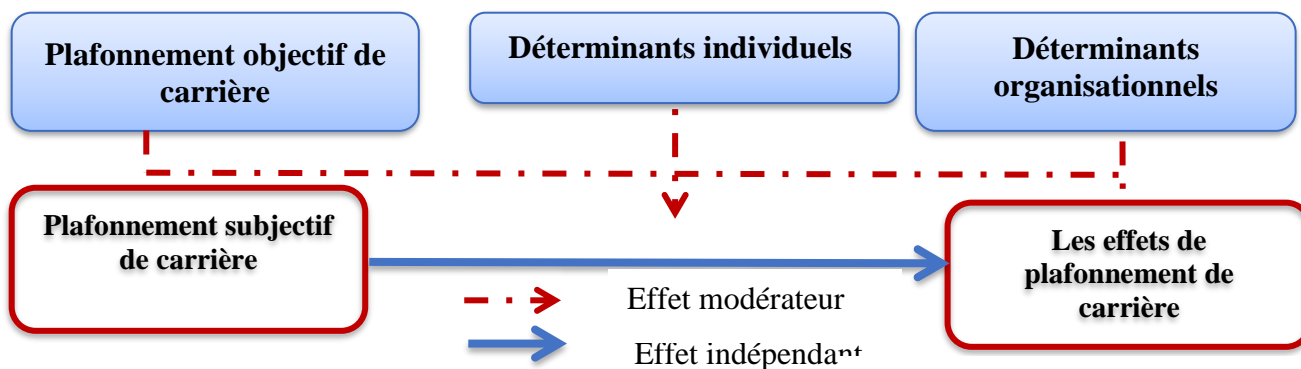
✚ **Déterminants organisationnels** : parmi ces déterminants, nous pouvons citer la structure institutionnelle qui a une influence sur la façon dont les gens définissent leur carrière et dont les entreprises organisent la mobilité de leurs employés (Livian, 2004). De plus, la structure organisationnelle est un facteur de risque qui peut placer les employés dans une situation de plafond, en particulier dans les organisations aux méthodes de travail bureaucratiques. (Veiga, 1981, Schein, 1978).

1-3 Le modèle théorique de recherche

La diversité de notre cadre théorique et conceptuel de recherche, nous a amenées à élaborer un modèle théorique élémentaire de recherche.

Notre modèle théorique de recherche est issu d'une revue de littérature approfondie et de modèles de plateau de carrière déjà testés par des chercheurs dans différents contextes (Roger & Tremblay., 1995 ; Lemire Louis & Tania Saba., 1997 ; Drucker Gordard et al., 2013). Ce modèle suggère que la relation causale entre les limites de carrière subjectives et leur impact sur le comportement individuel est modérément influencée par de nombreux déterminants individuels et organisationnels, et pas seulement par la dimension objective des limites de carrière.

Figure 1: modèle théorique initial de recherche



Source : Auteurs

1-4 Déroulement de la carrière de l'enseignant-chercheur au Maroc

Dans l'université publique marocaine, les activités d'enseignement et de recherche sont confiées principalement à des enseignants-chercheurs de la fonction publique. D'autres catégories de personnel sont appelées à enseigner. Il s'agit des contractuels (doctorant recruté à l'échelle de l'université pour une durée déterminée), des enseignants rattachés à l'université en raison de leur spécialité (professeur de communication ou de l'éducation sportive à titre d'exemple), des enseignants vacataires rémunérés à l'heure, etc. La gestion de ces catégories est déconcentrée au niveau des établissements et des universités. Nous n'aborderons pas ces

catégories. Les enseignants-chercheurs sont soit des professeurs assistants, soit des professeurs habilités à diriger les recherches, soit des professeurs de l'enseignement supérieur.

Après la prise de contact et l'entretien des acteurs institutionnels, en plus d'une analyse minutieuse des textes réglementaires dédiés à l'avancement professionnel des trois catégories précitées, nous avons exploré que depuis février 1997, pour avancer dans sa carrière, l'enseignant-chercheur de l'université publique marocaine, comme tout fonctionnaire, passe par des phases prédéfinies et réglementées.

Lorsqu'il s'agit de recruter des professeurs assistants, ils sont recrutés par le biais d'un processus de sélection de l'État ouvert à toutes les institutions universitaires, sachant que les candidats doivent être titulaires d'un doctorat ou d'un diplôme équivalent. Après le concours, le candidat sélectionné commencera à enseigner au premier échelon du grade A pendant 2 ans, période pendant laquelle il pourra passer au deuxième échelon, si le candidat ne parvient pas à démontrer ses compétences pédagogiques, le mandat sera prolongé à trois ans, mais la troisième année ne sera pas prise en compte pour la promotion. Une fois que le professeur assistant s'est préparé à l'habilitation universitaire et a atteint au moins le troisième grade en tant que PA. Pour ceux qui ont plus de 4 ans d'expérience pratique en tant que professeurs et/ou professeurs assistants peuvent faire progresser leur carrière dans le cadre des « professeurs habilités ».

Enfin, le passage vers le statut PES qui représente le plafond objectif en termes de la hiérarchie, il nécessite une ancienneté de six ans en qualité de PH et un dossier scientifique et pédagogique respectant les rubriques de la grille d'évaluation établie dans ce sens.

Se référant à l'article 14 du statut particulier des enseignants et chercheurs, celui-ci progresse d'un niveau au suivant tous les deux ans, mais le passage d'un grade à l'autre se déroule selon certains rythmes et conditions. Le tableau suivant montre les critères pour chaque rythme :

Tableau 1: Rythmes d'avancement d'un grade à grade

Rythme exceptionnel	20% de l'effectif des candidats inscrits pour l'avancement sont promus à un grade supérieur s'ils disposent de 2 ans d'ancienneté dans le 3ème échelon du grade présent.
Rythme rapide	20% de l'effectif des candidats inscrits pour l'avancement sont promus à un grade supérieur après un an d'ancienneté dans le 4ème échelon du grade considéré.

Rythme normal	20% de l'effectif des candidats inscrits pour l'avancement sont promus à un grade supérieur soit après 2 ans ou 3 ans au 4ème échelon du grade actuel.
----------------------	--

Source : Statut particulier de l'enseignant-chercheur au Maroc

La commission scientifique de chaque établissement universitaire procède à l'évaluation des dossiers d'avancement des enseignants concernés via une grille préétablie¹, laquelle accorde le même poids, soit 50 points, et aux activités pédagogiques et aux activités de recherche scientifique. Les conseils de chaque établissement fixent les pondérations à l'intérieur de chacune des parties, dans la mesure où les 50 % doivent être réparties entre plusieurs rubriques de la grille d'évaluation. A ce niveau, il existe des disparités entre les établissements. Lesdites disparités sont expliquées par les spécificités disciplinaires.

Le classement opéré par la commission scientifique est mis à la disposition de la commission paritaire de l'université pour information et ce, afin de procéder à un classement définitif au niveau de l'université dans la mesure, où toutes les institutions bénéficieront (gestion du reste), notamment lorsque les quotas exigés² ne sont pas atteints au niveau de chaque établissement universitaire.

2- Méthodologie adoptée

Notre objectif est d'adapter les variables du modèle théorique principal au contexte universitaire, d'identifier les carrières et leurs dimensions à travers les mots et expressions utilisés par les enseignants-chercheurs, et de formuler des propositions de recherche sur les liens entre ces variables. Pour cette raison, nous avons choisi une recherche hybride (Charrerie et Durieux, 2007) qui alterne entre faits observés et connaissances théoriques tout au long de l'étude.

2.1 Caractéristiques de l'échantillon

A l'aune du dispositif statutaire organisant la carrière « universitaire » au Maroc, les universitaires à interviewer ont été choisis eu égard au critère du statut professionnel. Le statut de l'enseignant renvoie à la catégorie professionnelle qu'il occupe au moment de l'étude. Ce critère est essentiel, dans la mesure où la perception du plafonnement dans la carrière dépend de la position occupée par l'enseignant. Outre le statut, nous avons fait en sorte à ce que l'échantillon soit le plus varié possible, les participants aux études appartiennent à différents

¹Ce sont les conseils de chaque établissement qui fixent les pondérations des rubriques de la grille d'avancement de grade à grade.

² Sur cinq enseignants concernés par l'avancement de grade, c'est le premier classé qui aura droit au passage selon la règle de 1/5.

champs disciplinaires, des hommes et des femmes, etc. Le recours à cet échantillonnage renforce la validité de nos résultats, puisqu'il se base sur le principe des répliques successives : si un résultat s'obtient dans un contexte, et qu'il se vérifie dans un autre contexte différent mais comparable, il en tire de la robustesse explicative. Les cas de notre échantillon étudié se répartissent comme suit :

Tableau 2: Profils des participants à l'étude

<i>Cas</i>	<i>Sexe</i>	<i>Tranche d'âge</i>	<i>Situation maritale</i>	<i>Nbre des enfants</i>	<i>Statut</i>	<i>Champ disciplinaire</i>	<i>Ancienneté</i>	<i>Institution</i>
Noura	Femme	40-45	Mariée	2	PES	Sciences médicales : maladies infectieuses	14	Faculté de médecine et de pharmacie
Najia	Femme	55-60	Mariée	4	PES	Sciences de la biologie (Physiologie végétale et écotoxicologie)	30	Faculté des sciences
Amine	Homme	50-55	Célibataire	0	PH	Sciences de gestion : commerce et systèmes d'information	22	Ecole nationale de commerce et gestion
Nora	Femme	45-50	Mariée	1	PH	Sciences juridiques : droit	5	Ecole nationale de commerce et de gestion
						Sciences techniques : informatique et		Ecole nationale

Mariam	Femme	45-50	Mariée	2	PA	mathématiques appliquées	6	des sciences appliquées
Med 1	Homme	40-45	Marié	2	PH	Sciences de gestion : logistique	11	Faculté polydisciplinaire
Issam	Homme	35-40	Marié	1	PA	Sciences de gestion : finance	4	Ecole nationale de commerce et de gestion
Khalid	Homme	50-55	Marié	3	PES	Sciences de gestion : management des systèmes d'information	22	Ecoles nationale de commerce et de gestion
Med 2	Homme	50-55	Marié	3	PES	Sciences techniques : chimie	20	Faculté des sciences et technologies
Kamal	Homme	40-45	Marié	0	PA	Sciences juridiques : droit privé	10	Faculté des sciences juridiques , économiques et sociales

Source : Auteurs

2.2 Méthode de collecte des données

Le récit de vie est un entretien narratif au cours duquel un chercheur demande à une personne ci-après dénommée sujet de lui raconter tout ou partie de son expérience vécue (Bertaux, 2016).

Notre choix pour cette technique a été motivé par le besoin de :

- ✚ Assimiler les motivations et les aspirations de carrière des professeurs universitaires et les causes qui orientent leur choix de l'enseignement et la recherche ;
- ✚ Comprendre en profondeur leurs attitudes et comportements en matière de carrière ainsi que, la place qu'ils accordent au phénomène de plafonnement dans leur vécu.

2.3 Analyse des données collectées

Nous avons opté pour une analyse qualitative des données selon l'approche proposée par Huberman et Miles en 2003. Il s'agit d'une méthode de collecte et d'analyse qui comprend les étapes de collecte, de synthèse, de présentation et de validation des données.

2.3.1 Conduite des entretiens

Des entretiens individuels ont été menés en face-à-face. L'objectif est d'éclairer les événements marquants de l'expérience universitaire du professeur en permettant aux répondants d'exprimer librement leurs opinions.

Tous les entretiens ont été effectués dans les mêmes conditions situationnelles :

- Ils ont été entamés avec la même question de départ ;
- Ils ont eu lieu dans les bureaux de travail des enseignants-chercheurs ;
- Ils ont été menés pendant 4 mois ;
- Ils ont été enregistrés sur un support audio ;
- La durée de chacun varie entre 35 min et 1 h 30.

2.3.2 Retranscription des données

Dans un premier temps, nous avons procédé à des transcriptions complètes et dactylographiées des entretiens en retenant au maximum les informations des énoncés verbaux et paralinguistiques pour les ramener sous une forme propice à l'analyse.

2.3.3 Analyse thématique

Selon (Bardin, 2013), dans son manuel d'analyse de contenu, l'analyse du sujet est transversale. C'est-à-dire subdiviser toutes les interviews par une grille de catégories projetées sur le contenu. Nous ne considérons pas la dynamique et l'organisation, mais la fréquence des problèmes soulevés dans une série de discours peut être considérée comme une donnée, segmentée et comparable.

L'analyse de contenu permet de lire et de relire le corpus morceau par morceau et de définir le contenu en le codant selon des catégories constructibles. Dans un premier temps, le sens du discours est catégorisé selon un premier modèle théorique qui guide les chercheurs dans l'élaboration de grilles d'analyse. Deuxièmement, il y a une analyse statistique assez simple de l'élément central de la grille d'analyse : l'analyse fréquentielle.

➤ **Codification**

La codification est la première étape, qui encode les idées, les mots et les formules utilisés par les répondants et les significations qu'ils attribuent. Après avoir parcouru la transcription, nous avons thématiqué chaque cas, individuellement, ligne par ligne, tout en qualifiant les expressions mobilisées par les participants.

➤ **Catégorisation**

Après codage, nous avons compilé une liste de catégories formées par les codes. La catégorisation est un outil analytique indispensable qui peut extraire le sens des données. Contrairement à la codification, où, dans la phase de catégorisation, nous essayons d'argumenter en faveur de « concepts », nous essayons de décrire les carrières en fonction des variables de notre modèle théorique d'origine.

➤ **Analyse des fréquences**

Notre étude s'est appuyée sur deux méthodes de calcul des fréquences thématiques. La fréquence à laquelle les répondants mentionnent la même catégorie de sujet et la fréquence à laquelle ils prononcent le même sujet. Dans un premier temps, au début de chaque retranscription de l'entretien, le discours est analysé logiquement puis décomposé en énoncés selon le raisonnement de l'interviewer. Nous avons utilisé la barre oblique pour désigner les transitions d'une phrase à une autre.

Dans un deuxième temps, pour identifier les sujets couverts dans chaque énoncé et compter le nombre d'énoncés, nous avons donné à chaque élément des indices numériques et compté le nombre de fois que chaque sujet a été prononcé par chaque répondant.

Nous avons ensuite créé une matrice thématique où les lignes représentent toutes les catégories, sous-catégories et sous-sous-catégories et les colonnes représentent les suggestions liées à chaque sujet dans chaque cas. Cela rend la discussion des sujets plus flexible.

Enfin, nous avons calculé la fréquence moyenne. Il s'agit du rapport entre le score total (le nombre total de fois où le sujet a été dit) et le nombre de scores (le nombre de répondants qui ont dit le sujet). Le résultat est un indicateur de position qui peut indiquer l'importance relative des catégories de sujets dans la base de données des personnes qui ont fait ces déclarations.

3. Résultats

Dans notre étude sur le plafonnement de carrière des enseignants-chercheurs, sur un total de 10 entretiens au format récit de vie, 310 séquences ont été codées et regroupées en 5 morceaux constitués de : 25 catégories thématiques, 33 sous-catégories et six propriétés. Le nombre d'entretiens dans lesquels un élément apparaît varie entre 10/10 (100 %) et 2/10 (20 %) parmi ceux-ci, les 10 participants à l'étude en ont prononcé 30.

En suivant la logique de la moyenne des fréquences, si la catégorie « personnalité » était prononcée avec une moyenne de 31,26 de ces énoncés dans leur discours (autrement dit, le thème personnalité était prononcé en moyenne 31,26 fois par cas), et si la catégorie « compétences » était formulée avec une moyenne de 35,72, cela veut dire que, la catégorie « compétences » a une signification plus importante que la catégorie « personnalité » pour les répondants concernés.

En se référant aux résultats de l'analyse des fréquences, les 10 premières catégories thématiques centrales parmi les 25 sont les suivantes³: carrière (624/62,4) ; compétences (348/35,72)⁴; relations interpersonnelles (302/33,6) ; satisfaction-insatisfaction (298/33,11) ; personnalité (284/31,26) ; motivation-démotivation (297/29,7) ; amour du métier et culture-métier (254/25,4) ; pratiques RH (171/19,85) ; cadre institutionnel (193/19,3) et plafonnement des carrières (163/16,3) (voir annexe 1 : fréquence et moyenne de fréquence des thèmes).

4. Discussion

Dans la présente discussion, nous sommes partis de l'analyse thématique du discours des enseignants-chercheurs sur leur carrière universitaire. Elle nous a permis de mettre en relief trois aspects. Le premier a trait ce que nous présentons comme les facteurs influençant la carrière universitaire à savoir, les déterminants individuels, organisationnels et environnementaux. L'analyse de ce discours nous a menées à la question du plafonnement des carrières. Cela fera l'objet du deuxième aspect. Le troisième point porte sur les différents effets de ce phénomène sur les comportements et les attitudes de notre population d'étude.

4.1 Déterminants du plafonnement de carrière

Un premier ensemble des catégories thématiques les plus centrales, fait part des déterminants individuels : **la carrière** de l'enseignant chercheur (624/62,4), qui se compose de trois sous-catégories. **L'avancement, la réussite objective et subjective ainsi, que les critères d'évolution.** L'avancement (253/25,3), était fréquenté pour exprimer leur évolution avant et

³ Voir annexe : résultats des fréquences et moyenne des fréquences

⁴ (Nombre des énoncés/moyenne des fréquences)

après l'intégration de l'enseignement supérieur et leur passage d'une catégorie professionnelle à l'autre comme il a été prononcé par un professeur en sciences techniques, « ... *J'ai intégré donc l'université, j'ai intégré la FST et depuis ce jour-là, je suis toujours au même endroit. Je n'ai pas eu ce problème dans l'avancement de ma carrière. Je me suis directement recruté comme maître de conférences et maître de conférences me ramène directement au PES, et je suis en train de grimper de grade à grade au fil des années.* ».

La réussite faite renvoie à un critère d'évaluation des réalisations individuelles dans le cadre des expériences professionnelles, en terme objectif (82/8,2), un participant a dit : « *La réussite c'est, quand vous, en tant que chercheur, vous êtes reconnu, vous pouvez faire des écrits, des écrits qui n'ont pas juste une portée nationale, mais aussi une portée internationale. Pour moi cette question-là strictement professionnelle, c'est ça la réussite, mais surtout aussi à l'échelle internationale* » et en terme subjectif (70/7), mesuré par la satisfaction à l'égard de la carrière et la reconnaissance des étudiants, comme il a été exprimé par un répondant, « *Si lui, il trouve sa satisfaction de ce qu'il fait et si l'administration est satisfaite de ce qu'il fait, j'ai toujours de la satisfaction à chaque fois que je quitte la faculté, je suis satisfaite de ce que je fais. La satisfaction aussi je la vois dans les yeux de mes étudiants. Oui, je suis satisfaite du succès atteint* ».

La troisième sous-catégorie est composée des critères d'évolution à savoir, le salaire (31/3,1), le développement des nouvelles compétences (88/8,8) et la position statutaire (100/10), ces critères sont quantifiés par l'ancienneté de l'enseignant. Le salaire par exemple : pour certains, est considéré comme une source de motivation pour avancer en matière de la carrière, « *Tous les gens ont des attentes en matière de leur rémunération, ils attendent qu'elle soit augmentée, mais s'ils me posent de donner plus, pourquoi pas* ». Cependant, nous avons constaté une insatisfaction de la majorité au sujet du statut, et même, ils ont découvert qu'il a perdu son importance en tant que critère d'évolution. En ce qui concerne le développement des nouvelles compétences : « *Comment je me vois que j'évolue par les nouvelles compétences, oui bien sûr, ça, c'est très important. Donc, la rémunération n'est pas un révélateur de compétences. J'ai développé une qualité pédagogique, de plus en plus affinée, j'ai développé une vision plus scientifique aux choses, mais aussi rattachée à la pratique.* ». En se référant à cette expression d'une participante en sciences juridiques, le développement des compétences est plus motivant que la rémunération dans le sens où, elle est considérée comme une composante significative des acquis de l'enseignant-chercheur.

La compétence (348/35,72) est le deuxième facteur individuel. Lors du regroupement de l'ensemble des codes pour dresser notre liste des catégories, nous avons décortiqué la compétence de l'enseignant chercheur en trois sous-catégories en se référant à la théorie, qui sont successivement : le savoir (141/14,1), le savoir-faire (124/12,4) et le savoir-être (83/9,22).

Le discours fait apparaître plusieurs informations sur le savoir des enseignants, qui désigne l'ensemble des capacités et des connaissances en matière de leur domaine d'étude et de travail telles que, les compétences nécessaires pour l'évolution au sein de l'établissement de travail : « *Je crois que l'évolution au sein d'un établissement, n'importe quel établissement, au niveau de la compétence communicationnelle, au niveau de la compétence relationnelle, au niveau de la compétence recherche, le fait de savoir bien jouer avec son domaine* ». Le savoir-faire, se réfère aux responsabilités et aux tâches assurées par les enseignants chercheurs, l'expérience cumulée dans ce domaine et les techniques pratiques acquises durant leur carrière : « *J'ai fait des petits boulots, j'ai appris le sens de vie, j'ai été amenée à faire des formations et maintenant près de 5 ans en tant que professeur universitaire* ». Enfin, le savoir-être ne peut être dissocié de la notion de compétence, mais il n'est mentionné par la plupart de nos interviewés que dans les séquences consacrées à **leurs traits de personnalité**, le plus souvent pour dire qu'ils sont capables de travailler en groupe et de collaborer entre eux pour arriver à atteindre les objectifs communs. « *On se trompe moins quand on est en groupe, on réfléchit ensemble, on s'entraide (), il ne faut pas être une personne autoritaire et pour aboutir en fin de compte à ne rien faire et à empêcher les autres de le faire* ». Certains professeurs n'aiment pas la facilité et cherchent toujours les choses difficiles, et cela explique leur forte personnalité et leur capacité de prendre le risque pour réaliser les objectifs de carrière. « *Moi, j'aime toujours les choses qui sont difficiles, je n'aime pas la facilité* ». D'autres, ils évitent les grandes responsabilités, ils cherchent à rester tranquilles et à l'aise dans leur travail. « *Généralement moi, je suis une personne qui veut travailler aise et je n'aime pas être responsable* ».

Notre analyse thématique du discours, nous a permis d'extraire plusieurs caractéristiques (154/15,4) et motifs du choix du métier (100/10) de l'enseignant chercheur. D'une part, **les motifs de choix de l'enseignement et la recherche** se diffèrent d'un professeur à l'autre. Ils y en ont qui ont choisi le métier par amour et conviction personnelle liés à un désir d'enfance et/ou à une appréciation de l'enseignement, car il était le métier d'un des parents « *J'aime cette profession depuis mon enfance, et même, je l'adore et je ne regrette pas ce choix* ». Autres, l'ont choisi, car, il est encourageant et passionnant. Néanmoins, certains, n'ont pas opté pour l'enseignement et la recherche, c'était juste pour faire face à certaines contraintes familiales ou pour une bonne qualité de vie « *Je n'ai pas opté pour l'enseignement supérieur, franchement (), pour des raisons personnelles et familiales surtout, je préférerais m'orienter vers l'enseignement* ».

Bien qu'il ne résulte pas comme l'un des critères les plus souvent mentionnés dans la littérature, « **spécificités de la discipline** » apparaît comme un élément déterminant du plafonnement de

carrière chez l'enseignant-chercheur, il montre l'ensemble des idées perçues sur la recherche scientifique et les moyens d'enseignement par rapport au champ disciplinaire et/ou la spécialité du professeur. La perception de plafonnement par l'enseignant chercheur est en rapport avec son champ disciplinaire. Par exemple, un professeur en sciences de gestion pointe du doigt le peu de revues scientifiques dédiées et la lenteur de la procédure de publication, et leurs impacts sur la note attribuée par les pairs lors de l'avancement de carrière : « *Dans le domaine des sciences de gestion (...), il y a une revue avec un seul numéro par année, soit que vous aviez la chance pour publier, soit que vous attendez votre tour, donc la publication est un peu très lente* ». Un autre universitaire en sciences médicales déclare de son côté souffrir d'une charge de travail excessive en termes de soins et d'encadrement, ne lui permettant pas de se consacrer, comme il le souhaite, à l'enseignement et à la production scientifique : « *C'est difficile d'assurer les activités de médecin, j'ai une double casquette, triple même, cela prendra beaucoup de mon temps par rapport à l'enseignement et la recherche* ».

Le second bloc des thèmes s'articule autour des facteurs liés au contexte organisationnel de planification de la carrière universitaire au Maroc. Les thèmes centraux de ce bloc sont : les relations interpersonnelles, le cadre institutionnel et les pratiques de gestion du personnel enseignant-chercheur.

Les relations interpersonnelles (302/33,6), « *Alors il faut avoir un environnement avec qui travaille, parfois, je travaille seul, il faut une équipe avec qui je collabore* ». Cette catégorie se compose de trois sous-thèmes qui sont : le travail en groupe (84/8,4), la gestion des conflits soit d'intérêt ou de pouvoir (64/7,11) et la gestion de l'information qui circule au sein et en dehors de l'institution de travail (83/9,22). Le travail en groupe était abordé comme un mode de travail collectif afin d'atteindre des objectifs communs, certains répondants indiquent que : « *On se trompe moins quand on est en groupe, on réfléchit ensemble, on s'entraide... Il ne faut pas être une personne autoritaire et pour aboutir en fin de compte à ne rien faire et empêcher les autres à le faire* », autres professeurs trouvent que le travail en solo, c'est plus favorable qu'en groupe surtout en matière de la rédaction des articles scientifiques « *mais pour la recherche je ne peux pas travailler avec les autres. Donc, travailler avec une équipe sur cette question-là, je n'apprécie pas beaucoup* ». À part le travail en groupe, il y a la gestion des réseaux d'information, c'est la façon de circulation et du partage de l'information en interne et en externe de l'institution de travail, « *il y a le partage de l'information et le partage de beaucoup de choses et l'information parfois circule rapidement et parfois l'information informelle joue un rôle fondamental. .*», l'esprit de partage, malheureusement, est quasi-absent surtout en interne, et l'intégration aux réseaux d'information

se fait par intérêt personnel, « *on n'a pas toujours l'information pour différentes raisons, parce que l'information, c'est le pouvoir et donc on ne donne pas forcément souvent l'information. Ça, c'est quelque chose de gênant.* ». Enfin, il y a les conflits, qui impactent en premier lieu, l'efficacité de travail de l'enseignant chercheur et le climat social, par exemple un répondant a dit : « *Oui, s'il y a des conflits à l'intérieur de l'organisation, de l'établissement, s'il y a des conflits soyez sûr que la conséquence directe c'est la perte totale d'efficacité parfois et de motivation, lorsque nous sommes dans une période de conflit malheureusement, conflit parfois d'intérêt ou de pouvoir, le climat social devient un peu tendu* », autres trouvent que, le conflit est le résultat du système d'avancement, tel qu'il est indiqué par un participant : « *Le système est fait dans le but que les enseignants-chercheurs se battent entre eux, si je te montre ce que je fais peut-être, tu me dépasses d'un seul point et tu deviendras mieux que moi et... cela ça casse les relations* ».

Le cadre institutionnel de planification de carrière qui crée des conflits entre les enseignants-chercheurs, est l'un des facteurs qui influence la carrière universitaire avec une fréquence d'énoncés de 193 et une moyenne de 19,3, ce qui nous enseigne qu'il était abordé par la totalité de notre échantillon d'étude. Ce thème, ce renvoi à l'ensemble des dispositifs employés pour gérer l'avancement de l'enseignant-chercheur marocain et pour exercer le métier de l'enseignement et la recherche, l'analyse de discours fait découler que, le contexte institutionnel ne favorise pas la recherche, ni l'enseignement dans les bonnes conditions : « *c'est difficile à gérer les études surtout avec le nouveau système modulaire. Beaucoup de difficultés au sein de l'enseignement et aussi au niveau de la recherche, avec les responsabilités qui ne s'arrêtent pas, mais actuellement, il y a beaucoup des problèmes pour assurer les deux et surtout la recherche.* ». Aussi le statut qui fait grande partie du cadre institutionnel, comme il était prononcé par un professeur « *je dirai la principale contrainte, c'est le statut des enseignants de l'enseignement supérieur, malheureusement, il y avait beaucoup de déséquilibre. Il y a eu beaucoup de changements dans le statut des enseignants et chaque gouvernement vient avec des nouveautés et vient avec des nouvelles stratégies et des nouveaux statuts* ». **Le système d'avancement** aussi qui est bureaucrate et se base sur les quotas, « *Actuellement, c'est l'ancienneté avec un quota de 25 %, déjà, c'est question de quota crée de problème, je pense qu'il faut donner plus d'importance et de poids à la production scientifique valable et visible à l'international* ». En gros, la plupart de notre échantillon estime que, le contexte institutionnel est défavorable et inadéquat sur tous les niveaux : « *Un dysfonctionnement total du contexte institutionnel qui planifie la carrière de l'enseignant-chercheur* », formulée par un professeur en sciences juridiques.

Cependant, en matière de **la procédure de l'évaluation** (68/7,55), qui est un jugement pris sur le travail et le rendement d'une personne. Certains, déclarent que, l'évaluation de l'enseignant

et propre à lui-même et elle doit être faite par lui-même ce qu'on appelle théoriquement l'auto-évaluation, car c'est difficile de mesurer la performance au travail de l'enseignant-chercheur vu la complexité de choix des critères d'appréciation selon eux : *« C'est difficile de mesurer l'efficacité ou la performance d'un enseignant chercheur, parce qu'il y a plusieurs contraintes et plusieurs facteurs, est ce que vous allez mesurer la performance seulement au niveau de travail pédagogique, est ce que ceux qui vont faire l'évaluation sont conscients et capables, »*. La procédure d'évaluation rejoint en fait le dysfonctionnement du système d'avancement de l'enseignant-chercheur. L'appréciation portée par les pairs et débouchant sur des propositions d'avancement de grade et/ou de cadre, est perçue injuste par les universitaires interviewés : *« On ressent une certaine injustice dans la procédure et la matrice d'évaluation des enseignants-chercheurs »* .

4.2 Le phénomène du plafonnement de carrière

A partir de l'analyse de notre corpus, différentes perceptions ont été ressorties quant au sens que les enseignants donnent au plafonnement des carrières, ces perceptions sont présentées sous forme des barrières les empêchant d'avancer et sont d'ordre de trois : institutionnelles et statutaires (loi et normes mises en place pour gérer l'avancement du professeur), ainsi qu'informelles (le sentiment d'exclusion de certains réseaux d'information). *« Puisque je suis déjà un PES, grade C, le plafond est déjà acquis, c'est le dernier grade et c'est le dernier statut, et par conséquent le salaire reste stable et la possibilité d'obtenir des promotions est faible...Le blocage est informel. Le blocage ne vient pas de l'administration, il vient plutôt des réseaux informels et des réseaux formels »*.

Le plafonnement de carrière pour certains, est associé à un point d'arrêt à partir duquel l'enseignant ne peut plus progresser professionnellement *« Un plafond, c'est un point qu'on ne peut plus dépasser. Je suis déjà une PES-C et c'est le plafond de notre métier »*. Pour d'autres, le plafonnement est le fait d'occuper depuis longtemps un statut bien déterminé. *« En matière de niveau hiérarchique (statut), je suis resté plusieurs années, dix ans, dans le cadre PA »*. Cette divergence dans la perception du plafonnement de carrière est liée au statut occupé par l'universitaire interviewé. Les plus gradés ont une perception orientée vers le futur, car ayant atteint le plafond statutaire, ils n'ont plus de possibilités d'avancer, malgré le jeune âge de certains. Les moins gradés ont une perception tournée vers le passé, ils invoquent le poids des années passées dans une même catégorie sans pouvoir avancer.

4.3 Les effets du plafonnement de carrière

Les conséquences révélées par notre échantillon d'étude en termes de déroulement de leur carrière, sont de nombre de quatre : le stress professionnel, l'engagement organisationnel, la motivation-démotivation et l'efficacité personnelle à l'égard de la carrière.

Malgré le nombre marquant des insatisfactions prononcé, les enseignants chercheurs tentent toujours de chercher des sources d'auto-motivation pour atteindre leurs objectifs. **La motivation (187/18,7)** chez eux correspond à leurs ambitions de progression, « *Mes ambitions actuelles, c'est de produire des articles dans des revues référencées à l'échelle nationale* ». La motivation est aussi très remarquable vers la recherche scientifique : « *Parce que tout simplement pour l'instant ce qui m'intéresse, c'est de la recherche, je pense que plutôt investir dans le domaine de la recherche que dans le domaine politique et associatif* », et la motivation à atteindre des postes dans le domaine de la politique et les plus hauts niveaux du travail administratif, tel qu'il était prononcé par un professeur en sciences techniques : « *L'ambition c'est devenir un président, devenir un ministre ou gérer l'entité qui peut rapporter quelque chose* ».

Ce qui est des **démotivations (110/11)**, certains universitaires ont perdu la motivation en termes de quelques aspects qui sont : la démotivation envers les postes de responsabilités et de chercher des chances d'évolution ailleurs : « *Mais maintenant, non, pourquoi chercher ailleurs, mais je ne suis pas du genre très ambitieux pour être, un jour, directrice d'un hôpital ou des tâches beaucoup supérieures à ça, non* ». La démotivation est citée tant qu'un résultat des conflits et de la monotonie de travail, « *le fait d'exercer la même chose pendant plusieurs années, il a des effets négatifs plus que des effets positifs : manque de motivation, pas d'effort intellectuel, c'est-à-dire, je ne veux pas faire de l'effort tout simplement, s'il y a des conflits soyez sûr que la conséquence directe, c'est la perte totale d'efficacité parfois et de motivation* ». Le plafonnement de sa part, constitue un antécédent de la démotivation : « *Mais, une fois, tu es plafonné, tu laisses tomber, parce que vous dites pourquoi je cherche toujours à faire de telles ou telles choses alors que personne ne t'encourage et tu te sens bloqué et là, c'est tuant pour la carrière de l'enseignant* ».

Pour ce qui est de **l'efficacité personnelle dans la carrière**, c'est l'ensemble des présomptions des professeurs universitaires sur leurs capacités de progresser et d'accomplir avec efficacité les objectifs de leur carrière. Elle est déterminée essentiellement par la réussite du travail universitaire (satisfaction des étudiants envers leur pédagogie de travail et la capacité de donner plus dans leur carrière). « *L'efficacité universitaire, c'est la réussite du travail universitaire, c'est quand les étudiants sont satisfaits de ma pédagogie au travail (). Pour moi, l'enseignant chercheur est inefficace, lorsqu'il n'a pas la capacité ni morale ni physique pour donner plus dans sa carrière* ». Le

blocage de l'enseignant chercheur est à l'origine également d'une perte d'efficacité au travail. L'enseignant-chercheur cesse à un certain moment de sa carrière de valoriser son travail « pédagogique » et/ou « scientifique » : « À cause de blocage, le professeur universitaire arrête de donner une valeur ajoutée même dans l'enseignement, il ne va rien donner ni en matière de l'enseignement, ni de la recherche scientifique ».

Concernant **l'engagement à l'institution universitaire**, on constate que les enseignants chercheurs interrogés malgré leur sentiment de blocage dans leur carrière, ils sont globalement attachés à leur établissement et à l'université en général de manière affective. Ils se sentent dépendants de leur travail. « Un fort sentiment d'attachement à l'institution, on doit toujours laver l'assiette où on mange, c'est la dépendance du métier et de l'établissement de travail à la personne ». Un groupe non-représentatif (deux interviewés plafonnés), il a commencé à se désengager et il est motivé à chercher d'autres opportunités dans d'autres universités étrangères. « Oui, il y a ce sentiment d'appartenance à l'institution, mais, parfois, on risque de le perdre (). Pourquoi pas chercher ailleurs, comme professeur associé dans une université étrangère ».

Le plafonnement de carrière peut avoir pour conséquence chez le professeur universitaire : le **stress professionnel ressenti** qui renvoie aux pressions associées à la surcharge au travail et à la sensibilité envers les résultats. En analysant notre corpus, nous avons remarqué que les personnes plafonnées ressentent plus du stress au travail que ceux qui progressent dans leur carrière. « En la matière de la recherche, elle est stressante parce qu'on veut atteindre des objectifs, mais à cause de quelques obstacles, on ne les atteint pas et l'enseignement pourra aussi être stressant parce qu'on a beaucoup de travail et des délais à respecter ».

La détermination définitive des éléments centraux associés à la carrière des enseignants-chercheurs sera parmi les perspectives de notre recherche quand nous réaliserons l'analyse des cooccurrences (relations), qui permet d'identifier le nombre des relations existantes entre un thème et d'autres thèmes dans une unité de contexte.

Conclusion

Ce papier avait pour objectif de présenter et discuter des résultats permettant de comprendre et d'analyser le phénomène du plafonnement des carrières chez les enseignants chercheurs exerçant leur métier dans l'université publique au Maroc tout en mettant en exergue les déterminants individuels, organisationnels et contextuels et les effets influant sur ce phénomène.

Les apports de cette recherche sont d'ordre théorique, méthodologique et empirique. Le premier réside dans la mobilisation d'une approche bidimensionnelle et pluridisciplinaire et

l'intensification de la contribution de plusieurs déterminants dans l'explication des perceptions des universitaires sur le plafonnement des carrières. Le deuxième se distingue par la pertinence du processus analytique des données collectées et la diversité des outils et techniques utilisés. Les conclusions tirées de cette étude servent à sensibiliser les acteurs institutionnels à la spécificité « marocaine » des perceptions du plafonnement des carrières chez les enseignants chercheurs, d'offrir aux institutions universitaires, des profils « enseignants-chercheurs » qui tiennent compte du contexte institutionnel marocain et de sensibiliser à l'importance de revoir la hiérarchisation des statuts de la carrière universitaire.

Comme toute recherche réalisée, les résultats et les conclusions obtenus doivent être appréciés tenant compte de leurs limites. Les limites de notre recherche résident essentiellement dans deux éléments : subjectivité dans le codage des données explorées et le périmètre géographique de l'étude qualitative qui est étroit. Néanmoins, dans nos recherches futures, nous avons des perspectives qui sont résumées en trois points :

- ✚ Entamer une analyse de contingence permettant d'expliquer les différentes associations entre les thèmes centraux ;
- ✚ Effectuer un test quantitatif pour valider et confirmer notre modèle conceptuel ;
- ✚ Étendre l'étude à toute la population des EC existante au Maroc ;
- ✚ Travailler sur quatre éventuelles questions liées à la carrière académique (le genre et cheminement de la carrière académique, le profilage des parcours professionnels des universitaires par rapport à toutes les étapes de carrière, une étude sur la carrière des universitaires des sciences médicales et analyse approfondie de la problématique du statut des EC) ;
- ✚ Répliquer notre cadre conceptuel auprès d'autres organisations dans les deux secteurs privé et public.

La finalité ultime de cette étude n'est pas de proposer des solutions qui peuvent s'avérer plus ou moins difficiles à mettre en œuvre pour l'université publique, ou qui peuvent être plus ou moins acceptables pour les universitaires. Mais, dans notre recherche, nous avons montré l'importance de revoir la hiérarchisation des statuts de la carrière des enseignants chercheurs. Il serait intéressant pour les acteurs responsables de revoir leurs procédures de gestion en s'appuyant sur des actions de formation et de communication personnalisées et surtout adaptées aux besoins spécifiques des professeurs universitaires et à leur position actuelle et de rendre ces derniers plus visibles et plus reconnus dans la prise des décisions. Il est possible avec les moyens

existants, un minimum de rectification et une organisation bien précise, d'arriver à concilier les intérêts de l'institution publique et ses possibilités, avec les attentes des enseignants chercheurs.

BIBLIOGRAPHIE

Thèses et documents de recherche :

- ✚ Roger, A & Tremblay, M. (1998). Plafonnement objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail ». Montréal : Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations
- ✚ Taoussi, G. Maghni, A. (2021) : « Contribution à l'étude du plafonnement des carrières enseignants chercheurs au Maroc ». Thèse de doctorat en sciences de gestion. Maroc ENCG de Tanger.

Articles et actes de colloque :

- ✚ Beaufays, S et Kraiss, B. (2005). Femmes dans les carrières scientifiques en Allemagne, les mécanismes cachés du pouvoir. Travail, genre et sociétés, 2(14), 49-68
- ✚ Duberley, Joanne et al. (2006). Constructing Scientific Careers: Change, Continuity and Context. Organization Studies, 27(8), 1131–1151
- ✚ Drucker-Godard, C. (2013). Le ressenti des enseignants-chercheurs : un conflit de valeurs. Gestion et management public, 10(4), 4-22.
- ✚ Drucker-Godard, C, Fouque, Th, Gollety, M & Le Flanchec, A. (2013). « Being a teacher in French universities: the question career plateauing ». Politics & management public 31(1), 5-27.
- ✚ Harley, S, Muller-Camen, M & Collin, A. (2004). From Academic communities to managed organisations: the implication for academic careers in UK and German universities. Journal of Vocational Behavior, (64), 329-345
- ✚ Hennequin, E. (2010). Quelle réussite professionnelle pour les enseignants-chercheurs ? 21ème congrès AGRH, Rennes : Saint Malo.
- ✚ Kaulisch, M & Enders, J. (2005). Careers in overlapping institutional contexts: The case of academe. Career Development International, 10(2), 130-144.
- ✚ Lee, P.C.B. (2003). Going beyond career plateau: Using professional plateau to account for work outcomes. Journal of Management Development, 22(6), 538-551
- ✚ Lemire, L. Saba, T. (1997). Plafonnement de carrière subjectif : impacts organisationnels dans le secteur public québécois. Actes du VIIIe Congrès de l'AGRH, 371-382.
- ✚ Lemire, L, Saba, T & Gagnon, Y-C. (1999). Managing career plateauing in the Quebec public Sector. Public Personnel Management, 28(3), 375–391.

- ✚ Louvel, S. and A. Valette (2014). "Les carrières à l'université. Une approche par les modes d'engagement dans la promotion." *Revue d'anthropologie des connaissances* 8(3), 523-546
- ✚ Millet, Ch. Oget, D & Sonntag, M. (2016). Analyse du discours des enseignants-chercheurs sur leur activité professionnelle : vers une transformation identitaire du métier ? *Phronesis*, 4(4), 56-63.
- ✚ Musselin, C. (2013). Redefinition of the relationships between academics and their university. *Higher Education*, 65(1), 25-37.
- ✚ Nachbagauer, A-G & Riedl, G. (2002). Effects of concepts of career plateaus on performance, work satisfaction and commitment. *International Journal of Manpower*, 23(8), 716-733
- ✚ Savery, L.K. (1990). Managing plateaued employees. *Management Decision*, (28), 46-50
- ✚ Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs.* Reading : Addison-Wesley
- ✚ Slocum, J.W.J, Cron, W.L, Hansen, R.W & Rawlings, S. (1985). Business Strategy and the Management of Plateaued Employees. *Academy of Management Journal*, (28), 133-154.
- ✚ Tremblay, M & Roger, A. (1995). Comment limiter les conséquences du plafonnement des carrières : une vérification empirique de trois pistes d'intervention auprès d'une population de cadres. *Carriérologie*, 9
- ✚ Veiga, J.F. (1981). Plateaued versus non-plateaued managers: career patterns, attitudes, and path potential. *Academy of management journal*, 24(3), 566-578.
- ✚ Weick, K-E. (1976). Careers as Eccentric Predicates. *Executive*, p. 6-10

Ouvrages :

- ✚ Altbach, Philip G. (ed.). (2000). *The Changing Academic Workplace: Comparative Perspectives.* Chestnut Hill : Boston College Center for International Higher Education
- ✚ Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*, France : Quadrige manuels
- ✚ Bertaux. (2016). *Le récit de vie.* Paris : Dunod. Armand Colin
- ✚ Charreire-Petit, S et Durieux, F. (2007). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. In R.A. Thiétart et al., *Méthodes de recherches en management*, Paris : Dunod, p.57-83

- ✚ Livian, Y-F. (2004). Le rôle du contexte institutionnel dans les carrières des salariés. In S. Guerrero, J-L. Cerdin & A. Roger (eds), *La gestion des carrières : Enjeux et perspectives*, Paris : Editions Vuibert (in press)
- ✚ Miles, M-B & Huberman, M-A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck
- ✚ Roussel, P. & Wacheux, F. (2005). *Management des Ressources Humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. 1^{ère} édition De Boeck Université.

Rapports, décrets et arrêtés

- ✚ Arrêté du ministère de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique n°1243-97 du 25 Rabi I 1418 (31 juillet 1997) fixant les modalités d'organisation du concours de recrutement des professeurs assistants.
- ✚ Arrêté du ministère de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique n°2645-15 du 29 Ramadan 1436 (16 juillet 2015) fixant les modalités de nomination des professeurs d'enseignement supérieur.
- ✚ Dahir n° 1-19-113 du 7 hija 1440 (9 août 2019) portant sur la promulgation de la loi-cadre n° 51-17 relative au système d'éducation, de formation et de recherche scientifique.
- ✚ Dahir n° 1-00-199 du 15 safar 1421 (19 mai 2000) portant sur la promulgation de la loi n° 01-00 « organisation de l'enseignement supérieur ».
- ✚ Décret n°2-96-793 du 11 chaoual 1417 (19 février 1977) portant sur le statut particulier du corps des enseignants-chercheurs de l'enseignement supérieur.
- ✚ Décret n° 2.96.794 du 11 chaoual 1417 (19 février 1997) fixant les conditions et les modalités d'organisation d l'habilitation universitaire.
- ✚ Décret n°2. 01. 2329 du 22 Rabi I 1423 (4 juin 2002) fixant la composition et le fonctionnement de la commission scientifique ainsi que les modalités de désignation et d'élection de ses membres • Décret n° 2-98-548 du 28 chaoual 1419 (15 février 1999) portant statut particulier du corps des enseignants-chercheurs de médecine, de pharmacie et de médecine dentaire.
- ✚ Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et la formation des cadres (2014) : *Projet de grille d'évaluation pour la promotion des enseignants-chercheurs du grade de PH au grade de PES*.
- ✚ Fréville Y. (2001). *Rapport d'information sur la politique de recrutement et la gestion des universitaires et chercheurs*, France : Sénat

ANNEXE : fréquence et moyenne des fréquences des thèmes

Bloc	5
Catégorie	25
Sous-catégorie	33
Sous-sous-catégorie	6

Référence numérique	Thèmes	ET1	ET2	ET3	ET4	ET5	ET6	ET7	ET8	ET9	ET10	Fréquence	Moyenne des fréquences	Fréquence des répondants
1	Plafonnement des carrières	8	5	9	6	3	7	10	3	10	5	66	6,6	10
2	Plafonnement objectif	9	6	1	2	8	3	1	11	1	2	44	4,4	10
3	Plafonnement subjectif	4	4	4	8	5	10	5	8	1	4	53	5,3	10
	Total plafonnement des carrières	21	15	14	16	16	20	16	22	12	11	163	16,3	
	Amour-métier et culture-métier	27	14	44	22	31	30	30	19	29	8	254	25,4	
4	Amour du métier/enseignement et recherche	9	3	3	16	13	9	19	8	13	7	100	10	10
5	Culture-métier	18	11	41	6	18	21	11	11	16	1	154	15,4	10
6	Valeurs de la fonction de l'enseignement supérieur	2	1	0	8	12	6	21	3	8	2	63	7	9
7	Champ disciplinaire	8	0	14	37	15	11	23	7	12	5	132	14,66667	9
	Déterminants individuels	67	37	133	231	120	128	58	63	99	33	1926	208,9309	
	Personnalité	9	8	39	104	30	30	20	14	24	6	284	31,25873	
8	Traits de personnalité	7	4	12	34	19	24	11	2	6	2	121	12,1	10
9	Reconnaissance	2	1	3	21	4	0	0	0	1	1	33	4,714285	7
10	Estime de soi	0	3	24	49	7	6	9	12	17	3	130	14,44444	9
	Compétences	29	21	54	51	38	68	24	34	26	3	348	35,72222	
11	Savoir	9	5	13	24	11	25	14	18	20	2	141	14,1	10

12	Savoir-faire	12	7	27	19	12	30	9	3	4	1	124	12,4	10
13	Savoir-être	8	9	14	8	15	13	1	13	2	0	83	9,222222	9
14	Genre	4	2	10	30	5	6	4	4	23	6	94	9,4*	10
15	Equilibre vie privée-vie professionnelle	9	3	9	20	18	12	4	4	10	6	95	9,5	10
16	Soutien familial	6	1	2	3	2	4	0	1	1	0	20	2,5	8
17	Soutien de l'époux (se)	4	0	0	13	1	0	0	0	0	1	19	4,75	4
	Total équilibre vie privée-vie professionnelle	19	4	11	36	21	16	4	5	11	7	134	25,55	
	Justice/injustice	6	2	19	10	26	8	6	6	15	11	109	11,3	
18	Justice/injustice interne	1	0	5	5	4	7	4	2	3	5	36	4	9
19	Justice/injustice externe	5	2	14	5	22	1	2	4	12	6	73	7,3	10
	Déterminants organisationnels	56	72	167	134	100	97	64	70	130	48	1133	123,7805	
	Pratiques RH	7	5	21	26	20	20	11	23	30	13	171	19,85555	
20	Formation	3	1	4	1	8	4	4	6	6	2	39	3,9	10
21	Evaluation	1	1	10	19	3	10	0	9	10	5	68	7,555555	9
22	Promotion	0	1	1	0	0	1	0	7	10	0	20	4	5
23	Rémunération	3	2	6	6	9	5	7	1	4	1	44	4,4	10
24	Conditions de travail	16	8	44	14	12	10	8	3	16	10	141	14,1	10
25	Cadre institutionnel	15	15	47	24	19	25	12	16	16	4	193	19,3	10
26	Structure	5	0	19	26	6	0	2	2	18	12	90	11,25	8
27	Culture-religion	1	0	1	6	5	3	8	3	8	1	36	4	9
28	Relations interpersonnelles	0	37	4	4	15	4	2	2	3	0	71	8,875	8
29	Travail en groupe	9	3	17	8	13	9	11	3	9	2	84	8,4	10
30	Gestion des conflits	1	4	7	11	1	15	1	7	17	0	64	7,111111	9
31	Gestion de l'information	2	0	7	15	9	11	9	11	13	6	83	9,222222	9
	Total management d'équipe	12	44	35	38	38	39	23	23	42	8	302	33,60833	
	Effets	33	40	69	248	109	93	110	118	138	93	1046	115,6444	

	Intentions de retrait	4	4	4	10	8	6	18	7	5	7	73	7,933333	
32	Départ volontaire-retraite anticipée	2	1	0	4	7	3	1	1	1	2	22	2,444444	9
33	Intention de quitter	1	1	1	2	1	2	4	1	2	1	16	1,6	10
34	Retraite	1	2	3	4	0	1	13	5	2	4	35	3,888888	9
35	Engagement/désengagement au travail	0	4	1	4	8	4	2	2	4	4	33	9	
36	Engagement affectif	4	5	8	8	1	9	7	4	2	9	57	5,7	10
37	Engagement raisonné	4	3	0	0	3	0	3	1	0	0	14	2,8	5
	Total engagement/désengagement	8	12	9	12	12	13	12	7	6	13	104	17,5	
	Carrière	38	46	69	103	67	78	57	59	74	33	624	62,4	
38	Avancement universitaire et administratif	13	13	26	38	32	37	24	24	34	12	253	25,3	10
	Réussite de la carrière	12	11	18	38	10	17	12	15	14	5	152	15,2	
39	Réussite objective	5	5	6	25	5	8	8	10	6	4	82	8,2	10
40	Réussite subjective	7	6	12	13	5	9	4	5	8	1	70	7	10
	Critères d'évolution	13	22	25	27	25	24	21	20	26	16	219	21,9	
41	Salaire	3	15	2	1	2	1	2	1	3	1	31	3,1	10
42	Ancienneté/statut	7	4	15	14	11	10	8	12	11	8	100	10	10
43	Développement des nouvelles compétences	3	3	8	12	12	13	11	7	12	7	88	8,8	10
44	Stress	6	2	7	21	16	4	14	8	9	6	93	9,3	10
45	Santé au travail/ fatigue	2	2	10	14	2	7	2	6	4	4	53	5,3	10
	Total stress professionnel	8	4	17	35	18	11	16	14	13	10	146	14,6	
	Satisfaction –insatisfaction	2	10	12	98	22	19	18	36	52	29	298	33,11111	
46	Satisfaction	2	9	11	20	11	14	15	17	0	1	100	11,11111	9
47	Insatisfaction	0	1	1	78	11	5	3	19	52	28	198	22	9
	Motivation-démotivation	7	5	10	68	42	30	34	42	42	17	297	29,7	
48	Motivation	3	2	4	47	20	21	21	36	26	7	187	18,7	10
49	Démotivation	4	3	6	21	22	9	13	6	16	10	110	11	10

50	Efficacité personnelle dans la carrière	4	5	17	25	7	14	12	12	15	17	128	12,8	10
51	Formation académique	2	4	9	18	12	4	11	8	6	5	79	7,9	10
	Déterminants environnementaux	0	0	32	15	7	4	2	4	9	1	74	15,25	
52	Environnement socioéconomique et technologique	0	0	32	3	7	4	2	4	5	1	58	7,25	8
53	Vieillesse de la population	0	0	0	12	0	0	0	0	4	0	16	8	2

* : Par exemple, pour calculer la moyenne de fréquence du thème « genre » :

$$X = \frac{94 \text{ (Nombre des énoncés)}}{10 \text{ (Nombre des répondants qui ont prononcé le thème genre)}} \\ = \mathbf{9,4 \text{ énoncés}} \text{ (en moyenne le thème genre a été prononcé 9,4 fois)}$$