

L'ENSEIGNANT CHERCHEUR COMME RESSOURCE HUMAINE : UNE APPROCHE PAR LA CITOYENNETE ORGANISATIONNELLE

THE TEACHER RESEARCHER AS A HUMAN RESOURCE: AN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP APPROACH

ENNIDA Kenza

Doctorante

kenza.ennida@usmba.ac.ma

ALLOUANI Saif Allah

Enseignant chercheur

saif.allouani@usmba.ac.ma

Université Sidi Mohammed Ben Abdellah Fès, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG – Fès), Laboratoire de Recherche et Etudes en Management, Entrepreneuriat et Finance (LAREMEF), 30000, Fès, Maroc.

Résumé : *Cette étude porte sur l'aspect confiné du vécu quotidien de l'enseignant-chercheur marocain ainsi que sur les aspects positifs du comportement, visant la progression et le développement des individus, des organisations et de la société, dont on peut observer ses principaux effets dans la recherche universitaire et appliquée. Il s'agit d'une voie pour découvrir l'impact du comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB) dans l'amélioration de la performance de l'environnement académique. L'analyse de la revue de littérature nous a permis de lever le voile sur les facteurs de motivation sous-jacents qui incitent les enseignants-chercheurs à s'engager dans des activités qui vont au-delà des exigences de leurs rôles professionnels.*

Mots clés : *Enseignants-chercheurs, parcours de carrière, performance, comportement organisationnel positif, comportement de citoyenneté organisationnelle.*

Abstract: *This study focuses on the confined aspect of the Moroccan teacher-researcher's daily experience as well as on the positive aspects of the behavior aimed at the progression and development of individuals, organizations and society, which we can observe its main effects in academic and applied research. This is a pathway to discovering the impact of organizational citizenship behavior (OCB) in improving the performance of the academic environment. The analysis of the literature review allowed us to lift the veil on the underlying motivational factors that motivate faculty researchers to engage in activities that go beyond the requirements of their professional roles.*

Keywords: *Teacher-researchers, career paths, performance, positive organizational behavior, organizational citizenship behavior.*

I- INTRODUCTION

La notion d'organisation désigne une entité sociale dont les activités sont consciemment structurées et coordonnées visant des objectifs spécifiques, en harmonie avec l'environnement externe. Dans le but d'atteindre les résultats souhaités, les organisations rassemblent des ressources matérielles et humaines à travers lesquelles elles assurent une production efficace de biens et de services, elles réalisent ainsi de nouvelles découvertes avec l'utilisation des technologies modernes de production et d'information et elles se montrent capables de s'adapter à un environnement changeant et, en même temps, tout en l'influençant. Ces organisations sont créatrices de valeur pour leurs clients et leurs employés. De plus, elles gèrent des questions difficiles comme la motivation des employés, la satisfaction, la coordination, l'éthique et la diversité (Daft, 2015).

Les universités marocaines en tant qu'organisations éducatives ont une mission très importante et sensible. Afin d'atteindre son objectif d'éducation et de formation des étudiants, elle a besoin d'enseignants (facultés) très volontaires et consciencieux qui constituent une base indispensable pour la détermination du développement de l'éducation et de l'excellence académique (Bagheri et al., 2011). Au Maroc et depuis les années 2000, ce paysage universitaire a été transformé par un vaste mouvement de réformes couplé avec de nouvelles règles qui sont imposées aux établissements, et donc aux enseignants-chercheurs, en matière de recrutement, de promotion, de mobilité ou encore de valorisation d'activités. Ces évolutions pourraient perturber la façon dont les organisations devraient gérer les carrières des individus et aussi la façon dont les individus eux-mêmes perçoivent la gestion de leur carrière (Gatignol, 2014).

Les occasions de se relâcher sont donc nombreuses, tout comme les occasions d'aller au-delà du minimum ou de la norme. Si les enseignants sont prêts à fournir un effort supplémentaire pour leurs étudiants et leurs pairs, cela aura un impact positif sur leur vie, et l'université tout entière en bénéficiera (VandeWaa & Turnipseed, 2012). Face à ce contexte de plus en plus contraint, marqué par une évolution généralisée vers la restriction des ressources, et où les perspectives d'avenir offertes au personnel de l'enseignement supérieur suscitent de nombreuses inquiétudes. Comment les universités peuvent-elles révéler les forces de ses enseignants ? Comment accroître leur potentiel dans un environnement démotivant ? Comment les enseignants régissent et faire face à cette représentation mouvante et recomposée qui leur est proposée ? Dans quelle mesure ces enseignants peuvent-ils adopter un comportement discrétionnaire hors rôle et d'aller au-delà du minimum ?

De telles interrogations, qui sont ciblées et dont les réponses font l'objet de nombreuses recherches, relèvent du domaine de l'apprentissage organisationnel positif (comportement organisationnel positif).

La présente étude sera donc l'occasion de mettre l'emphase sur les aspects positifs du comportement en quête de la progression et du développement des individus, des organisations et de la société, dont on peut observer ses principaux effets dans la recherche universitaire et dans la recherche appliquée. Nous aborderons dans un premier temps, l'aspect confiné du vécu quotidien de l'enseignant chercheur marocain dans un environnement universitaire en profonde mutation. Dans un deuxième temps, nous examinons le comportement organisationnel positif, et plus particulièrement le comportement de citoyenneté organisationnelle, un domaine d'étude consacré à la compréhension, à l'explication et à l'amélioration des aptitudes, des attitudes et des comportements des individus et des groupes au sein des organisations. Finalement, nous nous attardons sur une analyse des facteurs de motivation sous-jacents qui incitent les enseignants chercheurs à s'engager dans des activités qui vont au-delà des exigences de leurs rôles professionnels.

II- REVUE DE LITTERATURE

1- Un contexte universitaire marqué par des restructurations des Réformes pédagogiques et politiques

L'université marocaine a procédé en 2003^[1], en s'engageant dans l'adoption du dispositif Licence –Master – Doctorat (LMD) dans le cadre du processus de Bologne^[2], à une nouvelle architecture pédagogique de l'enseignement supérieur plus lisible et qui répond aux normes internationales et en l'harmonisant avec le système européen. Les échanges entre les formations, la mobilité des étudiants et la reconnaissance mutuelle des diplômes de l'enseignement supérieur au niveau intellectuel représentaient les arguments fondateurs pour implanter ce dispositif au Maroc. Toutefois, cette réforme après quatre ans environ d'adoption, n'a fait l'objet d'aucune évaluation nationale (INESEFRS, 2018).

L'adoption de la réforme LMD, malgré quelques réalisations significatives, a été handicapée par un triptyque de contraintes représenté essentiellement par une massification non anticipée et mal gérée, une démobilisation voire démotivation des acteurs qui sont en situation d'un changement dur résultant d'une réforme globale, et un manque de sensibilisation des enseignants envers ce changement.

La massification est devenue par la suite structurelle pour des raisons de manque d'anticipation et un accroissement constant du nombre des bacheliers intégrant l'université. La contrainte émergeant de l'augmentation des effectifs est en réel décalage avec les taux d'encadrement, ce qui a engendré des incidences lors de la révision de 2014.

Selon le décret du 17 octobre en 1975, portant statut particulier des enseignants-chercheurs indique en somme, que les missions de l'enseignant-chercheur sont notamment l'enseignement et l'encadrement, des activités de recherche et des tâches d'intérêt général (art.3). Par la suite, un nouveau Décret n° 2-96-793 du 11 chaoual 1417 (19 février 1997) s'installe pour remplacer l'ancien et pour rajouter d'autres fonctions en addition des missions traditionnelles.

En effet, un décalage flagrant entre les missions assignées aux enseignants-chercheurs dans les textes et les conditions d'exercice de ces missions en réalité. La complexité et la diversité des tâches introduites par la réforme LMD à des enseignants-chercheurs non préparés, amènent par la suite à l'apparition de nouvelles exigences et compétences que l'enseignant-chercheur devrait posséder. En plus des activités formelles d'enseignement, la crise sanitaire due au Covid-19 a imposé aux enseignants des conditions de travail inédites. Ils doivent également enseigner à des grands effectifs en utilisant de la nouvelle technologie et du haut numérique (Ma El Ainin., Janati Idrissi., Nouib, 2021).

En outre, la réforme LMD a contribué à l'émergence de nouveaux modes de tutorat, d'encadrement et de travail. À ceci s'ajoutent ainsi des tâches administratives, comme par exemple la mission du chef de filières licences et masters, responsable et coordinateur de modules, responsable d'équipe de recherche ou encore responsable de Centre d'Études Doctorales (Cedoc). La division du métier de l'enseignant-chercheur entre enseignement, administration et recherche a entraîné une redéfinition de son métier avec l'apparition de nouveaux critères d'évaluation de son parcours professionnel.

2- La carrière du corps enseignant dans un environnement universitaire en mutation

Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche fondent leur dynamisme et leur cohérence d'action sur les compétences et la mobilisation de leurs personnels. En particulier, les enseignants-chercheurs, pour lesquels la gestion des ressources humaines, à travers tous les aspects de leur vie professionnelle (carrière, formation, conditions de travail, recrutement, reconversion, etc.), doit impérativement être conforme à la stratégie globale de l'entité éducative.

2.1- Modes et conditions de recrutement

Malgré le caractère d'autonomie administrative et financière que possède l'université, c'est le ministère de tutelle qui détermine le nombre de postes budgétaires lors d'un recrutement du personnel enseignant. Les procédures de recrutement incluent l'institution concernée, l'université dont il dépend, le ministère de tutelle ainsi que d'autres départements ministériels. Un long processus qui prend en moyenne deux ans et pénalise les établissements qui doivent répondre rapidement aux besoins des enseignants (Kleiche-Dray & Belcadi, 2008).

Chaque cadre d'enseignants-chercheurs^[3] a ses propres conditions et procédures de recrutement (précisées par décret gouvernemental). Mais dans l'ensemble, le caractère bureaucratique de la fonction est prédominant. Quant à l'évaluation des qualités des candidats, elle se base essentiellement sur leurs dossiers. Cependant, cette approche soulève plusieurs questions relatives essentiellement à l'évaluation de la qualité des candidats, les critères d'évaluation étant essentiellement basés sur les dossiers, la fiabilité des évaluations des référents qui sont confrontés à certaines conditions (dizaines de dossiers, délai court, activité non rémunérée), la prise en considération des critères académiques au détriment d'autres qualités essentielles dans le contexte actuel (communication, savoir-être, adaptabilité, maîtrise des langues étrangères, etc.).

En dépit de la politique de recrutement suivie, les constats se sont avérés problématiques ! La population des enseignants-chercheurs marocains est plutôt vieillissante. Les personnes âgées de moins de 45 ans ne constituent qu'environ 29,5%, tandis que les autres moins de 40 ans, représentent seulement 15,3%. Le mouvement des départs à la retraite s'accélère, l'année 2021 a connu la disparition de 384 enseignants-chercheurs, ce qui peut être expliqué par la manière fragmentaire de l'embauche qui s'est adoptée depuis les recrutements des années 80 et 90. En effet, sur la dizaine d'années, entre 2012 et 2021, une augmentation de 30% seulement du nombre d'enseignants est constatée, face à une augmentation remarquable de 120% dans les lignes des élèves (MES., 2019-2020).

Bien que le processus de recrutement soit long, c'est surtout la paperasserie qui l'alourdit. Alors que le temps alloué à l'évaluation et à la sélection des candidats est très court. En surcroît, le processus de recrutement est peu transparent et les critères de sélection et de choix des candidats sont mal définis. Par conséquent, certains recrutements éveillent des soupçons de copinage et de favoritisme.

2.2- Évaluation académique :

Conformément à Côme Thierry et Rouet Gilles (2016) « l'évaluation des universitaires s'inscrit dans une démarche plus large d'évaluation des universités, de leur efficacité, de leur efficience, et de leur performance ». L'évaluation doit être séparée de l'audit et contrôle. Son objectif est d'améliorer continuellement le système universitaire étant donné que les enseignants participent à son processus. Cela remet en cause l'évolution dans la carrière et les mécanismes actuellement en place.

La procédure d'avancement dans la carrière suppose que les activités des enseignants-chercheurs sont d'une grande importance. Or, ces activités sont examinées sur la base des pièces justificatives fournies par le soin du candidat à la promotion. Les critères mentionnés dans l'arrêté du 4 juin 2012 (Décret n° 3521-17 du 20 rebia II 1441 (17 décembre 2019)), définissant les éléments des activités relatives aux critères d'avancement, sont en effet mal définis, manquent de précision et n'encouragent pas vraiment la clarté dans l'évaluation des enseignants.

En l'occurrence, et avec l'absence de moyens pour qualifier la qualité d'enseignements, la mission de la production pédagogique doit être prise en compte (ouvrages, manuels, photocopiés...). Suivez par la suite, de l'encadrement pédagogique (de projets ou de mémoires de fin d'études) et les responsabilités pédagogiques et administratives (d'une filière, module, département...) en plus de la charge horaire. Sans oublier bien sûr qu'en matière de recherche, on parle cette fois-ci de la production scientifique (articles, ouvrages...), l'encadrement scientifique (thèses, habilitation...) et les responsabilités scientifiques (laboratoire, groupe de recherche...).

Au Maroc, la problématique de l'évaluation des travaux des chercheurs apparaît dramatique. En effet, aucune instance légitime, nationale et contrôlée par les pairs n'existe pour évaluer les travaux et contrôler la promotion (Cherkaoui, 2015).

Ce qui nous amène à s'interroger sur la fiabilité, la transparence et l'objectivité des comités de faculté.

2.3- Mobilité des enseignants :

Une réforme profonde et réussite de l'université repose sur ses principaux acteurs, à savoir les enseignants chercheurs, et particulièrement leur investissement dans la pratique

pédagogique et la recherche, mais également leur ancrage dans la vie de l'université. L'observation du milieu universitaire marocain, nous a permis de noter deux faits susceptibles de freiner tout investissement de certains enseignants dans leur carrière. Un est relatif à une question de pratique, et l'autre relève de la manière dont l'université leur est présentée.

Parmi ces constats, on peut distinguer un certain désengagement et la quête vers des sources de revenus supplémentaires en dehors de l'université (Bourqia, 2009). Les enseignants compétents et expérimentés se dirigent vers le marché informel à travers des heures supplémentaires et de l'expertise. Il est important de souligner que 89% des enseignants des écoles et instituts privés sont des employés temporaires, qui proviennent pour la plupart d'universités publiques.

Un système universitaire s'apprécie quand on souhaite y placer ses propres enfants. Au cours de l'enquête de Bourqia Rahma (2009) menée auprès d'un échantillon d'enseignants interviewé sur la base de la question suivante : " Au sein de quel système désirez-vous que vos enfants poursuivent leur parcours universitaire ? ", les enseignants ont répondu à 49% pour le système sélectif, tandis que 28% ont choisi l'étranger, alors que 5% ont préféré les instituts et établissements privés, et uniquement 6% ont mentionné le système non réglementé. Concrètement, les attentes sont axées sur ce qui est valorisé dans la réalité et dans les perceptions. Dès lors, ce que l'on désire pour ses propres enfants, ce sont les aspirations auxquelles on souhaite. La faible valeur accordée au système public non sélectif, dont font partie la majorité des enseignants, est révélatrice de leur propre perception de l'université.

De telles situations peuvent s'expliquer également par le désintérêt pour l'université de la part de la majorité écrasante du corps enseignant et sa défection. Au niveau de l'enquête quantitative réalisée par Mohamed Cherkaoui (2011), il s'est avéré que le niveau d'insatisfaction du corps professoral est si important qu'il touche 75% des professeurs. Leur degré de loyauté envers l'institution académique à laquelle ils appartiennent est très incertain. Le souhait de quitter l'enseignement supérieur, et occasionnellement la recherche, est d'une intensité exceptionnelle ; l'opinion qu'ils ont de la retraite volontaire offerte par l'administration est si positive qu'ils désirent que cette option leur soit à nouveau proposée ; quant à la profession que l'enseignant conseille à son enfant, il écarte toute référence à celle du professeur. De telles réponses alarmantes ne laissent aucun doute sur le malaise profond des universitaires.

2.4- Promotion du corps enseignant :

Le principe d'avancement dans la carrière des enseignants titulaires de l'enseignement supérieur, repose sur la progression au sein d'un même grade (de A à C) ou en passant du grade de professeur assistant au grade de professeur Habilité, et encore du grade de professeur Habilité au grade de professeur de l'enseignement supérieur. Les critères d'avancement qui figurent dans l'arrêté du 4 Juin 2012, fixant les éléments des activités propres aux critères d'avancement, sont en effet mal définies, manquent de clarté et de précision, et n'encouragent pas vraiment l'évaluation des enseignants.

La procédure d'avancement dans la carrière est assurée par une commission composée des membres de la commission scientifique et des chefs de département qui délibèrent sur la base d'une grille remplie par le candidat. Les activités de recherche et d'enseignement, ainsi que les responsabilités dans les activités locales et internationales sont évaluées également par cette grille. En effet, et pour passer du statut de professeur assistant à celui de professeur habilité, et du statut de professeur habilité à celui de professeur de l'enseignement supérieur, la commission doit délibérer sur la base d'un examen basé sur des grilles d'évaluation des travaux de recherche et des activités d'enseignement réalisés par le candidat étant donné qu'il doit passer un entretien sous forme de présentation et de discussion (Kaaouachi, 2010).

La question de la progression dans la carrière semble être un enjeu crucial. En ce qui concerne le grade de PES (professeur de l'enseignement supérieur), il faut attendre 8 ans pour passer automatiquement par ancienneté d'un échelon à l'autre. Au bout de 6 ans, les excellents, cumulant les productions scientifiques, les activités académiques et le travail d'encadrement des étudiants, ont le droit de déposer un dossier pour pouvoir avancer dans leur carrière. Étant donné que le quota des candidatures auxquelles ils sont soumis est fixé à 20%, leur promotion reste toutefois non assurée. En l'occurrence, il faut patienter deux ans pour être promu et passer par ancienneté, et c'est notamment le cas même pour les moins qualifiés de leurs collègues.

Ce qui nous amène au point suivant relatif à la pratique du Ranking dans le système universitaire. Cette dernière est en effet présente de manière explicite dans la promotion dans le même grade et implicite dans l'ensemble du système. En réalité, le monde universitaire marocain correspond presque caricaturalement au modèle théorique développé par Albert Hirschman pour les organisations. Conformément à cette théorie, quand les membres sont confrontés à des problèmes que l'institution est incapable de résoudre, ils sont condamnés soit à s'exprimer ou à protester, soit à démissionner.

Rien de surprenant à ce qu'une telle situation ait un impact sur la production scientifique et intellectuelle de l'université marocaine. Il faut dire que cette dernière se trouve, à proprement parler, en crise. Mohamed Cherkaoui (2009) indique que plus de 55% du corps enseignant n'a jamais publié une seule ligne de sa vie. Selon les statistiques de l'IMIST sur la période allant de 1999 à 2010, la communauté scientifique marocaine n'a publié que 16 120 articles. Parmi les 2117 articles publiés en 2009, on note une proportion de 52% dans les domaines de la physique, des sciences de la santé (24%), des sciences de la vie (20%) et des sciences sociales (4%) (IMIST, 2010).

Pour la période allant de 2013 jusqu'à 2017, la production scientifique Marocaine en matière d'articles est estimée à 17689, un chiffre qui paraît largement faible par rapport à 74612 de l'Arabie saoudite, 24378 de la Tunisie et 20758 de l'Algérie (IMIST, 2019). Conformément à l'édition de 2021 de *Nature*, l'une des revues scientifiques les plus réputées dans le monde entier et l'une des plus anciennes, qui publie chaque année le classement des nations considérées les plus productives en sciences. Elle montre que le Maroc s'est maintenu à la quatrième position à l'échelle du continent africain, dont la liste des 71 publications s'étend du 1er janvier au 31 décembre 2020. Au demeurant, le Royaume est devancé par l'Afrique du Sud, l'Égypte, et le Kenya, et suivi par la Tunisie, l'Ouganda, l'Éthiopie, et l'Algérie.

En dépit de deux décennies de réformes conjuguées aux différents efforts salutaires déployés par le ministère, l'université marocaine ne parvient toujours pas à ce jour à se positionner dans la cour des grands. Hormis leur présence dans certains concours régionaux, qui a permis à certains établissements d'enseignement supérieur marocains d'obtenir des positions honorables, ils peinent encore à marquer leur place dans les classements prestigieux. Cela nous amène à nous interroger sur un point essentiel lorsqu'on examine l'enseignement supérieur et la recherche au Maroc : comment se fait-il que les réformes échouent les uns après les autres à faire évoluer réellement l'université ?

3- Le comportement de citoyenneté organisationnelle dans l'enseignement supérieur

Il en ressort que les budgets de l'enseignement supérieur et les diverses réformes de l'éducation paraissent ne pas être les facteurs les plus déterminants de l'efficacité des universités. Aujourd'hui, les organisations ont réellement besoin d'employés qui travaillent volontairement, qui tolèrent des ressources limitées et des situations défavorables, qui évitent la négativité, qui partagent leur expertise et qui explorent des développements sans précédent

afin d'améliorer l'efficacité de l'organisation (Yucel, 2008). Ces types de comportements, particulièrement connus sous le nom de comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB), permettent de contribuer à la performance organisationnelle par le biais d'améliorer l'efficacité, d'augmenter la productivité et la rentabilité, de satisfaire et de conserver les clients, de favoriser la performance financière de l'organisation et celle des employés, de réduire les coûts, l'absentéisme et la rotation du personnel (Koys, 2001 ; Podsakoff et al., 2009 ; Organ, 2018).

Au demeurant, les effets positifs d'OCB ont été observés souvent dans le milieu de l'enseignement et plus particulièrement chez le corps enseignant. Les comportements de citoyenneté organisationnelle manifestés par les enseignants contribuent au développement de l'institution en améliorant leur satisfaction au travail et leur sentiment d'accomplissement. La chose qui aura un impact positif sur la discipline et les performances académiques des élèves, ainsi que sur la discipline et l'image de l'institution tout entière (Oplatka, 2009).

Ce nouveau concept de comportement organisationnel discrétionnaire positif qui vise d'aller au-delà de celui d'un minimaliste trouve son origine dans l'idée globale de Barnard (1938) de la "volonté de coopérer", idée qui a été développée par Katz et Kahn (1966 ; 1978) pour inclure une distinction entre le comportement formel dans le rôle et le comportement discrétionnaire hors rôle, indispensable au bon fonctionnement de l'organisation. La terminologie populaire décrivant ces comportements extra rôles discrétionnaires est le comportement de citoyenneté organisationnelle ou OCB (Bateman & Organ, 1983). Organ (1988) l'a défini comme étant "un comportement individuel qui est discrétionnaire, qui n'est pas directement reconnu par le système de récompense officiel et qui, dans l'ensemble, favorise le fonctionnement efficace de l'organisation. Par discrétionnaire, le comportement n'est pas une exigence exécutoire du rôle ou de la description du poste, le comportement est plutôt une question de choix personnel, de sorte que son omission n'est pas généralement considérée comme punissable" (p. 4). En effet, et quel que soit le type d'organisation, on trouve toujours des membres qui font des efforts supplémentaires, agissent comme de bons soldats et adoptent discrètement des comportements positifs. Comme il y a également des minimalistes, qui font le moins possible en vue de rester membre de l'organisation.

Dès lors, les chercheurs ont toujours mis leur focus sur l'identification des caractéristiques des enseignants susceptibles de s'engager dans des actions discrétionnaires bénéfiques pour l'institution. Les antécédents du comportement discrétionnaire correspondent aux réactions

affectives à l'environnement de travail et aux relations d'échange professionnel, qui impliquent des hypothèses implicites sur les tâches liées au travail (Cardona, Lawrence & Bentler, 2004 ; Ilies, Scott & Judge, 2006 ; Schnake, 1991 ; Witt, 1991). Les cognitions associées aux comportements de la direction et des collègues, à l'avancement, au salaire et aux conditions de travail sont également liées au comportement citoyen (Williams & Anderson, 1991).

Dans le cadre d'une étude exhaustive, Podsakoff et al. (2000, p. 527) ont analysé les antécédents du comportement de citoyenneté organisationnelle à partir des recherches empiriques existantes et ils l'ont divisé en quatre grandes catégories. Il s'agit des caractéristiques individuelles (ou de l'employé), des caractéristiques de la tâche, des caractéristiques organisationnelles et des comportements de leadership. En effet, ces auteurs suggèrent que les travaux antérieurs relatifs aux caractéristiques des employés se sont concentrés sur deux causes principales de l'OCB à savoir le moral et les facteurs dispositionnels. Conformément à Organ et Ryan (1995), les facteurs moraux peuvent être considérés comme sous-jacents à la satisfaction au travail, à la perception de l'équité, à l'engagement organisationnel et à la perception du soutien hiérarchique. De toutes ces variables, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel ont été identifiés comme étant les antécédents les plus fréquemment étudiés de l'OCB en étant également significativement liées au comportement de citoyenneté organisationnelle (Organ, D. W., et Ryan, K. 1995). A la lumière de la synthèse élaborée par Podsakoff et al. (2000), la présente étude vise à analyser la littérature de certaines variables au niveau des caractéristiques personnelles, à savoir la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et la quête du sens du travail en tant qu'une nouvelle perspective pour comprendre le comportement de citoyenneté organisationnelle des enseignants (Manu Gupta, Kumar, & Singh, 2014).

Dans ses premières recherches empiriques, Organ (2018) indique que la profession des enseignants a également enregistré des résultats positifs d'OCB. La performance des activités et des comportements de citoyenneté améliore le niveau de satisfaction professionnelle et le sentiment d'accomplissement personnel des enseignants, la discipline et la performance académique des élèves et celles de l'institution tout entière (Oplatka, 2009). D'autres études ont montré l'impact positif de l'OCB sur la performance au travail des enseignants. Leur satisfaction professionnelle et leur performance au travail s'en trouvent également renforcées (Yuwanda & Pratiwi ; Yaakobi & Weisberg ; De Geus, Ingrams, Tummers, & Pandey, 2020).

Chez les enseignants universitaires spécifiquement, il a été démontré que le sentiment de voir leur travail en train de servir les autres augmente leurs relations positives avec les autres, ce qui augmentait par la suite leur satisfaction au travail (Lavy & Bocker, 2018). Dans le même ordre d'idées, des études ont affirmé le rôle de la satisfaction professionnelle comme indicateur de l'OCB dans les universités (Dalal & coll., 2009 ; Mehboob & Bhutto., 2012 ; Aslam., 2012 ; Lavy & Littman-Ovadia, 2017). Au niveau de leur étude, William et Anderson (1991) ont enregistré des relations positives entre la satisfaction au travail, tant extrinsèque qu'intrinsèque, avec chacune des dimensions du comportement de citoyenneté organisationnelle. Par ailleurs, (Abdullah & Akhar, 2016) ont constaté une relation modérément positive entre l'altruisme, la conscience, la courtoisie, la vertu civile et la satisfaction au travail.

Conformément aux résultats relatifs à l'effet de l'empowerment psychologique sur la satisfaction au travail et le comportement de citoyenneté organisationnelle, il apparaît que lorsque les enseignants ont un sentiment d'empowerment, de compétence, d'impact et de sens au travail, ils éprouvent une plus grande satisfaction au travail et éventuellement ils ont tendance à exprimer plus d'OCB (Bogler & Somech, 2004 ; Somech & Ron, 2007). Les enseignants renforcés quand ils éprouvent un sentiment de contrôle et de sens au travail, sont plus susceptibles de répondre avec des niveaux élevés de persistance et de motivation, qui se traduisent probablement par des niveaux élevés d'OCB (Kirkman & Rosen, 1999, Kirkman & al., 2004). La mise en évidence des facteurs qui prédisent le comportement de citoyenneté organisationnelle est très importante, il existe des relations entre la passion pour l'enseignement, l'empowerment des enseignants et l'engagement organisationnel sur le comportement de citoyenneté organisationnelle des enseignants universitaires (Cheasakul & Varma, 2016). Cependant l'effet médiateur de l'engagement organisationnel des enseignants reste à ce jour non étudié.

Quant au support du superviseur, il a été associé à une augmentation de la satisfaction au travail (Rhoades & Eisenberger, 2002 ; Gagnon & Michael, 2004), de l'engagement affectif (Casper et al., 2011) et de la performance (Gagnon et Michael, 2004), ainsi qu'à une diminution du cynisme (Cole et al., 2006) et du turnover (Eisenberger et al., 2002 ; Smith, 2005 ; DeConinck & Johnson, 2009). Dans ce sens, le soutien des collègues, reçu de la part de ceux qui n'ont pas d'autorité formelle les uns sur les autres, a également été associé à des résultats positifs, tels qu'une réduction du stress et de l'épuisement professionnel (Halbesleben, 2006 ; Le Blanc et

al., 2007) une augmentation de l'engagement au travail, de la performance (Xanthopoulou et al., 2008 ; Schreurs et al., 2012) et de l'énergie (Dutton & Heaphy, 2003).

De nombreuses recherches ont montré que l'engagement professionnel (EP) représente un mécanisme psychologique qui anticipe positivement l'OCB (Aranya & Jacobson, 1975 ; Lee et al., 2000 ; Meyer et al., 1993) et qui motive les enseignants d'en faire preuve. De même, un plus faible niveau d'engagement professionnel entraîne une diminution de l'OCB chez les enseignants (Cohen, 2006 ; Oplatka., 2009 ; Cohen & Liu, 2011 ; Ahmad et al., 2014 ; Imer et al., 2014 ; Amin et al., 2020).

III- DISCUSSION

L'étude a été menée pour explorer le comportement de citoyenneté organisationnelle dans l'enseignement supérieur comme une nouvelle perspective pour faire évoluer la performance de l'université marocaine. Primo, l'analyse documentaire nous a permis d'identifier certains faits concernant la profession de l'enseignant chercheur marocain et l'évolution de sa carrière. En l'occurrence, l'analyse de la littérature a été le chemin qui nous a conduit à trouver des réponses à nos interrogations. Les études suggèrent que les enseignants universitaires peuvent avoir un engagement normatif faible parce qu'ils estiment que leur salaire n'est pas satisfaisant. A force que leurs responsabilités et charges externes augmentent, leur engagement normatif et affectif envers la profession diminue (Karakus & Aslam., 2009; Cheasakul & Varma., 2016). Les recherches précédentes ont souligné l'importance de favoriser un engagement organisationnel positif parmi le personnel universitaire, du fait qu'il existe une corrélation significative entre l'engagement et le comportement citoyen. Elles insistent non seulement sur l'association positive entre l'OCB et l'engagement professionnel, mais également sur l'importance d'un lien psychologique entre un enseignant et sa profession (Cohen, 2006 ; Oplatka., 2009 ; Cohen & Liu., 2011 ; Ahmad et al., 2014 ; Imer et al., 2014 ; Amin et al., 2020).

Dans le contexte universitaire, des recherches ont montré l'effet de l'empowerment psychologique sur la satisfaction au travail et le comportement citoyen organisationnel, il apparaît que lorsque les enseignants ont un sentiment d'auto-détermination, de compétence, d'impact et de sens sur le lieu de travail, ils éprouvent une plus grande satisfaction au travail et éventuellement une plus grande tendance à exprimer un comportement citoyen organisationnel (Bogler & Somech, 2004 ; Abazeed, 2009 ; Nezakati et al., 2010 ; Saleem et al., 2017).

Les enseignants étudiés ont un niveau élevé d'empowerment, prenant en charge leur propre développement personnel et professionnel et résolvant leurs problèmes ainsi que ceux de l'université tout en développant leurs compétences (Bukhari et al., 2009; Abdullah & Akhar, 2016).

Les enseignants qui adoptent un comportement de citoyenneté organisationnelle ont mieux réussi dans le scénario de la classe en apportant des changements positifs au niveau institutionnel (Abrar & Isyanto., 2019 ; Lestari & Ghaby., 2018 ; Sari., 2015 ; Yuwanda & Pratiwi., 2020). L'OCB est adaptée à la gestion du temps, à la volonté de devenir honnête dans un environnement en développement, à l'ouverture d'esprit des enseignants face aux changements, à l'effort d'auto-développement, à la résistance face aux conflits entre collègues, à l'attitude de ne pas se plaindre, et au maintien du comportement positif pour résoudre les problèmes (Shabbir et al., 2021).

Un autre facteur de motivation sous-jacent qui revient fréquemment dans la littérature est celui lié au sens du travail. Des études ont montré qu'un sens accru au travail peut donc motiver les enseignants à prendre en compte les besoins, les problèmes et les perspectives des autres membres dans une perspective organisationnelle. Cela signifie que les enseignants ayant des niveaux plus élevés d'OCB sont en mesure d'assurer un fonctionnement organisationnel efficace et consacreront davantage d'heures de travail discrétionnaire non rémunérées. (Wrzesniewski et al., 1997 ; Milliman et al. 2003 ; Tepper., 2003 ; Chen & Chiu., 2009 ; Selamat et al., 2017).

IV- CONCLUSION

A la lumière de ce qui précède, notre étude met en évidence les déterminants au niveau individuel dans la pratique du comportement de citoyenneté organisationnelle dans un environnement universitaire en pleine mutation. L'examen de la revue de littérature nous a permis de faire appel à un corpus de recherches futures, déjà engagées ou à venir. Une première piste consiste à élargir l'éventail d'analyse de la littérature pour intégrer les variables démographiques et les différentes dimensions de l'OCB en relation avec la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. La deuxième piste prévoit une étude empirique pour tester l'effet du comportement de citoyenneté organisationnelle dans le milieu universitaire marocain, et implicitement celui de l'engagement organisationnel et de la satisfaction au travail. A travers les résultats de l'étude, nous visons à soulever des implications pratiques qui ciblent

les modalités d'intervention au niveau managérial, à travers la planification de plusieurs stratégies de motivation des enseignants universitaire pour faciliter la manifestation du comportement de citoyenneté organisationnelle. Une telle intervention pourrait être réalisée plutôt à un niveau micro (au niveau de l'organisation elle-même) par les décideurs, car au niveau macro, (le système éducatif) les changements sont difficiles et prennent du temps, impliquant également des changements dans les politiques pédagogiques de façon générale.

Notes

[¹] La mise en œuvre en 2004

[²] Ce système est né du processus de Bologne en 1999.

[³] Le décret du 19 février 1997, formant statut des enseignants-chercheurs, les classe en trois cadres : professeur assistant (PA), professeur habilité (PH) et professeur de l'enseignement supérieur (PES).

BIBLIOGRAPHIE

- Abdullah, N.A., Akhar, M.M.S., 2016. Job satisfaction through organizational citizenship behaviour: A case of university teachers in Pakistan. *Alberta Journal of Educational Research* 62, 134–149.
- Amin, R., Hossain, Md.A., Masud, A.A., 2020. Job stress and organizational citizenship behavior among university teachers within Bangladesh: mediating influence of occupational commitment. *Management* 24, 107–131. <https://doi.org/10.2478/manment-2019-0049>
- Anjomshoa, M.R., Devin, Y., Esmailzadeh, M.R., Keshtidar, M., 2020. Effects of neuro-linguistic programming course on job stress, positive organizational behavior and job motivation in physical education teachers. *Pedagogy of Physical Culture and Sports* 24, 111–117. <https://doi.org/10.15561/26649837.2020.0302>
- Ashrafi, Z., Ashrafi, M., Ashrafi, S., Ashrafi, A., 2018. An investigation of the relationship between organizational ethical climate and positive organizational behaviors of the staff at Shahrud University of Medical Sciences. *International Review* 2018, 39–59. <https://doi.org/10.5937/IntRev1802039A>
- Barki, C., 2021. Recherche scientifique : Le Maroc, grand absent des classements prestigieux des Universités. *L'Opinion Maroc - Actualité et Infos au Maroc et dans le monde*. URL https://www.lopinion.ma/Recherche-scientifique-Le-Maroc-grand-absent-des-classements-prestigieux-des-Universites_a17702.html (accessed 2.19.22).
- Bouhalba, S et al., 2019, Production Scientifique Nationale en comparaison avec d'autres pays - Scopus (2013-2017), <https://barometre.cnrst.ma/images/pdf/EtudeProductionScientifique.pdf>
- Boujettou, H., 2016. Le « Ranking » comme mode de régulation de la performance des établissements de l'enseignement supérieur au Maroc. *Revue Marocaine de Management, Logistique et Transport*.
- Bourqia., R, 2009. Vers une sociologie de l'université marocaine. *Al-Madrassa Al-Maghribiya* 11–56.
- Cheasakul, U., Varma, P., 2016. The influence of passion and empowerment on organizational citizenship behavior of teachers mediated by organizational commitment. *Contaduría y Administración* 61, 422–440. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.04.003>

- Ma El Ainin, C.N., Janati Idrissi, F., Nouib, A, 2021, L'enseignement à distance et la formation continue des enseignants au Maroc - cas de la région Guelmim Ouad-Noun, Moroccan journal of business studies, Vol. 3
- Cherkaoui., M, 2011. Crise de l'université. Librairie Droz.
- Cherkaoui., M, 2015. Entre recherche et crise des sciences sociales. URL <http://economia.ma/fr/content/entre-recherche-et-crise-des-sciences-sociales> (accessed 1.19.22).
- Décret n° 3521-17 du 20 rebia II 1441 (17 décembre 2019), <http://bdj.mmmsp.gov.ma/Fr/Document/10399-D%C3%A9cret-du-ministre-de-%C3%A9ducation-nationale-de-la-.aspx?KeyPath=594/596/599/601/10399> (accessed 3.20.22).
- Décret n° 2-96-793 du 11 chaoual 1417 (19 février 1997), <http://bdj.mmmsp.gov.ma/Fr/Document/243-D%C3%A9cret-n-2-96-793-du-11-chaoual-1417-19-f%C3%A9vrier-.aspx?KeyPath=> (accessed 12.20.20).
- Dinc, M., 2017. Organizational Behavior in Higher Education.
- Gatignol, C., 2014. L'environnement professionnel des enseignants-chercheurs français explique-t-il leurs parcours de carrière? @GRH 11, 51. <https://doi.org/10.3917/grh.142.0051>
- Ghouati, A., 2012. La dépossession. Réformes, enseignement supérieur et pouvoirs au Maghreb. Revue des mondes musulmans et de la Méditerranée 65–90. <https://doi.org/10.4000/remmm.7608>
- Göksoy, S., 2021. Principals' Positive Organizational Behavior in Schools and Its Results. eqr 4. <https://doi.org/10.31014/aior.1993.04.02.230>
- Ibrahimi, Kh., 2021, Recherche scientifique : le Maroc classé quatrième en Afrique dans le "Nature Index 2021", <https://m.le360.ma/societe/recherche-scientifique-le-maroc-classe-quatrieme-en-afrique-dans-le-nature-index-2021-244315>
- INESEFRS., 2018. L'enseignement supérieur au Maroc efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert : rapport sectoriel 2018. Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, Rabat. <https://www.csefrs.ma/wp-content/uploads/2018/10/Rapport-Enseignement-sup--rieur-Fr-03-10.pdf>
- Iqbal, F., Shahzad, S., Rattani, S., Mustafa, S., 2017. Positive Organizational Study: A Comparison between Private and Government University Teacher. Asian Journal of

- Social Sciences and Management Studies 4, 76–81.
<https://doi.org/10.20448/journal.500.2017.42.76.81>
- Kleiche-Dray, M., Belcadi, S, 2008, L'université marocaine en processus d'autonomisation, Publications du CSE
- Lavy, S., 2019. Daily Dynamics of Teachers' Organizational Citizenship Behavior: Social and Emotional Antecedents and Outcomes. *Frontiers in Psychology* 10.
- Na., A, (2021), « Enseignants-chercheurs : Des profils seniors et majoritairement masculins », L'Economiste, V, Supplément de L'Economiste N°5983.
- Organ, D.W. (1988a). *Organizational citizenship behavior. The good soldier syndrome.* Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., & Blume, B.D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122-141.
- Sajid, S.M., Akhtar, M.M.S., 2020. Exploring Teachers' Citizenship Behavior at Public Universities of the Punjab. *Bulletin of Education and Research* 42, 141–154.
- Saleem, A., Nisar, Q., Imran, A., 2017. Organization citizenship behaviour, psychological empowerment and demographic characteristics: Teachers' perspective. *International Journal of ADVANCED AND APPLIED SCIENCES* 4, 129–135.
<https://doi.org/10.21833/ijaas.2017.07.019>
- Seddik, M., 2020, Les enseignants, ces éternels oubliés, <https://www.marochebdo.press.ma/enseignants-eternels-oublies>
- Salamat, N., Nordin, N., Fook, C.Y., 2017. THE POWER OF MEANINGFUL WORK: EXTRA MILE TEACHERS 21, 8.
- Shabbir, M., Siddique, M., Siddique, A., Abbas, M., Ali, S., Punjab, P., 2021. TEACHERS' CITIZENSHIP BEHAVIOR AS A PREDICTOR OF TEACHING PERFORMANCE: EVIDENCE FROM PAKISTANI CONTEXT. *Humanities & Social Sciences Reviews* 9, 1135–1141. <https://doi.org/10.18510/hssr.2021.93112>
- Talbi, M., n.d. Enseignement supérieur au Maroc : L'université à l'épreuve du développement économique de la société, Observatoire universitaire des politiques d'éducation et de formation. <https://www.csmd.ma/documents/Observatoire%20universitaire%20des%20politiques%20d'%C3%A9ducation%20et%20de%20formation%20-%20M.%20Talbi.pdf>

- Thierry, C., Gilles, R., 2016 « Comment évaluer les universitaires ? Efficacité et performances des structures et dispositifs ». Revue de gestion et Management public.Vol.5, n°1, septembre/octobre, 2016.p.62
- Tindowen, D.J., 2019. Influence of Empowerment on Teachers' Organizational Behaviors. European Journal of Educational Research 8, 617–631. <https://doi.org/10.12973/eu-er.8.2.617>
- VandeWaa, E., Turnipseed, D., 2012. Emotional intelligence and organizational citizenship behavior of university professors. International Journal of Interdisciplinary Social Sciences 6, 1–12. <https://doi.org/10.18848/1833-1882/CGP/v06i07/52115>
- تنسيقية الكرامة المستقلة للأساتذة الباحثين / Coordination Indépendante de la dignité des Enseignants Chercheurs, <https://www.facebook.com/groups/777202312666709>