



**L'influence de l'internationalisation sur le métier de l'enseignant-chercheur au Maroc**

**The influence of internationalisation on the profession of the teacher-researcher in Morocco**

**Mariam FILALI ALLACH**

**Professeure Permanente à L'ESLSCA Business  
School- Campus Rabat**

E-mail : [fi.meryem@gmail.com](mailto:fi.meryem@gmail.com)

---

## Résumé

Plusieurs établissements de l'enseignement supérieur ont choisi de se joindre au mouvement de l'internationalisation. Cette ouverture les a exposé à une multitude de défis les poussant à revoir leur stratégie de développement pour être à la hauteur des *challenges* que posent la compétition de plus en plus acharnée entre les universités au niveau mondial. En effet, par l'influence des classements nationaux et internationaux, les établissements de l'enseignement supérieur cherchent à mettre en œuvre des stratégies d'internationalisation afin de créer des réseaux de partenaires à l'international, de permettre à leurs étudiants d'aller étudier à l'étranger, d'axer leurs enseignements sur la compréhension de l'internationalisation des marchés dans divers domaines et d'appliquer ces principes à leur propre gestion interne.

Par ailleurs, un grand nombre d'établissements de l'enseignement supérieur considèrent aujourd'hui l'internationalisation comme une opportunité pour élargir leurs services au sein de la communauté à laquelle elles appartiennent, à travers des partenariats qui permettront à la fois la mobilité des étudiants et des enseignants-chercheurs.

L'internationalisation se vit donc à plusieurs niveaux. Les établissements de l'enseignement supérieur essaient d'attirer les meilleurs chercheurs « nationaux » ou internationaux pour pouvoir exceller et rayonner. Dans ce contexte, les enseignants chercheurs doivent apprendre à composer avec le multiculturalisme et le plurilinguisme, en mettant à niveaux leurs compétences en maîtrisant notamment la langue anglaise qui s'impose aujourd'hui comme la langue de savoir et de la recherche scientifique.

Pour ces raisons, nous avons essayé de répondre dans cet article à la question de recherche suivante : Dans quelle mesure l'internationalisation de l'enseignement supérieur a-t-elle transformé le métier de l'enseignant-chercheur au Maroc ? en menant une étude quantitative auprès d'un échantillon d'enseignants-chercheurs de l'Université Mohammed V de Rabat.

**Mots clés :** Culture – Enseignement Supérieur –Internationalisation- Université.

## **ABSTRACT**

Higher education institutions have chosen to join the internationalisation movement. This openness has exposed them to a multitude of competitors urging them to rethink their development strategy to meet the challenges posed by the increasingly competition between universities at the global level. Indeed, through the influence of national and international rankings, higher education institutions seek to implement internationalisation strategies in order to create networks of international partners, to enable their students to study abroad, to focus their teaching on understanding the internationalization of markets in various fields, and to apply these principles to their own internal management.

In addition, many higher education institutions today see internationalisation as an opportunity to expand their services within the community to which they belong, through partnerships that will allow both student and teacher-researcher mobility.

Internationalisation is therefore taking place on several levels. Higher education institutions try to attract the best “national” or international researchers to excel and shine. In this context, teachers-researches must learn to cope with multiculturalism and multilingualism, by upgrading their skills, in particular by mastering the English language, which is today the language of knowledge and scientific research.

We tried to answer the following research question: To what extent has the internationalisation of higher education transformed the profession of teacher-researcher in Morocco? by conducting a qualitative study with a sample of teachers -researchers from Mohammed V University in Rabat.

**Keywords :** Culture – Higher Education – Internationalisation – University.

## INTRODUCTION

Les enseignants-chercheurs participent à la production scientifique, par leur recherche, et assurent la transmission, des connaissances dans le cadre de la formation initiale et continue. Ils ont de ce fait un métier spécial : ce sont des « producteurs » de savoir.

En outre, les enseignants-chercheurs assurent notamment la direction, le conseil, le tutorat et l'orientation des étudiants et contribuent à leur insertion professionnelle. Ils organisent leurs enseignements au sein des équipes pédagogiques durant tout le cursus universitaire et en liaison avec les milieux professionnels. Ils établissent à cet effet des relations de coopération avec les entreprises publiques ou privées.

Ils ont également pour mission le développement, l'expertise et la coordination de la recherche fondamentale, appliquée, pédagogique ou technologique ainsi que la valorisation de ses résultats. Ils contribuent à la coopération entre la recherche universitaire et l'ensemble des secteurs économiques, sociaux et culturels. Ils participent aussi aux jurys d'examen et de concours.

Ils contribuent également au dialogue entre sciences et sociétés, notamment par la diffusion de l'information scientifique et technique. Ils participent au sein de la communauté scientifique à la transmission du savoir et des connaissances et à la formation à la recherche et par la recherche. Ils contribuent également au progrès de la recherche internationale. Ils participent aussi à des missions de coopération internationale.

En plus de toutes les exigences du métier cités précédemment, l'internationalisation croissante, combinée à la transformation digitale poussent les enseignants-chercheurs à développer une grande capacité d'adaptation et d'agilité pour accompagner tous ces changements en investissant continuellement dans leur capital humain.

En effet, les enseignants-chercheurs sont amenés aujourd'hui à adopter des méthodes innovantes du *Learning by doing* et d'utiliser le cas échéant l'*e-learning* pour faciliter la transmission des connaissances. S'agissant de la recherche, les exigences de publication et/ou de co-publication dans des revues internationales poussent les enseignants-chercheurs de plus en plus à publier en anglais et à élargir leurs champs de recherche.

Afin d'étudier la transformation qu'a connue le métier de l'enseignant-chercheur, nous avons essayé de répondre dans cet article à la question de recherche suivante : Dans quelle mesure l'internationalisation de l'enseignement supérieur a-t-elle transformé le métier de l'enseignant-chercheur au Maroc ? en menant une étude quantitative et en adoptant la

méthode de l'étude de cas unique auprès d'un échantillon de 107 enseignants-chercheurs de l'Université Mohammed V de Rabat.

## **I- INTERNATIONALISATION DU SECTEUR DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR**

De nos jours, le modèle de l'université internationale est très souvent associé aux universités de recherche américaines. Ce modèle d'université de recherche n'a pourtant pas pour origine les États-Unis, mais l'Europe et plus précisément l'Allemagne. En 1820, l'université de Berlin qui deviendra l'université de Humboldt instaura le modèle de l'université qui avait le rôle de produire de nouvelles connaissances et de les transmettre tout en demeurant indépendante de la sphère politique. Ce double rôle d'enseignement et de recherche était rempli par des professeurs. Dès lors, la recherche réussit à traverser les frontières académiques par les salles de cours où les résultats des recherches étaient transmis aux étudiants du pays.

Aujourd'hui, l'internationalisation des activités de l'enseignement supérieur que l'on vit devient une partie intégrante des activités quotidiennes de ces institutions.

En effet, les établissements d'enseignement supérieur accordent de plus en plus d'importance à leur réputation internationale et se fient beaucoup aux critères d'évaluations ainsi qu'aux indicateurs des organismes externes d'évaluation, comme les accréditations, les classements et les évaluateurs (« *reviewers* ») d'articles dans les revues classées pour construire leurs nouvelles injonctions institutionnelles ; cela débouche sur un système d'évaluation qui cherche à aligner le comportement des enseignants chercheurs sur ces nouveaux critères afin de mieux se positionner dans les classements internationaux. Nous constaterons que tous les acteurs sont reliés autour du système de publication qui forme désormais le cœur de la concurrence entre les établissements.

Par ailleurs, il faut souligner que le mot international est très important, car cela nous permettra aussi de mieux comprendre cet élan qu'a pris l'enseignement supérieur et plus particulièrement la gestion de la carrière des enseignants- chercheurs. Ce climat international change la façon dont se vit au quotidien la pression à la publication par les enseignants-chercheurs avec de nouvelles façons de « faire » le métier, d'assurer le contrôle et la qualité de la production de la connaissance qui sont à la base du système de publication (Miller, Taylor et Bedian, 2011).

Cette internationalisation de la connaissance a fait en sorte que les établissements d'enseignement sont désormais en concurrence avec tous les autres, quel que soit le pays où ils se trouvent.

Il a donc fallu que des décisions soient prises sur le choix des indicateurs, lesquels changent souvent d'un classement à l'autre, créant ainsi des résultats parfois différents. Parallèlement aux classements internationaux, les accréditations internationales (EQUIS, AACSB et AMBA) se sont aussi développées afin d'aider les étudiants à choisir l'établissement d'enseignement le plus adéquat. C'est donc un processus complexe de construction sociale de la notion de « qualité internationale de l'éducation » qui a émergé dans le cadre de cette concurrence internationale.

Il faut souligner dans ce cadre que le risque est qu'un seul modèle soit retenu et reproduit par les établissements d'enseignement supérieur de la gestion à travers le monde. C'est donc une autre tension entre le modèle international et le modèle national ou local qui a été renforcé par

l'importance accordée à ces classements, notamment lors de l'élaboration de la stratégie des établissements d'enseignement et de leur volonté d'obtenir des accréditations non-étatiques pour compléter leur stratégie.

Par ailleurs, l'internationalisation de l'éducation et de la recherche influence inévitablement les disciplines et la vitesse à laquelle elles évoluent par la collaboration internationale des chercheurs et les liens qu'ils entretiennent entre eux. Pour la gestion qui est un « savoir » très contextuel, la mondialisation de la recherche pose d'autres défis que pour des disciplines scientifiques telles que la physique ou la chimie) qui ont l'avantage que leur objet d'étude (phénomène physique, chimique ou biologique) n'implique pas de variations culturelles. Ce qui rend difficilement "exportable" la majorité des "connaissances" produites (Durand et Dameron, 2011). Par conséquent, la recherche dans les sciences sociales et en gestion se développe dans un cadre local et international tout en donnant naissance en même temps à la dynamique interne qui leur est propre.

Par conséquent, les établissements de l'enseignement supérieur devront trouver un équilibre entre la force qui les pousse à toujours mieux former les futurs gestionnaires dans leur milieu culturel respectif et celle de former des gestionnaires aptes à travailler dans un univers international.

Mais que veut dire au juste un établissement universitaire international ? Les classements internationaux utilisent plusieurs critères pour mesurer l'internationalisation d'un établissement. Par exemple, le ratio d'enseignants-chercheurs étrangers dans le corps professoral, les langues dans lesquelles se donnent les cours, les étudiants internationaux, la publication des articles dans des revues internationales, etc.

Cependant, ces critères conduisent les établissements universitaires à se conformer aux « normes » émises par ces classements. Alors si tout le monde se donne comme objectif de répondre à ces normes, tout le monde ressemble à tout le monde. Et nous sommes dans un processus où le mécanisme de concurrence est un mécanisme qui inverse la logique de concurrence. Pour que la concurrence fonctionne, chacun se ressemble.

Donc, théoriquement, les établissements universitaires choisissent leur structure organisationnelle, la politique de recrutement des enseignants-chercheurs et mettent en place la stratégie de développement, mais pour se conformer aux normes d'internationalisation qui « s'imposent » à tous les établissements quel que soit leur situation financière, ils se retrouvent dans une imposition du « one best way ».

## **II- L'INTERNATIONALISATION DU METIER DE L'ENSEIGNANT-CHERCHEUR**

Le milieu de l'enseignement supérieur a souvent été considéré comme assez stable. Toutefois, l'internationalisation croissante, combinée aux innovations technologiques ont ouvert d'autres possibilités que le modèle traditionnel d'enseignement. En effet, les nouvelles exigences de l'internationalisation du métier de l'enseignant-chercheur conduisent les universitaires à investir davantage dans leur capital humain.

Si l'on considère que le capital humain d'un enseignant-chercheur est constitué principalement de son savoir-faire et de son savoir être. Les enseignants-chercheurs sont amenés aujourd'hui à fournir plus d'effort pour maîtriser la langue anglaise, utiliser les NTIC, publier dans des revues internationales, participer à des manifestations scientifiques internationales ... Afin de répondre aux exigences de l'internationalisation.

En effet, la publication dans les revues internationales est l'une de ces principales exigences, et l'adage « Publish or Perish » n'a jamais été aussi d'actualité. Avec l'internationalisation de la recherche ce sentiment d'être dépassé par les événements s'accroît, car publier devient de plus en plus exigeant et, « payant » créant un écart énorme entre les publiants et les non-publiants : ceux qui réussissent et les autres.

Les revues classées attirent plus de manuscrits que les autres puisque ce sont les revues qui donnent le plus de « points ». L'internationalisation de l'enseignement supérieur combinée à l'anglicisation de la recherche entraîne comme conséquence que désormais une grande majorité d'enseignants-chercheurs ont intérêt à publier dans les rares revues de rang A et en langue anglaise. Ce faisant, les revues les mieux classées se retrouvent surchargées par la quantité de manuscrits à « évaluer », ce qui nécessite une armée de reviewers bénévoles. Ces revues classées devront donc trouver une façon de trier plus rapidement les articles soumis par les enseignants-chercheurs en standardisant leur processus de sélection. Ces cadres guidant la lecture des reviewers risquent donc de participer à la « standardisation » de ce que l'on appelle un « apport ». Le système de publication international entraîne une standardisation du vocabulaire, du style d'écriture, voire des thématiques de recherche.

Tout cela conduit à une bureaucratisation de la « production » internationale de la connaissance : revues classées, indices bibliométriques, citations, etc. De plus, si le taux d'acceptation des revues diminue (trop de manuscrits pour l'espace de publication disponible), cela diminue d'autant les chances que les articles soumis soient acceptés dans ce système de plus en plus surchargé où tous les enseignants-chercheurs doivent publier pour « survivre ». Avec le taux d'acceptation à la baisse de la majorité des revues, le métier devient beaucoup plus difficile.

Évidemment, à un moment où la publication des classements devient la « devise » de référence de comparaison, on comprend que les établissements d'enseignement sont en concurrence pour les ressources financières et humaines qui leur assureront une meilleure place. Les enseignants-chercheurs les plus « publiants » voient ainsi leur salaire augmenter à une très grande vitesse dans un marché de plus en plus global, MARINGUE, Felix et Nick FOSKETT (2010).

En fait, toute la culture universitaire qui a toujours été perçue comme traditionnelle et conservatrice, semble se réorienter vers « l'esprit de marché » où celle-ci doit satisfaire désormais ses groupes d'intérêts clients et/ou subventionnaires (gouvernements, étudiants et employeurs) en innovant et en répondant en quelque sorte à la demande afin d'ouvrir de nouveaux marchés potentiels régionaux, nationaux ou internationaux.

### **III- NTIC, LANGUE ANGLAISE ET MOBILTE : NOUVELLES EXIGENCES DE L'INTERNATIONALISATION DU METIER DE L'ENSEIGNANT- CHERCHEUR**

Aujourd'hui, l'internationalisation de l'enseignement supérieur influence l'utilisation des nouvelles technologies. Les enseignants –chercheurs doivent relever le défi de l'utilisation pertinente des nouvelles technologies aussi bien dans la recherche que dans l'enseignement.

En ce qui concerne l'enseignement, l'utilisation des NTIC prend différentes formes : la création des plates-formes, les Travaux Dirigés interactifs, l'utilisation du MOOC. Ce dernier reste parmi les outils les plus utilisés aujourd'hui pour la transmission des connaissances.

Le « MOOC » signifie Massive Open Online Courses. En français, cela veut dire que des cours proposés par des écoles et des universités sont désormais accessibles à tous et gratuitement sur Internet. Tout le monde peut y accéder, quelque soit l'heure et le lieu. Le « MOOC » s'adresse aux jeunes comme aux moins jeunes, d'autant plus qu'il n'est pas nécessaire d'être inscrit à l'université pour y participer. Idéal pour se former ou approfondir un domaine de connaissances, le MOOC peut aussi être une bonne manière de rebondir dans le cadre d'une réorientation. Il permet également l'interactivité. En effet, l'espace forum que fournit le MOOC permet aux professeurs, intervenants et étudiants de proposer des sujets, de faire des corrections, de poser de nombreuses questions ou d'y répondre. Un cours peut ainsi se construire au fur et à mesure. .

Le MOOC permet donc un enseignement interactif et ouvert sur le monde, les étudiants et les enseignants peuvent ainsi échanger avec d'autres étudiants et enseignants d'autres nationalités, ce qui est très enrichissant. Les étudiants ont accès aux cours de grandes universités américaines, ce qui constitue un grand avantage pour ceux qui n'ont pas les moyens de partir étudier à l'étranger.

Cependant , l'utilisation du MOOC ou de tout autre outil technologique , rend le métier de l'enseignant chercheur de plus en plus difficile , du fait que les étudiants ont accès beaucoup plus facilement aux informations .Il doit donc adapter ses méthodes d'enseignement à cette nouvelle donnée pour qu'il reste toujours « indispensable » en classe.

Par ailleurs, en plus de l'impératif de la maîtrise et de l'utilisation des NTIC, une autre exigence s'ajoute aux enseignants universitaires qui est la maîtrise de la langue anglaise.

En effet, (Hazelkorn, 2009) explique que la stratégie la plus simple et la moins coûteuse pour une institution d'enseignement supérieur pour améliorer sa position dans les classements est d'encourager la production d'articles en anglais. Pour avoir encore plus d'impact sur leur propre classement, les établissements d'enseignement supérieur encouragent les enseignants-chercheurs à écrire dans les revues comptabilisées par les services bibliométriques du type ISI (Intitute of Scientific Information) ou Scopus (Shin et Toutkoushian, 2011 ; Shin, 2011).

Évidemment, une langue internationale est essentielle pour faciliter les échanges à tous les niveaux entre les différents pays, ce qui permet de se faire comprendre par un maximum de gens. La recherche n'y échappe pas non plus. Il peut paraître normal à certains que les récompenses qui accompagnent la publication d'un article publié en anglais soient plus grandes qu'un article publié en français. Cependant, nous avons l'impression que les enseignants-chercheurs associent la qualité du contenu d'un article très souvent à la langue dans laquelle il est écrit. Ce qui fait que nous avons entendu des commentaires qui pourraient



se résumer ainsi : si c'est écrit en français, ce n'est probablement pas important. En fait, peu importe ce que l'on croit, il nous paraît essentiel de ne jamais oublier que la connaissance n'est pas associée à une langue, notamment en sciences sociales. Qu'elle peut exister et atteindre de très hauts niveaux en termes d'originalité, de créativité, de nouveauté, etc. dans d'autres langues que l'anglais (Chanlat, 2013).

Choisir l'anglais comme langue d'enseignement devient donc un choix stratégique pour l'établissement d'enseignement supérieur et cela influence directement les recrutements locaux et internationaux (Maringe, 2010).

Par ailleurs, de nos jours, la mobilité des enseignants- chercheurs est l'un des attributs de la performance des établissements universitaires. En effet, cette mobilité permet aux enseignants d'actualiser leurs connaissances et de partager leur savoir. Certains y trouvent même une opportunité pour le financement des projets de recherche.

Imposée par l'internationalisation du secteur de l'enseignement supérieur, cette mobilité peut prendre plusieurs formes : participer à des colloques et des séminaires à l'étranger, effectuer un séjour scientifique à l'étranger, diriger des thèses en cotutelle avec une université étrangère. Ces formes constituent des critères d'évolution dans la carrière pour les enseignants-chercheurs afin de les encourager à être plus mobile et à s'ouvrir sur l'international.

Conscientes de l'importance de recruter des enseignants étrangers, certains pays n'hésitent pas à dépenser de grandes sommes d'argent pour attirer les meilleurs enseignants. La Corée du Sud, par exemple, a amorcé en janvier 2008 un programme s'étalant sur cinq ans qui prévoit verser 800 millions de dollars aux établissements d'enseignement supérieur afin de créer des universités de classe mondiale et d'attirer des enseignants-chercheurs étrangers.

## **IV- QUID DES ENSEIGNANTS UNIVERSITAIRES MAROCAINS ?**

### **5-1 Méthodologie**

Nous allons présenter dans ce qui suit les résultats d'une enquête que nous avons menée dans le cadre d'une recherche sur l'efficacité managériale des universités. Dans cette enquête, nous nous sommes également intéressés à l'internationalisation du métier de l'enseignant-chercheur au Maroc.

En effet, nous avons mené cette enquête en administrant un questionnaire auprès d'un échantillon de 107 enseignants universitaires de l'université Mohammed V. Les enseignants universitaires interviewés appartiennent aux établissements universitaires suivants :

- La Faculté des Sciences.
- La Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales –Souissi.
- La Faculté de Médecine et de Pharmacie.
- L'Ecole Mohammedia d'Ingénieurs.
- L'Ecole Supérieure de Technologie de Salé.

- L'Institut Scientifique.
- L'Institut des Etudes Africaines.

Compte tenu de la spécificité du sujet traité, nous avons opté pour la méthode de la « Grounded Theory » empruntée des sciences sociales et qui vise à développer une théorie qui explique un processus. Le principe central de la « Grounded Theory » est le retour constant à la comparaison entre les produits de l'analyse et les données empiriques. Non seulement l'analyse prend comme point de départ les premiers épisodes de collecte des données, mais elle se poursuit dans un processus de validation qui consiste à revenir constamment, soit aux données déjà collectées, soit à de nouvelles données.

Dans le cas de notre recherche, nous avons fait le choix de la méthode de l'étude de cas unique, car notre cas présente un cas qui peut être considéré comme très illustratif et unique. En effet, l'UMV de Rabat de par sa notoriété, son ancienneté, sa taille et ses différentes spécificités est considérée comme la plus importante université du Maroc. Son choix comme objet de notre étude s'est donc imposé.

En effet, selon Yin (1984), les critères qui influent sur le choix du cas sont : la pertinence théorique (par rapport aux objectifs de départ de la recherche) ; les caractéristiques et la qualité intrinsèque du cas ; la typicité ou l'exemplarité, la possibilité d'apprendre avec le cas choisi ; son intérêt social ; son accessibilité à l'enquête.

Tout comme nous avons choisi l'UMV de Rabat comme un cas unique à étudier dans notre recherche, nous avons sélectionné les établissements les plus représentatifs de cette université. Ainsi notre échantillon recouvre tous les types d'établissements (établissement à accès ouvert, établissement à accès régulé), une variété de disciplines : droit, économie, sciences de gestion, sciences humaines, médecine, ingénierie, relations internationales, sciences (mathématiques, géologie, physique, biologie...),...,etc.

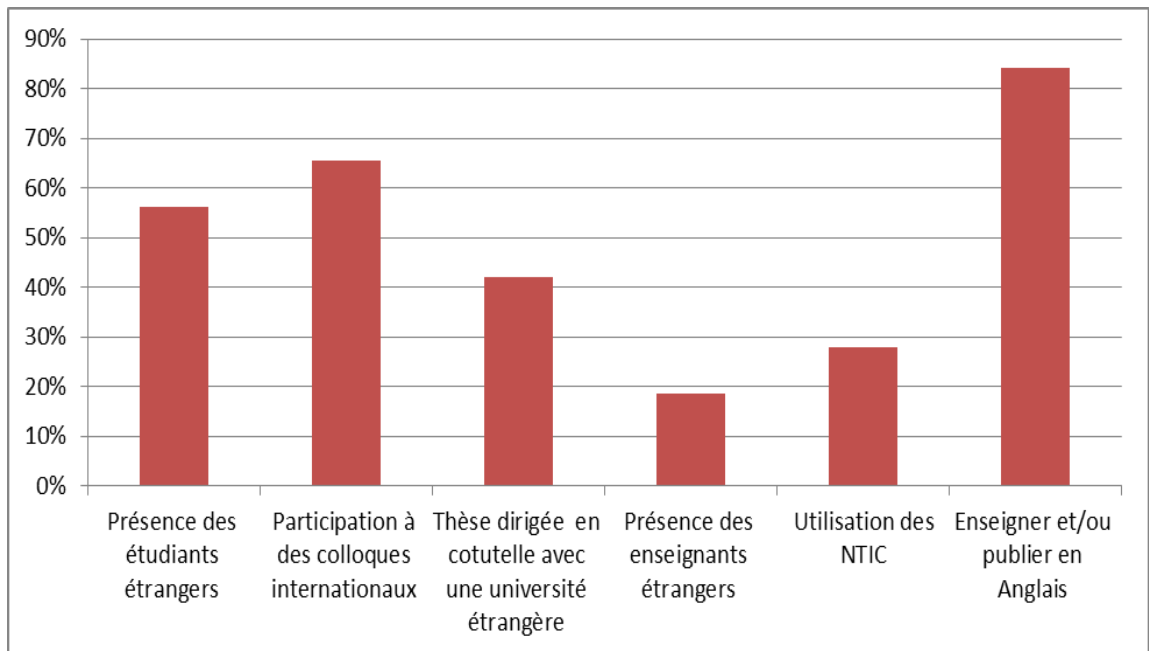
Notre échantillon comprend aussi les instituts de recherche (Institut des Etudes Africaines, Institut scientifique).

Nous avons ensuite analysé les résultats obtenus en utilisant le logiciel SPSS.

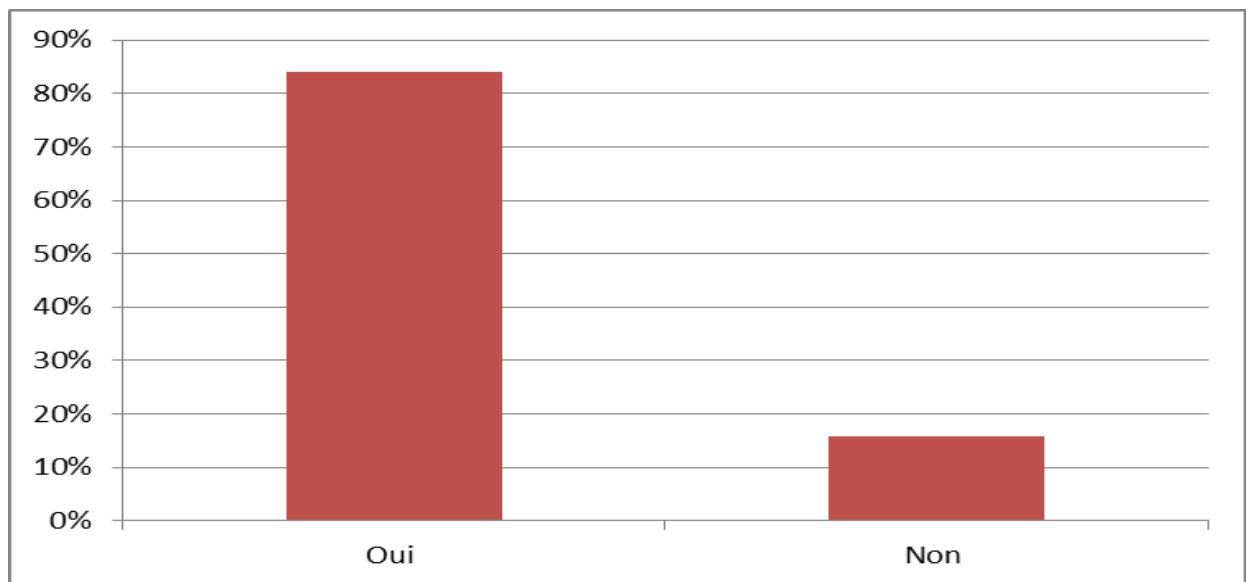
#### **4-1 Présentation des résultats**

Nous présenterons dans ce qui suit quelques résultats qui concernent les questions suivantes posées aux enseignants de notre échantillon :

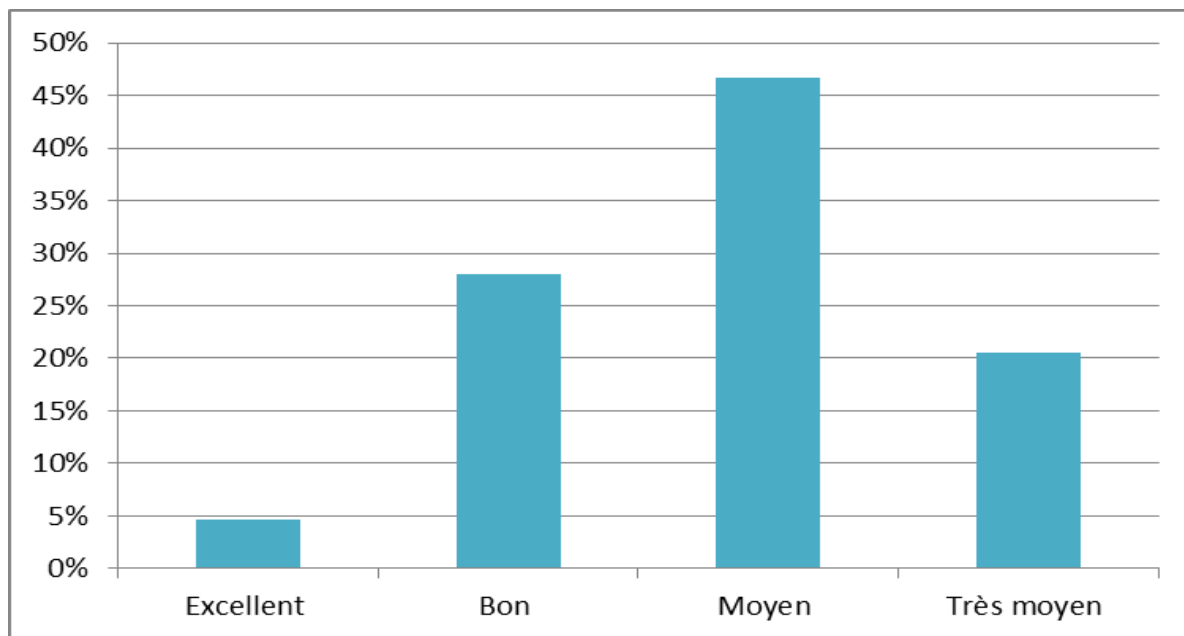
- *Que signifie pour vous l'internationalisation du métier de l'enseignant- chercheur ?*



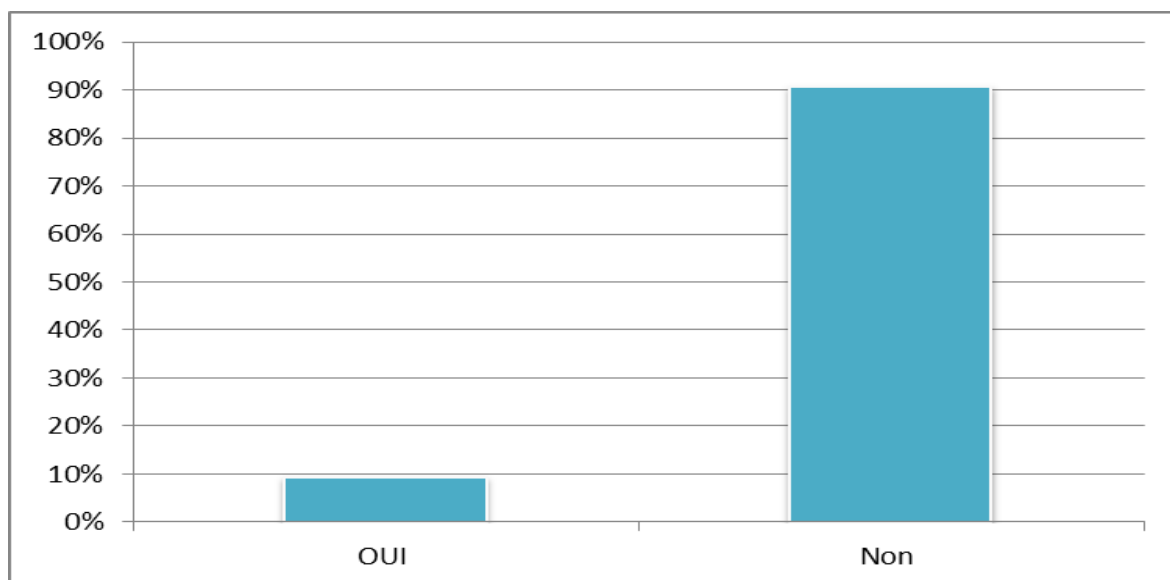
- *Est-ce que vous utilisez les nouvelles technologies de l'Information et de Communication (NTIC) dans l'enseignement ?*



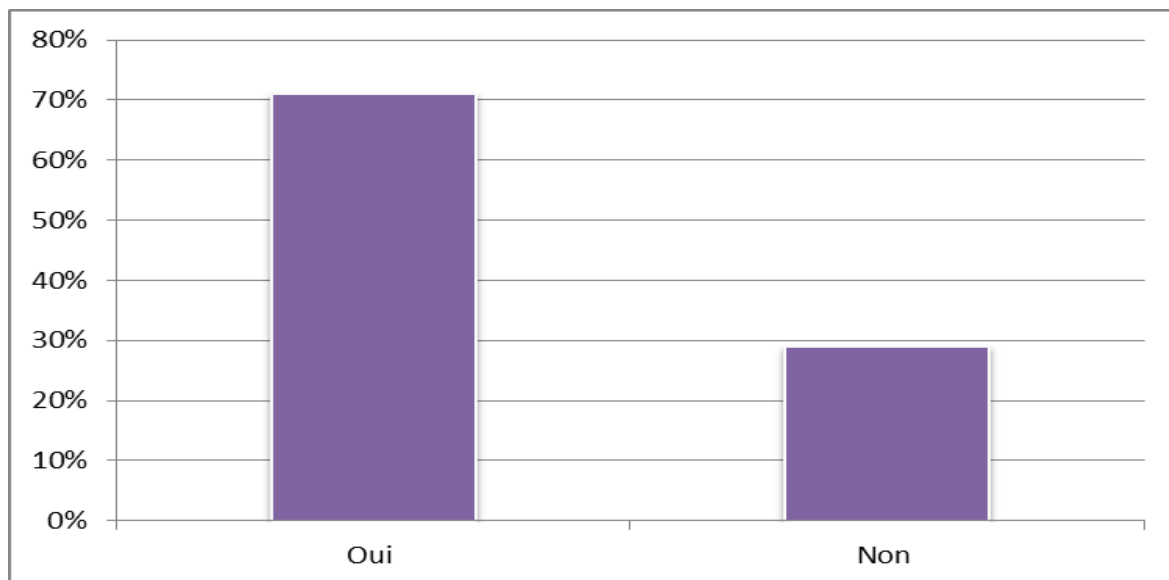
- *Quel est votre niveau de maîtrise de la langue anglaise ?*



- *Avez-vous déjà assuré un cours en anglais ?*



- *Pensez-vous qu'il y a une pression pour la publication à l'international ?*



#### 4-2 Analyse des résultats

Pour 56 % des enseignants universitaires interviewés, l'internationalisation du métier de l'enseignant signifie la présence des étudiants étrangers. 65% d'entre eux pensent qu'elle signifie la participation à des colloques internationaux. Alors que la direction d'une thèse en cotutelle avec une université étrangère signifie l'internationalisation du métier pour 42% de notre échantillon. 19% pensent qu'elle signifie la présence des enseignants étrangers, alors que 28% pensent qu'elle signifie l'utilisation des NTIC. Pour 84% des enseignants interviewés, l'internationalisation du métier de l'enseignant universitaire c'est enseigner et/ou publier en Anglais.

Par ailleurs, 84% des enseignants interviewés utilisent les NTIC dans l'enseignement.

Quant à la maîtrise de la langue anglaise : 5 % seulement des enseignants interviewés affirment avoir un excellent niveau en anglais. 28% disent qu'ils ont un bon niveau, tandis que 47% affirment avoir un niveau moyen et 21% un niveau de maîtrise de la langue anglaise très moyen. Ceci explique le fait que 9% seulement des enseignants interviewés ont déjà assuré un cours en anglais.

En ce qui concerne la pression à la publication, 71% des enseignants interrogés pensent qu'il existe une pression à la publication.

A la lumière de ces résultats, il apparaît clairement que l'internationalisation du métier de l'enseignant-chercheur n'a pas du tout la même signification pour les enseignants interrogés, cela explique les critiques adressés aux institutions d'évaluation de l'enseignement pour évaluer « l'internationalisation » d'un établissement. En effet, cette dernière doit être évaluée en se basant sur une batterie d'indicateurs pertinents, car elle recouvre des dimensions très complexes.

D'un autre côté, même si la langue anglaise est considérée comme la langue de la science, elle est très peu maîtrisée par les enseignants chercheurs interrogés. Ils seront donc amenés, dans l'avenir, à accorder plus d'intérêt à l'apprentissage et à la maîtrise de cette langue, car avec ce

niveau de maîtrise, nous sommes loin de voir beaucoup d'enseignants assurer des cours, encadrer des travaux en anglais, ou publier des articles en anglais.

Concernant la pression à la publication, les résultats confirment qu'elle existe, et qu'elle devient de plus en plus difficile à gérer avec les différentes tâches que doit effectuer un enseignant-chercheur : l'enseignement, la recherche et parfois l'administration.

D'une manière générale, nous pouvons dire que les enseignants-chercheurs interviewés sont conscients du rôle de l'internationalisation dans la transformation de leur métier. Cette transformation impose plusieurs exigences notamment en matière des outils utilisés dans l'enseignement et en matière de pression à la publication. Ces exigences doivent conduire, à notre sens, à la modification du statut de l'enseignant-chercheur au Maroc pour qu'il puisse à la fois permettre à l'universitaire de mener ses recherches dans de bonnes conditions et de dispenser un enseignement de bonne qualité.

## CONCLUSION

Aujourd'hui, la concurrence acharnée entre les établissements universitaires et l'internationalisation du secteur de l'enseignement supérieur rend le rôle que jouent les enseignants universitaires fondamental. En effet, ces derniers de part les différentes activités qu'ils exercent : Enseignement, Recherche et Administration constituent le pivot des établissements universitaires. La qualité de l'enseignement dispensé et de la recherche scientifique dépendent largement de leur implication et de leurs contributions.

En outre, l'évolution du métier de l'enseignant –chercheur dans le monde, les oblige à se conformer aux standards internationaux en matière de recherche scientifique. Dans ce contexte, la maîtrise de la langue anglaise devient une nécessité, aussi bien dans la recherche que dans l'enseignement. L'utilisation des nouvelles technologies est devenue également indispensable du fait qu'elle permet notamment une large diffusion des connaissances.

Par ailleurs, la pression à la publication dans les revues internationales devient de plus en plus pesante pour les enseignants universitaires. Les managers des établissements de l'enseignement supérieur sont parfaitement conscients qu'ils doivent « investir » et encourager les enseignants chercheurs pour effectuer une recherche scientifique conforme aux standards internationaux, afin d'améliorer notamment leur position dans les classements internationaux. En effet, ces derniers se basent sur des critères qui évaluent prioritairement la qualité de la recherche scientifique, en utilisant des indicateurs quantitatifs qui favorisent les universités de grande taille.

Dans ce contexte d'internationalisation, les enseignants-chercheurs sont amenés à exceller dans leurs différentes activités pour se faire une place dans le milieu académique et pour contribuer à la performance de leurs établissements. Cette excellence est tributaire de l'investissement continu des enseignants universitaires dans leur capital humain (savoir-faire et savoir être). Il faut aussi qu'ils considèrent l'internationalisation du secteur de l'enseignement supérieur comme une opportunité pour s'améliorer continuellement.

## BIBLIOGRAPHIE

### Articles

- ALTBACH, Philip G. et Jane KNIGHT (2007), « The Internationalization Of Higher Education : Motivations and realities », dans Tight, Malcolm, dir. (2011), *Higher Education – Major Themes in Education, Vol.III System Policy*, New York: Routledge, p.1-18.
- BURLAUD, Alain (2007), « L’enseignement de la gestion à l’université face à la concurrence internationale », *Revue française de gestion*, 2007/9, No.178-179, p.135-156.
- CHANLAT, Jean-François, dir. (1990), *L’individu dans l’organisation : les dimensions oubliées*, Québec et Ottawa : Les Presses de l’Université Laval et les Éditions Eska.
- CHEIT, Earl F. (1985), « Business Schools and Their Critics », *California Management Review*, Vol.28, No.3, p.43-62.
- COURPASSON, David et Zied GUEDRI (2007), « Les professeurs-chercheurs face à la performance scientifique », *Revue française de gestion*, 2007/9, No.178-179, p.173-194.
- CRÊT, Benoît (2007), « Stratégie d’établissement, stratégie d’accréditation », *Revue française de gestion*, 2007/9, No.178-179, p.233-250.
- CUMMING, L.L., dir. et Peter J. FROST, dir. (1995), *Publishing in the Organizational Sciences*, 2nd ed., London: Sage.
- DEETZ, Stanley (1995), « The Social Production of Knowledge and the Commercial Artifact » dans CUMMING, L.L., dir. et Peter J. FROST, dir. (1995), *Publishing in the Organizational Sciences*, 2nd ed., London: Sage, p.44-63.
- DEVINNEY, Timothy; Grahame R. DOWLING et Nidithida PERMAJCHARIYAWONG (2008), « The Financial Times Business Schools Ranking: What Quality Is This Signal of Quality? », *European Management Review*, p.195-208.
- DILTS, David A.; Lawrence J. HABER et Donna BIALIK (1994), *Assessing What Professors Do: An Introduction to Academic Performance Appraisal in Higher Education*, Londres: Greenwood Press.
- DURAND, Thomas et Stéphanie DAMERON (2011), « Where Have All the Business Schools Gone », *British Journal of Management*, Vol.22, p.559-563.
- HAZELKORN, Ellen (2007b), « L’impact du classement des établissements sur la prise de décision dans l’enseignement supérieur », *Politique et gestion de l’enseignement supérieur*, Vol.19, No.2, OCDE, p.1-29.



- KELLY, Séamas et Sinéad MURNANE (2005), « Academic Performance Evaluation and the Organisation of Knowledge in the Research-Intensive University », *Irish Journal of Management*, Vol.26, p.95-110.
- MARINGUE, Felix et Nick FOSKETT (2010), « Introduction : Globalization and Universities », dans Maringue, Felix, dir. Et Nick Foskett, dir. (2010), *Globalization and Internationalization in Higher Education*, New York: Continuum International Publishing, p.1-13.
- MILLER, Alan N.; Shannon G. TAYLOR et Arthur G. BEDEIAN (2011), « Publish or perish: academic life as management faculty live it », *Career Development International*, Vol. 16, No.5, p.422-445.
- PRAS, Bernard, dir et al. (2010), *L'évaluation des enseignants-chercheurs en sciences de gestion*, Paris : FNEGE, Février 2010.
- SALMI, Jamil (2009), *The Challenge of Establishing World-Class Universities*, Washington, DC: The World Bank.
- SAINSAULIEU, Renaud (1977), *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*, Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1988.
- THIÉTART, Raymond-Alain (2009), « The research challenge of French business schools: the case of the Grandes Ecoles », *Journal of Management Development*, Vol. 28, No. 8, p.711-717.
- USHER, Alex et Massimo SAVINO (2007), « A Global Survey of University Ranking and League Tables », dans TIGHT, Malcolm et al. (2009), *The Routledge International Handbook of Higher Education*, New York: Routledge, coll. « The Routledge International Handbook Series », p.255-264.
- YIN,RK (1984), *Case study research, Design and Methods*, London, Sage Publications.