

Recherche scientifique au Maroc : Enjeux, Perspectives et Soft Skills au cœur du développement

Scientific research in Morocco: challenges, perspectives, and soft skills at the heart of development

Islam HMANI, (Doctorante)

*Faculté des Sciences de l'Éducation
Université Mohammed V de Rabat Maroc.*

Abdlaziz BOUMAHDI, (Maitre de Conférences Habilité)

*Faculté des Sciences de l'Éducation
Université Mohammed V de Rabat Maroc.*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences de l'Éducation Boulevard Mohammed Ben Abdellamh Regragui-Madinat Al Irfane BP.6211. Université Mohammed V. Maroc (RABAT) code postal 10000 Tel : +212(0)537774278 Fax : +212(0)537771342
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	HMANI, I., & BOUMAHDI, A. (2026). Recherche scientifique au Maroc: Enjeux, Perspectives et Soft Skills au cœur du développement. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(12), 620–645. https://doi.org/10.5281/zenodo.23251319
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 28/08/2026

Accepted: 06/07/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 12 (2026)

Recherche scientifique au Maroc : Enjeux, Perspectives et Soft Skills au cœur du développement

Résumé :

La recherche scientifique représente un pilier fondamental du développement socio-économique et technologique au Maroc. Cependant la littérature portant sur le système national de recherche met principalement le point sur les volets institutionnels, financiers et organisationnels, alors que la contribution des softs skills à la performance scientifique est moins explicite dans les documents. Cette étude songe ainsi à répondre à ce déficit informationnel et dévoile le rôle des compétences transversales dans le développement de la recherche scientifique. Assujetti dans les approches du capital humain, de la Triple Hélice et des compétences, ce travail opte pour une démarche qualitative basée sur une analyse documentaire de quatre documents officiels marocains : Le Rapport sectoriel du CNRST 2022, Le Rapport Réussir L'École pour tous 2008, Le Pacte ESRI 2030 2023 et Le Nouveau Modèle de Développement 2021. Une grille contenant 8 critères et quarante-deux indicateurs a procuré l'évaluation de la pertinence, la qualité, l'efficacité et l'opérationnalisation des sources retenues. Les résultats mettent en lumière une considération essentielle des softs skills à savoir la communication, la collaboration, l'esprit critique, l'autonomie et l'adaptabilité, etc. en fonction des différents niveaux et modalités présents dans les documents. Ils soulignent aussi que le savoir-être est de plus en plus perçu comme un élément du développement du capital humain et de l'adaptation du système de recherche. Le présent travail montre que la l'articulation des réformes institutionnelles est nécessaire dans les dispositifs de formation et d'évaluation des softs skills pour renforcer la performance, l'innovation et l'employabilité du système de recherche scientifique.

Mots clés : Recherche scientifique, Maroc, Soft Skills, Analyse documentaire, Enjeux, Perspectives.

Classification JEL : I23, I25, J24, O32

Type du papier : Recherche empirique

Abstract:

Scientific research is a fundamental pillar of socio-economic and technological development in Morocco. However, the literature on the national research system mainly focuses on institutional, financial, and organizational aspects, while the contribution of soft skills to scientific performance is less clear in the documents. This study aims to address this information gap and reveal the role of transversal skills in the development of scientific research. Based on approaches from human capital, the Triple Helix, and competencies, this work takes a qualitative approach grounded in a documentary analysis of four official Moroccan documents: The CNRST Sectoral Report 2022, The Succeeding School for All Report 2008, The ESRI Pact 2030 2023, and The New Development Model 2021. A grid containing 8 criteria and forty-two indicators provided an evaluation of the relevance, quality, effectiveness, and implementation of the selected sources. The results highlight a strong focus on soft skills, namely communication, collaboration, critical thinking, autonomy, and adaptability, depending on the different levels and formats present in the documents. They also point out that interpersonal skills are increasingly seen as part of human capital development and the adaptation of the research system. This work shows that coordinating institutional reforms is necessary in the training and assessment of soft skills to boost performance, innovation, and employability in the scientific research system.

Keywords: Scientific research, Morocco, soft skills, document analysis, issues, perspectives.

JEL classification: I23, I25, J24, O32

Paper Type: Empirical research.

1. Introduction

La recherche scientifique constitue actuellement un levier essentiel du développement économique, social et technologique des nations. Dans un contexte qui connaît une accélération et des transformations numériques, une universalisation et un jaillissement d'une économie fondée sur la connaissance, les systèmes de recherche sont dans l'obligation de renforcer leur capacité d'innovation, leur visibilité internationale et leur contribution au développement durable. Au Maroc la recherche scientifique occupe une position clé dans les politiques publiques particulièrement par le biais des réformes de l'enseignement supérieur, le plan d'action de la recherche et de l'innovation ainsi que les démarches qui visent à rapprocher l'université de son environnement socio-économique.

Dernièrement de nombreux rapports à l'échelle nationale et internationale mettent en évidence les progrès effectués par le Maroc dans le sens de la structuration de la recherche scientifique, tout en soulignant les enjeux qui influencent son éventuel développement. Ces enjeux se focalisent sur le financement de la recherche, la gouvernance des établissements, le perfectionnement de la qualité des productions scientifiques, la mise en valeur des résultats de la recherche, entrée à l'internationale de même que l'affermissement des capacités des chercheurs. Dans cette éventualité, le développement des ressources humaines est un facteur primordial de la compétitivité des universités et des centres de recherche.

En sus des compétences scientifiques et approches classiques usées dans le fonctionnement de recherche ; les softs skills représentent un point focal dans la formation des chercheurs. Des compétences telles que la pensée critique, le travail collaboratif, la communication, le leadership, l'innovation, la créativité et l'intelligence émotionnelle, etc. sont désormais tenues pour facteurs primordiaux de performance scientifique. Elles gratifient la conduite de projets interdisciplinaires, elles également favorisent l'avancement des partenariats, à mettre en valeurs les résultats de la recherche scientifique et s'insérer dans l'écosystème de recherche scientifique internationale.

Dans cette optique, les enjeux de la recherche scientifique au Maroc ne peuvent être désagrégés des perspectives de l'évolution de profils des chercheurs et des doctorants. La consolidation des softss skills représente une perspective stratégique en mesure d'améliorer la qualité de la recherche, de mettre en avant l'innovation et de consolider l'employabilité des diplômés.

En continuité aux travaux de Bouabid et Gaillard (2017) réservés à la recherche scientifique au Maroc et à son intentionnalisasson, également aux travaux d'ELAdraoui (2017) qui explicitent l'état des lieux de la recherche scientifique toujours au Maroc, ce travail élargi l'analyse et dépasse les paramètres institutionnels et bibliométriques, il suggère une lecture métissée des orientations nationales de la recherche scientifique des enjeux de l'enseignement supérieur et des exigences de développement du capital humain et les conditions pédagogiques et organisationnelles en mesure d'accompagner la transformation de la recherche scientifique, il articule politique de recherche, développement de compétences, employabilité et innovation en se basant sur une analyse documentaire structurée de corpus institutionnel de référence, il permet d'appréhender la recherche scientifique comme pilier d'acquisition des compétences et de renforcement du capital humain marocain. Il vise à dégager les enjeux majeurs de la recherche scientifique et à mettre en lumière les perspectives de son évolution et à démontrer que le développement des softss skills forme un levier judicieux pour accompagner la conversion de la recherche scientifique marocaine. De nombreuses constations ont été réalisées portant sur les enjeux, les perspectives de la recherche scientifique ainsi que le levier des softss skills dans le même sens en métissant plusieurs données qui découlent de documents officiels citent à titre d'exemple le rapport de l'activité sectorielle ainsi que Le PACTE ESRI, etc.

À partir de là, la question judicieuse qui oriente cette recherche est la suivante : Quels sont les principaux enjeux et perspectives de développement de la recherche scientifique au Maroc et

dans quelle mesure le renforcement des softs skills peut-il contribuer à y répondre et à développer la performance, la compétitivité et l'impact de système national de recherche ? Cette question principale se répartit en trois sous-questions opérationnelles :

Quels sont les principaux enjeux institutionnels, humains, pédagogiques et organisationnels qui influencent le développement de la recherche scientifique au Maroc ?

Quelles perspectives d'évolution sont identifiées ?

Dans quelle mesure les softs skills peuvent former un pilier pour assister à ces perspectives afin de renforcer la performance, la compétitivité et l'impact de la recherche scientifique marocaine ?

Cette étude a pour objectifs majeurs de :

1. Mettre en avant les principaux enjeux et perspectives de la recherche scientifique
2. Mettre le point sur la place qu'occupent les softs skills dans la recherche scientifique.

Cette recherche repose sur une organisation qui a pour but de converger vers une progression logique, le cadre théorique, le contexte de recherche et le choix méthodologique. Après la présentation du contexte et de la revue de littérature, le cadre théorique mobilise les approches du capital humain, les compétences de la Triple Hélice, ce qui a permis la construction du modèle conceptuel de la recherche. La méthodologie dévoile le corpus documentaire, la grille d'analyse en plus des procédures de codage et de contrôle de la fiabilité. Les résultats sont explicités et discutés au regard du cadre théorique et des travaux antérieurs, avant : de préciser les principales contributions, limites et perspectives de recherche.

2. Revue de littérature et contexte de la recherche

1.1. Contexte : La recherche scientifique et technologique : Situation et contraintes

La recherche scientifique constitue un appui fondamental au développement socio-économique et technologique du Maroc, dès le début des années 2000, l'état a mis en place plusieurs rénovations dans le but de consolider le système national de recherche. Étant conscient de l'importance de la recherche scientifique et technologique, le royaume mobilise les efforts pour réformer et améliorer ce système puisqu'il s'influence directement sur la croissance et le développement durable de la patrie. D'une part il permet d'augmenter l'employabilité et les revenus des individus et d'autre part il garantit leur intégration dans la société.

Le système de recherche scientifique au Maroc a connu une évolution parallèle à celle des universités marocaines à travers des démarches mises en place pour optimiser les résultats de la recherche notamment :

- La restructuration des espaces de recherche qui sont disposés pour l'accueil des chercheurs caractérisés par la résilience et l'éminence.
- L'agencement d'organe de stratégies de coordination au niveau national.
- L'encouragement de la compétitivité entre les projets des chercheurs.

Néanmoins la production scientifique au Maroc selon la base de données Scopus et comparée aux pays voisins du même continent est en augmentation, mais demeure toujours faible, elle est confrontée à plusieurs contraintes structurelles qui freinent son amélioration à savoir :

- ❖ La gouvernance hésitante qui est en effet une vision et une stratégie. Cette stratégie est penchée plus sur les initiatives des professeurs-chercheurs et s'éloigne des vrais besoins et priorités de l'état tandis qu'elle doit usés des politiques qui équilibrent entre le pilotage et ce que commande l'état et la liberté d'innovation aux chercheurs. L'organisation efficace du système de recherche est un outil efficace pour atteindre les objectifs préalablement déterminés.
- ❖ La gouvernance touche également à l'insuffisance du financement diversifié. Selon les normes internationales de la banque mondiale et les Nations-Unies le taux de dépense de

PIB pour la recherche et développement au Maroc est faible inférieur à 1% alors qu'il doit dépasser les 2%

- ❖ L'engagement des enseignants-chercheurs qui est fortement lié à la qualité de vie au travail au handicap du multilinguisme au manque de formation et encadrement continu ainsi qu'au manque de motivations financières et promotionnelles
- ❖ Le défi technologique se concrétise par le manque de stratégies pour l'implantation des TIC, le manque d'infrastructures et outils technologiques nécessaires à la recherche et le manque de compétences humaines.
- ❖ La visibilité internationale de la recherche marocaine demeure importante. Le CNRST souligne que l'amélioration de la qualité des affiliations institutionnelles, et l'ouverture des collaborations internationales sont primordiales pour arriver à des productions scientifiques indexées afin d'améliorer la visibilité, le taux de citations dans des revues scientifiques de référence.

Par conséquent, la situation de la recherche scientifique au Maroc met en avant un système en constante amélioration, appuyé sur des restructurations et des financements importants, mais se heurte à des défis relatifs aux financements, à la gouvernance, aux ressources humaines aux TIC et à la visibilité. Cet état des lieux atteste l'importance d'envisager des perspectives d'amélioration du système national de recherche, notamment par le moyen de la consolidation des compétences humaines des chercheurs et la progression d'un écosystème scientifique plus créatif et innovant mettant en avant la collaboration et l'ouverture à l'internationale.

1.2. Revue de littérature : La recherche scientifique un levier stratégique du développement

La recherche scientifique est actuellement renommée comme l'un des générateurs primordiaux de la croissance socio-économique, de l'innovation et du développement durable. Dans les nations construites sur la connaissance, elle participe à la production de nouvelles connaissances, l'acheminement technologique et à la conception de solution éligible aux défis environnementaux et socio-économique. Selon le rapport mondial de l'UNESCO sur la science (2021), les pays qui s'impliquent constamment dans la recherche et le développement consolident leur compétitivité et s'adaptent aux mutations technologiques et sociétales.

Dans le même ordre d'idée, l'OCDE (2021) estime que la recherche scientifique est un levier important pour le développement de la productivité. Elle explique que la performance des systèmes de recherche se base sur aussi bien les investissements financiers que sur la qualité de la gouvernance, la coopération internationale, le degré d'innovation et sur la valorisation des résultats scientifiques. Les travaux de Etzkowitz et Leydesdorff (2000) sur le modèle de la Triple Hélice soulignent que les corrélations entre les universités, les entreprises et les pouvoirs publics forment un facteur déterminant de l'innovation. Ce modèle prouve que la recherche scientifique ne peut pas être une activité académique uniquement, elle doit être incluse dans un écosystème mettant en avant le transfert des informations, l'entrepreneuriat et le développement économique. Dans cette optique, les universités sont appelées à devenir acteur d'innovation. La qualité de la recherche est évaluée par les publications scientifiques et leur impact sociétal répondant aux besoins des territoires et contribuant aux politiques publiques.

1.3. Les enjeux contemporains de la recherche scientifique :

Le progrès rapide des technologies numériques, de l'intelligence artificielle et de la science ouverte, change fortement les pratiques de la recherche. Plusieurs chercheurs démontrent que les principaux enjeux actuels s'appuient sur l'amélioration de la qualité scientifique, la visibilité internationale des publications, la gouvernance des établissements de recherche, le financement compétitif, l'interdisciplinarité et le renforcement des collaborations internationales. En outre,

l'UNESCO met en avant que la science ouverte soit une priorité internationale. Elle facilite l'accès libre aux aboutissements scientifiques, la diffusion des données de recherche et la collaboration entre chercheurs, elle contribue aussi à accélérer la production des connaissances et améliorer leur impact. L'évolution de la recherche scientifique exige tout de même aux universités d'actualiser leurs infrastructures numériques et d'accroître la culture de la collaboration scientifique. La littérature évoque que le rendement et l'efficacité des systèmes de recherche reposent sur une administration efficiente. En effet il faut souligner que les politiques scientifiques homogènes et ordonnées, des financements respectables et des alliances durables avec les acteurs socio-économiques édifient des éléments déterminants de compétitivités scientifiques.

1.4. Les softs skills : Une nouvelle dimension de la performance scientifique.

Parallèlement aux compétences disciplinaires, la réussite des chercheurs dépend des compétences transversales, telles que la communication scientifique, la pensée critique, le leadership, l'innovation, etc. sont des compétences importantes pour assurer une bonne conduite des projets de recherche interdisciplinaire.

Le Forum économique mondial souligne que la pensée analytique, la créativité, la collaboration et la résolution de problèmes complexent. Ces compétences mettent en avant l'innovation scientifique et consolident la capacité des chercheurs à se développer dans un environnement qui connaît un changement permanent. Au Maroc, les études ont montré que l'insertion des softs skills dans l'enseignement supérieur est un plier d'optimisation de l'employabilité et de la qualité de la formation universitaire. Les travaux d'Elaiche (2025) montrent l'écart entre les compétences attendues par les employeurs et celles acquises à l'université d'où la nécessité d'une articulation efficiente entre formation académique et compétences transversales. Dans le même sens, la méta étude d'Elouaali dédiée à l'enseignement des softs skills au Maroc met le point sur les méthodes actives à savoir les jeux de rôles, les débats, l'apprentissage par projet et leur efficacité dans le développement des compétences transversales des étudiants. Ces résultats se complètent avec les recherches scientifiques sur la formation des enseignants au Maroc qui montrent que les softs skills sont un constituant inévitable de la professionnalisation et de la réussite académique inédite.

1.5. Vers une nouvelle vision de la recherche scientifique au Maroc.

À l'instar de ces travaux, il surgit que les enjeux de la recherche scientifique surpassent les dimensions du financement ou des productions académiques. Ils touchent aussi la capacité des systèmes universitaires dans le développement d'un environnement adéquat pour l'innovation à la valorisation des connaissances et à la collaboration internationale. La consolidation des compétences transversales des chercheurs est une direction stratégique en mesure d'évoluer la qualité des travaux scientifiques, d'encourager les coopérations interdisciplinaires et d'accroître l'éclat international des universités marocaines. Le développement de la recherche scientifique se base sur une approche qui incorpore la gouvernance, l'innovation, le capital humain et la transformation numérique

3. Cadre théorique :

3.1. Théorie du capital humain : Appui de la performance scientifique :

La théorie du capital humain conçue par Becker (1964) représente l'une des assises les plus utilisées pour analyser le rôle des compétences dans le développement économique et organisationnel. D'après cette approche, les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être développés par les individus constituent des investissements aptes d'améliorer leur productivité et la performance des structures qui les concernent.

Au niveau de la recherche scientifique, cette théorie approuve que les chercheurs soient un capital stratégique qui influence la performance d'un pays à être innovant et producteur de connaissances dans le but d'assurer le développement socio-économique. Le capital humain tient sa force des compétences disciplinaires ainsi que des *softs skills* tels que la communication scientifique, l'esprit critique, l'innovation, la créativité, la collaboration ou encore l'intelligence émotionnelle.

Au Maroc, l'amélioration de la qualité de la recherche scientifique est devenue une priorité nationale. En effet le développement des *softs skills* est un atout stratégique capable de faire évoluer la productivité scientifique, d'améliorer la qualité, d'obtenir des financements et de s'intégrer dans des réseaux internationaux.

3.2. Le modèle de Triple Hélice : Responsable de l'analyse de l'écosystème de la recherche scientifique.

Le modèle de la Triple Hélice proposé par Etzkowitz et LeyDesDorff (2000) pense que l'amélioration de la recherche scientifique s'appuie sur l'échange constant entre 3 acteurs capitaux : les universités, les pouvoirs publics et les entreprises. Dans ce prototype, les universités ne sont pas concernées seulement par les productions des savoirs et connaissances, mais aussi par l'innovation, le développement socio-économique et le transfert technologique. Quant au pouvoir public, il est responsable de la précision des politiques scientifiques et le soutien monétaire de la recherche, tandis que les entreprises participent à l'amélioration des résultats scientifiques et à leurs transmissions vers le tissu économique.

Pour le Maroc, ce modèle aide à analyser les enjeux en relation avec la gouvernance de la recherche, les collaborations institutionnelles à la créativité et l'innovation en plus de l'union entre le domaine académique et le domaine socio-économique.

3.3. La théorie des compétences : Les *softs skills* élément de perfection scientifique :

Spencer (1993) a présenté des travaux qui définissent les compétences en tant qu'une masse contenant les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être et favorisant l'obtention d'un haut niveau de performance professionnelle/

Cette méthode discerne les compétences techniques des compétences comportementales, celles-ci sont devenues décisives dans les environnements professionnels complexes. En ce qui concerne la recherche scientifique, cette théorie souligne que les performances des chercheurs dépendent aussi bien de l'expertise scientifique que de leurs compétences comportementales, citons : la communication efficace, le leadership, la coopération, la valorisation des résultats de la recherche, etc.

3.4. Articulation des cadres théoriques et limites de leur mobilisation

Quoique les travaux de l'UNESCO (Schneegan et Al 2021) de L'OCDE (2021) et le modèle de la Triple Hélice proposé par Etzkowitz et Leydesdorff (2000) attestent la nécessité de la recherche scientifique de l'innovation, du capital humain et de la coopération entre les acteurs, leur transposition au contexte marocain a besoin d'une lecture critique. Effectivement ces cadres ont été conçus à partir des données institutionnelles et économiques dissemblables de celle du Maroc. Le modèle de la Triple Hélice basé sur l'interférence entre les universités, l'état et l'industrie se heurte à la faiblesse relative aux liens entre les établissements universitaires et l'économie de marché de même qu'à l'insuffisance du financement privé de la recherche. Pareillement, les recommandations internationales en rapport avec la performance scientifique à l'innovation et à la compétitivité ne considèrent pas suffisamment les disproportions de gouvernance, l'hétérogénéité territoriale et les disparités des écosystèmes universitaires marocains. Ces limites n'affaiblissent pas la pertinence des approches au contraire, elles soulignent que leur mobilisation doit être ajustée aux exigences des spécificités

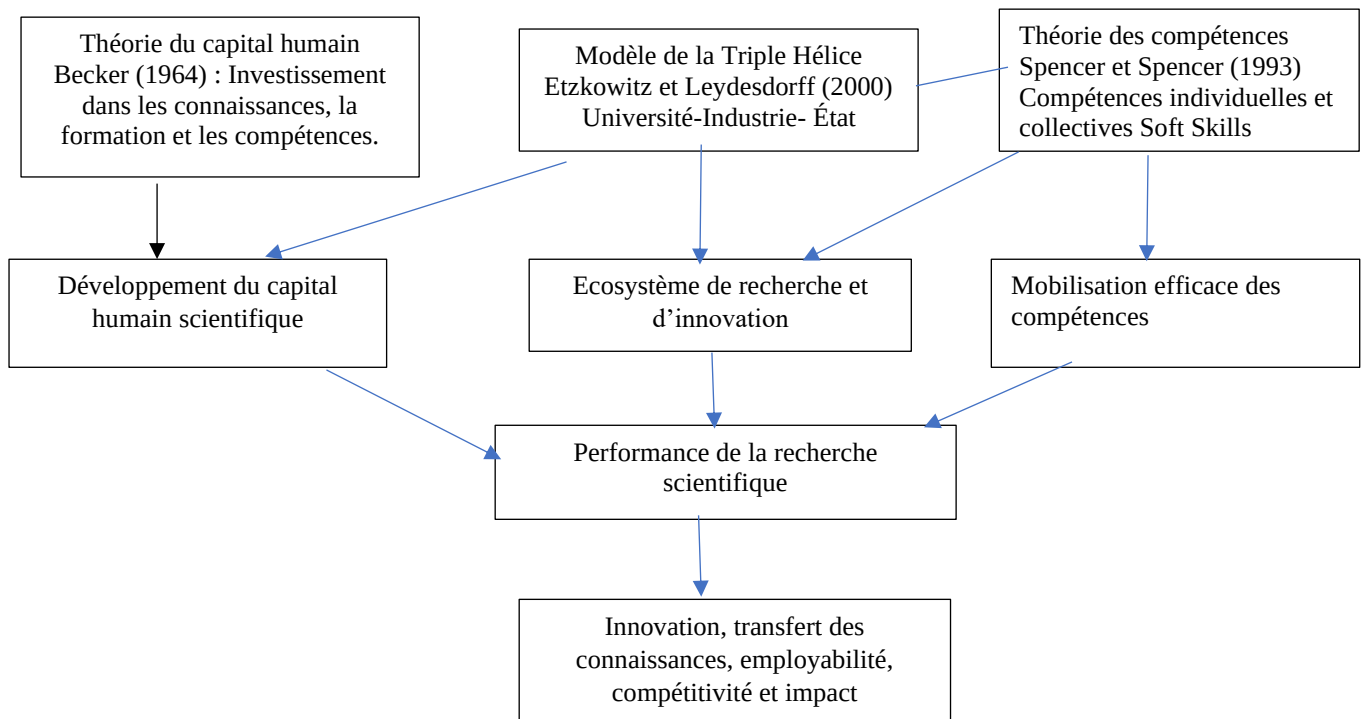
institutionnelles, humaines et organisationnelles du contexte marocain. En conséquence l'objectif est d'examiner les conditions de l'appropriation des modèles internationaux ainsi que les facteurs susceptibles de les rendre efficaces et non pas les appliquer machinalement. À cet égard le développement des softs skills peut être considéré comme une dimension complémentaire apte de consolider la collaboration entre acteurs, l'adaptabilité organisationnelle, la résolution de problèmes et la mise en valeur des connaissances produite par la recherche scientifique nationale.

C'est au cœur même de cette optique que s'alignent ce travail en effet il cherche à mettre en relation les orientations nationales de la recherche scientifique avec les facteurs humains, pédagogiques et organisationnels indispensables à leur concrétisation, en se focalisant particulièrement sur le rôle des compétences transversales dans le développement du capital humain marocain

Ce travail mobilise trois cadres théoriques complémentaires dans le but d'analyser les circonstances de l'évolution de la performance de la recherche scientifique nationale. La théorie du capital humain de Becker (1964) représente la première base de cette analyse ayant égard aux connaissances, à la formation et aux compétences comme des investissements capables de faire avancer la productivité, le rendement professionnel et la participation des individus au développement économique et scientifique. Le modèle de la Triple Hélice d'Etzkowitz et Leydesdorff (2000) achève cette approche en considérant la recherche scientifique comme un écosystème fondé sur les interactions entre les universités, l'industrie et l'État. Il insiste sur la collaboration institutionnelle, la diffusion des connaissances, l'innovation et la mise en valeur des résultats de la recherche. Enfin la théorie de Spencer et Spencer (1993) introduit le paramètre individuel et comportemental en mettant en avant les compétences usées dans l'accomplissement efficient des activités professionnelles à cet égard les softs skills telles : la communication, la collaboration institutionnelle, la diffusion des connaissances, l'innovation et la mise en valeur des résultats de la recherche. Enfin la théorie de Spencer et Spencer (1993) introduit le paramètre individuel et comportemental en mettant en avant les compétences usées dans l'accomplissement efficient des activités professionnelles. À cet égard les softs skills telles que la communication, la collaboration l'adaptabilité, la résolution des situations compliquées, etc. sont des compétences en mesure de mettre en avant la coopération, facilite le transfert des connaissances et de renforcer la performance scientifique. La liaison de ces trois cadres suggère une lecture intégrée de l'objet de cette recherche :

La théorie du capital humain explique la valeur de l'investissement dans les compétences, le modèle de la Triple Hélice contextualise leur mobilisation dans les relations de l'université avec ses partenaires tandis que la théorie des compétences identifie les capacités individuelles et collectives essentielles à la concrétisation de la performance de la recherche scientifique.

Figure 1 : Cadre théorique intégrateur de la recherche



Source : Auteurs

La figure 1 illustre l'agencement des trois cadres théoriques choisis : la théorie du capital humain de Becker (1964) explicite l'importance de l'investissement dans la formation, les connaissances et les compétences pour développer la puissance de la recherche scientifique. Le modèle de la Triple Hélice d'Etzkowitz et Leydesdorff (2000) mentionne ce développement dans un écosystème interactif, la théorie des compétences de Spencer et Spencer (1993) soulignent les compétences individuelles et collaboratives importantes pour la mobilisation efficace des ressources humaines. Les softs skills ont une position transversale dans ce modèle vu qu'elles facilitent la communication, l'adaptation, la collaboration et la résolution des problèmes entre les différents acteurs.

L'articulation de ces éléments dévoile à quel point le développement du capital humain et la coopération institutionnelle soutiennent la performance, l'innovation, la diffusion des connaissances et l'impact de la recherche scientifique.

La théorie du capital humain conçue par Becker (1964) est un pilier pour décortiquer le rôle des connaissances, de la formation et des compétences dans la performance scientifique. Appliquée au domaine de la recherche scientifique, cette théorie considère les chercheurs, les enseignants-chercheurs, les étudiants comme des tenants des sources cognitives et professionnelles qui doivent être développés afin de favoriser la production scientifique et la valorisation des savoirs. Le progrès scientifique ne dépend alors pas seulement des infrastructures, mais aussi de la performance du capital humain impliqué dans les activités de recherche. Néanmoins cette approche confronte certaines limites du point de vue économique, elle peut considérer les individus prioritairement comme des ressources productives et peut également réduire la valeur de la formation à ses résultats mesurables ce qui pousse à occulter le côté social, humain, éthique et institutionnel de la recherche scientifique. Elle ne peut pas expliquer également les divergences des résultats entre les institutions et les contextes nationaux malgré les investissements comparables. En outre la procuration des compétences n'assure pas d'une manière automatique la performance scientifique si les chercheurs se développent dans un environnement et caractérisé par des défis de gouvernance, une insuffisance financière ou encore des coopérations réduites. La théorie du capital humain est utilisée dans cette recherche

comme un cadre explicatif, mais elle est couronnée par une démarche institutionnelle et relationnelle qui tient en compte des circonstances dans lesquelles les compétences sont réellement valorisées.

Selon le modèle de la triple Hélice, la recherche scientifique n'est pas éloignée du système socio-économique puisque les universités produisent et diffusent les connaissances et les savoirs, les entreprises les appliquent et songent à les valoriser alors que l'État conçoit des orientations stratégiques en établissant des règles et en mobilisant les instruments de soutien. La rentabilité de la recherche repose sur la qualité de la relation entre les trois intervenants en faisant circuler les informations et en construisant des projets communs. Ce modèle donne l'occasion d'étudier les enjeux liés au financement, à la diffusion des technologies à la créativité et l'innovation à travers la collaboration université entreprise d'État. Toutefois, l'adaptation du modèle de la Triple Hélice aux pays du Sud ne peut pas être transposée mécaniquement. De nombreux travaux prouvent que ce modèle a été échafaudé à partir d'expériences institutionnelles des pays avancés et qu'il attribue une importance insuffisante aux particularités historiques, économiques, politiques et culturelles des contextes étudiés. Les interactions des trois acteurs dans les pays les moins développés demeurent faibles. Le modèle présente également la coopération entre les trois acteurs souhaitables pour mettre en avant l'innovation sans s'attarder sur les divergences d'intérêts et les obstacles organisationnels qui empêchent cette coopération. Simultanément des recherches menées aux pays en développement soulignent les déficits des liens entre les universités et les entreprises, le manque de diffusion des connaissances et de collaboration. Au Maroc ce modèle sera plus un outil d'analyse des interactions institutionnelles. So apport réside dans l'identification i l'identification des conditions primordiales pour la consolidation de la coopération entre les parties prenantes de l'écosystème national de la recherche et de l'innovation.

Spencer ; cette théorie peut conduire à une lecture instrumentale de la compétence tel que la performance scientifique qui risque de devenir relative essentiellement aux qualités personnelles or elle est influencée également par la gouvernance, les conditions de travail, les ressources procurées, etc. Il faut éluder le fait que la performance scientifique dépend seulement des compétences humaines des chercheurs. De surcroit les softs skills sont mesurés et observés difficilement et leur manifestation peut changer en fonction des cultures professionnelles, les disciplines et les contraintes institutionnelles. Dans ce travail, les compétences humaines sont prises pour des compétences contextualisées, leur utilisation est gouvernée par l'environnement de recherche, elles ne sont pas des qualités universelles produisant automatiquement une excellente performance scientifique.

Le profit de cette recherche est d'articuler les trois cadres théoriques pour établir une relation dynamique en effet l'investissement dans le capital humain facilite le développement des compétences, les softs skills favorisent leur mobilisation dans les activités scientifiques alors que les interactions institutionnelles identifient les circonstances de leur valorisation. En somme la performance scientifique est le fruit de l'interférence entre ressources humaines, compétences individuelles et environnement institutionnel. C'est une approche qui permet de concevoir le développement de la recherche scientifique au Maroc au-dessus d'une lecture strictement économique, individuelle ou institutionnelle.

La jonction des trois cadres représente un piédestal conceptuel de ce travail de recherche tandis que l'analyse documentaire constitue le dispositif méthodologique.

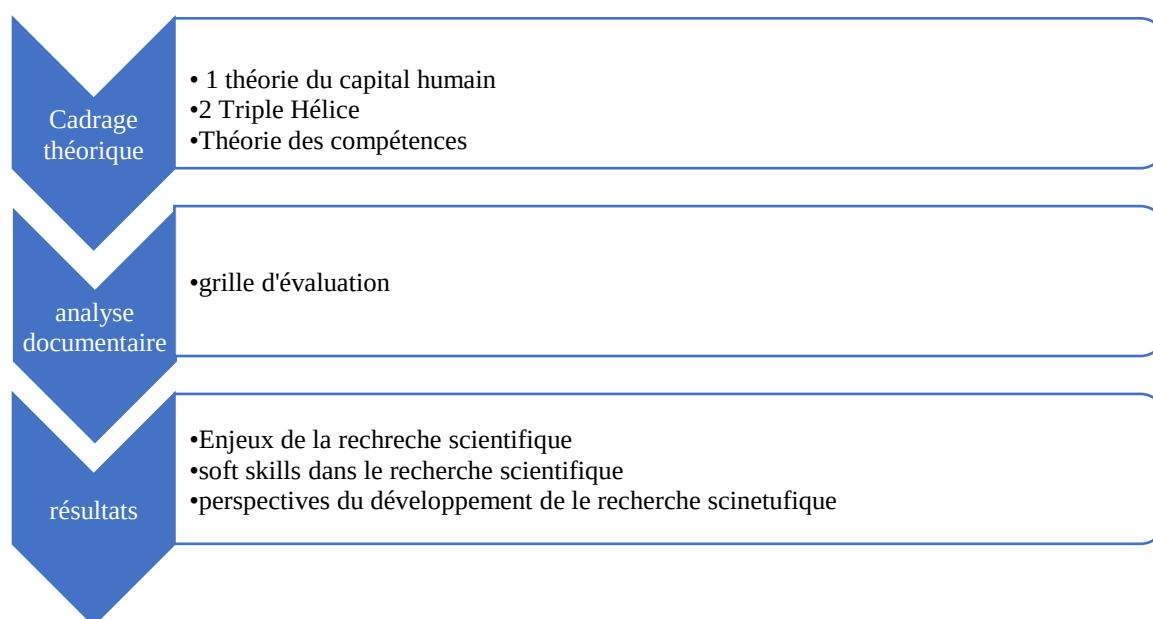
3.5. Modèle conceptuel de la recherche

La présente étude est fondée sur une approche intégrée tenant en compte que le succès de la recherche scientifique est déterminé par un ensemble de paramètres institutionnels, organisationnels et humains. Les assises théoriques recrutées prouvent que les enjeux de la recherche scientifique au Maroc ne peuvent pas être compris indépendamment des corrélations

entre les politiques publiques, les établissements d'enseignement supérieur, les acteurs socio-économiques et les compétences recherchées. À cet égard les softs skills sont une pédale transversale permettant de transformer les contraintes du système de recherche en aubaine de développement. Le modèle conceptuel proposé agence trois dimensions complémentaires. La première correspond aux enjeux de la recherche scientifique. La deuxième dimension met en lumière le rôle des softs skills en tant que pilier favorisant la production scientifique et la troisième dimension est en rapport avec les perspectives de développement qui se traduisent par le renforcement de la qualité de la recherche, l'amélioration de la visibilité internationale, la mise en avant de l'innovation, l'acquisition de partenariats stratégiques et une contribution efficiente dans l'évolution socio-économique.

En vue d'analyser ces dimensions rigoureusement, cette recherche eu recours à une analyse documentaire par le biais d'une grille d'évaluation portant sur la pertinence des documents étudiés.

Figure 2: Modèle conceptuel : Des enjeux et des perspectives de le recherche scientifique au Maroc



Source : Auteurs

4. Méthodologie de recherche

4.1. Approche et choix méthodologique

Le présent travail repose sur une analyse documentaire de principaux textes institutionnels en relation avec la recherche scientifique à l'enseignement supérieur et au développement du capital humain à l'échelle nationale. Il est primordial de distinguer d'une manière claire cette démarche méthodologique des cadres théoriques précédemment évoqués cependant que les théories de Becker (1964) ; de Spencer et Spencer (1993) et le modèle d'Etzkowitz et Leydesdroff (2000) représentent les piliers conceptuels qui permettent d'interpréter l'objet de l'étude, l'analyse documentaire est le dispositif empirique qui examine l'objet étudié à partir du corps choisi. Cette méthode s'appuie sur une grille d'analyse structurée encerclant des critères d'évaluation permettant d'apprécier la fiabilité, la pertinence, l'efficacité, l'exploitabilité des documents retenus. Cette analyse permet de mettre le point systématiquement sur les orientations, les priorités et les dispositifs relatifs à la recherche scientifique ainsi qu'au développement du capital humain. En adoptant une approche qualitative.

4.2. Constitution et justification du corpus

Le corpus documentaire contient quatre documents institutionnels sélectionnés en fonction de leur pertinence par rapport à la problématique étudiée : Le Rapport sectoriel relatif à la recherche scientifique et technologique au Maroc (2022) ; le rapport annuel du conseil supérieur de l'enseignement Réussir l'École pour tous (2008) ; Le Pacte ESRI 2030 et le Nouveau Modèle de Développement (2021). Ces documents s'attardent sur des périodes et des dimensions complémentaires de l'évolution du système marocain d'enseignement supérieur, de recherche scientifique et de développement du capital humain. Le choix de ces documents est fait au regard de la qualité de l'autorité institutionnelle de la source, la disponibilité du document, son potentiel de fournir des informations opérationnelles ainsi que son apport à l'analyse des enjeux et perspective de la recherche scientifique au Maroc. Ce choix a permis de croiser des documents portant directement sur la recherche scientifique et d'autres portants sur les politiques éducatives au développement du capital humain et aux orientations nationales.

4.3. Problématique

La recherche scientifique possède une position centrale dans les stratégies de développement des nations vu sa fonction dans le développement socio-économique, la production des savoirs et la connaissance ainsi que dans l'innovation et la créativité.

Au Maroc, l'état s'est engagé dans de nombreuses réformes dans le but d'actualiser l'enseignement supérieur, soutenir la capacité de recherche et de diffuser une meilleure jointure entre les universités, les corps de recherche et les acteurs socio-économiques. Nonobstant cette dynamique ainsi que les évaluations institutionnelles mettent en lumière l'obstination de plusieurs défis freinant la performance du système de recherche national en particulier sur le plan de gouvernance, de financement, de valorisation des résultats, de collaborations internationales et de développement des compétences des chercheurs. Conjointement, les documents stratégiques publiés au cours des deux dernières décennies manifestent une amélioration graduelle de la vision nationale de la recherche scientifique. Alors que les rapports préalables se focalisent initialement sur l'amélioration de la qualité du système éducatif et de l'enseignement supérieur, les directives les plus contemporaines s'accroissent sur la recherche, l'innovation, la transformation numérique, le développement du capital humain, la consolidation des compétences comportementales et l'entrée internationale. Ce progrès certifie une révolution conceptuelle fondamentale qui mène à considérer la recherche scientifique comme pilier crucial du développement durable et de la compétitivité nationale. Néanmoins, ces documents suggèrent des orientations stratégiques désireuses, un brin de travaux a opéré une analyse comparative systématique qui permet de définir les convergences, les spécificités et les perspectives qu'ils procurent pour le développement de la recherche scientifique. Au Maroc, la dimension des compétences transversales des chercheurs précisément est toujours analysée insuffisamment, tandis que la littérature internationale reconnaît désormais ces compétences comme un élément important de la performance scientifique, de coopération interdisciplinaire, de management des projets et de mise en valeur des résultats de recherche. C'est dans cette dimension que s'installe la présente étude, elle a pour ambition de répondre à la problématique suivante : Dans quelle mesure les principaux documents stratégiques nationaux permettent-ils d'identifier les enjeux et les perspectives de l'essor de la recherche scientifique au Maroc et quelle place accordent-ils au développement des softs skills en tant que pilier de changement de l'écosystème national de recherche ?

Dans l'intention de répondre à cette problématique, le travail met en place une méthode qualitative basée sur une analyse documentaire organisée. Le corpus documentaire a été formé à partir des critères de pertinence institutionnelle, de positionnement stratégique et de convergence thématique. Il contient quatre documents de référence qui ont influencé

grandement les politiques publiques en matière d'éducation et d'enseignement supérieur, de recherche scientifique et d'innovation.

- Le Rapport sectoriel Du Centre National Pour La Recherche Scientifique et Technique (CNRST ; Avril 2022) consacré à l'évaluation de la recherche scientifique et technologique au Maroc
- « Le Rapport Réussir l'école pour tous » (Conseil Supérieur de l'enseignement, Rapport annuel (2008, volume 1) qui établit un diagnostic approfondi du système éducatif marocain et formule des orientations de réforme ;
- Le Pacte ESRI (Enseignement supérieur, Recherche Scientifique et Innovation) qui définit les orientations stratégiques de transformation de l'écosystème marocain de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation.
- Le Nouveau Modèle De Développement, qui place le capital humain, la recherche, l'innovation et la gouvernance parmi les principaux leviers de développement du Maroc à l'horizon de 2035.

4.4. Outil de recherche : Présentation de la grille d'évaluation documentaire.

Dans le cadre de ce travail, l'outil mobilisé est une grille d'évaluation documentaire élaborée afin de mettre le point sur la pertinence, la qualité et l'exploitabilité des sources mobilisées. Le choix de cet outil est fait sur la base de la nature documentaire de l'étude. Cette grille donne l'occasion d'une évaluation structurée à partir de critères et d'indicateurs bien définis et non seulement une lecture descriptive des documents. La grille comporte 8 critères principaux implémentés par 42 indicateurs, chaque critère permet de cerner une envergure spécifique de la valeur scientifique et analytique des documents sélectionnés. Les critères sont comme suit :

- Fiabilité et validité de la source, il est composé de 16 indicateurs visant à s'assurer que les documents objet de la recherche sont une source fiable pour appuyer l'analyse scientifique.
- Qualité de la source matérialisée par 5 indicateurs permettant d'apprécier la légitimité et le caractère institutionnel et scientifique du document.
- Actualité de la source contient 3 indicateurs qui évaluent la récence de la source qui est importante pour analyser les perspectives surtout qu'il s'agit d'un domaine en constante évolution.
- Efficacité de la source, ce critère s'opérationnalise par 8 indicateurs qui renvoient à la capacité du document d'apporter des éléments de réponse à la problématique de recherche
- Visibilité du document met en œuvre 2 indicateurs qui contribuent à identifier la portée du document et sa diffusion auprès des chercheurs et différents acteurs
- Efficience du document contient 2 indicateurs qui mettent en avant la quantité des informations fournies et leurs utilités c'est-à-dire la réelle contribution du document dans la recherche.
- Mesure d'opérationnalisation du travail à partir de la source ; il est exécuté par 3 indicateurs qui évaluent la dimension opérationnelle du document dans l'analyse des informations présentes dans la source.
- Faisabilité du travail concrétisé par 3 indicateurs qui déterminent la capacité effective du document pour être mobilisés dans cette étude.

De la sorte, les huit critères facilitent l'évaluation des documents en fonction de plusieurs ampleurs : la fiabilité, la qualité, l'actualité, l'efficacité, la visibilité, l'efficience, la capacité d'opérationnalisation et finalement la faisabilité. La grille contient au total 42 indicateurs qui mettent en avant une évaluation multidimensionnelle des documents retenus. C'est ordonnent offre la possibilité de transformer le corpus documentaire en un ensemble de données

comparables. Chaque source est soumise aux mêmes critères pour aboutir à une analyse cohérente et transparente ainsi que la grille est un outil qui permet non seulement de sélectionner les documents, mais aussi d'évaluer leur pertinence. Elle a permis de relier les documents et les principaux objectifs de la recherche, notamment extraire les enjeux et les perspectives de la recherche scientifique au Maroc et identifier l'importance accordée au développement des softs skills.

En vue de donner une appréciation objective et transparente, la grille est établie sur une échelle à 4 niveaux à savoir « Très au-delà des exigences », « au-delà des exigences », « conforme », « en deçà des exigences ». Le choix de cette échelle permet de standardiser l'évaluation puisque l'ensemble des documents sont soumis aux mêmes niveaux d'exigence, elle a permis également les appréciations qualitatives en niveau ordonné et comparable.

4.5. Procédure d'analyse et échelle d'appréciation

Chaque document a subi une évaluation à partir des indicateurs précis présents dans la grille. L'évaluation repose sur une échelle à 4 niveaux « Très au-delà des exigences », « Au-delà des exigences », « conforme aux exigences », « En deçà des exigences ». Cette échelle qualifie le degré de satisfaction de chaque critère pour répondre à l'analyse documentaire.

L'analyse a permis de mettre en relation les appréciations acquises avec le contenu des documents pour relever les principaux enjeux et perspectives rattachés au développement de la recherche scientifique. Un intérêt particulier a été attribué au développement du capital humain, aux compétences à l'innovation, à la coopération, à la transformation institutionnelle et aux circonstances en mesure de favoriser la performance scientifique.

4.6. Limites méthodologiques du corpus documentaire

En dépit de la pertinence institutionnelle des documents choisis. Le choix du corpus de quatre documents forme une limite méthodologique qui doit être prise en considération. Certes, la taille réduite du corpus peut limiter la représentativité de l'analyse et empêche de prétendre à une ouverture complète de l'intégralité des orientations, enjeux et perspectives touchant à la recherche scientifique au Maroc. Ce choix correspond à une logique de sélection raisonnée appuyée sur la pertinence institutionnelle, l'autorité des sources, la portée nationale, la recense et l'efficacité pour renseigner les critères de la grille d'analyse. Les résultats sont une lecture structurée et contextualisée des orientations présentes dans les documents retenus, elle n'appréhende pas l'ensemble du système national de recherche. Cette limite incite à qualifier les résultats comme éléments d'analyse et d'interprétation des orientations leur portée peut-être généralisée que si le corpus documentaire est plus large et par conséquent les données empiriques seraient plus complémentaires.

4.7. Articulation entre analyse documentaire et cadre théorique

L'analyse documentaire n'est pas une théorie supplémentaire, c'est un moyen empirique à travers lequel les cadres théoriques sont utilisés pour interpréter le corpus. La théorie du capital humain facilite l'appréhension des enjeux liés au développement des connaissances et des compétences ; la théorie des compétences permet l'examen de la place des softs skills dans le développement du potentiel humain, alors que le modèle de la Triple Hélice analyse les interactions entre les acteurs de l'écosystème de recherche et d'innovation.

L'analyse des documents confronte les différentes perspectives aux orientations et aux priorités présentes dans les documents institutionnels marocains.

5.8 Contrôle de la fiabilité de l'analyse

Afin d'éviter un caractère interprétatif de l'analyse documentaire, des mesures ont été prises en charge. L'analyse a été réalisée par un évaluateur unique, il n'y avait donc pas un double codage ni contrôle de concordances inter-évaluateur. Pour renforcer la cohérence et l'objectivité, l'application de la grille d'évaluation a été faite d'une manière uniforme au quatre documents

retenus, ces derniers ont été exposés aux mêmes critères, indicateurs et échelle d'appréciation. Une deuxième lecture des documents a eu lieu dans le but de s'assurer de l'analogie entre les éléments documentaires identifiés et les appréciations attribuées et de dégager les incohérences d'interprétation. Les écarts repérés ont été réexaminés en fonction des critères dans la grille. Ce procès a pour but de consolider la cohérence interne et la traçabilité de l'analyse, sans supplanter aux mesures de fiabilité inter-évaluateur. D'ailleurs cette démarche s'insère dans les principes de systématicité, de traçabilité et de contrôle de l'interprétation liés à l'analyse documentaire et à l'analyse de contenu Bowen (2009), Bardin (2013), Krippendorff (2018).

5. Présentation des résultats

L'analyse de la pertinence des documents du corpus constitue une étape préalable à l'interprétation du corpus. Les quatre documents ont été évalués à partir de la grille d'évaluation ; outil de cette recherche. Les résultats de cette évaluation sont présentés séparément pour chaque document dans les tableaux ci-dessous afin de dévoiler leur pertinence et de pouvoir les comparer.

Tableau1 : Résultats documentaires vérifiés du Rapport sectoriel du CNRST :

Critères de la grille	Nb d'indicateurs	Très au-delà des exigences	Au-delà des exigences	Conforme aux exigences	En deçà des exigences	Score
Fiabilité et validité	16	11	3	2	0	57/64
Qualité de la source	5	4	1	0	0	19/20
Actualité de la source	3	2	1	0	0	11/12
Efficacité	8	6	2	0	0	30/32
Visibilité	2	2	0	0	0	8/8
Efficience	2	1	1	0	0	7/8
Opérationnalisation	3	3	0	0	0	12/12
Faisabilité	3	3	0	0	0	12/12
Total	42	32	8	2	0	156/168
SCORE GLOBAL	92%					

Source : Auteurs

En fonction des résultats, le Rapport sectoriel représente une source pertinente pour la réalisation de l'étude. Son apport repose sur son identité institutionnelle et son approche évaluative. Il se base sur une méthodologie claire en ayant recours aux données récoltées de bases internationales indexées pour renforcer sa faisabilité. Il met en lumière les acquis, les insuffisances, les enjeux et les leviers d'évolution de la recherche et ce point fait de lui un document opérationnel pour notre analyse.

Tableau 2 Résultats documentaires pour la source : « Réussir L'École pour Tous » Rapport annuel 2008 volume 1 Le Catalogue Officiel du CSEFRS

Critères de la grille	Nb d'indicateurs	Très au-delà des exigences	Au-delà des exigences	Conforme aux exigences	En deçà des exigences	Score
Fiabilité et validité	16	10	3	2	1	54/64
Qualité de la source	5	4	1	0	0	19/20
Actualité de la source	3	0	0	1	2	4/12
Efficacité	8	4	2	2	0	26/32
Visibilité	2	1	1	0	0	7/8
Efficience	2	1	1	0	0	7/8
Opérationnalisation	3	2	1	0	0	11/12
Faisabilité	3	2	1	0	0	11/12
Total	42	24	10	5	3	139/168
Score total	82,7%					

Source : Auteurs

En dépit de son ancienneté, ce rapport reste une vraie valeur documentaire. Son intérêt pour l'étude est historique et diachronique, il permet de dégager les orientations et les problématiques antérieures du système éducatif marocain et les lier aux perspectives récentes de la recherche scientifique et de l'enseignement supérieur. La récence du document ne constitue pas une raison d'exclusion de ce document.

Tableau 3 : Résultats documentaires pour la source « Pacte ESRI 2030 »

Critères de la grille	Nb d'indicateurs	Très au-delà des exigences	Au-delà des exigences	Conforme aux exigences	En deçà des exigences	Score
Fiabilité et validité	16	12	3	1	0	59/64
Qualité de la source	5	4	1	0	0	19/20
Actualité de la source	3	0	1	0	2	5/12
Efficacité	8	5	3	0	0	29/32
Visibilité	2	2	0	0	0	8/8
Efficience	2	1	1	0	0	7/8
Opérationnalisation	3	2	1	0	0	11/12
Faisabilité	3	2	1	0	0	11/12
Total	42	28	11	1	2	149/168
Score total	88,7%					

Source : Auteurs

Le pacte ESRI 2030 est une source stratégique fondamentale pour analyser les perspectives de la recherche scientifique. Il est pertinent dans la mesure où il vise le changement de l'écosystème de l'enseignement supérieur de la recherche scientifique et l'innovation, il a donné l'occasion de dépasser un diagnostic simple et de révéler les orientations des perspectives d'évolution du système marocain.

Tableau 4 : Résultats documentaires pour le document : Nouveau modèle de développement :

Critères de la grille	Nb d'indicateurs	Très au-delà des exigences	Au-delà des exigences	Conforme aux exigences	En deçà des exigences	Score
Fiabilité et validité	16	12	3	1	0	59/64
Qualité de la source	5	4	1	0	0	19/20
Actualité de la source	3	0	1	0	2	5/12
Efficacité	8	5	3	0	0	29/32
Visibilité	2	2	0	0	0	8/8
Efficience	2	1	1	0	0	7/8
Opérationnalisation	3	2	1	0	0	11/12
Faisabilité	3	2	1	0	0	11/12
Total	42	28	11	1	2	149/168
Score total	88,7%					

Source : Auteurs

Ce tableau constitue une valeur complémentaire aux documents retenus consacrés à la recherche scientifique en donnant une vision plus large du développement national, il présente également une forte valeur documentaire pour l'étude des perspectives de la recherche scientifique.

L'assemblage des quatre indicateurs fournit une appréciation globalement élevée des quatre documents analysés. Les scores récoltés varient de 82,7% à 92,9% ce qui explique une conformité importante aux exigences définies par la grille. Le Rapport du CNRST 2022 obtient un score de 94,9% tandis que le Pacte ESRI 2030 et Le Nouveau Modèle de Développement atteignent 88,7% pour sa moindre actualité par rapport à la récence de l'étude.

6. Discussion des résultats :

L'analyse documentaire dévoile une forte conformité des quatre références choisies avec les critères de la grille d'évaluation. Les sources retenues exposent une grande fiabilité institutionnelle, une pertinence documentaire en mesure de répondre à la problématique de l'étude. Il apparaît néanmoins une différence par rapport à la recense notamment pour le rapport « Réussir L'école Pour Tous » qui date de 2008 qui ne limite que le critère d'actualité tout en couvrant une plus-value concernant la dimension historique qui décèle l'évolution du système éducatif. Contrairement au Rapport sectoriel de 2022, Le Pacte ESRI 2030 et le Nouveau Modèle de Développement permettent de comprendre et d'identifier les orientations et les perspectives contemporaines. Cette analyse a procuré un croisement d'une perspective historique, une évaluation de la recherche scientifique, une orientation stratégique prospective du développement national.

Au-delà de la pertinence des documents étudiés, ces derniers ont révélé les préoccupations communes par rapport au capital humain, l'amélioration de la formation, le développement de l'employabilité, l'innovation à l'efficacité du système de recherche. Le croisement des informations a permis de dépasser une lecture descriptive dans le but d'arriver à appréhender les principaux enjeux qui organisent en ce moment le développement de la recherche scientifique à comprendre les perspectives primordiales qui en découlent et de s'interroger sur la place attribuée aux soft skills dans ces orientations comme mesure susceptible de coopérer à la réponse aux enjeux et aux perspectives du changement du système de recherche marocain.

6.1. Analyse des enjeux et des perspectives : Les softs skills comme levier transversal du développement du capital humain.

6.1.1. Identification des principaux enjeux :

Dans le but d'assurer l'homogénéité de la classification des enjeux, leur degré de présence a été vérifié conformément à une échelle ordinale de quatre niveaux « Très forte présence », « Forte présence », « présence modérée » et « Faible présence ». La gradation s'appuie sur trois dimensions : La clarté de la mention de l'enjeu, son développement et son niveau d'opérationnalisation par le biais des orientations, actions ou recommandations. Ainsi une très forte présence est conforme à un enjeu explicitement identifié qu'une forte présence affecte un enjeu explicitement identifié et développé de manière expressive, une présence modérée est conforme à une motivation ponctuelle ou à un développement restreint finalement faible présence qui se rapporte à une présence moins explicite ou indirecte. Cette échelle donne l'occasion d'appliquer des critères de gradation homogène à l'ensemble des documents analysés.

L'analyse des documents annonce que les enjeux relatifs au perfectionnement de la formation, à l'amélioration de la recherche scientifique, à la qualité du capital humain à l'employabilité et à l'efficacité institutionnelle sont des priorités communes aux documents. Le Rapport sectoriel du CNRST adhère à la recherche scientifique dans une perspective de développement national et met en lumière des enjeux relatifs à la gouvernance, au capital humain, à la production scientifique, à la contribution et à la valorisation scientifique. Le Nouveau Modèle de Développement affirme cet aiguillage en renforçant le capital humain, acteur crucial de transformation et de développement de la performance de l'enseignement supérieur et l'excellence de la formation ainsi que la réforme de la recherche scientifique.

Tableau 5 : Principaux enjeux de la recherche scientifique et de l'enseignement supérieur relevés dans le corpus documentaire.

Enjeux identifiés	CNRST	REUSSIR L'ECOLE POUR TOUS	PACTE ESRI 2030	NOUVEAU MODELE DE DEVELOPPEMENT	NIVEAU DE PRESENCE
Consolidation du capital humain	Très présent	Très présent	Très présent	Très présent	Très fort
Perfectionnement de la qualité d'enseignement et de la formation	Très présent	Très présent	Très présent	Très présent	Très fort
Amélioration de la recherche scientifique et de l'innovation	Très présent	Très présent	Très présent	Très présent	Très fort
Concordance de la formation et l'employabilité	Très présent	Très présent	Très présent	Très présent	Très fort
Transition numérique et flexibilité face aux mutations	Très présent	Faible	Très présent	Très présent	Présent
Gouvernance détermination et rendement du système	Présent	Présent	Présent	Présent	Présence modérée
Coopération scientifique à l'échelle internationale	Présent	Faible	Présent	Présent	Présent
Acquisition des softs skills	Présent	Présent	Présent	Présent	Présence modérée

Source : Auteurs

6.1.2. Enjeux relatifs au capital humain

Le capital humain représente un enjeu ordonnateur du corpus documentaire. Il s'agit bien de développer les profils qui ont la capacité de s'adapter aux différents environnements professionnels sociaux et scientifiques qui connaissent des changements. Le Nouveau Modèle de Développement lie clairement le renforcement du capital humain d'une éducation de qualité et au développement de la performance de l'enseignement supérieur. Cette progression conduit naturellement à insérer les softs skills et le savoir-être dans l'élaboration des formations. Les compétences transversales et relationnelles finissent par être un supplément essentiel aux connaissances techniques et disciplinaires.

Tableau 6 : Manifestation du capital humain dans le corpus

SOURCES RETENUES	ELEMENT IDENTIFIES	ENJEU ASSOCIE
CNRST 2022 RAPPORT SECTORIEL	Chercheurs et producteurs scientifiques	Consolider la compétences scientifiques
REUSSIR L'ECOLE POUR TOUS	Perfection du système éducatif et formation	Développer les savoirs et les capacités
PACTE ESRI 2030	Compétences du certifié, soft skills et compétences numériques	Préparer des lauréats avec des profils cohérents aux besoins socio-économiques
NOUVEAU MODELE DE DEVELOPPEMENT	Raffermissment du capital humain et développement de la recherche scientifique et de l'enseignement supérieur	Initier les citoyens aux changements postérieurs

Source : Auteurs

6.1.3. L'employabilité : Enjeu Principal

Les documents ont émergé d'une deuxième orientation aussi importante que la première. La convergence de la formation vers les besoins socio-économiques. Le document ministériel en relation avec l'opérationnalisation du Pacte ESRI explicite la réalisation de licence en fonction du profil des lauréats en vue de former des diplômés correspondant aux besoins des domaines socio-économiques. Il met ne avant les « Power-skills », les compétences transversales, et des compétences numériques dans les dispositifs de formation. Le nouveau Modèle de

Développement met en relation l'intégration professionnelle de lauréats et l'amélioration de leurs compétences et par conséquent leurs employabilités.

Tableau 7 : Emplacement des softs skills dans l'enjeu de l'employabilité :

SOFT SKILLS	LEUR CONTRIBUTION
Communication	Favoriser les échanges et les interactions professionnels
Travail en équipe	Faciliter les coopérations et les collaborations
Gestion de temps	Optimiser l'organisation du travail en fonction du temps
Gestion du stress	Améliorer l'adaptation aux situations compliquées
Résolution de conflits	Détendre les relations professionnelles
Intelligence émotionnelle	Soutenir l'autosurveillance pour mener à bon escient les relations interpersonnelles
Prise de parole	Acquérir la compétence de présenter, argumenter, convaincre ou encore persuader
Adaptabilité	Aplanir les difficultés de l'insertion dans les environnements en constante évolution

Source : Auteurs

L'acquisition des softs skills répond à l'enjeu de l'employabilité. Certes les compétences transversales ne remplacent en aucun cas les compétences techniques, mais elles les enrichissent puisqu'elles permettent aux lauréats d'embrigader leurs connaissances dans des situations authentiques et différentes. Cette dimension répond aux orientations du Pacte ESRI qui défend les compétences transversales et numériques.

6.2. Les perspectives de la recherche scientifique.

L'analyse documentaire a permis d'identifier cinq perspectives majeures selon le tableau suivant :

Tableau 8 : Perspective d'évolution de la recherche scientifique :

PERSPECTIVE	APPARITION DANS LE CORPUS	EMPLACEMENT DES SOFTS SKILLS
Mutation éducative	Régénération des contenus et des méthodologies	Mettre en avant des méthodes actives et transversales
Transition numérique	Usage pédagogique du numérique	Acquérir de l'autonomie, la collaboration et l'adaptation
Affermissement de l'employabilité	Mise en place des formation et cursus adéquats aux besoins socio-économiques	Développer le savoir-être
La perfection scientifique, créativité et innovation	Consolidation de l'innovation dans la recherche scientifique	Améliorer la créativité, l'innovation, la collaboration et la communication
Intentionnalisations	Partenariats et échanges scientifiques et ouverture internationale	Optimiser l'ouverture, l'interculturalité l'intégration et la communication

Source : Auteurs

Les perspectives relevées ne se contentent pas uniquement d'augmenter quantitativement les capacités de recherche, elles visent une transformation qualitative de l'écosystème de formation et de recherche. Le Nouveau Modèle de Développement souligne l'importance de perfectionner les méthodes pédagogiques et de consolider la performance de l'enseignement supérieur. À cet égard, les softs skills constituent un pilier transversal de renouvellement pédagogique en permettant d'accompagner le progrès des profils vers plus d'autonomie, d'adaptabilité, de collaboration, de créativité et de résolution de situations complexes et délicates.

6.3. Dimension des softs skills dans les enjeux et les perspectives

Pour consolider la traçabilité de l'analyse documentaire et élargir le volet empirique qui concerne la place accordée au soft skills des extraits ont été dégagés dans chacune des quatre documents analysés. Leur désignation se base sur un critère de pertinence analytique. En effet les passages retenus ont un lien direct ou suffisamment explicite avec les catégories de Soft

skills présentées dans les tableaux ci-dessous. Les extraits sont authentiques en vue de préserver leur ancrage documentaire.

Tableau 9 Présence des softs skills dans le rapport du CNRST 2022

Soft skills/Dimension	Extrait textuel vérifié	Page	Statut
Collaboration scientifique	« la collaboration textuelle vérifiée »	63	Explicite
Travail en réseau/ partenariat	« Passage consacré aux partenariats et la collaboration scientifique internationale	63	Explicite
Interdisciplinarité	La prise en considération des particularités des champs disciplinaires et l'interdisciplinarité	80	Explicite
Collaboration université-entreprise	Le développement du tandem université-entreprise	81	Explicite
Développement du capital humain	Le rapport analyse le capital humain ses effectifs, caractéristiques et organisation académiques	7	Explicite

Source : Auteurs

Le Rapport du CNRST met essentiellement en avant les softs skills liées à la collaboration, l'interdisciplinarité et à l'ouverture de la recherche. Ces compétences sont en effet des leviers qui favorisent les interactions entre les chercheurs et la diffusion des connaissances. Leur assimilation dans le document se base cependant en partie sur une interprétation analytique, il ne les présente pas systématiquement sous l'appellation de « Soft Skills »

Tableau 10 : Présence des softs skills dans le rapport Réussir l'école pour tous CSE, 2008

Soft skills/Dimension	Extrait textuel vérifié	Page	Statut
Esprit critique	« Un esprit critique »	96	Explicite
Initiative	« D'initiative »	96	Explicite
Esprit entrepreneurial	« D'entreprise »	96	Explicite
Mobilité/ adaptabilité	« De mobilité »	96	Explicite
Communication	« Compétence de communication à l'écrit et à l'oral »	96	Explicite
Expérience collective	« Stage en entreprise en milieu associatif »	96	Contexte favorable au développement des compétences

Source : Auteurs

Le rapport du CSE attache une place importante à l'esprit critique, à l'initiative et à la communication. Ces dimensions revoient d'une manière directe au développement des capacités individuelles et relationnelles essentielles à l'apprentissage et à l'adaptation. Elles soulignent ainsi que certaines softs skills peuvent être envisagées comme des compétences qui se construisent progressivement et par anticipation vis-à-vis à l'enseignement supérieur.

Tableau 11 : Présence des softs skills dans le PACTE ESRI 2030

Dimension	Elément textuel vérifié	Statut
Compétences transversales	« compétences transversales »	Explicite
Compétences numériques	« compétences numériques »	Explicite
Power skills	« power skills »	Explicite
Art et culture	« art et culture »	Explicite
Doubles compétences	« double compétence »	Explicite

Source : Auteurs

Le Pacte ESRI 2030 répertorie les compétences transversales dans une perspective de transformation de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Les éléments identifiés font référence à l'adaptation, à la collaboration et à l'innovation. Les softs skills sont un plier d'accompagnement et de transformation de l'écosystème universitaire et scientifique.

Tableau 12 : Présence des softs skills dans le Nouveau modèle de développement

Soft skill/ Dimension	Verbatim	Page	Statut
Réflexion autonome	« réflexion autonome »	106	Explicite
Curiosité	« curiosité »	106	Explicite
Communication	« communication »	106	Explicite
Coopération	«esprit de coopération »	106	Explicite e
Coopération/ solidarité	« coopération, solidarité »	107	Explicite e
Communication orale et dialogue	« chacun s'exprime, converse et apprend les règles du dialogue et du débat collectif »	107	Explicite

Source : Auteurs

Le Nouveau Modèle de Développement explicite l'autonomie, la curiosité, la communication et la coopération. Ces compétences s'associent au développement du capital humain et à la capacité d'adaptation aux changements économiques et sociales. Leur évocation élargit la réflexion sur les softs skills au-delà du cadre universitaire et scientifique

Tableau 13 : Positionnement des softs skills au sujet des enjeux et perspectives

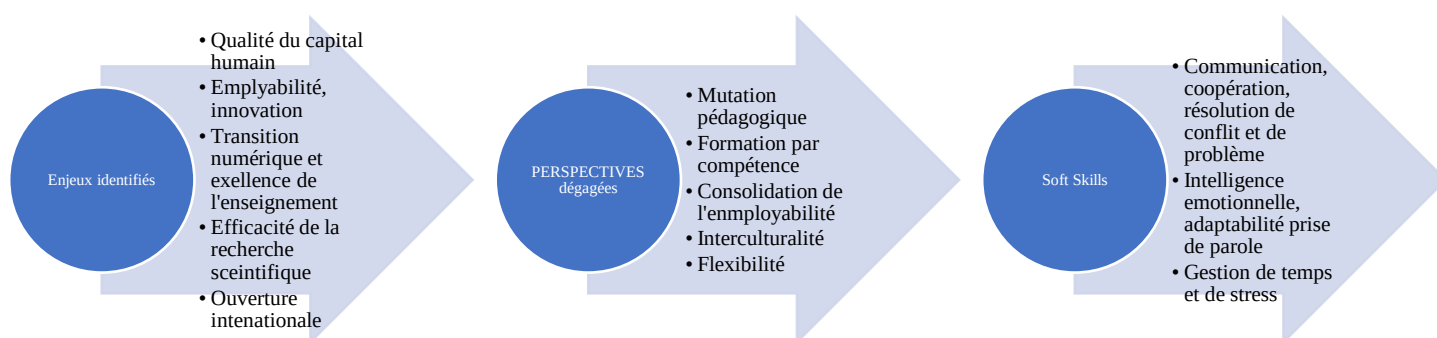
SOFT SKILLS REQUISITIONNEES	EMPLOI
Intelligence émotionnelle, communication	Développement sur le plan personnel et relationnel
Communication, travail en groupe, gestion de temps	Adaptation aux environnements professionnels
Esprit critique, autonomie, prise de parole	Acquisition active
Innovation, créativité et résolution de problème	Elaboration de solutions créatives et innovées
Adaptabilité	Intégration facile aux nouveaux environnements
Leadership, coopération	Gouvernance, participation et collaboration scientifique
Interculturalité	Ouverture scientifique
Empathie	Vie sociale

Source : Auteurs

L'étude a permis de ne pas isoler l'enjeu des softs skills elle le considère comme une envergure transversale capable de coopérer dans les différents enjeux de la recherche scientifique. Leur positionnement se localise dans l'intersection du développement du capital humain, de l'employabilité, de l'amélioration pédagogique, de l'innovation et de l'adaptation aux changements sociaux et technologiques. Ce point de vue tient son appui des orientations contemporaines de l'enseignement supérieur marocain qui identifient les compétences transversales parmi les composantes du nouveau modèle de formation.

6.4. Vers un modèle « Enjeux ⇒ perspectives ⇒ soft skills »

Figure 3 : Modèle d'articulation entre enjeux, perspectives et softs skills dans la recherche scientifique



Source : Auteurs

La confrontation des quatre documents met en évidence un rapprochement général portant sur l'importance de consolider la performance du système marocain de recherche scientifique, mais ce rapprochement ne doit pas occulter les divergences de diagnostic de sujets profonds et primautés. Les documents retenus ne rallient pas les mêmes échelles d'analyse ni les mêmes déclencheurs d'action. Le rapport du CNRST choisit prioritairement une dimension analytique et institutionnelle du système de recherche, il se focalise sur les questions de gouvernance, de financement, d'organisation du système de mise en valeur des résultats et de collaboration scientifique. Ce qui montre que la performance scientifique est alliée intimement aux pouvoirs des institutions à mieux gouverner, financer et évaluer la recherche. Contrairement au Pacte ESRI 2030 maintient une dimension prospective qui se focalise sur la reconstitution de l'écosystème de l'enseignement supérieur de la recherche scientifique et de l'innovation particulièrement par le moyen de la transformation pédagogique, la numérisation, l'acquisition des compétences et de l'ouverture sur l'environnement socio-économique. Le digital surgit en tant que pilier de transformation des pratiques de formation, de recherche et d'innovation. Cette dissemblance d'orientation entre le Pacte ESRI et le rapport de CNRST est importante. Le Nouveau Modèle de Développement préconise une perspective plus transversale en prenant en compte l'enseignement supérieur et la recherche scientifique dans une métamorphose large du Modèle de Développement national. Les softs skills notamment l'autonomie, la coopération, la communication et l'ouverture y sont des éléments essentiels pour l'adaptation des individus aux changements socio-économiques. Il considère que la performance scientifique est désormais capable de développer les compétences relatives à l'innovation à la coopération et l'adaptation. Le document du CSE en rapport avec la réussite scolaire apporte une importance au développement des compétences à savoir l'esprit critique, l'initiative, la communication, la mobilité et la mise en avant des expériences professionnelles et associatives. Il met en exergue l'aiguillage relatif au développement des softs skills identifiés dans les documents portant sur l'enseignement supérieur de la recherche. La comparaison donc des documents du corpus dévoile l'obligation de renforcer la performance et l'adaptation du système et les moyens pour y arriver : la différence de leurs sujets focale fournis un résultat analytique intégral. La dissemblance annonce une complémentarité qui mène à considérer la performance scientifique, développement de compétences comportementales, réformes institutionnelles et ressources.

La mise en perspective internationale des résultats donne l'occasion de contextualiser les enjeux relevés du système marocain par rapport aux transformations actuelles des systèmes de recherche universellement, les Rapports de L'UNESCO relatifs à la science dévoilent une progression de la production scientifique des ressources humaines et une préconisation des collaborations scientifiques à l'échelle internationale. Le taux de collaboration internationale a atteint 24% en 2019 alors qu'en 2015 il était à 22%. Ces statistiques affirment les résultats de ce travail qui ont ressorti des documents marocains analysés, la nécessité des collaborations scientifiques, l'ouverture internationale, la valorisation des connaissances et le renforcement des habiletés institutionnelles. La comparaison avec les pays de l'OCDE donne l'occasion de diversifier cette dynamique. D'après l'OCDE, les ressources consacrées à la recherche-développement au Maroc sont inférieures de celles observées dans les pays de l'OCDE : les dernières données disponibles au moment de l'étude indiquaient une dépense de R&D de 0,8% du PIB en 2019. L'OCDE confirme que les ressources de recherche marocaines sont en deçà des économies avancées, même si certains indicateurs introduisent le Maroc dans un niveau comparable à celui de plusieurs économies régionales de niveau de revenu similaire. Ce constat permet d'expliquer mieux les résultats documentaires qui se rapportent à la gouvernance, au financement à l'organisation du système de recherche et à la mise en valeur de la production scientifique : les directives institutionnelles relevées dans les quatre documents ne correspondent alors pas uniquement à des priorités internes, mais s'affilient également dans une

voix de renforcement des capacités nationales nécessaires au rapprochement avec les standards et les performances internationales. La comparaison à l'échelle régionale fournit un élément de nuance. Le rapport de l'UNESCO portant sur les États arabes souligne que malgré l'épanchement de l'enseignement supérieur dans la région. La quote-part des ressources dédiées à la recherche et le développement sont insuffisants dans la majorité des pays. Alors que l'accentuation de communautés de recherche internes et des capacités de transmission technologique sont un enjeu commun. Dans ce groupe régional, le Maroc a également développé un programme de recherche voué à l'intelligence artificielle.

Cette comparaison pousse à éviter une lecture écartée des résultats marocains : Diverses difficultés identifiées dans les documents analysés révèlent des problématiques communes à l'échelle régionale tandis que d'autres reviennent précisément à des choix institutionnels et des spécificités du système national.

Le croisement des sources retenues met en lumière le progrès de la conception des enjeux liés à l'éducation, à l'enseignement supérieur et à la recherche scientifique au Maroc qui ne se contentent plus juste de la production des connaissances ou l'évolution des capacités institutionnelles, mais arrivent à l'accroissement de la qualité du capital humain, l'employabilité, l'innovation, l'adaptation aux changements ainsi qu'aux transformations numériques et aux mutations socio-économiques.

Dans cette optique, les *softs skills* s'avèrent transversaux puisqu'elles permettent de mettre en relation les différents enjeux et perspectives dégagés. L'acquisition des *softs skills* prend part dans le renforcement par exemple de la communication, la collaboration, l'autonomie, l'adaptabilité, la gestion des émotions ou des problèmes, l'attitude d'innover, etc.

Cette direction est devenue plus visible dans le changement de l'enseignement supérieur au Maroc, l'intégration des compétences transversales est devenue plus explicite dans les dispositifs et les parcours de formation. Les *softs skills* ne sont plus considérés comme composante périphérique de la réforme, elles contribuent désormais dans l'amélioration de la performance et l'efficacité de la recherche scientifique nationale à l'horizon de 2035.

Les *softs skills* sont une dimension relevée dans ce présent travail qui a un écho dans les avancées internationales portant sur l'évaluation des compétences. Le *Futur Of Jobs Report 2025* du World Economic Forum prouve que les employeurs octroient une grande importance à un assemblage de compétences liant des connaissances techniques et des compétences comportementales et relationnelles. La pensée critique est capitale, la résilience, la flexibilité et l'agilité, le leadership et l'influence sociale en plus de la créativité se manifestent au sein des compétences importantes.

Ces résultats internationaux soulignent l'intérêt donné aux compétences transversales dans les documents officiels marocains, ils précisent que les *softs skills* complètent les capacités cognitives et relationnelles essentielles à leur mobilisation dans des environnements scientifiques et professionnels en transformation. La comparaison internationale favorise le positionnement des résultats de cette étude avec des précisions. Les documents retenus prouvent que le Maroc instaure progressivement l'importance de la transformation du système de recherche, de l'innovation du digital, de la collaboration et du développement des compétences. Ces choix rejoignent plusieurs actualités observées à l'international. Néanmoins, la comparaison avec les données de l'OCDE et les analyses de l'UNESCO ont démontré que la validation officielle de ces priorités n'explique essentiellement que les capacités locales, l'enjeu se situe dans leur opérationnalisation effective. Les résultats relatifs au rôle des *softs skills* dans l'employabilité convergent vers les travaux de Salman (2018) et de Succi et Canovi (2020) qui insistent sur l'importance progressive des compétences transversales dans l'insertion, l'initiation et l'adaptation professionnelles. Le travail en équipe, l'adaptabilité, la créativité et la résolution de problème, la communication sont des compétences valorisées dans le marché d'emploi. Ces constats mettent en lumière les résultats de la présente analyse documentaire qui

explicitent les mêmes dimensions. Les compétences transversales complètent les compétences techniques et scientifiques en épaulant le pouvoir des diplômés à utiliser leur connaissance, à collaborer à s'adapter aux changements des environnements professionnels. Cependant elles ne forment pas à elles seules une assurance d'employabilité, mais un élément du capital de compétences favorisant l'insertion dans le monde du travail.

7. Conclusion :

En sommes, cette étude consacrée à l'analyse des enjeux et des perspectives de la recherche scientifique au Maroc à partir de documents institutionnels de référence a mis en avant l'enchevêtrement et la synergie des conversions auxquelles est exposé le système de recherche au Maroc. La grille d'évaluation utilisée a facilité l'appréciation des sources en fonction de ses huit critères. Les aboutissements documentaires prouvent en général une grande efficacité et la pertinence des sources retenues tout en mettant le point sur leur finalité, recense et positionnement. Cette corrélation représente une valeur à l'analyse, car elle a autorisé un croisement d'une lecture historique du système éducatif, une approche évaluative de la recherche scientifique et une orientation stratégique de l'enseignement, mais aussi une démarche de réflexion qui anticipe le développement sur le moyen et long terme. L'analyse a facilité de répertorier les enjeux fondateurs ainsi que les perspectives de développement. Ces deux derniers incitent à une mutation qualitative de l'écosystème de l'enseignement supérieur en général et la recherche scientifique en particulier. L'une des principales conclusions de cette analyse conduit à la position transversale des softs skills. Elles sont considérées comme un enjeu souverain qui joint les réformes existantes et qui est en mesure d'unir les enjeux relevés. Ce travail met en avant l'intérêt d'une lecture analytique de la performance de la recherche scientifique au Maroc en croisant les paramètres institutionnels scientifiques et humain. Son intérêt se concrétise principalement dans la triangulation des orientations nationales relatives à la recherche et l'importance des softs skills, encore faiblement pris en considération dans les analyses du système marocain. L'étude met le point sur les enjeux qui garantissent la performance, l'innovation ainsi que l'internationalisation et qui ne peuvent en aucun cas être séparés du développement des compétences comportementales facilitant aux acteurs de coopérer, communiquer et être flexibles. Eu égard aux limites du corpus et de l'analyse documentaire, ces résultats représentent un lancement pour des recherches empiriques auprès des doctorants encadrants ou des employeurs pour mesurer d'une manière effective ces compétences et leur apport à l'employabilité. Sur le plan fonctionnel, trois primautés peuvent être relevées. En premier lieu ; l'interprétation des softs skills dans les référentiels de formation et de compétences en identifiant pour chaque niveau de formation les compétences attendues et leurs modalités d'évaluation. En second lieu, établir des dispositifs de formation incluant des ateliers, projets collaboratifs, simulation et accompagnement doctoral qui assurent leur développement dans des situations authentiques de recherche et de travail finalement instaurer un suivi à l'aide d'indicateurs à titre d'exemple le taux de participation aux dispositifs, le niveau de maîtrise avant et après formation l'évaluation par les encadrants et le progrès de l'employabilité professionnelle. Cette approche donnerait l'occasion d'articuler d'une manière progressive un référentiel, une formation, une évaluation et un suivi afin d'intégrer réellement les softs skills dans les politiques marocaines de formation et de recherche scientifique. Ce travail est toutefois confronté à certaines limites qu'il faut prendre en compte. D'abord, le corpus documentaire est composé de documents institutionnels, ce qui limite la prise en considération des perspectives et des expériences de chercheurs, enseignants, étudiants et employeurs. Ensuite, sa taille réduite n'autorise pas de déclarer une présentation complète des orientations de la recherche scientifique et aux softs skills au Maroc. Les résultats sont tenus à être interprétés comme une mise en lumière analytique plutôt comme une généralisation à l'ensemble du système. Finalement l'application de la grille par un seul évaluateur peut

introduire une subjectivité dans la catégorisation et l'analyse des résultats. En vue d'en limiter les effets, les critères d'analyse ont été dévoilés, appliqués systématiquement et appuyés, lorsque cela était possible par des extraits textuels des documents étudiés. Ces limites offrent de nouvelles perspectives pour d'éventuelles recherches reposant sur un corps documentaire plus exhaustif. Ces résultats ouvrent également des perspectives de recherche empirique qui a pour but de collationner les orientations officielles aux pratiques réelles. Une enquête auprès des doctorants marocains pourrait évaluer leurs aptitudes relatives au soft skills identifiées : communication scientifique, travail en équipe, flexibilité, créativité, gestion de stress et résolution de problème et permettra de mesurer l'écart entre les compétences institutionnellement prioritaires et celles réellement acquises durant les formations doctorales. Certes l'approche pourrait être enrichie par la compilation des impressions des encadrants et employeurs pour relever les softs skills les attendues et leur connexion avec l'employabilité. Les chercheurs pourraient se focaliser autour de trois questions fonctionnelles : dans quelle mesure les doctorants mesurent-ils les softs skills relevés ? Quelles différences existent entre les compétences attendues et les compétences effectivement acquises ? Dans quelle mesure les compétences favorisent-elles leur employabilité ?

Les enjeux et les perspectives de la recherche scientifique au Maroc s'intègrent dans une démarche visant de transformer les systèmes de recherche. Les softs skills s'affichent dans la continuité de cet élan comme un pilier latéral apte de coordonner les dimensions scientifiques, pédagogiques, sociales et professionnelles du développement. L'enjeu alors pour l'avenir est de les intégrer d'une manière structurée évaluée et durable.

Références :

- (1). Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.
- (2). Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Columbia University Press.
- (3). Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- (4). Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique. (2022). *La recherche scientifique et technologique au Maroc : Analyse évaluative*.
- (5). Commission Spéciale sur le Modèle de Développement. (2021). *Le nouveau modèle de développement : Libérer les énergies et restaurer la confiance pour accélérer la marche vers le progrès et la prospérité pour tous (Rapport général)*.
- (6). Conseil Supérieur de l'Enseignement. (2008). *Réussir l'école pour tous : Rapport annuel 2008* (Vol. 1).
- (7). De Ketele, J.-M. (2020). À quoi servent les recherches en éducation ? Introduction. *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 85, 51–64. <https://doi.org/10.4000/ries.10027>
- (8). El Adraoui, H. (2016). État des lieux et voies de progression pour la recherche scientifique au Maroc : Essai d'analyse à partir des publications sur le Maroc issues de la base de données CAIRN. *La Revue des Sciences de Gestion*, 277, 103–112. <https://doi.org/10.3917/rsg.277.0103>
- (9). Elaiche, H. (2025). Soft skills au Maroc : Un tremplin entre université et emploi. *Revue Enseignements transversaux*, 1(1), 154–169. <https://doi.org/10.34874/PRSM.et-N01.7167>
- (10). El Mallouki, L., & Sabbar, K. (2022). Le partenariat public-privé pour la promotion de la recherche scientifique au Maroc. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(3), 28–49.

- (11). Elouaali, S., Hdouch, Y., & Chana, S. M. (2024). Soft skills teaching and learning in Morocco: A meta-analysis. *European Journal of Education Studies*, 11(2), 144–152. <https://doi.org/10.46827/ejes.v11i2.5198>
- (12). Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and « Mode 2 » to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- (13). Filali Allach, M. (2021). Le management du capital humain des enseignants-chercheurs au Maroc : Cas de l'Université Mohammed V de Rabat. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, 3(3), 1–24. <https://doi.org/10.34874/PRSM.rimms-vol3iss3.56806>
- (14). Gaillard, J., & Bouabid, H. (2017). Le système national de recherche et d'innovation (SNRI) marocain et son internationalisation. Dans J. Gaillard & H. Bouabid (Éds.), *La recherche scientifique au Maroc et son internationalisation* (pp. 33–65). Éditions Universitaires Européennes.
- (15). Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4^e éd.). SAGE Publications.
- (16). Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation. (2023). *Pacte ESRI 2030 : Plan national d'accélération de la transformation de l'écosystème de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de l'innovation*.
- (17). OECD. (2024). *OECD economic surveys: Morocco 2024*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/80777ea7-en>
- (18). Spencer, L. M., Jr., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.
- (19). Succi, C., & Canovi, M. (2020). Soft skills to enhance graduate employability: Comparing students and employers' perceptions. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1834–1847. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1585420>
- (20). Suleman, F. (2018). The employability skills of higher education graduates: Insights into conceptual frameworks and methodological options. *Higher Education*, 76(2), 263–278. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0207-0>
- (21). UNESCO. (2021). *UNESCO science report: The race against time for smarter development*. UNESCO Publishing.
- (22). United Nations. (2016). *Global sustainable development report 2016*. United Nations.
- (23). World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. World Economic Forum.