

Compétences communicationnelles et employabilité des jeunes diplômés : état des lieux et enjeux dans l'enseignement supérieur marocain

Communication Skills and the Employability of Young Graduates: An Overview of the Issues in Moroccan Higher Education

Ghita DERKAOU

Docteure en Langue et Communication

LARLANCO –FLSH Agadir -Université Ibn Zohr Aagadir

Maroc

Date de soumission : 14/07/2026

Date d'acceptation : 30/08/2026

Pour citer cet article :

DERKAOU, D. (2026). « Compétences communicationnelles et employabilité des jeunes diplômés : état des lieux et enjeux dans l'enseignement supérieur marocain », Revue Internationale du Chercheur « Volume 7 : Numéro 3 » pp : 1322-1333

Résumé

Cet article propose une revue narrative et critique de la littérature consacrée aux compétences communicationnelles, aux soft skills et à l'employabilité des jeunes diplômés marocains, selon une méthodologie de sélection des références explicitée. Il distingue les différentes acceptions de l'employabilité et de la compétence communicationnelle, avant de dresser un état des lieux structuré en quatre niveaux d'analyse — demande des employeurs, perceptions étudiantes, offre pédagogique institutionnelle, compétences réellement acquises — appliqué au contexte marocain, en particulier aux filières d'ingénierie. La discussion propose des pistes explicatives du décalage observé entre attentes du marché du travail et dispositifs pédagogiques, ainsi que des recommandations pour l'enseignement supérieur marocain.

Mots clés : compétences communicationnelles ; soft skills ; employabilité ; enseignement supérieur ; Maroc

Abstract

This article provides a narrative and critical review of the literature on communication skills, soft skills, and the employability of young Moroccan graduates, following an explicit reference-selection methodology. It distinguishes between different conceptions of employability and communicational competence, before offering a state of the art structured around four levels of analysis — employer demand, student perceptions, institutional pedagogical offer, and actually acquired competencies — applied to the Moroccan context, particularly engineering programs. The discussion proposes explanatory avenues for the gap observed between labor market expectations and pedagogical arrangements, along with recommendations for Moroccan higher education.

Keywords: communication skills; soft skills; employability; higher education; Morocco

Introduction

L'insertion professionnelle des jeunes diplômés constitue, au Maroc comme ailleurs, un enjeu central des politiques éducatives et des réformes de l'enseignement supérieur. Si la maîtrise des savoirs disciplinaires et des compétences techniques demeure une condition nécessaire à l'obtention d'un diplôme, elle ne suffit plus, aux yeux des employeurs, à garantir l'employabilité effective des lauréats. Un ensemble de compétences comportementales et relationnelles, désignées sous le terme générique de soft skills, s'est progressivement imposé comme un facteur discriminant dans les processus de recrutement, aux côtés des compétences techniques.

Parmi ces soft skills, la compétence communicationnelle occupe une place fréquemment citée par les employeurs, y compris dans des secteurs technicistes tels que l'ingénierie (Darling & Dannels, 2003). Cette centralité invite à s'interroger sur la place réellement accordée à l'enseignement de la communication dans les cursus de l'enseignement supérieur marocain, et sur l'adéquation entre cette offre pédagogique et les attentes du marché du travail.

La question de recherche qui structure cet article peut être formulée ainsi : dans quelle mesure les dispositifs de formation de l'enseignement supérieur marocain permettent-ils de développer les compétences communicationnelles attendues sur le marché du travail, particulièrement dans les formations d'ingénieurs ? Pour y répondre, cet article propose une revue narrative et critique de la littérature existante, dont la méthodologie de sélection est explicitée en section 1. Il vise, d'une part, à clarifier le cadre conceptuel articulant employabilité, soft skills et compétence communicationnelle et, d'autre part, à dresser un état des lieux structuré des travaux empiriques menés en contexte marocain, avec une attention particulière portée aux filières d'ingénierie, terrain professionnel de l'auteure.

Cette réflexion s'inscrit dans le prolongement des travaux menés à l'École Nationale des Sciences Appliquées de Marrakech autour des modules de Techniques d'Expression et de Communication et de Culture Entrepreneuriale, où la question de l'articulation entre compétences disciplinaires et compétences communicationnelles se pose de façon récurrente auprès d'un public d'élèves ingénieurs et d'étudiants en sciences politiques.

1. Méthodologie de la revue de littérature

Conformément à la typologie de Grant et Booth (2009), cet article se présente explicitement comme une revue narrative et critique de la littérature, et non comme une revue systématique

au sens méthodologique strict : il ne prétend pas à l'exhaustivité, mais vise une synthèse argumentée et critique d'un corpus explicite. Les références ont été recherchées principalement dans Google Scholar, ResearchGate et les portails de revues marocaines en libre accès (IMIST, revues.ma), à partir des mots-clés suivants, combinés en français et en anglais : « soft skills », « compétences communicationnelles », « employabilité », « communicative competence », « enseignement supérieur marocain », « ingénieurs ». La période de recherche a été volontairement centrée sur les quinze dernières années (2010-2025) pour la littérature internationale, et élargie sans limite de date pour les références théoriques fondatrices (Hymes, 1972).

Les critères d'inclusion retenus sont : (i) une pertinence directe pour l'articulation entre soft skills, communication et employabilité ; (ii) pour la littérature empirique, un ancrage dans le contexte marocain ou, à défaut, dans un contexte de formation d'ingénieurs comparable ; (iii) une accessibilité en texte intégral. Ont été exclus les textes non accessibles en texte intégral, les communications de conférence non publiées et les sources dont la méthodologie n'était pas identifiable. Une trentaine de références ont été identifiées lors de la recherche initiale ; quatorze ont été retenues pour ce manuscrit, sur la base de leur pertinence directe et de la robustesse de leur méthodologie lorsqu'il s'agit d'études empiriques. Cette sélection, plus restreinte que ne le permettrait une revue systématique, constitue une limite assumée de cet article et est discutée en section 4.4.

2. Cadre conceptuel : employabilité, soft skills et compétence communicationnelle

2.1. L'employabilité : une notion multidimensionnelle

L'employabilité désigne, au-delà de la simple obtention d'un emploi, la capacité d'un individu à mobiliser un ensemble de ressources personnelles pour s'insérer, se maintenir et évoluer sur le marché du travail (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004). Cette définition, désormais classique, ne doit toutefois pas être confondue avec l'insertion professionnelle elle-même, qui en constitue un résultat observable et non l'employabilité en tant que telle. La littérature distingue notamment l'employabilité perçue — l'évaluation subjective qu'un individu fait de sa propre capacité à obtenir ou conserver un emploi — de l'employabilité objective, fondée sur des indicateurs externes tels que les qualifications ou le taux d'insertion effectif (Vanhercke, De Cuyper, Peeters & De Witte, 2014). Une troisième acception, l'employabilité institutionnelle, renvoie à la capacité des établissements de formation à produire des diplômés employables, indépendamment de la perception qu'en ont les intéressés eux-mêmes.

Cette distinction est importante pour la suite de cet article : les études recensées en section 3 ne documentent pas toutes la même dimension de l'employabilité, certaines portant sur les perceptions étudiantes, d'autres sur la demande des employeurs, d'autres encore sur l'offre institutionnelle — ce que la grille d'analyse proposée en section 3.1 permet de clarifier. Cette hétérogénéité des acceptions rejoint plus largement le constat dressé par Tomlinson (2012) dans sa revue des thèmes conceptuels et empiriques de l'employabilité des diplômés, qui souligne que la relation entre curriculum universitaire et employabilité demeure documentée de façon fragmentée dans la littérature internationale, faute d'un cadre conceptuel unifié largement partagé.

2.2. Soft skills : un concept hétérogène

Les soft skills regroupent un ensemble hétérogène de compétences non techniques mobilisées dans les interactions professionnelles et sociales. Une étude de référence portant sur les perceptions de cadres américains identifie la communication comme la compétence la plus fréquemment citée parmi les dix soft skills jugées indispensables, aux côtés de la courtoisie, de la flexibilité, de l'intégrité et du travail d'équipe (Robles, 2012). Ces dimensions ne relèvent toutefois pas toutes du même niveau conceptuel : il convient de distinguer les compétences interpersonnelles (travail d'équipe, négociation), les compétences intrapersonnelles (gestion du temps, autorégulation), les compétences sociales au sens large, les compétences communicationnelles proprement dites, les traits de personnalité relativement stables (intégrité) et les attitudes professionnelles plus situationnelles (flexibilité). Cette distinction, souvent estompée dans la littérature qui juxtapose ces dimensions sans les hiérarchiser, structure la lecture proposée dans cet article, centrée spécifiquement sur la compétence communicationnelle plutôt que sur l'ensemble indifférencié des soft skills.

2.3. De la compétence communicative à la compétence communicationnelle professionnelle

La notion de compétence communicative trouve son origine dans les travaux fondateurs de Hymes (1972) en sociolinguistique, où elle désigne non seulement la maîtrise grammaticale d'une langue mais la capacité à produire des énoncés adaptés à la situation sociale et au contexte d'interaction. Cette notion, initialement développée dans le champ de l'acquisition du langage, se décline classiquement en plusieurs composantes : la compétence linguistique (maîtrise du code), la compétence sociolinguistique (adaptation au contexte social), la compétence pragmatique (réalisation d'actes de langage adaptés) et la compétence discursive

(organisation cohérente du discours). Sa transposition au monde professionnel n'est pas immédiate et mérite d'être explicitée : la compétence communicationnelle professionnelle mobilisée dans cet article renvoie plus spécifiquement à l'articulation entre communication orale et écrite, communication interpersonnelle, communication professionnelle (adaptée à un contexte de travail) et communication organisationnelle (au sein d'une structure hiérarchisée) — une déclinaison plus opérationnelle que la compétence communicative au sens strict de la sociolinguistique.

Il convient de souligner que l'affirmation selon laquelle la compétence communicationnelle serait « transversale à l'ensemble des soft skills » constitue, en l'état de la littérature recensée, une hypothèse théorique plausible plutôt qu'un résultat démontré : la communication facilite certes le travail d'équipe, le leadership ou la négociation, mais aucune des études recensées dans cet article n'établit statistiquement cette transversalité pour l'ensemble des soft skills identifiées. Cette affirmation est donc formulée ici avec la prudence qu'elle requiert.

3. État des lieux de la recherche en contexte marocain

3.1. Une grille de lecture à quatre niveaux

Les études recensées dans cette section ne documentent pas toutes le même objet. Afin d'éviter toute confusion entre ce que perçoivent les étudiants, ce que demandent les employeurs et ce qui est effectivement enseigné, le tableau 1 distingue quatre niveaux d'analyse et situe, pour chacun, les études mobilisées dans cet article.

Niveau d'analyse	Objet documenté	Étude(s) mobilisée(s)
Demande des employeurs	Compétences recherchées dans les offres d'emploi	Mekkaoui Alaoui & Lemoualdi (2025) ; Jouhari & Ezzahid (2023)
Perceptions étudiantes	Ce que les étudiants jugent important pour l'emploi	Aziz, Harrizi, Loutfi & Zaidoune (2024)
Offre pédagogique institutionnelle	Dispositifs et modules proposés par les établissements	Moustadraf (2025) ; Soissa (2023) ; Touhami (2020)
Compétences réellement acquises	Évaluation directe des compétences des diplômés	Non documenté par les études recensées — lacune identifiée

Résultats d'insertion professionnelle	Taux et qualité d'insertion effective	Non documenté par les études recensées — lacune identifiée
---------------------------------------	---------------------------------------	--

Cette grille fait apparaître que la littérature marocaine recensée documente essentiellement les trois premiers niveaux, et laisse largement ouverte la question des compétences réellement acquises par les diplômés et de leurs résultats effectifs d'insertion professionnelle — une lacune qui limite la portée des conclusions pouvant être tirées de l'état des lieux qui suit.

3.2. La demande des employeurs marocains

Mekkaoui Alaoui et Lemoualdi (2025) ont mené une analyse qualitative de cent offres d'emploi publiées sur LinkedIn et emploi.ma, par analyse de contenu assistée par logiciel, qui identifie la communication parmi les compétences comportementales les plus demandées, aux côtés de la gestion du temps, de l'autonomie, de l'intelligence émotionnelle et de la résilience. Ce résultat doit toutefois être interprété avec prudence : les auteures ne précisent pas la répartition sectorielle, régionale ni le niveau de qualification des offres analysées, ce qui invite à parler d'une tendance observée sur ce corpus plutôt que d'une demande « forte et constante » sur l'ensemble du marché marocain. Jouhari et Ezzahid (2023) aboutissent à un constat convergent, sans toutefois documenter empiriquement un corpus comparable, ce qui limite la possibilité de trianguler précisément ces deux sources.

3.3. Perceptions étudiantes selon le genre

Aziz, Harrizi, Loutfi et Zaidoune (2024) ont interrogé 111 étudiants de la région de Casablanca-Settat, issus de facultés de lettres et de sciences, sur leur perception de l'importance des soft skills pour l'employabilité. Leurs résultats montrent que la communication, la gestion du temps, l'éthique de travail, l'attitude positive et la volonté d'apprendre figurent parmi les cinq compétences jugées les plus essentielles, avec des écarts significatifs selon le genre : les étudiantes accordent globalement une importance plus marquée aux soft skills que leurs homologues masculins. Il importe de souligner que cette étude documente une perception étudiante, et non la demande réelle des employeurs ni les compétences effectivement maîtrisées par ces étudiants — une distinction que la grille du tableau 1 permet de formaliser, et qui invite à ne pas confondre ce résultat avec ceux de la section 3.2.

3.4. Dispositifs pédagogiques universitaires marocains

Sur le plan pédagogique, plusieurs travaux documentent les dispositifs marocains de renforcement des soft skills. Soissa (2023), à partir du cas de la Faculté des Lettres et des Sciences Humaines d'Agadir, documente l'apport de l'introduction des soft skills dans le cycle universitaire au développement linguistique, personnel, relationnel et émotionnel des étudiants. Moustadraf (2025) confirme, à une échelle plus large, la nécessité pour les étudiants marocains d'enrichir leurs compétences techniques par des compétences non techniques, tout en documentant l'hétérogénéité des approches pédagogiques adoptées par les établissements pour développer ces compétences — sans toutefois quantifier précisément cette hétérogénéité par une analyse systématique des maquettes pédagogiques.

3.5. Spécificités des filières d'ingénierie

La question de la place de la compétence communicative dans la formation des ingénieurs a fait l'objet d'un intérêt académique à la fois international et marocain. À l'échelle internationale, une étude de référence menée auprès d'ingénieurs en exercice montre que ces derniers accordent une importance considérable à la communication orale dans leur pratique professionnelle quotidienne, bien au-delà de ce que leur formation initiale leur avait généralement laissé anticiper (Darling & Dannels, 2003). Dans le contexte marocain, Touhami (2020) consacre, dans un ouvrage collectif sur l'enseignement des soft skills au Maroc, un chapitre à la place de la compétence communicative dans la formation de l'ingénieur, à partir du cas de l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers de Meknès (ENSAM-Meknès), et souligne que des compétences telles que la communication, l'aptitude linguistique, la créativité ou le leadership n'occupent pas, dans le descriptif des formations pédagogiques marocaines, la place que leur importance professionnelle justifierait.

Les filières d'ingénierie présentent, à cet égard, une configuration particulière : la densité des enseignements techniques laisse souvent peu de place, dans les maquettes pédagogiques, aux modules de communication, généralement regroupés sous l'intitulé de « techniques d'expression et de communication » et fréquemment positionnés en périphérie du cursus. Cette observation, formulée notamment par Touhami (2020), demeure toutefois qualitative : aucune des études recensées ne documente précisément cette périphérie par une analyse comparative des volumes horaires, des référentiels de compétences ou des modalités d'évaluation entre établissements — ce qui constituerait une piste de recherche empirique à part entière, plutôt qu'un constat déjà établi.

4. Discussion critique

4.1. Convergences et divergences des études recensées

Les études recensées convergent sur un point central : la communication figure de façon récurrente parmi les compétences jugées importantes, que ce soit du point de vue des employeurs (Mekkaoui Alaoui & Lemoualdi, 2025), des étudiants (Aziz et al., 2024) ou des établissements (Moustadraf, 2025 ; Touhami, 2020). Cette convergence renforce la plausibilité du constat général, mais elle repose sur des méthodes hétérogènes — analyse de contenu d'offres d'emploi, enquête déclarative auprès d'étudiants, étude de cas institutionnelle — qui ne permettent pas de trianguler statistiquement les résultats. Les études divergent en revanche sur la précision de leurs conclusions : seule l'étude d'Aziz et al. (2024) documente des différences significatives selon le genre, tandis qu'aucune étude recensée ne croise la demande des employeurs avec les caractéristiques de la filière de formation des candidats. Ce corpus permet donc d'établir un constat qualitatif convergent, mais ne permet pas, en l'état, d'en évaluer précisément l'ampleur ni les variations selon les sous-populations étudiantes ou les secteurs d'activité.

4.2. Pistes explicatives du décalage observé

Le décalage entre l'importance accordée à la communication par les employeurs et sa place institutionnelle encore périphérique dans certaines formations, notamment d'ingénierie, peut être rapporté à plusieurs pistes explicatives, que la littérature recensée évoque sans les traiter de façon approfondie. Une première piste tient au volume horaire limité alloué aux modules transversaux au regard des enseignements disciplinaires, contrainte structurelle des maquettes pédagogiques scientifiques. Une deuxième piste tient au statut institutionnel de ces modules, souvent enseignés par un corps enseignant distinct de celui des matières disciplinaires, ce qui peut limiter leur articulation avec les projets techniques. Une troisième piste tient à la difficulté intrinsèque à évaluer les soft skills par des modalités d'évaluation classiques, ce qui peut décourager leur intégration à un système d'évaluation encore largement construit autour de la notation disciplinaire. Une quatrième piste, plus structurelle, tient à l'absence, à notre connaissance, d'un référentiel national marocain de compétences communicationnelles pour les formations d'ingénieurs, qui laisse chaque établissement construire sa propre réponse pédagogique de façon largement autonome. Ces pistes demeurent, en l'état de la littérature recensée, des hypothèses explicatives plausibles plutôt que des relations démontrées, et mériteraient une investigation empirique dédiée.

4.3. Recommandations pédagogiques

Sur la base des constats précédents, le tableau 2 propose un modèle concret associant chaque recommandation à un mécanisme de mise en œuvre et à un indicateur de suivi, afin de dépasser une formulation purement générale de ces recommandations.

Recommandation	Mécanisme concret de mise en œuvre	Indicateur de suivi
Articuler communication et projets techniques	Intégrer une soutenance orale évaluée dans chaque projet technique ou PFE	Part des projets techniques comportant une évaluation communicationnelle formalisée
Diversifier les modalités d'évaluation	Remplacer l'exercice oral ponctuel par un portfolio de productions (écrit, oral, présentation)	Nombre de modalités d'évaluation distinctes par semestre
Tenir compte des différences de genre (Aziz et al., 2024)	Suivi désagrégué par genre des résultats aux évaluations communicationnelles	Écart de performance documenté annuellement selon le genre
Renforcer l'articulation enseignants disciplinaires / transversaux	Binômes enseignant disciplinaire et enseignant TEC pour la co-évaluation de projets	Nombre de co-évaluations réalisées par an
Construire un référentiel commun	Élaboration d'un référentiel de compétences communicationnelles par cycle, mutualisable entre écoles	Existence et adoption effective du référentiel

4.4. Limites de la synthèse et perspectives de recherche

Cette synthèse présente des limites qu'il convient de souligner. Son corpus, bien que sélectionné selon une méthodologie explicitée en section 1, demeure restreint à quatorze références et ne prétend pas à l'exhaustivité d'une revue systématique. Comme le tableau 1 le fait apparaître, la littérature recensée ne documente ni les compétences communicationnelles réellement acquises par les diplômés marocains, ni leurs résultats effectifs d'insertion professionnelle, ce qui limite la portée des conclusions à un constat de perceptions et de

demandes déclarées plutôt qu'à une évaluation objective des compétences et de leurs effets. Des recherches empiriques complémentaires, combinant analyse des maquettes pédagogiques, évaluation objective des compétences communicationnelles des diplômés et suivi de leur insertion professionnelle, permettraient de documenter empiriquement les pistes explicatives proposées en section 4.2.

Conclusion

Cette revue narrative et critique de la littérature confirme la place récurrente de la compétence communicationnelle parmi les soft skills mobilisées pour l'employabilité des jeunes diplômés marocains, tout en révélant un décalage entre l'importance qui lui est accordée par les employeurs et les étudiants d'une part, et sa place encore périphérique dans certains dispositifs pédagogiques de l'enseignement supérieur d'autre part. La grille de lecture à quatre niveaux proposée dans cet article — demande des employeurs, perceptions étudiantes, offre institutionnelle, compétences réellement acquises — montre toutefois que ce constat repose sur des sources hétérogènes et documente incomplètement la chaîne reliant formation et insertion professionnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- Aziz, S., Harrizi, M., Loutfi, A. & Zaidoune, S. (2024). Undergraduates' Perspectives on the Significance of Soft Skills for Employment: Gender-Based Differences. *Journal of Education in Muslim Societies*, 6(1), 3-31.
- Darling, A.L. & Dannels, D.P. (2003). Practicing Engineers Talk about the Importance of Talk: A Report on the Role of Oral Communication in the Workplace. *Communication Education*, 52(1), 1-16.
- Fugate, M., Kinicki, A.J. & Ashforth, B.E. (2004). Employability: A Psycho-Social Construct, its Dimensions, and Applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.
- Grant, M.J. & Booth, A. (2009). A Typology of Reviews: An Analysis of 14 Review Types and Associated Methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91-108.
- Hymes, D. (1972). On Communicative Competence. In J.B. Pride & J. Holmes (Eds.), *Sociolinguistics: Selected Readings* (pp. 269-293). Penguin Books.
- Jouhari, S. & Ezzahid, M. (2023). Soft Skills et Employabilité : Eclairage à partir du contexte Marocain. *Revue AME*, 5(1), 492-506.
- Mekkaoui Alaoui, H. & Lemoualdi, F. (2025). L'impact des soft skills sur l'employabilité au Maroc : une analyse des tendances du marché de l'emploi. *African Scientific Journal*, 3(28), 1441-1457.
- Moustadraf, H. (2025). Enseignement de la communication et des soft skills à l'université marocaine. *Revue Marocaine de l'Évaluation et de la Recherche Educative*, (14), 238-254.
- Robles, M.M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
- Soissa, S. (2023). Quand les soft skills deviennent une nécessité dans le monde d'emploi : l'université marocaine vers une mutation pédagogique et professionnelle (cas de la Faculté des Lettres et des Sciences Humaines d'Agadir). *Akofena*, 3(009).
- Tomlinson, M. (2012). Graduate Employability: A Review of Conceptual and Empirical Themes. *Higher Education Policy*, 25(4), 407-431.
- Touhami, S. (Dir.). (2020). *L'enseignement des Soft Skills à l'Université au Maroc : levier de compétences pour les jeunes diplômés*. Editions L'Harmattan.
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E. & De Witte, H. (2014). Defining Perceived Employability: A Psychological Approach. *Personnel Review*, 43(4), 592-605.