HAL
open science

L'impact des skills sur l'insertion professionnelle des jeunes diplômés dans le secteur industriel.

Hind TAHIRI, ABDELHAKIM QACHAR

To cite this version:

Hind TAHIRI, ABDELHAKIM QACHAR. L'impact des skills sur l'insertion professionnelle des jeunes diplômés dans le secteur industriel.. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2024. hal-04511076

HAL Id: hal-04511076

https://hal.science/hal-04511076

Submitted on 19 Mar 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ISSN: 2658-8455
Volume 5, Issue 3 (2024), pp. 128-147.
© Authors: CC BY-NC-ND

L'impact des soft skills sur l'insertion professionnelle des jeunes diplômés dans le secteur industriel

The impact of soft skills on the professional insertion of young graduates in the industrial sector

Hind TAHIRI, (*Doctorante*)
Laboratoire de recherche en Gestion, Économie et sciences sociales,
École nationale de commerce et de gestion,
Université Chouaib Doukkali d'El Jadida, Maroc.

Abdelhakim QACHAR, (Enseignant chercheur)
Laboratoire de recherche en Gestion, Économie et sciences sociales,
Faculté des sciences économiques, juridiques et sociales,
Université Chouaib Doukkali d'El Jadida, Maroc.

Adresse de correspondance :	École Nationale de commerce et de gestion Rue de Fès B.P.122 Université Chouaib Doukkali Maroc (El Jadida), 24000 Tél: 05 23 39 44 35 Fax : 05 23 39 48 08
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	TAHIRI, H., & QACHAR, A. (2024). L'impact des soft skills sur l'insertion professionnelle des jeunes diplômés dans le secteur industriel. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(3), 128-147. https://doi.org/10.5281/zenodo.10798862
Licence	**Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND**

Received: January 21, 2024 *Accepted: March 07, 2024*

L'impact des soft skills sur l'insertion professionnelle des jeunes diplômés dans le secteur industriel

Résumé

Les entreprises mettent le capital humain au cœur de leurs préoccupations, vu qu'il est considéré comme la clé de leur réussite. À ce titre, les recruteurs veillent à dénicher les meilleurs profils qui puissent exister sur le marché de travail. En effet, ils préfèrent recruter des diplômés qui possèdent des qualifications académiques et des compétences techniques élevées combinées à des compétences non académiques qu'ils considèrent très importantes.
L'objectif de cet article est de montrer d'une part la relation qui existe entre les softs skills et l'employabilité au niveau de la littérature et d'autre part vérifier cette relation sur le terrain, et ce, à l'aide d'une étude qualitative auprès d'un échantillon de professionnels du domaine des ressources humaines (RH) qui opèrent dans le secteur industriel. Notre objectif étant de montrer que le développement des compétences douces chez les jeunes diplômés impacte leur employabilité. En outre, nous essayerons de relever les compétences clés qui aident les jeunes diplômés à réussir leur intégration dans le secteur industriel, caractérisé par un environnement exigeant et instable.
L'étude a montré que les compétences douces dans le secteur industriel sont de plus en plus valorisées par les recruteurs et peuvent faire la différence dans l'intégration et la réussite professionnelle des candidats. Les compétences douces, telles que la communication, la gestion du temps et du stress, la pensée logique et critique, la créativité et la flexibilité, sont particulièrement recherchées dans le secteur industriel. Elles sont considérées comme essentielles pour les fonctions du support, mais peuvent ne pas être aussi pertinentes pour les postes techniques rares.

Mots clés : Soft skills, jeunes diplômés, employabilité, secteur industriel
Classification JEL : M12
Type de l'article : Article empirique.

Abstract

According to the High Commission for Planning's report, unemployment in Morocco is particularly high among young graduates. This study brings us back to the issue of integrating young graduates into the job market.
Nowadays, companies are more focusing on human capital as the key to their success. As a result, recruiters are keen to hire the best people possible: they prefer to recruit graduates who possess high academic qualifications and technical skills, combined with non-academic competencies that they consider very important.
The aim of this article is to show the relationship between soft skills and employability in the literature, and to verify its existence in the industrial sector.
Using a qualitative study involving a number of HR professionals in the industrial sector, we were able to show that soft skills have an impact on the employability of young graduates. We also identified the key skills that help young people to succeed in the industrial sector, which is characterized by a demanding and unstable environment.
The most demanded skills by professionals in this sector are: communication, collaboration, time and stress management, logical and critical thinking, creativity and flexibility; those skills are considered as the key for young graduates to successfully carry out their mission in such a sector.
In the industrial sector, soft skills may not find their place, especially when it comes to rare technical positions.
The study showed that soft skills in the industrial sector are increasingly valued by recruiters and can make a difference in the integration and professional success of candidates. Soft skills, such as communication, time and stress management, critical thinking, creativity, and flexibility, are particularly sought after in the industrial sector. They are considered essential for support functions but may not be as relevant for rare technical positions.

Keywords: Soft skills, graduates, employability, industrial sector
JEL Classification : M12
Paper type: Empirical Research

ISSN: 2658-8455
Volume 5, Issue 3 (2024), pp. 128-147.
© Authors: CC BY-NC-ND

1. Introduction

Vu la concurrence acharnée, la rapidité des changements technologiques (l'intelligence artificielle) et la complexité croissante du marché de l'emploi, le mode de fonctionnement des entreprises a connu des changements radicaux. Les entreprises ainsi que les jeunes diplômés se retrouvent face à des difficultés ; d'une part les entreprises déclarent que les compétences trouvées sur le marché d'emploi ne répondent pas à leurs attentes et d'autre part les chercheurs d'emploi notamment les jeunes diplômés déclarent qu'ils souffrent pour en décrocher un. Selon le haut-commissariat au plan (HCP)[1], le taux de chômage est passé de 11,4% à 13,5% au niveau national, entre le troisième trimestre de 2022 et la même période de 2023, dont une augmentation chez les jeunes diplômés de 1.2, passant de 17,7% à 19,8% sur la même période. À la suite de ces chiffres alarmants, nous constatons que la question relative à l'employabilité des jeunes diplômés occupe toujours une place importante tant au niveau des politiques nationales qu'au niveau des recherches scientifiques.

Si les étudiants jugent généralement leur niveau de compétence élevé (Stewart et al., 2016), les organisations ont une perception différente (Mamun, 2011) et continuent d'exiger des normes toujours plus strictes. De leur côté, les universités sont de plus en plus sollicitées pour produire des diplômés qui sont plus concrètement prêts à travailler (Alhelalat, 2015 ; Jackson, 2010 ; Low et al., 2016 ; Poon, 2014).

Des chercheurs, tels que Promís (2008), ont souligné l'importance pour les organisations d'embaucher des personnes possédant les bonnes compétences.

Dans le but de s'aligner avec le marché et suivre les évolutions technologiques, l'entreprise est censée disposer des ressources humaines suffisantes et compétentes. Des chercheurs tel que Hitt et al. (2001) affirment en outre que le capital humain a un effet modérateur et positif sur les performances d'une entreprise et d'autres tel que Promís (2008), ont souligné l'importance pour les organisations d'embaucher des personnes possédant les bonnes compétences.

La compétence est la combinaison nécessaire des savoirs, savoir-faire et savoir-être (Parlier, 1994.p100) mobilisés de manière intégrée pour résoudre des problèmes ou réaliser des tâches dans un contexte donné.

Sous l'effet des progrès technologiques et de la mondialisation. Il est de plus en plus nécessaire d'examiner les exigences des employeurs en ce qui concerne les compétences souhaitables des employés. Dans cet article, nous allons procéder à une revue de la littérature afin de comprendre les deux concepts clés de cette recherche, à savoir les soft skills, fréquemment appelés compétences douces, et l'employabilité, pour qu'en suite voir l'impact des softs skills sur l'employabilité des jeunes diplômés. Nous y répondrons donc aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que les soft skills ?
- Que signifie l'employabilité ?
- Quelle relation entre les soft skills et l'employabilité ?
- Que pensent les recruteurs des softs skills et de leur impact sur l'employabilité ?
- Quelles sont les compétences douces les plus demandées dans le secteur industriel ?

2. Les softs skills : étude conceptuelle

2.1. Définition des softs skills

Contrairement aux Hard Skills qui font référence aux compétences techniques qui sont des aptitudes spécifiques propres à des professions ou à des rôles particuliers (Matsouka and Mihail,

[1] *https://www.hcp.ma/La-situation-du-marche-du-travail-au-troisieme-trimestre-de-2023_a3777.html*

2016), les soft skills ou les compétences non techniques sont des compétences génériques (Poblete Ruiz,2015) non spécifiques à un secteur d'activité, elles sont applicables à un large champ d'application dans de nombreux rôles et professions.

L'origine du terme soft skills a été introduite pour la première fois dans les cours de formation de l'armée américaine au début des années 1970 pour désigner les compétences interpersonnelles ou les compétences relationnelles qui permettent aux individus de travailler efficacement au sein des groupes plutôt que les compétences nécessaires au fonctionnement des machines ou à l'utilisation des armes. Au milieu des années 1980, les secteurs de l'entreprise et de l'éducation ont commencé à adopter ce terme, et sa signification à évoluer pour inclure des compétences largement transférables de plusieurs types. L'utilisation du terme s'est accrue depuis le début des années 1990 jusqu' aujourd'hui.

En plongeant dans la littérature, nous constatons qu'il y a bien plusieurs définitions et nominations des softs skills et aucun consensus n'a porté sur une définition exacte. Parmi les définitions les plus utilisées, nous trouvons celle du James Heckman, titulaire du prix Nobel d'économie 2000, qui définit les softs skills comme étant des compétences non techniques qui prédisent le succès de la vie professionnelle et personnelle (Heckman et Kautz, 2012) les considèrent comme étant des compétences non cognitives, traits de personnalité ou compétences socio-émotionnelles et (Kumar & Meenu, 2009) les définissent comme des « compétences transférables » qui complètent et enrichissent les compétences techniques et académiques et qui servent pour répondre aux exigences de la vie professionnelle. D'autres auteurs l'ont défini comme suit :

« *Des compétences de gestion des personnes*. Leur liste comprend « *une communication claire et une rétroaction significative, la résolution et/ou la gestion des conflits et la compréhension du comportement humain dans les groupes* » (Brown & Parente & Stephan, 2012).

« *Comme l'art de nouer, de nourrir et de développer des relations positives, fructueuses avec d'autres personnes* ». Frahan (2017),

« *Les softs skills s'opposent souvent aux hard skills. Il y aurait d'un côté des compétences techniques (hard skills), plus ou moins spécifiques à certaines activités et de l'autre côté des compétences plus générales, associées aux individus (soft skills). Ces dernières, sociales, comportementales et émotionnelles, s'acquièrent dans le parcours scolaire, dans le monde du travail et dans la société (vie associative, culturelle, sportive, politique)*». Giret (2017)

« *Un ensemble de capacités intégrées permettant d'agir en relation avec un environnement humain (individus, groupes, organisations) dans un (ou plusieurs) contexte(s) particulier(s)* » (Faulx & Peters, 2011).

« *Les compétences non techniques sont des compétences professionnelles importantes qui impliquent peu ou pas d'interaction avec les machines et dont l'application au travail est assez généralisée* » (Whitmore 1972).

« *Ces compétences englobent les traits de personnalité qui déterminent à quel point on interagit avec les autres, permettant aux individus de gérer avec succès les défis et opportunités de leurs postes* ». (Perreault, 2004).

À travers ces définitions, nous pouvons conclure que les softs skills sont des compétences « situationnelles » qui permettent à un individu d'être flexible, adaptable aux différentes situations et facilement intégrable dans les groupes. Ces compétences représentent la clé pour un meilleur avenir.

ISSN: 2658-8455
Volume 5, Issue 3 (2024), pp. 128-147.
© Authors: CC BY-NC-ND

Tableau1 : Différents appellations pour définir les soft skills

Appellations	Proposés par
Savoir-être	Bellier, 2004 ; Le Boterf, 2008
Compétences humaines	Brasseur et Magnien, 2009
Compétences sociales et relationnelles	Thiberge, 2007
Compétences émotionnelles	Bender et al. 2009
Compétences comportementales « *behaviors* »	Goleman, 1998
Traits ou des habitudes	Khanna, 2015
Compétences non cognitives, traits de personnalité ou compétences socio-émotionnelles	Heckman et Kautz, 2012
Compétences génériques	Tuning project (2000)
Compétences du 21ème siècle	Ananiadou & Claro (2009)

Source : Par nos soins

2.2.Classification des soft skills

Quoiqu'il n'y ait pas une définition commune des softs skills, nous allons, dans cet article, les considérer comme étant des compétences « situationnelles » qui représentent le pouvoir d'une personne de changer ou de surmonter de nombreux problèmes professionnels et qui servent d'indicateur pour déterminer la rapidité d'obtenir un emploi. Il faudrait maintenant se poser la question sur la classification de ces compétences douces.

Des auteurs comme (Wahl et al., 2012) pensent que les softs skills dont les diplômés ont besoin au travail sont : le leadership, la gestion du stress, la volonté de poursuivre des études et des formations, les compétences analytiques, le travail d'équipe, la gestion d'équipe, être orienté objectif, compétences en matière de communication, compétences en matière de présentation, maîtrise de l'anglais, et la gestion de projet. D'autres comme Ketter (2011) affirme que les compétences non techniques requises par les parties prenantes en matière d'emploi sont le quotient social, la collaboration, la communication, l'écoute active, la pensée adaptative, la créativité, la communication, la résolution de problèmes, la pensée critique, le leadership et le travail d'équipe et Romero (2017), a listé également 5 compétences qui sont la pensée critique, la créativité, la collaboration, la résolution de problèmes et la pensée informatique.

(Robles,2012) à travers une méthode exploratoire, a identifié les dix softs skills perçues comme les plus importantes aux yeux des recruteurs : intégrité, communication, courtoisie, responsabilité, compétences sociales, attitude positive, professionnalisme, flexibilité, travail d'équipe et éthique au travail. Wagner (2008), a préconisé sept compétences de survie que les étudiants doivent acquérir et qui sont :

- La pensée critique et résolution de problèmes,
- La collaboration au sein de réseaux et apprentissage par influence,
- L'agilité et l'adaptabilité,
- L'initiative et l'esprit d'entreprise,
- La communication orale et écrite efficace,
- L'accès à l'information et son analyse,
- La curiosité et l'imagination.

Ce présent document basera principalement son enquête sur les 10 compétences relevées par le référentiel Hester H10 crée par Jobteaser. C'est un modèle qui organise les softs skills sous 10

dimensions, il est inspiré d'autres référentiels comme O*NET et eLen4work. Il est utilisé pour identifier, évaluer et développer les compétences douces.
Le référentiel H10 se compose de 4 catégories dont chacune d'elle contient un nombre de softs skills, par la suite chaque compétence douce contient des méta-capacités et des capacités de base. Au total, nous aurons 4 catégories, 10 softs skills, 22 métas capacités et 39 capacités de base. Dans cet article, nous allons mettre en lumière les quatre catégories et les vingt-deux métas capacités.
La première catégorie, le travail d'équipe, comprend deux compétences : la communication, qui contient deux méta-compétences (l'écoute active et l'expression orale), et la collaboration, qui englobe trois méta-compétences (l'auto-gestion, la contribution collective et la communication écrite).

- **La communication :**

Dans un contexte de travail où le travail d'équipe est essentiel, la communication est devenue une compétence très recherchée. Selon une étude menée par Fadhil, S. S., Ismail, R., & Alnoor, A. (2021), la communication est la compétence la plus citée dans les articles scientifiques. Elle permet de transmettre des messages clairs et concis en utilisant le canal, le ton et le langage appropriés pour s'adapter à chaque situation et à chaque public. Cette compétence englobe deux aspects fondamentaux : l'écoute active et l'expression orale. La communication ne se résume pas au fait de s'exprimer d'une manière fluide, mais également à bien écouter.

- **La collaboration :**

La collaboration est une compétence fondamentale pour le travail en équipe, permettant à un groupe de personnes d'atteindre ensemble un objectif commun grâce à la coordination efficace de l'énergie et des compétences individuelles. Cette compétence englobe trois aspects distincts :

- La capacité d'autogestion qui optimise la gestion du temps et l'adaptation aux changements.
- La capacité de contribution proactive qui facilite le fonctionnement en intelligence collective.
- La communication écrite qui permet de comprendre et de s'exprimer de manière fluide par écrit.

Collaborer signifie avant tout trouver et accepter la place dans laquelle il est possible de contribuer au mieux à l'atteinte des objectifs tout en aidant les autres à faire de même.
La deuxième catégorie, le leadership, comprend trois softs skills : l'influence, qui contient deux méta-compétences (la perception sociale et la persuasion et l'inspiration), la gestion d'équipe qui englobe deux méta-compétences (projection humanitaire et négociation), et la transmission, qui contient deux méta-compétences (stratégies d'apprentissage et enseignement, et médiation).

- **L'influence**

L'influence est une compétence principalement observée chez les leaders. Elle implique la capacité à comprendre le fonctionnement et les ressentis des autres. De manière générale, cette compétence permet de persuader, de motiver et de guider. Elle se compose principalement de deux aspects :
• La perception sociale, pour être conscient des réactions des autres et les comprendre.
• La capacité de persuasion et de motivation, pour adapter ses arguments et son attitude au fonctionnement de son interlocuteur.
Il ne faut pas confondre l'influence avec la manipulation, qui sert les propres intérêts.

- **La gestion d'équipe**

Essentielle pour les leaders, cette compétence permet de former la meilleure équipe possible et de garantir son bon fonctionnement en harmonie. Elle se compose principalement de deux aspects :

ISSN: 2658-8455
Volume 5, Issue 3 (2024), pp. 128-147.
© Authors: CC BY-NC-ND

La capacité de négociation, qui vise à trouver un terrain d'entente entre les membres du groupe.
La capacité de projection humaine, permettant d'identifier le rôle le mieux adapté pour chacun, tout en contribuant à maintenir la motivation et l'envie de progresser.

- **La transmission**

Cette compétence est fondamentale pour faire transmettre les savoirs, savoir-faire et savoir-être. Elle permet de trouver la meilleure approche pour enseigner un sujet tout en s'adaptant au mode d'apprentissage privilégié de l'apprenant. Cette compétence se compose principalement de deux aspects :
-Les stratégies d'apprentissage, afin d'identifier et d'utiliser la méthode de formation la plus adaptée.
-La capacité d'enseignement, pour rendre cet enseignement efficace auprès de l'apprenant.
La troisième catégorie, la pensée critique, contient deux méta-compétences : l'anticipation, qui comprend deux méta-compétences (formulation des opportunités et prédiction analytique), et la pensée logique, qui contient deux méta-compétences (raisonnement logique et identification rapide des problèmes).

- **L'anticipation**

Elle est très bénéfique dans la résolution de problèmes complexes. Elle permet de prévoir les potentiels problèmes ainsi que leurs solutions. L'anticipation se compose principalement de deux aspects :

- La capacité d'analyse des problèmes, afin d'examiner une situation sous différents angles et de bien la comprendre
- La capacité de prédiction analytique, pour formuler des conclusions et des prévisions à partir d'un ensemble d'informations.

- **La pensée logique**

Elle reflète la capacité intellectuelle qui permettent d'identifier les problèmes et de réagir face à des situations pour trouver les réponses les plus adaptées.
Cette capacité comporte deux aspects principaux :
-La capacité d'identification proactive des problèmes, pour repérer un problème et en comprendre les implications.
-La capacité de raisonnement logique, pour repérer et évaluer les informations susceptibles de résoudre le problème.
La quatrième catégorie, amélioration continue, comprend trois méta-compétences : l'approche systémique, qui comprend deux méta-compétences (identification des compétences et perception systémique), le processus créatif qui englobe trois méta-compétences (vision, évaluation et planification), et le développement de soi, qui contient deux méta-compétences (auto-évaluation et auto-organisation).

- **L'approche systémique**

L'approche systémique est un atout essentiel pour les grands stratèges qui cherchent à naviguer dans la complexité et à comprendre les conditions d'équilibre d'un système. Elle permet de saisir les interconnexions entre les situations et les processus, offrant ainsi une vision plus globale et systémique du sujet abordé. Cette compétence comporte principalement deux aspects :
- Capacité de perception systémique : Elle permet d'identifier les changements majeurs et la structure d'un système.

- Capacité d'identification des conséquences : Elle permet d'anticiper les résultats à long terme des modifications apportées à un système.

En somme, l'approche systémique offre un cadre pour analyser et agir de manière holistique, en tenant compte des interactions et des effets à différents niveaux.

- **Le processus créatif**

À la suite de la rapidité de changement que vit le monde à l'heure actuel, le processus créatif est devenu une compétence indispensable au 21e siècle. Il permet de donner naissance à de nouvelles idées, à faire évoluer les produits, les services et les systèmes de l'entreprise.

La créativité est un processus dynamique qui combine la réflexion, la génération d'idées, l'évaluation et l'action. Elle permet d'apporter des solutions innovantes et de repousser les limites de la pensée conventionnelle.

- **Le développement de soi**

Cette compétence permet de faire un bilan de soi de cela dans le but de mieux se comprendre et mieux comprendre son esprit. Grâce à cette compétence, l'individu peut s'adapter rapidement dans n'importe quel environnement. Elle se compose de deux aspects principaux :

-La capacité d'auto-ajustement, pour évaluer ses propres performances par rapport aux autres

-La capacité d'auto-organisation, pour identifier les leviers et mécanismes qui permettent de progresser et de se renforcer.

3. L'employabilité : Origine et définition

3.1. Origine de l'employabilité

Afin de connaître l'origine du terme, il faut revenir sur les traces du passé, en 1930 où les États-Unis a souffert du taux de chômage qui ne cessait d'augmenter à cause de la crise économique dû au krach boursier de 1929. À cette époque et dans le but de sauver la situation, l'état a opté pour une classification binaire des individus, sont-ils employables ou pas. Il s'agit d'une employabilité dichotomique (Gazier 1999), qui distingue entre les « employables », ceux aptes à travailler et disponibles immédiatement et les « inemployables » sont ceux qui bénéficient de l'aide sociale (Finot, 2000, cité par Essaber, 2021 ; Hassen & Hofaidhllaoui, 2012). Pour être dans la catégorie des « employables », il fallait remplir ces 3 critères :

- Être âgé entre 15 et 64 ans
- Absence de handicap physique ou mental
- Absence de contraintes familiales fortes

À cette époque, le terme « employability » était utilisé dans son sens littéral qui signifie en français être employable. En revanche, cette approche était critiquée parce qu'elle ne se focalisait que sur l'individu sans prendre en considération le contexte du marché et ne prévoyait pas une catégorie intermédiaire entre ces deux catégories : « employable » et « inemployable ».

La 2ème phase était des années 1950/1960, où le terme a été utilisé par les médecins et les spécialistes de la rééducation ; il s'agissait de l'employabilité médico-sociale (Gazier 1999). L'idée pendant cette page était de réintégrer les catégories sociales les plus dévalorisées (handicapées et chômeurs) ; en optant pour une approche quantitative qui se base sur des tests notés sur la santé physique (aptitudes visuelles, auditives …) et mentales (capacités de raisonnement…). L'objectif derrière est de mesurer les défaillances des personnes handicapées et intervenir lorsque possible pour les corriger et en déduire un plan d'action.

ISSN: 2658-8455
Volume 5, Issue 3 (2024), pp. 128-147.
© Authors: CC BY-NC-ND

Le même concept a été dupliqué sur ceux qui ont un handicap social (chômeurs en difficulté); on parlait alors de l' « employabilité politique de main-d'œuvre » qui évaluait les individus en se basant sur des axes portant sur : la qualification, la présentation et les mobilités … . Cette approche tend à mesurer la probabilité qu'a un individu pour être embauché sur le marché du travail.
Une nouvelle version du concept a été développée en France pendant les années 1960/1980. Contrairement aux versions précédentes qui se focalisaient uniquement sur l'individu, celle-ci parte d'une dimension collective ; il s'agit ici de l'« employabilité flux ». Dans cette version, le terme a été adopté comme un outil statique qui sert à faire un croisement entre les différents attributs qui caractérisent l'individu (Âge et diplôme) afin de mesurer ses probabilités de retrouver un emploi prompt.
Ces modèles de l'employabilité axés sur une approche quantitative ont été remis en question, au moment de la crise, vu qu'il s'est avéré que les résultats obtenus ne permettaient pas de bien prédire le succès d'un individu sur le marché de travail.
La 3ème période datant des années 1980-1990, était caractérisée selon (Gazier 1999), par trois nouvelles versions de l'employabilité :

- « *L'employabilité-performance sur le marché de travail* », consiste à calculer la probabilité d'un individu ou d'un groupe de trouver un emploi aux conditions du marché de travail à l'instant 't'. Elle renvoie à l'aptitude de l'individu de trouver un emploi de qualité qui combine la durée et le salaire.
- « *L'employabilité-initiative* », repose sur la responsabilité individuelle et la capacité d'une personne à se vendre sur le marché du travail en associant son capital humain et social.
- *« L'employabilité interactive* » se concentre sur la capacité de l'individu à faire correspondre ses compétences à l'environnement dans lequel il évolue.

3.2. Qu'est-ce que l'employabilité ?

Jusqu'à maintenant, il n'existe pas un compromis sur la définition de l'employabilité, mais dans sa définition la plus simple, l'employabilité renvoie principalement à la capacité à être employé.
Au sens plus large, Hillage et Pollard (1998, p. 2) définissent l'employabilité comme « *the ability to gain initial employment* » (la capacité à obtenir un emploi initial), « *the ability to maintain employment* » (la capacité à conserver son emploi) et « *the ability to obtain new employment* » (la capacité à retrouver un autre emploi). La quatrième dimension, progresser dans un emploi, fut rajoutée par Amundson (2004, p. 4).
En creusant dans la littérature, nous avons constaté que le terme a été traité et défini sur plusieurs niveaux (individuel, économique et organisationnel).

- **Sur le plan individuel**

(Harvey, 2001 et Van der Heijden, 2001), pensent que l'employabilité est la capacité individuelle d'obtenir et de conserver un emploi sur la base de ces capacités, et Pelosse et al. (1996) définissent l'employabilité comme « *la capacité individuelle à se maintenir en état de trouver un autre emploi que le sien, dans ou hors métier exercé éventuellement* ».
Ces deux définitions se concentrent strictement sur les compétences et les expériences de l'individu ainsi que sa capacité à prévoir et à faire face aux changements afin de prendre les bonnes décisions.

- **Sur le plan économique**

(Gaspersz and Ott, 1996 ; Bollérot, 2002 ; De Grip et al, 2004) considèrent deux facteurs déterminants de l'employabilité, à savoir les capacités de l'individu et les conditions du marché

du travail ou d'emploi ce qui nous renvoie à l'employabilité interactive de (Gazier 1999), qui s'agit de correspondre les capacités de l'individu à l'environnement où il évolue. Selon lui « *l'employabilité est la capacité relative que possède un individu à obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques personnelles et le marché du travail* »[2]

- **Sur le plan organisationnel**

Finot (2000) et Hategekimana (2002), ont adopté la définition proposée par le cabinet Développement et Emploi en 1993 : « *L'employabilité, c'est les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables* ». Cette définition démontre que d'autres compétences hors technique sont sollicitées.

Les trois facteurs cités au préalable ont été regroupés dans la définition proposée par De Grip et al. (2004), qui l'a défini comme suit : « *L'employabilité implique la capacité et la volonté des salariés pour rester attractifs sur le marché du travail (les facteurs de l'offre), en réagissant et anticipant les changements dans les tâches et l'environnement de travail (les facteurs de la demande), facilitées par les instruments de développement des ressources humaines qui lui sont offertes (les institutions*) ».

À travers l'ensemble de ces définitions, nous pouvons dire qu'une personne est employable lorsqu'il sait déployer ses propres compétences (techniques et transversales), en les interagissant avec le marché de travail et les opportunités de développement proposés par son environnement (cadre de son travail) afin d'obtenir l'emploi qui pense être satisfaisant que ce soit en interne ou à l'externe de son organisation.

4. Softs Skills et employabilité : Quelle relation ?

Personne ne peut nier que les compétences techniques sont très importantes pour réussir dans le milieu professionnel, mais, seules, s'avèrent insuffisantes. En effet, les employeurs exigent des diplômés qui possèdent les compétences techniques essentielles à leur domaine (Low et al., 2016). Cependant, au-delà de ces exigences, des études ont démontré que les compétences non techniques suscitent davantage d'attention au sein des organisations (Stewart et al., 2016) et dans l'enseignement supérieur (Pang et Hung, 2012). La directrice du *Digital Factory Lab* chez Adecco a expliqué que « *Chez les cadres, un tiers des candidats recrutés échouent au bout de 18 mois pour inadéquation culturelle avec l'entreprise. Si on ne s'intéresse qu'aux compétences techniques, on ne se donne pas toutes les chances de réussir un recrutement* ».

« *Dans la situation actuelle de raréfaction de l'emploi et d'une qualification grandissante des individus, ce qui va les différencier devant un recruteur, ce sont ces compétences qui les rendent uniques. C'est une réponse à un besoin de singularité et de différenciation sur le marché de l'emploi* », souligne Jérôme Hoarau (2016).

Selon Laure Bertrand (2016), « *Les métiers évoluent. On change plus facilement de branche, de métier, on travaille plus avec les autres en mode projet, donc avec des gens différents. L'humain prend le pas sur l'expertise. Dans un monde qui privilégie la pluridisciplinarité, l'agilité, la coopération, les organisations valorisent les qualités humaines. Face à l'obsolescence des compétences techniques, les* soft skills *deviennent primordiales en entreprise et dans un recrutement* ». Le développement technologique et l'intégration de l'intelligence artificielle (AI) induira à l'élimination de plusieurs tâches routinières voire la destruction de plusieurs postes.

[2] Canadian Labor Force Development Board, 1994 cités par Gazier, 1999.

ISSN: 2658-8455
Volume 5, Issue 3 (2024), pp. 128-147.
© Authors: CC BY-NC-ND

Selon le rapport de *World Economic Forum*[3], dans l'horizon de cinq ans l'architecture de l'emploi changera, il y aura 69 millions nouveaux emplois et 83 emplois déclinés. Donc d'autres compétences non techniques, complémentaires, joueront, le cas échéant, un rôle primordial dans l'employabilité des individus. Pour Jérôme Hoarau (2018), « *les softs skills seront les dernières compétences que l'on pourra déléguer à une machine. Dans une période de développement de l'intelligence artificielle, l'intelligence humaine est indispensable* ».
Les softs skills ne sont pas seulement bénéfiques pour intégrer le marché de travail, mais aussi pour s'y maintenir. Les compétences non techniques mènent l'individu à se connaître, à se développer, à réfléchir, à analyser, à communiquer, et à résoudre des problèmes. Le terme "compétences non techniques" est utilisé de manière interchangeable avec le terme "employabilité" sur le marché du travail, cela signifie que pour augmenter ses chances d'être employé de manière continue tout au long de sa vie, un individu doit, en plus de ses compétences techniques, posséder des compétences non techniques.
Selon (Klaus,2010), le manque des softs skills peut nuire à la carrière prometteuse d'un individu qui manque des qualités interpersonnelles même s'il a la capacité technique et l'expertise professionnelle. (Khanna, 2015) estime que les compétences non techniques sont la clé de la réussite professionnelle.

5. Méthodologie de recherche

5.1.Choix de l'étude

Notre choix s'est porté sur l'étude qualitative, car elle nous permettra d'atteindre les objectifs escomptés. Des guides d'entretien ont été envoyés au préalable aux professionnels des ressources humaines du secteur secondaire suivi par des entretiens téléphoniques et des réunions via la plate-forme « Teams » afin de connaitre leurs perceptions sur l'impact des softs skills sur le recrutement des jeunes diplômés ainsi que pour recenser les softs skills les plus demandés dans le secteur en question. La durée des entretiens varie d'un professionnel à un autre, mais généralement les entretiens ont duré de 30 à 40 minutes.
Notre guide d'entretien était structuré d'une manière à ce qu'il nous permet de répondre aux objectifs recherchés. Le guide est divisé en deux grandes parties : l'impact des softs skills sur l'employabilité des jeunes et les attentes des recruteurs en termes de compétences douces. Le guide contenait 11 questions : des questions ouvertes pour laisser à l'entretenu la liberté d'expression et des questions semi-fermées qui nous permettront de comprendre le choix de chaque entreprise.
Les réponses ont été traitées manuellement en se basant sur une analyse synthétique qui nous a permis de résumer chaque discours individuellement, ainsi qu'une méthode analytique qui nous a permis de comparer les réponses par thème.

5.2.Choix du secteur

Au Maroc, peu d'articles scientifiques ont traité la relation entre l'employabilité et les softs skills dans le secteur industriel d'autant plus qu'il figure dans la liste des secteurs qui ont résisté lors de la crise sanitaire du Covid-19
Le HCP dans sa note d'information relative à la situation du marché de travail au 3ème trimestre de 2023 a déclaré que le secteur industriel (y compris l'artisanat) a créé 14.000 postes d'emploi

[3] *Future of Jobs Report, May 2023*

pendant que les autres secteurs les ont perdus, par conséquent le secteur industriel a connu une hausse de 1% de volume d'emploi par rapport à la même période de 2022.
Raison pour laquelle nous avons mené une recherche dans ce secteur.

5.3.Choix de la population cible et échantillon

La cible de notre étude est constituée de 7 professionnels issus du secteur industriel.
Le tableau ci-dessous présente le profil de notre échantillon.

Tableau 2 : Profil et taille de l'échantillon

Entreprise[4]	Activité	Effectif permanent	Fonction du répondant	Année d'expérience
A	Câblage automobile	6200	Superviseur développement RH	4 ans
B	Fabrication des filets et Bâche	150	Responsable RH	10 ans
C	Fabrication des systèmes de direction pour l'automobile	360	Directeur RH	20 ans
D	La fabrication des cintres en plastiques.	600	Responsable RH	15 ans
E	Fabrication des Sièges et Intérieurs Automobile	1250	DRH	21 ans
F	Mousse Bois Recyclage	1200	DRH	20 ans
G	Confection	1000	Directeur Général	19 ans

Source : Par nos soins

5.4.Choix des softs skills étudiées

Le modèle Hester H10 nous a inspiré pour le choix des softs skills à étudier en tenant compte de la forte rotation du secteur industriel et de son environnement stressant (en travaillant sur de jeunes diplômés) nous avons décidé d'opter pour huit softs skills du référentiel Hester et pour trois d'autres qui sont évoqués dans la littérature et qui nous paraissent adaptés au secteur industriel. Ce sont :

Tableau 3 : Définitions des softs skills

Soft skills	Définition
La communication	Capacité de bien écouter et à bien s'exprimer
La flexibilité	Capacité de s'adapter à des personnes, à des situations et à des problématiques dans des environnements de plus en plus instables.
La gestion d'équipe	La capacité de négocier pour trouver un terrain d'entente entre les membres de l'équipe ainsi que la capacité de projection humaine pour déterminer à identifier la bonne personne au bon endroit et au bon moment
La collaboration	Collaborer signifie avant tout trouver et accepter la place dans laquelle il est possible de contribuer au mieux à l'atteinte des objectifs tout en aidant les autres à faire de même.

[4] *Pour des raisons de confidentialités, nous avons préféré de ne pas mentionner les noms des entreprises.*

ISSN: 2658-8455
Volume 5, Issue 3 (2024), pp. 128-147.
© Authors: CC BY-NC-ND

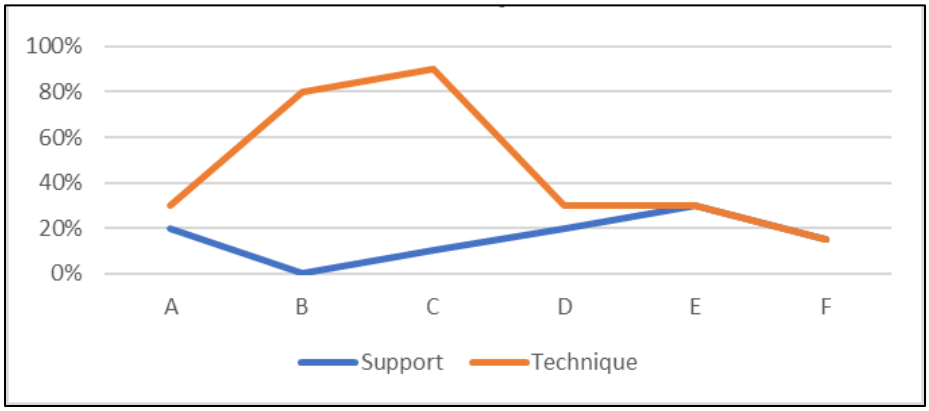
La gestion du stress	Capacité de faire à des situations difficiles avec du recul, à conserver son sens de l'humour
La pensée logique et critique	La capacité d'identification active des problèmes, pour identifier un problème et comprendre ses implications La capacité de raisonnement logique, pour identifier et évaluer les informations susceptibles de permettre la résolution du problème.
Le processus créatif	La capacité de résoudre des problèmes efficacement et de manière innovante et originale
La gestion du temps	Capacités d'accomplir ses tâches quotidiennes et à identifier les éléments qui font perdre du temps
Le développement de soi	La capacité d'auto-ajustement, pour évaluer ses propres performances par rapport aux autres La capacité d'auto-organisation, pour identifier les leviers et mécanismes qui permettent de progresser et de se renforcer.
L'anticipation	La capacité d'approche des problèmes, pour envisager une situation sous plusieurs angles et bien la comprendre La capacité de prédiction analytique, pour tirer des conclusions et des prévisions à partir d'un ensemble d'informations.

Source : Par nos soins

6. Résultats et discussion

Les entreprises recrutent les jeunes diplômés selon le profil technique et/ou support. Le graphique ci-après montre le profil le plus favorisé lors des recrutements des jeunes diplômés (pour les entreprises sujettes d'étude). Nous constatons que le taux du choix de la partie technique reste supérieur à celui de la partie support.

Figure 1 : Recrutement des jeunes : Technique Vs Support



Source : Par nos soins

6.1.Perception des compétences non techniques

Nous constatons que la cible connait parfaitement bien la notion des softs skills et ne trouve aucune difficulté à la définir. Toutes les définitions recueillies renvoient au savoir-être et au trait de la personnalité.
Les définitions collectées sont les suivantes :

- « *Ce sont les compétences non techniques, relatives au comportement et automatismes de la Personne* ».
- « *Ce sont les habilités autres que l'enseignement ou la connaissance technique, qui permettent aux collaborateurs de mieux comprendre, s'intégrer au sein de l'environnement professionnel* ».
- « *Ce sont les qualités personnelles qui transforment un salarié lambda en un collaborateur efficace ; agréable et entrainant pour le reste de l'équipe* ».
- « *Leadership, communication et aisance relationnelle éthique* »
- « *Les compétences comportementales transversales : émotionnelles, relationnelles, etc.* »
- « *Ce sont des compétences non techniques liées à la manière dont une personne interagit avec les autres.* »
- « *Il s'agit des compétences relatives aux caractéristiques personnelles, aux traits de personnalité et aux attitudes d'un individu.* »

6.2.Les softs skills et employabilité des jeunes diplômés

6.2.1. Les softs skills les plus convoités chez les jeunes diplômés

Le tableau suivant récapitule le classement des softs skills considérées par les professionnels comme les plus importantes pour une meilleure insertion des jeunes diplômés dans le milieu industriel

Tableau 4 : Profil des softs skills

1	Communication et collaboration
2	Gestion du temps et de stress
3	Pensée logique et critique
4	Créativité
5	Flexibilité

Source : Par nos soins

Le secteur industriel est un secteur très exigent en matière de la qualité et du délai de la production, les chaines de production s'avèrent parfois très complexes d'une activité à une autre ce qui nécessite une atmosphère positive où règnent la communication et la collaboration entre les employés pour une meilleure transmission des informations pour arriver à la réalisation attendue des tâches communes.

C'est pourquoi les employés doivent être dotés de certaines compétences douces qui leur faciliteront la gestion du stress et de la pression dominants dans les entreprises industrielles. Ils doivent aussi être flexibles en ayant un esprit critique pour pouvoir s'adapter rapidement au changement que connait sans cesse le secteur industriel.

Les professionnels pensent que si les jeunes diplômés sont équipés des softs skills citées dans le tableau ci-dessus, ils peuvent facilement intégrer et réussir dans le milieu industriel.

6.2.2. Les soft skills et décision de recrutement

Tous les professionnels déclarent que les softs skills impactent la décision du recrutement.

À travers le diagramme ci-dessous, on constate que 5/7 des entreprises étudiées avantagent les compétences techniques sur les autres compétences pour sélectionner un candidat, les softs skills viennent en deuxième place.

À travers l'étude des réponses des professionnels, nous tirons les avis qui suivent :

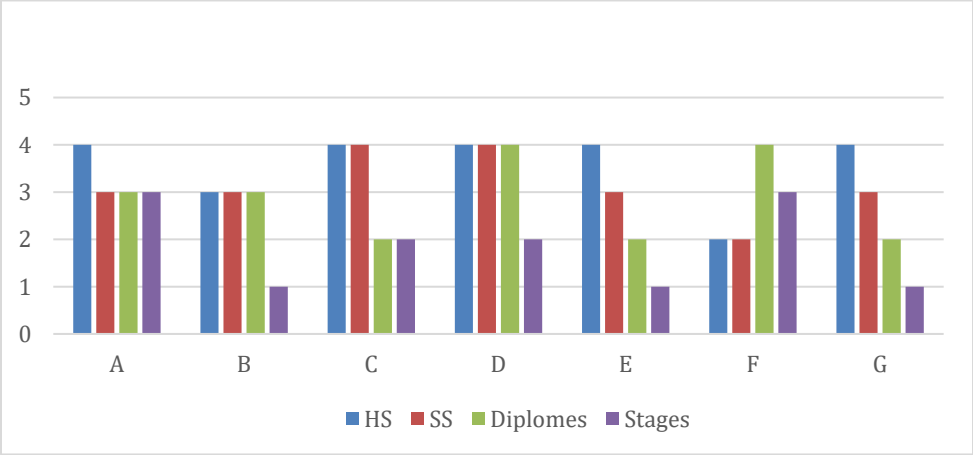
- Certains exigent un minimum de softs skills dans l'intention de les développer par les programmes de formations continues vu qu'ils assurent une meilleure intégration dans

ISSN: 2658-8455
Volume 5, Issue 3 (2024), pp. 128-147.
© Authors: CC BY-NC-ND

l'entreprise.

- D'autres pensent qu'ils sont indispensables, voire décisifs pour les postes de management vu qu'il est difficile de les apprendre contrairement aux compétences techniques

Figure 2 : Les aspects des profils recherchés par les recruteurs



Source : Par nos soins

6.2.3. Question relative à l'identification des softs skills lors du recrutement

Les réponses obtenues des entretiens peuvent être divisées en deux grands points

❖ ***La présélection : Avant entretien***

▪ ***Lecture des CVs***

Les professionnels RH affirment que la détection des softs skills commencent depuis la lecture du CV qui permet de collecter plusieurs informations sur le candidat, et ce en analysant le soin porté à la rédaction du CV comme :

- La mise en page
- L'orthographe
- La qualité des informations partagées.

Les professionnels ont confirmé que la manière et les exigences qu'ils portent à la lecture des CVs changent en fonction du poste et de la catégorie socioprofessionnelle qu'ils recrutent. Plus le poste est important, plus les exigences augmentent.

▪ ***Les entretiens téléphoniques***

L'entretien téléphonique permet de valider les idées constituées à travers la lecture de CV et permet de collecter d'autres informations relatives à la personnalité du candidat.
D'une part l'entretien permet de vérifier la véracité des informations recensées à travers le CV et d'autre part permet de constituer une idée sur la personnalité du candidat à travers sa voix (imposante ou pas), et à travers la qualité de son partage et la clarté des idées.
L'entretien téléphonique permet de constituer un premier « feeling ».

❖ ***La sélection : Au moment de l'entretien***

Les professionnels sont tous d'accord que le moment de l'entretien est le moment décisif vu que c'est le moment qui permet de valider les informations collectées durant l'entretien téléphonique. Ici les professionnels ont principalement insisté sur 2 méthodes :

- ***L'observation :***

La première impression joue un rôle important dans la construction du feeling. Elle permet de détecter plusieurs informations sur le candidat (sa présentation vestimentaire, son attitude lors de l'entretien, le soin qu'il porte au document qu'on lui présente, ses grimaces et sa manière de débattre…) Notons que le niveau d'exigence dépend en très grande partie du poste requis.
Parfois les recruteurs ont tendance à prendre même l'avis des employés qui ont eu contact avec le candidat avant de passer son entretien. Il est épié depuis son entrée à l'entreprise jusqu'à sa sortie.

- ***Mise en situation « gênantes »***

Mettre le candidat dans une situation gênante en lui posant des questions hors son domaine de maîtrise, en le poussant à débattre d'un sujet d'actualité ou en le critiquant permettra de montrer la maitrise du soi du candidat. La manière avec laquelle il s'exprime ou réagit est conçue comme un indicateur déterminant dans le choix des professionnels.
En ce qui concerne les profils techniques tels que technicien de maintenance, d'injection ou autre, les questions portent plus sur l'esprit logique et critique, la compréhension profonde de la technicité, la disponibilité, la discipline et la gestion du stress.
La sélection du candidat dépend du poste requis ; s'il s'agit d'un poste support les softs skills priment et impactent le déroulement de l'entretien néanmoins s'il est question d'un poste technique rare se sont les hard skills qui comptent.
En cas d'équivalence de hard skills chez deux candidats alors les recruteurs ont recours au soft skills pour trancher.
Les tests psychométriques ne sont sollicités que pour des postes spécifiques afin d'obtenir des données mesurables et objectives qui donnent une meilleure vision sur l'aptitude du candidat
Ces méthodes citées précédemment permettent de dévoiler les compétences et le tempérament du candidat.
D'après les entretiens menés avec les professionnels, nous avons constaté qu'il n'y a pas de règles qui régissent le déroulement des entretiens et qu'au final le choix dépend en très grande partie de la personne qui recrute ce qui nous renvoie à la question d'objectivité.
Comment s'assurer que les entretiens se passent d'une manière objective ?

6.2.4. Les softs skills rares ou quasi inexistantes sur le marché du travail

La fréquence d'apparition des softs skills rares ou quasi inexistants sur le marché fait ressortir différentes compétences :

- L'intelligence émotionnelle citée par trois professionnels
- La flexibilité ou la capacité d'adaptation et la collaboration citées par deux professionnels
- La communication, la créativité, la gestion du stress, l'esprit d'analyse, l'autonomie, L'intégrité et la résilience ont chacune d'elle était citée par un professionnel

6.2.5. Rôle du système d'enseignement dans le développement des compétences douces chez l'étudiant

Les interviewés ont tous répondu négativement à cette question. En effet, ils pensent que notre système éducatif est toujours axé sur la maîtrise des compétences techniques et n'offre nullement les conditions nécessaires à l'apprentissage des softs skills qui doivent normalement être enseignés parallèlement avec les hard skills pour aider le lauréat à décrocher son premier emploi dans n'importe quel domaine.
Sur le plan pédagogique, l'enseignant, lui-même, est censé être formé dans les softs skills, leurs typologies ainsi que leurs différentes approches éducatives pour qu'il puisse les transmettre à ses

ISSN: 2658-8455
Volume 5, Issue 3 (2024), pp. 128-147.
© Authors: CC BY-NC-ND

étudiants déployant les outils et la méthode adaptée.

6.3. Discussion de l'analyse des résultats

À travers l'ensemble des entretiens, nous avons constaté que la logique des softs skills est présente au sein des entreprises interviewées. Elles ont été définies de différentes manières, mais toutes ces définitions convergent vers des traits de personnalité, des compétences comportementales et des qualités humaines.

Nous avons également observé que l'importance des softs skills varie d'un poste à un autre. En d'autres termes, les compétences douces sont cruciales pour les métiers de support tels que la finance et les ressources humaines, et servent de critère de distinction entre deux profils techniques ayant des compétences techniques similaires. Selon nos interviewés, un profil technique doté de soft skills peut plus facilement accéder à des postes de management, contrairement à des profils purement techniques qui, sauf cas exceptionnel, peuvent rester dans leur poste sans évolution de statut. En effet, selon, Boukar (2020), « *Les hard skills permettent d'ouvrir la première porte et accéder au premier entretien d'embauche, les softs skills permettent de finaliser et réussir l'opportunité* ». Les interviewés ont souligné ont souligné que les compétences transversales peuvent ne pas être prises en compte lors du recrutement pour des postes techniques rares tels que les moulistes ou les spécialistes des machines d'érosion, où la priorité est donnée aux compétences techniques pour faire évoluer l'entreprise, même si le candidat ne possède pas vraiment les compétences transversales recherchées.

Les softs skills recherchées par les professionnels des ressources humaines rejoignent celles identifiées dans la littérature, notamment la communication, la collaboration, la gestion du temps et du stress, la pensée logique et critique, la créativité et la flexibilité. Le choix de ces softs skills par les professionnels est étroitement lié aux spécificités du secteur industriel, caractérisé par un niveau de stress élevé, la complexité des processus de production et surtout l'instabilité. En effet, selon Tison (2021), « *les softs skills sont devenus les compétences qui susciteraient de plus en plus d'intérêt pour des entreprises sans cesse en quête d'agilité et d'adaptabilité face à des situations de plus en plus incertaines* ». Les interviewés ont affirmé que si les jeunes diplômés possèdent l'ensemble de ces compétences, ils pourront s'intégrer facilement et faire évoluer leur carrière rapidement.

Nous avons également observé lors des entretiens que les processus de recrutement varient d'une entreprise à une autre et le choix du candidat dépend largement du recruteur. Ceci rejoint les propos de De Larquier et Marchal, (2012, p. 53) qui affirment que « *Par nature, l'opération de recrutement est inégalitaire puisqu'elle consiste à juger quel candidat va être distingué au détriment des autres et être classé premier* ».

7. Conclusion

« *L'expression "soft skills" est accrocheuse, mais ambiguë, et les auteurs l'utilisent abondamment sans vraiment s'accorder sur sa signification. Pourtant, les définitions du terme varient. Il n'existe pas d'ensemble universel de softs skills formellement reconnus* » (Matteson, 2016). C'est une notion multidimensionnelle, enveloppée d'un flou. Dans cet article, nous les avons considérées comme des compétences situationnelles qui permettent à un individu d'être flexible, adaptable aux différentes situations et facilement intégrable dans les groupes. Ceci rejoint la définition de Vasanthakumari (2019) qui représente les softs skills comme « *Les softs skills désignent un ensemble de qualités personnelles, d'habitudes, d'attitudes et de grâces sociales qui font de*

quelqu'un un bon employé et avec lequel il est agréable de travailler. Les softs skills comprennent les attributs interpersonnels et personnels qui améliorent les interactions, les performances professionnelles et les perspectives de carrière d'un individu », tandis que l'employabilité, comme l'a bien défini De Grip et al. (2014), reflète la volonté d'une personne à rester visible sur le marché du travail en anticipant et réagissant avec son environnement tout en profitant des facilités offertes par les ressources humaines. Nous avons aussi bien démontré qu'au niveau de la littérature, il y a bien une étroite relation entre les softs skills et l'employabilité, et que les compétences douces peuvent prédire le succès d'un individu.

La question relative à l'insertion des jeunes diplômés reste une problématique inquiétante pour toutes les parties prenantes.

L'objectif de cet article était de mettre l'accent sur l'importance des softs skills dans le milieu industriel ainsi que d'identifier les compétences transversales les plus demandées pour intégrer et réussir dans ce secteur.

L'enquête menée auprès des professionnels du secteur industriel a aussi montré que les softs skills jouent un rôle important dans la sélection des candidats. La communication, la collaboration, la gestion du temps, la gestion du stress, la pensée logique et critique, la créativité, et la flexibilité ont été considérées par les entretenus comme des compétences fondamentales pour réussir dans le milieu industriel ; compétences énumérées par plusieurs auteurs telles que Romero (2017) et Poellhuber (2022).

Les entretenus ont aussi mis l'accent sur le faible apport du système éducatif en la matière.Ils ont tous été d'accord sur le fait que les jeunes ne doivent pas attendre que le système leur inculque ces compétences, mais doivent eux-mêmes les chercher et les développer.

L'acquisition des softs skills n'est pas fortuite, il s'agit d'un travail sur soi.

En vue d'améliorer les compétences douces chez les jeunes diplômés, les entretenus proposent quelques pistes de développement, en voici quelques-unes :

- « *Learning by doing* », autrement dit, l'immersion dans des environnements challengeant telle que le travail associatif, les stages, le théâtre, les clubs de public (*speaking* et débats).
- L'analyse des forces et faiblesses qui permet de détecter les forces /faiblesses chez l'individu afin de s'adapter avec les opportunités et les menaces de l'environnement où il souhaite s'intégrer.
- La lecture permet une ouverture d'esprit et un développement des compétences d'écriture.

Avec l'IA et l'apparition de ce fameux Chatgpt qui permet d'apporter toutes les réponses à toutes les questions, est-ce que la nouvelle technologie aidera à développer les softs skills (tel que la pensée critique et la résolution des problèmes) où à les affaiblir sans que nous nous rendions compte.

Références

(1). **BELLIER S. (2004),** Le savoir-être dans l'entreprise, Vuibert, Paris.

(2). **Bender, A. Dejoux, C.. Wechtler, H (2009).** « Carrières nomades et compétences émotionnelles », *Revue Gestion des Ressources Humaines*, No. 73, p. 19-36, juillet-août-septembre.

(3). **Bertrand, L. (2016), Hoarau.J.(2016).** Pourquoi tant d'intérêt pour les soft skills aujourd'hui ? disponible sur https://www.groupe-adecco.fr/articles/soft-skills-pourquoi-

tant-dinteretpour- les-soft-skills-aujourdhui/ consulté le (01/11/2023) marocaine. Revue AME Vol 5, No 4(Octobre, 2023)339-359.

(4). **Boukar J.E. (2020).** Les soft skills, un atout majeur de recrutement d'embauche.

(5). **Bouret, J. Mauléon, F. Hoarau, J. (2018**). Soft Skills. Développez vos compétences comportementales, un enjeu pour votre carrière. Dunod, « Management / Leadership ».

(6). **Brasseur, M. Magnien, L. (2009).** « Quel est le rôle de l'apprentissage dans la diffusion des pratiques exemplaires », *Revue internationale de psycho sociologie*, No. 37(15), p. 327-355.

(7). **Chantal Joie-La Marle.** Soft skills : définition, conscientisation et impact dans un contexte de transformation. Psychologie. Université Paris Cité, 2022. Français.

(8). **De grip, a., Van loo, J., sanders, J. (2004).** « the industry employability index: taking account of supply and demand characteristics », *International Labour Review*, vol. 143, n° 3, p. 211-233.

(9). dembauche/ (consulté le 15/11/2023).

(10). **Demir, Sadettin.(2023).** *Perception et importance des soft skills à l'embauche : Une étude comparative entre les étudiants et les entreprises.* Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2023. Prom. : Decaux, Loïc. http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:39061

(11). Disponible sur : https://softskillsmaroc.com/les-soft-skills-un-atout-majeur-enrecrutement-

(12). Employability –New Perspectives in Teaching, Assessment and Certification". Workshop in Bertinoro, FC, Italy.

(13). **Fadhil, S. S., Ismail, R., & Alnoor, A. (2021).** The influence of soft skills on employability: A case study on technology industry sector in Malaysia. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, 16, 255-283. https://doi.org/10.28945/4807

(14). **Faulx D., & Peters, S. (2011).** « *Evaluer les compétences sociales : une nécessité pour les organisations, un défi pour les organismes de formation* », Psychologie du travail et des organisations, n° 16, pp. 1-15

(15). **Finot, A. (2000).** Développer l'employabilité. Editions Insep, Paris

(16). **Frahane, A.H.,** Cité dans la Publication « *Journal du Village de la Justice/ N° 80* ». (2017). Disponible sur https://benedictebury.fr/wp-content/uploads/2018/07/Sofskills-2017-VJ-intervention-BBury.pdf (consulté le 11/02/2022).

(17). **Gazier, B. (1999).** Assurance-chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail. *Université Panthéon-Sorbonne (Paris 1), Papiers d'Economie Mathématique et Applications*, 2-18.

(18). **Gazier, B. (2017).** Les dynamiques des versions opérationnelles de l'employabilité, entre individuel et collectif. In *Post-Print* (hal-03217454; post-Print). HAL.

(19). **Giret, J.F. (2017).** Ces compétences sociales et comportementales décisives. Info Formation, N° 930. Disponible sur https://webdoc.centre-inffo.fr/wp-content/uploads/2019/01/IF-930-pp-26-27.pdf, consulté le (18/03/22)

(20). **Goleman, D. P. (1998).** Working with emotional intelligence (Bantam Books). Bantam Books.

(21). **Harvey, L. (2001).** Defining and Measuring Employability. *Quality in Higher Education, 7(2),* 97-109.

(22). **Heckman J., Kautz T.(2012).** Hard evidence on soft skills, Labour Economics, pp. 451-464.

(23). **Hillage, J. & Pollard, E. (1998).** Employability: Developing a framework for policy analysis. Department for Education and Employment, London.

(24). **Khanna, V. (2015).** Soft Skills: A Key To Professional Excellence. International Journal of Research in Engineering, Social Sciences, 5(1), 32-40. http://indusedu.org/pdfs/IJRESS/IJRESS_728_43155.pdf

(25). **Lamri, J., Barabel, M., Lubart, T., Meier, O. (2022).** *Le défi des soft skills: Comment les développer au XXIe siècle ?*. Dunod.

(26). **Martin, P. & Hofaidhllaoui, M. (2017).** Chapitre 4. L'employabilité : une nouvelle variable de la gestion des ressources humaines. Dans : , P. Martin & M. Hofaidhllaoui (Dir), *Management des talents* (pp. 95-143). Paris: Vuibert. https://doi.org/10.3917/vuib.marti.2017.01.0095

(27). **Meenu, W. & Kumar, R.W. (2009).** « Developing Soft Skill in Students ».*The International Journal of Learning* 15(12), 200.

(28). **Nesha Nohu.** « Développement des compétences non académiques à l'université : quel(s)impact(s)sur l'employabilité des diplômés de master ? ". Education.UniversitéBourgogneFranche-Comté,2022. Français.

(29). **Parente, D. H. & Stephan, J. D. & Brown, R. C. (2012).** « Facilitating the acquisition of strategic skills: The role of traditional and soft managerial skills ». *Management Research Review 35*(11), 1004-1028.

(30). **Parlier M. (1994).** ≪ La compétence au service d'objectifs de gestion ≫, in F. Minet, M. Parlier & S. de Witte (Eds.), La Compétence. Mythe, construction ou réalité ? (p.100), Paris : Le Harmattan.

(31). **Perreault, H. (2004).** « Business Educators Can Take a Leadership Role in Character Education. » Business Education Forum. 59(1), 23-24.

(32). **Poblete-Ruiz, M. (2015).** How To Teach and Develop Soft Skills. Evolution of Generic Skills (Soft kills) Following the Declaration of Bologna 1999. Speech at "Soft Skills and Their Role in

(33). **Robles M, (2012).** Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace, Association of business communication, USA, pp. 400-455.

(34). **Romero, M., Lille, B., & Patiño, A. (Eds.). (2017).** Usages créatifs du numérique pour l'apprentissage au XXIe siècle (1st ed.). Presses de l'Université du Québec. https://doi.org/10.2307/j.ctt1vw0rkx.

(35). **Schulz B., (2008).** The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge, Journal of language and communication, pp.146-154.

(36). **The Future of Jobs Report. (2023).** World Economic Forum.https://www.weforum.org/reports/thefuture- of-jobs-report-2023/in-full

(37). **Thiberge, B. (2007).** « Introduction », in B. THIBERGE, *La question des compétences sociales et relationnelles*, points de vue de praticiens. Questions contemporaines, L'Harmattan, Paris, p. 9-16.

(38). **Wagner, T. (2008).** The Global Achievement Gap: Why Even Our Best Schools Don't Teach the New Survival Skills Our Children Need, and What We Can Do about It. New York: Basic Books.