ISSN: 2658-8455
Volume 4, Issue 6-2 (2023), pp. 617-633.
© Authors: CC BY-NC-ND

IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Impact des Soft skills sur la décision d'embauche : Perception des spécialistes en ressources humaines

Impact of Soft skills on the hiring decision: Perception of human resources specialists

Chaymaa OURRACHE, (*Doctorante*)
Laboratoire de recherche en Gestion, Economie et sciences sociales,
Ecole nationale de commerce et de gestion,
Université Chouaib Doukkali d'El Jadida, Maroc.

Dounia RABHI, (*Enseignante chercheuse*)
Laboratoire de recherche en Gestion, Economie 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.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	OURRACHE, C., & RABHI, D. (2023). Impact des Soft skills sur la décision d'embauche : Perception des spécialistes en ressources humaines. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(6-2), 617-633. https://doi.org/10.5281/zenodo.10436986
Licence	**Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND**

Received: November 24, 2023 *Accepted: December 26, 2023*

Impact des Soft skills sur la décision d'embauche : Perception des spécialistes en ressources humaines

Résumé

Suite à une étude réalisée en 2018 par HelloWork Group, qui opère dans le numérique, Le savoir-être est important pour (86%) des recruteurs. Cela montre très bien l'importance des soft skills dans le monde professionnel. Les soft skills représentent une combinaison de compétences, qui sont personnelles, comportementales, relationnelles, humaines et sociales. Elles permettent aux candidats chercheurs d'emploi, d'être distingués par leur efficacité, motivation, et pensée positive, que ce soit au moment de l'entretien et tout au long de la carrière professionnelle. Elles sont cruciales pour les chercheurs d'emploi et même pour les personnes en poste de travail.

Le présent travail cherche à fournir une compréhension théorique et empirique de l'importance des soft skills dans la sélection des candidats au moment de l'embauche, en répondant à ce questionnement qui a guidé notre réflexion : les soft skills impactent-elles la décision de sélection des candidats au moment de l'embauche ? Comment sont-elles identifiées au recrutement ? Et quelles sont les soft skills les plus recherchées par les recruteurs ?

L'étude que nous avons menée, a bien montré que les soft skills jouent un rôle déterminant dans le processus de recrutement, et elles agissent d'une manière directe et positive sur la décision d'embauche. Les recruteurs que nous avons rencontrés ont souligné aussi les techniques utilisées pour identifier ces compétences au moment des entretiens. Ils ont aussi présenté les soft skills les plus recherchées sur le marché de l'emploi et même quelques moyens pour développer les soft skills surtout pour les candidats à la recherche d'emploi.

Mots clés : Soft skills, Employabilité, Candidats, Recruteurs.
Classification JEL: M12
Type de l'article : Article empirique.

Abstract

Following a study carried out in 2018 by HelloWork Group, which operates in digital, interpersonal skills are important for (86%) of recruiters. This clearly shows the importance of soft skills in the professional world. Soft skills represent a combination of skills, which are personal, behavioral, relational, human and social. They allow job seekers to be distinguished by their efficiency, motivation, and positive thinking, whether at the time of the interview and throughout their professional career. They are crucial for job seekers and even for people in the workplace.

This work seeks to provide a theoretical and empirical understanding of the importance of soft skills in the selection of candidates at the time of hiring, by answering this question which guided our reflection: do soft skills impact the decision to selection of candidates at the time of hiring? How are they identified during recruitment? And what are the soft skills most sought after by recruiters?

The study we conducted clearly showed that soft skills play a determining role in the recruitment process, and they act in a direct and positive way on the hiring decision. The recruiters we met also highlighted the techniques used to identify these skills during interviews. They also presented the most sought-after soft skills on the job market and even some ways to develop soft skills, especially for job seekers.

Keywords: Soft skills, Employability, Candidates, Recruiters.
JEL Classification : M12
Paper type: Empirical Research

ISSN: 2658-8455
Volume 4, Issue 6-2 (2023), pp. 617-633.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

1. Introduction

Le monde professionnel a beaucoup changé, les techniques de recrutement ne cessent d'évoluer. Les recruteurs sont devenus beaucoup plus exigeants en matière des compétences. D'après Mauléon (2014). « *Il y a deux grands leviers qui poussent les organisations à se préoccuper des nouvelles compétences et approches de management : la crise et la révolution digitale* ». Cela incite les chercheurs d'emploi à faire preuve d'adaptabilité pour faire face aux nouveaux défis, à l'apparition de nouveaux outils et même de nouveaux métiers. D'où l'intérêt pour les soft skills qui sont alors une carte à jouer pour différencier entre les candidats.

Les soft skills sont définis par Barth et al (2010, p331) comme des « *compétences qui font référence à la capacité de communiquer et d'interagir avec les autres salariés comprennent les compétences en communication, les compétences interpersonnelles, la gestion du temps, le travail d'équipe et la coopération, ainsi que la capacité à motiver les subordonnés, le management de conflit et le leadership* ». Il s'agit donc d'une combinaison de compétences interpersonnelles, qui façonnent l'interaction avec les autres. Les soft skills sont considérés aujourd'hui comme un véritable levier de croissance personnelle et professionnelle, car avant tout le recruteur a besoin d'une personne qui peut agréablement travailler avec les autres. Qui peut faire avancer les choses avec un esprit vivement collectif. Une personne qui peut agir et s'adapter face aux situations de crises et de changement. « *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).

D'après une étude menée par le Harvard en (2015), la réussite professionnelle provient d'une bonne maîtrise et mobilisation des soft skills à (85 %) et seulement (15%) des compétences techniques. Ces pourcentages doivent inciter les chercheurs d'emploi à booster leurs soft skills, à les mettre en valeur au moment de l'embauche et dans toute la carrière professionnelle.

Fort est donc de constater que les enjeux liés aux soft skills sont de plus en plus prégnants dans un monde volatile, incertain, complexe, et ambigu. Ce sont des compétences douces avec des enjeux très forts. Les soft skills ne sont pas nouvelles, elles étaient toujours présentes. Ce qui a changé, c'est que nous avons commencé à nous rendre compte de leur importance. C'est vrai que notre système académique nous a toujours formés aux hard skills, mais aujourd'hui, les soft skills deviennent d'une grande importance et utilité, surtout dans le nouveau projet de réforme « le PACTE ESRI », elles sont considérées comme l'une des mesures phares de cette réforme.

Les soft skills se présentent comme un ensemble riche de compétences et de qualités personnelles qui viennent pour compléter les compétences techniques et académiques, pour favoriser l'insertion professionnelle et l'employabilité en générale. D'après (Lacaze and Roger 2000). « *Les employeurs admettent les compétences relationnelles comme des prédicteurs de succès professionnel, l'attitude, la présentation de soi et la façon de s'exprimer sont les qualités valorisées dans la sélection du personnel, qu'il soit qualifié ou non* ».

Ce présent travail vise à clarifier le lien entre les soft skills et l'employabilité, à travers l'impact de ce type de compétences sur la décision d'embauche. En répondant à ce questionnement qui a guidé notre recherche : les soft skills impactent-elles la décision de sélection des candidats au moment de l'embauche ? Comment sont-elles identifiées au recrutement ? Et quelles sont les soft skills les plus recherchées par les recruteurs ?

Afin de répondre à cette question, nous allons mobiliser en premier temps une revue de littérature relative aux soft skills, les définitions et conceptualisations proposées, les enjeux et la place de ces compétences dans le recrutement. En deuxième temps, nous abordons le cadre

empirique qui est basé sur une étude qualitative que nous avons menée auprès des spécialistes ressources humaines.

2. Cadre conceptuel des soft skills

2.1. Les soft skills : une grande variété de définitions

Dans la littérature, les soft skills (Goleman, 1999 ; Roblès, 2012 ; Lazarus, 2013 ; Tadimeti, 2014) peuvent prendre plusieurs nomination, ce sont des « compétences non technique » pour (Meenu, Kumar, 2009 ; Heckman, Kautz, 2012) ou compétences « non cognitives » (Bensidoun, Trancart, 2015). D'autres les qualifient comme étant des compétences douces (Theurelle-Stein & Barth, 2017). Elles peuvent être considérées comme « transversales et génériques» (Chauvigné, Coulet, 2010 ; Duru-Bellat, 2015). Certains les associent au « savoir-être » (Bellier, 2004). Alors que pour (Goleman, 1997, 1999 ; Letor, 2006 ; Thiberge, 2007 ; Gendron 2008 ; Bender et al 2009 ; Brown et al 2011 ; Minichiello, 2017) ce sont des « compétences émotionnelles et relationnelles ».

Les soft skills sont définies par Mauleon (2014) comme étant «*des caractéristiques personnelles qui permettent d'interagir de manière efficace et harmonieuse avec d'autres personnes, ce sont des compétences qui relèvent plus de la personnalité, et qui dépendent (si vous voulez faire un parallèle) plus du cerveau droit que du cerveau gauche (cerveau gauche plus analytique et cerveau droit plus intuitif). Les soft skills sont les compétences que l'on mobilise le plus dans nos organisations. Nos collaborateurs consacrent de plus en plus de temps à instaurer de l'harmonie et de l'efficacité au sein de nos équipes.* ». Ce sont donc personnelles, elles relèvent de notre personnalité et trait de caractère. Autrement dit, il s'agit d'un ensemble d'attributs personnels ou de qualités personnelles, qui distinguent une personne des autres (Perrault, 2004).

Les soft skills regroupent plusieurs compétences, d'après Sharma(2009) elles sont considérées comme un « parapluie » qui rassemble une large variété de compétences d'ordre interpersonnel, relationnel, comportemental, social et humain. Selon Grugulis and Vincent (2009) « *la communication, la résolution de problèmes, le travail en équipe, la capacité d'améliorer l'apprentissage personnel et la performance, la motivation, le jugement, le leadership et l'initiative sont des compétences relationnelles* ».

Les soft skills sont des compétences personnelles, elles ne sont pas mesurables comme les hard skills. C'est ce qui a confirmé Giret (2017) « *Les soft 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)*». Cette définition qualifie les soft skills à des compétences transversales qui favorisent l'interaction émotionnelle et humaine, et qui sont développées à travers l'action sociale et collective. Donc il s'agit d'après (Faulx & Peters, 2011). « *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)* ».

Pour Du Roscoät, et al (2022) elles s'agitent *« un ensemble dynamique et interrelié de compétences engagées vers le développement de la capacité individuelle et collective de l'humain à se situer, à interagir et à configurer un environnement dans une optique de transformation. Elles sont constituées de processus cognitifs (capacités à diverger, converger, flexibilité mentale, etc.), de facteurs conatifs (motivation, ouverture, extraversion, etc.),*

ISSN: 2658-8455
Volume 4, Issue 6-2 (2023), pp. 617-633.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

émotionnels (empathie) et relationnel (communiquer, collaborer) qui permettent à l'humain d'agir dans un contexte incertain et sur une situation nouvelle».

2.2. Les soft skills : des compétences douces avec des enjeux forts

Les soft skills sont très recherchées par les recruteurs, vu l'impact positif qui effectuent sur les différents aspects de la performance de l'entreprise, que ce soit sur la compétitivité (Barney, et al. 1991 ; Fiol,1991 ; Lopez-Cabraleset al., 2006), sur la satisfaction et le bien-être des salariés (Robbins et al., 2006; Bradberry et Greaves 2009 ; Cross et al., 2016 ; Barsade et O'Neill, 2016), sur l'esprit d'entreprise et le travail en équipe (Kiffin-Petersen, 2004 ; Hayton et Kelley, 2006), et sur l'éthique (Waytz, 2016).

Si les organisations s'intéressent de plus en plus aux compétences comportementales, c'est parce qu'elles ont de multiples avantages. Pour Bouret, (2014) « *À diplôme identique, les softs skills permettent au recruteur d'identifier la singularité d'un profil et les compétences interpersonnelles qui vont fluidifier son relationnel, d'évaluer si le candidat va répondre aux attentes, s'épanouir, s'adapter au quotidien et aux imprévus* », c'est grâce à elles que le nouveau salarié s'intègre facilement et harmonieusement au sein de l'entreprise. Ces compétences constituent un vrai avantage compétitif pour les organisations (Hamel et Prahalad 1990).

Les soft skills sont également très demandées pour faire face aux changements et aux évolutions des métiers. D'après 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 primordiaux en entreprise et dans un recrutement* ».

De même, les organisations cherchent toujours à innover, à se réinventer afin de se développer, et face à l'ampleur de l'intelligence artificielle, et à la digitalisation, les entreprises misent beaucoup sur ce type de compétences. « *Les soft skills sont les compétences que les robots, entendus au sens large, n'ont pas pour le moment* » explique (Mauléon, 2014).

Ainsi, les soft skills se présentent aussi comme des compétences indispensables pour surmonter les situations conflictuelles au sein des entreprises, grâce aux qualités de la flexibilité et l'intelligence émotionnelle. Souvent « *C'est dans la douleur que nait l'intérêt pour les soft skills* », confirme De Frahan (2017). C'est pourquoi les soft skills se présentent comme une solution aux conflits et tout dysfonctionnement relationnel qui peut menacer et perturber le climat social de l'organisation.

Un autre enjeu que les soft skills peuvent aider à le réaliser, c'est la favorisation de la culture au sein de l'entreprise. Avec l'effet de la mondialisation des marchés, la culture au sein de l'entreprise se modifie. Il est important Aujourd'hui de savoir collaborer avec des personnes différentes, ayant des états d'esprit différents, des langues différentes et des modes de vie différents. Les soft skills permettent donc d'accepter toutes ces différences, et de favoriser l'interculturalité au sein de l'entreprise. C'est grâce à l'adaptabilité, à l'esprit d'équipe, et à la communication non violente, à l'intelligence émotionnelle que les différents acteurs de l'entreprise vont pouvoir œuvrer ensemble pour réaliser les objectifs fixés dans un climat sain.

1.3. Les Soft skills : des compétences clés dans le recrutement

Les compétences douces sont présentes dans chaque compagnie de recrutement. Les recruteurs accordent une place majeure au soft skills (Robles, 2012 ; Mauléon et al. 2014 ; Lainé, 2016 ; Deming, 2017 ; Bouret 2018). Selon Bouret (2014) « *À diplôme identique, elles permettent au recruteur d'identifier la singularité d'un profil et les compétences*

interpersonnelles qui vont fluidifier son relationnel, d'évaluer si le candidat va répondre aux attentes, s'épanouir, s'adapter au quotidien et aux imprévus ». Les soft skills seraient même plus recherchés que les compétences techniques (Archer et Davinson, 2008). Ce sont à l'opposé des compétences techniques qui s'accompagnent de diplômes, de formations. Les soft skills sont bien souvent difficiles à identifier et à valoriser. Pourtant, selon une étude publiée par The Adecco Group (2017), (81%) des recruteurs ont déjà refusé des candidats aux soft skills insuffisantes. Ainsi pour (Bangerter et Roulin, 2009, p. 3). « *Un candidat extraverti, parlant avec plus de confiance, ayant une posture droite et répondant de manière énergique aux questions, est ainsi mieux évalué par le recruteur qu'un candidat donnant les mêmes réponses d'une manière plus introvertie*».

Si les entreprises s'intéressent de plus en plus aux softs skills, c'est parce qu'elles ont de multiples vertus. Elles se présentent comme une opportunité pour l'employé qui veut détenir une place importante dans une organisation, une bonne communication, un esprit d'équipe, sont une parfaite complémentarité avec les hard skills. Ces dernières ne suffisent pas pour obtenir et garder un job et ne prouvent pas la performance des salariés. Les compétences personnelles et sociales d'après Lainé (2016) sont importantes et dépendent du vécu des entreprises en termes de la gestion des ressources humaines.

Les entreprises souhaitent toujours recruter des candidats avec lesquels il sera agréable de travailler, et surtout que les compétences comportementales et humaines représentent un bon investissement durable. Dynamisme, confiance en soi, bonne communication …la liste est longue de ces qualités qui font la différence entre les candidats et même les salariés. Danner (2016) s'est également intéressée aux compétences sociales dans le recrutement, il a montré que l'adaptation, la créativité, et le travail en équipe étaient essentiels surtout dans les emplois culturels et artistiques.

Les soft skills sont très importantes pour un contexte de travail collaboratif. Il y a même des métiers qui nécessitent un renouvellement des compétences et qui demandent des qualités émotionnelles et relationnelles importantes. C'est le changement organisationnel, manageriel et social qui a suscité l'intérêt pour les compétences douces (Borghans, ter Weel et weinberg, 2008).

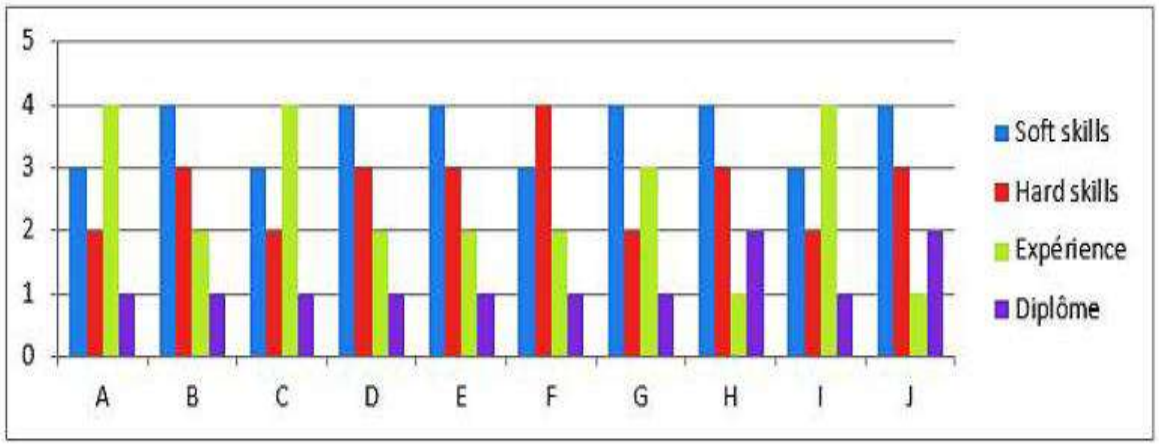
En tant que chercheur d'emploi, il est nécessaire aujourd'hui de travailler sur ses soft skills et ses qualités personnelles. Le diplôme n'est plus suffisant pour décrocher un job, dans ce sens *Vilches (2023)* confirme que *«Les compétences sociales détiennent une place spécifique sur le marché du travail. Lors du recrutement, nous constatons que les compétences techniques, entendues comme des critères objectifs, ne sont plus indispensables à elles seules. En effet, dans de nombreux secteurs d'activité, les soft skills apparaissent comme primordiaux. De ce fait, nous observons le déploiement croissant de mesures destinées à les développer».*

Dans la majorité des opérations de recrutement, les compétences personnelles et sociales sont souvent recherchées par les recruteurs (Faulx et Peters, 2011). Même au niveau des offres d'emploi, elles sont très recherchées « *près de 60% des qualités souhaitées relèvent des soft skills* » (Radja, 2007). C'est pour cette raison que le développement et la mobilisation des soft skills est une grande nécessité pour les chercheurs d'emploi et même pour les personnes déjà en poste de travail. Pour (Radja, 2007) « *dans la dernière ligne droite, lorsque ne restent en lice que quelques postulants, tout se joue sur ces compétences douces* ».

L'importance des soft skills pour les recruteurs a été également testée sur le terrain, d'après une étude menée par (Filali et al. 2020) auprès d'une dizaine de responsables ressources humaines du secteur de l'hôtellerie au Maroc, les soft skills sont très demandés par les recruteurs. Cela est bien représenté dans le graphique ci-dessous :

ISSN: 2658-8455
Volume 4, Issue 6-2 (2023), pp. 617-633.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Figure 1 : Les aspects des profils recherchés par les recruteurs



Source : Filali et al. (2020)

Sur la représentation graphique, six recruteurs sur dix donnent la priorité aux soft skills. Les quatre recruteurs qui restent placent les soft skills au deuxième rang après l'expérience professionnelle. Cela montre très bien la place importante que les recruteurs de ce secteur accordent aux soft skills.

Dans ce sens, Fabrice Coudray (2016), affirme que « *Les qualités de savoir-être prennent de plus en plus d'importance, parce que les entreprises ont besoin de personnes agiles, capables d'évoluer et de s'adapter aux changements, en même temps qu'aux problématiques du marché*».

De même, une enquête réalisée en 2016 auprès de 200 Directeurs des Ressources Humaines en France, par un institut de sondage pour le compte du cabinet de recrutement Robert Half, a démontré que 52% des DRH accordent plus d'importance, aux "soft skills" qu'aux "hard skills".

La place des soft skills dans le processus de recrutement a été également traitée par (El Bir. A et Touhami.F, 2023) dans une étude auprès d'une douzaine de responsables (Directeurs Rh et directeurs des sites), l'étude a mis en évidence que plus de (85 %) de ces responsables déclarent qu'ils ont un dispositif formel pour identifier les Soft Skills au moment de recrutement. Ainsi, pour la majorité des responsables, la détection des soft skills est très essentielle pour sélectionner le bon candidat.

De même, l'importance des soft skills pour les candidats au moment de l'embauche a été testée aussi par (Ourrache. C, 2022) dans son étude, qui a ciblé 25 entreprises marocaines. Les résultats ont montré que pour 80% des entreprises interrogées soit (20 entreprises sur 25) donnent plus de valeur aux compétences douces au moment de l'embauche. Selon cette étude aussi, les soft skills les plus appréciées par ces entreprises, sont : la communication, l'intelligence émotionnelle, la motivation et la gestion du stress.

3. Méthodologie de recherche

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons mené une enquête qualitative auprès de dix spécialistes en ressources humaines (chargés de recrutement, responsables ressources humaines, cadres ressources humaines) dont l'objectif est de montrer l'importance des soft skills dans le processus de recrutement et l'impact de ces compétences sur la décision d'embauche.

3.1. Terrain et données de l'étude

Pour bien mener notre étude qualitative, nous avons élaboré un guide d'entretien, qui est structuré en fonction des questions traitées et de l'objectif de notre travail. Il est construit

autour de deux axes : la perception des recruteurs sur les soft skills, et l'impact des soft skills sur l'employabilité et la décision d'embauche.
Le guide est composé de 10 questions. Des questions ouvertes qui stimulent l'expression et l'analyse. Les entretiens ont été effectués entre le mois de Juillet et Octobre 2023.
Nous avons ciblé 10 professionnels ressources humaines, appartenant à des entreprises de différents secteurs d'activité.
Nous avons choisi les professionnels Rh parce qu'ils sont les acteurs qui vont représenter beaucoup plus le marché de l'emploi avec ses exigences et évolutions. Ce sont au cœur des nouvelles tendances de l'emploi et des recrutements. Ils sont aussi au courant de toutes les nouvelles compétences demandées sur le marché. Et le plus important, ce sont les acteurs qui gèrent le processus de recrutement au sein des organisations. Ils fréquentent dans chaque compagnie de recrutement les chercheurs d'emploi, ils savent très bien ce que ces derniers doivent mobiliser et développer en termes des compétences.
Le tableau ci-dessous présente les professionnels que nous avons interviewés.

Tableau 1 : Description de l'échantillon de l'étude qualitative

Spécialistes Rh	Secteur d'activité de l'entreprise	Poste occupé au sein de l'entreprise	Durée de l'entretien
1	Industrie	Responsable Rh	Durée moyenne de 20 min
2	Services	Responsable Talent Management	
3	Services (Call center)	Chargé de recrutement	
4	Secteur public	Cadre Rh	
5	Services (Consulting)	Chargé de recrutement	
6	Pêche maritime	Chargé de développement Rh	
7	Industrie Automobile	Responsable Rh	
8	Industrie	Chargée de développement Rh	
9	Secteur public	Cadre Rh	
10	Action sociale (insertion professionnelle des jeunes)	Assistant Rh	

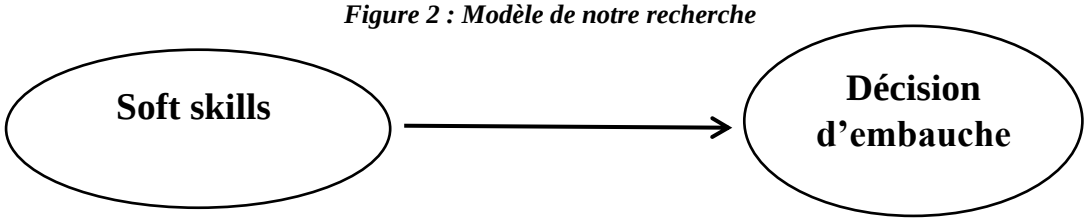
Source : Auteurs

3.2. Modèle de recherche

Notre recherche a pour objectif de tester l'impact des soft skills sur la décision d'embauche, pour cela nous avons posé les questions suivantes : les soft skills impactent-elles la décision de sélection des candidats au moment de l'embauche ? Comment sont-elles identifiées au recrutement ? Et quelles sont les soft skills les plus recherchées par les recruteurs ?
Sur la base de ces questions de recherche, notre modèle se compose de deux types de variables, des variables explicatives à savoir les soft skills, et une variable à expliquer qui est la décision d'embauche.
L'hypothèse générale de notre étude est la suivante :
H : Les soft skills sont prises en considération au moment de recrutement et impactent la décision d'embauche.
Cette hypothèse va être testée par une dizaine d'entretien avec les spécialistes ressources humaines.
Nous pouvons représenter notre modèle donc par le schéma ci-dessous :

ISSN: 2658-8455
Volume 4, Issue 6-2 (2023), pp. 617-633.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Figure 2 : Modèle de notre recherche



Source : Auteurs

3.3. Traitement des données

Le traitement des données a été fait manuellement, nous avons en premier temps collecté les réponses des personnes interviewés, et pour assurer une bonne fiabilité des informations collectées, nous avons procédé à l'enregistrement de la majorité des entretiens. Par la suite nous avons transcrit tous les entretiens menés.

L'analyse des données collectées a été faite par le biais de l'analyse de contenu thématique (ACT) ou analyse thématique, qui consiste « *à repérer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets* » (Mucchielli, 1996:259). Autrement dit, il s'agit d'une analyse qui permet de « *procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus* » (Paillé & Mucchielli, 2008:162).

Les informations collectées ont été analysées par thème, il s'agit tout d'abord de la perception des spécialistes Rh sur les soft skills, l'impact des soft skills sur la décision d'embauche, l'identification des soft skills au moment de l'embauche et les soft skills les plus recherchées par les recruteurs.

4. Analyse du discours

4.1. Perception des spécialistes Rh sur les soft skills

Selon les déclarations des spécialistes Rh, la notion des soft skills a été différemment abordée par eux :

1. «*Soft skills représente une composante essentielle de jugement des compétences. La compétence désigne l'ensemble de savoir, savoir-faire et savoir-être.* »
2. *« Les soft skills sont des compétences comportementales telles que la communication, la résolution de problèmes, l'empathie, etc. »*
3. *« Pour moi les soft skills c'est le s'avoir être, c'est comment vous commercialiser votre personnalité ainsi que votre caractère en dehors de ce qui est technique. »*
4. *« Les soft skills représentent les compétences non techniques et qui reflètent les traits de personnalité des personnes. Ils permettent à ces derniers de s'adapter à leur environnement de travail. »*
5. *« Les soft skills sont des compétences personnelles et sociales qui rentrent dans le savoir-être. »*

D'après les perceptions des spécialistes Rh sur les soft skills, nous pouvons dire que ces dernières peuvent prendre plusieurs définitions, certains les qualifient comme des compétences comportementales et sociales, d'autres les associent au savoir-être et aux traits de personnalité et de caractère. Ces compétences d'après les interviewés permettent à toute personne d'être performante et efficace.

4.2. Impact des Soft skills sur la décision d'embauche

Pour tous les spécialistes Rh, les soft skills occupent une place importante dans les processus de recrutement et impactent la décision de sélection des candidats. Elles sont considérées comme des compétences essentielles dans la sélection des nouvelles recrues. Pour eux, ce

sont les soft skills qui font la différence entre les candidats. Les déclarations qui prouvent l'impact des soft skills sur la décision d'embauche sont les suivantes :

1. « *Oui, les soft skills influencent ma décision d'embauche, car elles sont cruciales pour une collaboration efficace*.»
2. *« ...Au moment de l'entretien, ils sont d'une grande importance. De nos jours la compétence est évaluée via les soft skills »*
3. *« Oui elles influencent la décision d'embauche dans la majorité du temps, les soft skills permettent aux individus de se développer et évoluer à long terme et faire face aux exigences de l'environnement et aux attentes de l'entreprise.»*
4. *« Bien sûr, c'est elles qui font la différence pour moi entre les candidats, la plupart possède le savoir et le savoir-faire…mais pour le savoir-être c'est difficile de l'acquérir.»*
5. *« Les soft skills sont essentielles dans notre processus de recrutement, car elles influencent la réussite dans un poste et l'intégration à la culture de l'entreprise ».*
6. *« les soft skills influencent ma décision d'embauche, car elles sont essentielles pour le succès d'un employé dans l'entreprise et pour la dynamique de l'équipe. »*
7. *«Oui bien évidemment, parce qu'un candidat disposant que des compétences techniques sera incapables de s'introduire dans un groupe »*
8. *« Pour nous le processus de recrutement se devise en deux parties, l'examen écrit où nous testons le côté technique ; le savoir et le savoir-faire du candidat (hard skills) et l'entretien oral où nous mesurons la personnalité et le s'avoir être (soft skills) ; c'est cette dernière qui fait la différence ».*
9. *« Ils occupent une place très importante dans le processus de recrutement vu qu'ils peuvent éliminer des candidats même si ces derniers sont techniquement bons.»*
10. *« les soft skills influencent ma décision d'embauche, car elles sont essentielles pour le succès d'un employé dans l'entreprise et pour la dynamique de l'équipe.*

Figure 3 : Nuage de mots : soft skills et décision d'embauche



Source : Auteurs, élaboré sur nuagedemots.co

Nous pouvons remarquer d'après le nuage de mots que les soft skills et la décision d'embauche sont au centre, ainsi, les deux mots sont en gras avec une taille plus grande par rapport aux autres. Cela montre bien le lien qui existe entre ces deux termes. Sur la figure, les soft skills et la décision d'embauche, sont entourés par d'autres mots tels que « différence, succès, cruciales, importance, efficace…etc.», Ce sont en relation avec l'importance des soft skills dans le processus de recrutement.

4.3. Identification des soft skills au moment de recrutement

D'après les déclarations des spécialistes Rh (tableau ci-dessous), nous pouvons remarquer qu'il existe plusieurs techniques et moyens pour identifier les soft skills chez les candidats au

ISSN: 2658-8455
Volume 4, Issue 6-2 (2023), pp. 617-633.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

moment de l'embauche. Ces techniques peuvent être concentrées sur l'évaluation des compétences communicationnelles (la façon de parler, l'expression, langage corporel et non corporel), sur l'évaluation des traits de personnalité et sur la façon d'agir et de réagir face aux situations difficiles.

Tableau 2 : Techniques d'identification des soft skills par les interviewés

Interviewés	Verbatim
Rh 1	*« Pour identifier les soft skills, j'utilise des questions comportementales, des études de cas et des tests psychométriques. »*
Rh 2	*« Posez des questions comportementales qui peuvent amener le candidat à parler de ses expériences précédentes lui demander de décrire une situation et voir comment il a dû la gérer et la résoudre, sa manière de discuter, sa posture, prise de notes… »*
Rh 3	*« En proposant des mise en situation et voir comment le candidat va les analyser »*
Rh 4	*« On se base sur des test psychotechniques qui évaluent à la fois les traits de personnalités, les pilotes et les compétences. »*
Rh 5	*« …A travers la façon de communication et d'expression orale et corporelle. À travers des cas et des situations difficiles que le candidat a déjà vécues.. »*

Source : Auteurs

D'après la figure ci-dessous, les techniques de questions, les tests psychométriques, et les études de cas sont les plus évoqués par les spécialistes. Nous pouvons également remarquer la présence des verbes d'action qui stimulent l'expression comme (décrire, discuter, parler, résoudre, évaluer, analyser...etc.).

Figure 4: Nuage de mots, Les techniques d'identification des soft skills au moment de l'entretien



Source : Auteurs, élaboré sur nuagedemots.co

4.4. Les soft skills les plus recherchées par les recruteurs

La figure ci-dessous démontre les soft skills identifiées dans le discours des spécialistes Rh, et qui représentent d'après eux les compétences douces les plus recherchées au moment de l'embauche. Dans toutes les déclarations, nous pouvons remarquer que la communication, l'esprit d'équipe, l'autonomie, la créativité, et la gestion du stress sont les plus citées par eux. Ce sont des soft skills très importantes et déterminantes pour le recrutement.

Figure 5 : liste des soft skills les plus demandées par les recruteurs citées par les interviewés :

Rh1	• Communication/ Confiance en soi/Esprit d'équipe/ Bienveillance/ Autonomie
Rh2	• Résolution des problèmes/ Empathie/ Leadership
Rh3	• Motivation/ Créalitivé/Autonomie
Rh4	• Adaptabilité/ Esprit d'equipe/ Créativité
Rh5	• Gestion du stress/ Intelligence émotionnelle/ Adaptabilité et flexibilité
Rh6	• Gestion du stress/ Gestion des risques/ Communication
Rh7	• Communication/ Adaptabilité /Leadership/ Travail d'équipe
Rh8	• Communication/ Gestion des équipes/ Esprit critique/ Créativité
Rh9	• Sens de communication/ Responsabilité/ Gestion du stress/ Gestion des conflits/ Prise de decision et autonomie
Rh10	• Communication/ Esprit d'équipe/ Intelligence émotionnelle/ Créativité/ Sens de responsabilité/ Ethique et gestion du stress

Source : Auteurs

5. Discussion des résultats

L'analyse du discours a démontré que les soft skills est un concept multidimensionnel, et il peut prendre plusieurs définitions. Dans ce sens, la définition proposée par Mauleon (2014) nous semble plus générale : «*Des caractéristiques personnelles qui permettent d'interagir de manière efficace et harmonieuse avec d'autres personnes, ce sont des compétences qui relèvent plus de la personnalité, et qui dépendent (si vous voulez faire un parallèle) plus du cerveau droit que du cerveau gauche (cerveau gauche plus analytique et cerveau droit plus intuitif)*». Les soft skills prennent plusieurs dimensions dans leur définition. Une dimension intra-personnelle (auto-régulation, conscience de soi), une dimension interpersonnelle (l'interaction avec l'autre) et une dimension organisationnelle (gestion et management).

Ce sont encore des compétences transversales ou nous pouvons les mobiliser dans plusieurs situations, que ce soit personnelles ou professionnelles. Cela est confirmé par Hoarau (2016) « On les traduit souvent en français par des compétences « douces » ou « molles ». Cette traduction ne reflète pas leur importance. Ces compétences sont transversales, on peut les utiliser dans des situations très différentes ».

Nous rappelons que l'objectif de notre recherche est de tester l'impact des soft skills sur la décision d'embauche. L'hypothèse que nous avons fixée (**H : Les soft skills sont prises en considération au moment de recrutement et impactent la décision d'embauche)** est affirmé d'après les résultats de l'étude. Cette dernière a montré la grande place que les recruteurs accordent pour ce type de compétences. Les soft skills permettent de faciliter la sélection des candidats, comme est déjà mentionné dans les déclarations des interviewés, et vu que l'objectif ultime de chaque processus de recrutement est de choisir le meilleur des candidats. Dans ce sens, (De Larquier et Marchal, 2012, p. 53) 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*». C'est pour cela, les soft skills se présentent comme des compétences clés qui différencient entre les candidats. « *Les qualités humaines ont toujours eu plus ou moins d'importance dans le processus de recrutement. Mais avant il n'y avait pas de terme pour cette attention portée au savoir-être. C'est grâce à nos soft skills que nous avons cette capacité à convaincre un recruteur* ». confirme Bertrand (2016).

ISSN: 2658-8455
Volume 4, Issue 6-2 (2023), pp. 617-633.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Cela confirme l'importance de la place des soft skills dans le portefeuille des compétences demandées par les recruteurs. Pour Bernaud et Lemoine, (2012, p. 111), les recruteurs se focalisent sur des critères de sélection appelés compétences qui « *sont le plus souvent issus de trois domaines : les aptitudes au travail, les attitudes au travail et les traits de personnalité ». Dans ce sens, « Le processus de « critérialisation » déconnecte la sélection du contexte d'entreprise en se focalisant sur des caractéristiques personnelles générales et donc susceptibles de codage* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 2000, p. 416). Les soft skills représentent une grande partie de ces caractéristiques personnelles.

De même, lorsque nous parlons de l'importance des soft skills au moment des entretiens, cela signifie qu'elles sont identifiées par des techniques et des tests formels et bien établis. L'identification des soft skills chez un candidat n'est pas une opération facile, Pour Hoarau (2016) « *Un recruteur devra tout d'abord incarner lui-même les soft skills et s'interroger sur ses compétences comportementales pour mieux comprendre celles des autres* ». Pour pouvoir détecter les soft skills, il faut très bien les comprendre, et de savoir les mobiliser chez le candidat, afin de les évaluer.

Identifier les soft skills chez les candidats nécessite également de connaitre les soft skills les plus recherchés sur le marché de l'emploi. Les résultats ont montré que la communication, la créativité, l'autonomie et la gestion du stress sont le plus citées par les spécialistes Rh. Cette liste nous rappelle la classification proposée par Robles (2012). Pour lui il existe 10 soft skills les plus importantes pour garantir une meilleure insertion, il s'agit de :

La communication, le travail d'équipe, la flexibilité, l'éthique professionnelle, la positive attitude, la courtoisie, l'intégrité, les habiletés interpersonnelles, le professionnalisme, et la responsabilité.

6. Conclusion

Ce travail de recherche a été l'occasion pour nous d'effectuer une analyse sur la relation entre deux grandes thématiques en gestion des ressources humaines, qui sont, les compétences personnelles et le recrutement.

Il s'est avéré que les soft skills sont très indispensables dans le processus de recrutement et impactent la décision d'embauche. Elles permettent aux recruteurs de faciliter la sélection des candidats. En mettant en valeur ses soft skills, à travers le sens de communication, la confiance en soi, la pensée positive, et la motivation, les chances de se distinguer par rapport aux autres candidats augmentent.

Les recruteurs aujourd'hui accordent plus d'importance aux soft skills que hard skills, 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 soft skills sont indispensables dans nos jours, Il devient nécessaire pour les chercheurs d'emploi de miser plus sur la mobilisation et le développement de leurs compétences comportementales. Car ces compétences vont leur garantir une meilleure employabilité durable.

Pour apporter des réponses pratiques à notre questionnement, nous avons choisi comme terrain les spécialistes en ressources humaines, qui sont au cœur du marché de l'emploi et au carrefour des compétences. Ce sont les plus fréquentés par les chercheurs d'emploi, ils savent très bien ce qu'ils doivent apporter au moment de l'embauche, cette valeur ajoutée qui doit être enrobée de tant de qualités personnelles, relationnelles et humaines.

À travers notre rencontre avec ces spécialistes Rh, nous avons pu constater que les soft skills sont d'une très grande importance, ce ne sont pas des compétences de tendance ou de mode. Ce sont des compétences majeures, fondamentales et capitales pour les recruteurs. Tous les candidats disposent d'un ensemble de connaissances académiques et techniques, de stages et

d'expériences d'emploi. Ce qui va faire la différence entre eux, ce sont les soft skills, car ces dernières ne sont pas mobilisées et mises en valeur par tous les candidats.

Ainsi, les préférences des recruteurs en termes des soft skills, vont vers les compétences de communication, de l'esprit d'équipe, de l'autonomie, de la créativité, et de la gestion du stress. Ce sont les soft skills le plus recherchées par eux. Cela ne veut pas dire que les autres compétences ne sont pas importantes. Tous les soft skills sont indispensables et associés entre elles, par exemple, si nous développons notre sens de communication, cela va impacter positivement d'autres soft skills (esprit d'équipe, empathie, intelligence émotionnelle, prise de parole devant le public…etc.)

De même, les professionnels en gestion des ressources humaines que nous avons rencontrés ont souligné l'importance du développement des soft skills, ils ont proposé plusieurs actions pour le faire, comme le travail associatif, le bénévolat, le théâtre, le voyage organisé. Toutes ces actions sont nécessaires et développent les compétences personnelles des chercheurs d'emploi.

Notre travail semble peut être utile pour les managers, les recruteurs, mais surtout pour les chercheurs d'emploi. Il constitue un essai empirique sur les soft skills et le recrutement. Par contre, il présente certaines limites, comme l'insuffisante de la taille de l'échantillon, et aussi des références actualisées sur le thème traité. Pour cela, nous suggérons dans de prochains travaux étendre davantage cette étude, en ciblant un échantillon plus représentatif.

Références

(1). Archer, W. & Davison, J. (2008). Graduate Employability: What do employers think and want?. The Council for Industry and Higher Education.

(2). Bangerter, A. (2009). La littérature de conseils: Source de croyances populaires sur la relation recruteur-candidat lors de l'entretien de sélection ? 20th Congress of the Association Francophone de Gestion des Ressources HumainesAt: Toulouse

(3). Barney, J.B., & Tyler, B. 1991. The prescriptive limits and potential for applying strategic management theory, Managerial and Decision Economics, in press.

(4). Barsade, S., & O'Neill, O. A. (2016). Manage Your Emotional Culture. *Harvard Business Review*, 94, 14.

(5). BARTH I. et GÉNIAUX I. (2010), « Former les futurs managers à des com - pétences qui n'existent pas : les jeux de simulation de gestion comme vecteur d'apprentissage », *Management & Avenir*, No. 36, p. 316-339, juin

(6). 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.

(7). Bensidoun Isabelle, Trancart Danièle, 2015, « Écarts de salaires hommes-femmes : quels rôles des caractéristiques non cognitives ? », Document de travail CEE, n° 177, 53 p.

(8). BERNAUD Jean-Luc, et al. (2012). « Recrutement et évaluation du personnel », Traité de psychologie du travail et des organisations, 3ème édition, Dunod, Paris, pp. 101-142

(9). Bertrand, L. (2016). Pourquoi tant d'intérêt pour les soft skills aujourd'hui ?, disponible sur https://www.groupe-adecco.fr/articles/soft-skills-pourquoi-tant-dinteret-pour-les-soft-skills-aujourdhui/ consulté le (01/11/2023)marocaine. Revue AME Vol 5, No 4(Octobre, 2023)339-359.

(10). Billier, S. (2004), Le savoir-être dans l'entreprise, Vuibert, Paris

ISSN: 2658-8455
Volume 4, Issue 6-2 (2023), pp. 617-633.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

(11). Borghans, L. et all (2008). Interpersonal Styles and Labor Market Outcomes. NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH 1050 Massachusetts Avenue Cambridge, MA 02138.
(12). Boukar J.E. (2020). Les soft skills, un atout majeur de recrutement d'embauche. Disponible sur : https://softskillsmaroc.com/les-soft-skills-un-atout-majeur-en-recrutement-dembauche/ (consulté le 15/11/2023)
(13). Bouret, J. Mauléon, F. Hoarau, J. (2018). Soft Skills. Développez vos compétences comportementales, un enjeu pour votre carrière. Dunod, « Management / Leadership ».
(14). Bradberry, J. & Greaves, J. (2009). Emotional intelligence 2.0. San Diego, CA TalentSmart.
(15). Brown, Ph. Lauder, H. Aston, D. (2011). The Global Auction, Oxford : Oxford University Press, p. 198.
(16). Chauvigné, C. & Coulet, J.-C. (2010). L'approche par compétences: un nouveau paradigme pour la pédagogie universitaire ? *Revue française de pédagogie*, 172, 15-28. doi: 10.4000/rfp.2169
(17). Coudray, F. (2016). Cite dans "Recrutement : 52% des DRH accordent autant d'importance aux soft skills qu'aux hard skills ". Disponible sur : https://www.focusrh.com/recrutement/e-recrutement-sites-emploi/recrutement-52-des-drh-accordent-autant-d-importance-aux-soft-skills-qu-aux-hard-skills-29503.html. (Consulté le 09/12/2023).
(18). Cross B.C. S. et al (2016). Increasing the performance of pooled CRISPR–Cas9 drop-out screening. *Scientific reports*. Article number: 31782.
(19). Danner, M. (2016a). Les stratégies de repositionnement sur le marché du travail des sortants non-reçus au concours d'enseignant : quels bénéfices à se maintenir dans une cohérence formation-emploi ? In XXIIIes journées d'étude sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail, CEREQ, 55-63Duru-Bellat, M. (2015). Les compétences non académiques en question : débats théoriques et interrogations empiriques. Formation emploi, 130, 13-29
(20). DE LARQUIER G. et al. (2012). « La légitimité des épreuves de sélection : apports d'une enquête statistique auprès des entreprises », in EYMARD-DUVERNAY François (dir.), Épreuves d'évaluation et chômage, Octarès Editions, Toulouse, pp. 47-77
(21). Deming, D. (2017). The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market. *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 132, Issue 4, November 2017, Pages 1593–1640.
(22). Du Roscoat, et all. (2022) Les soft skills liées à l'innovation et à la transformation des organisations. Disponible sur SSRN: https://ssrn.com/abstract=4070668 (consulté le 21/11/2023)
(23). El-Bir. A & Touhami, F. (2023). L'identification des Soft Skills comme levier de sécurisationdu processus de recrutement: Etude de cas d'une entreprise industrielle. *Revue AME* Vol 5, No 4(Octobre, 2023)339-359.
(24). 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
(25). Filali, M., El Cati, N., & El Ouazzani Ech Chahdi, K. (2020). L'impact des soft skills sur l'insertion professionnelle des jeunes dans le contexte hôtelier. In A. Qachar & D. Rabhi, Esprit entrepreneurial et développement des soft skills (p. 287-306). Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'El-Jadida. Disponible sur https://www.researchgate.net/publication/348391386_L%27impact_des_soft_skills_su

r_l%27 insertion_professionnelle_des_jeunes_dans_le_contexte_hotelier. (consulté le 09/12/2023).

(26). FIor M. (1991), La conuergence dzs buts dans l'mtreprise' Thèse d'É,tat, Université de Paris-Dauphine' UFR sciences des organisations' 802 p.

(27). 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 02/11/2023) Mauléon, F. Hoarau J., Bouret J., (2014). *Le réflexe soft skills : Les compétences des leaders de demain*, Ed. Dunod, Paris.

(28). Gendron B. (2008), « Quelles compétences émotionnelles du leadership éthique, de l'enseignant au manager, pour une dynamique de réussite et de socialisation professionnelle » ? *Cahiers du Cerfee*, n°24, p.141-155

(29). 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 (01/11/23)

(30). Goleman, D. (1999), L'intelligence émotionnelle No 2. Cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail, Robert Laffont.

(31). Grugulis, I. and Vincent, S. (2009) 'Whose skill is it anyway? Soft skills and polarization.', Work, employment & society., 23 (4). pp. 597-615

(32). Hayton, J.C. et al (2006). A Competency-Based Framework for Promoting Corporate Entrepreneurship. Human Resource Management 45(3):407 - 427 DOI:10.1002/hrm.20118

(33). Heckman, James and Kautz, Tim, (2012), Hard evidence on soft skills, Labour Economics, 19, issue 4, p. 451-464.

(34). Kiffin.P et al (2004). The influence of individual differences, values, spirituality on ethical decision-making in a business context. The 18th annual conference of Australia and New Zealand Academy of ManagementAt: Business School, University of Otago, Dunedin, New Zealand.

(35). Lacaze, D. & A. Roger (2000). « La socialisation organisationnelle : une étude exploratoire des tactiques d'intégration individuelles des employés dans les services », Institut d'Administration des Entreprises, Aix. 2003.

(36). LAZARUS A. (2013), "Soften Up: The Importance of Soft Skills for Job Success", *Physician Executive Journal*, No. 39, p. 40, September-October.

(37). Letor, C. (2006). Reconnaissance des compétences émotionnelles comme compétences professionnelles : le cas des enseignants: Analyse des représentations sociales d'acteurs pédagogiques. *Les Cahiers De Recherche Du Girsef*.

(38). Lopez-Cabrales A., Valle R. et Herrero I. (2006), « The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency », Human Resource Management, Vol. 45, No 1, p. 81-109.

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

(40). Minichiello, F. (2017). « Compétences socio-émotionnelles : recherches et initiatives », Revue internationale d'éducation de Sèvres, no 76, p. 12-15.

(41). Mucchielli A. (1996). Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales, Paris, Armand Colin.

(42). Ourrache, C. (2022). Les soft skills : compétences essentielles pour l'employabilité des jeunes diplômés. Revue Marocaine d'évaluation et de la recherche éducative RMERE. Numéro spécial. Actes du colloque international:INNOVATION PÉDAGOGIQUE & EMPLOYABILITÉ:QUELLES PRATIQUES FORMATIVES A L'UNIVERSITÉ? (FST-Fes, le 26 et 27 Novembre 2021).

ISSN: 2658-8455
Volume 4, Issue 6-2 (2023), pp. 617-633.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

(43). Paillé, P. and Mucchielli, A. (2008) L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Armand Colin, Paris.
(44). Perreault, H. (2004). « Business Educators Can Take a Leadership Role in Character Education. » Business Education Forum. 59(1), 23-24.
(45). PRAHALAD C. K. et HAMEL G. (1990), "The core competence of the corporation", Harvard Business Review, No. 68, p. 79-91, May-June.
(46). RADJA Ivan, 2007, « Les « soft skills » changent l'air du bureau », Le Matin Dimanche
(47). Robbins, P. S. (2006). Organization Behavior (10th ed.). Benyamin Molan (Alih Bahasa) Perilaku Organisasi, Edisi lengkap. Gramedia. Jakarta, Indonesia.
(48). ROBLÈS M. (2012), "Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace", Business Communication Quaterly, No. 75, p. 453-465, December.
(49). Sharma, M. (2009). How important are soft skills from the recruiter's perspective? The Icfai University Journal of Soft Skills, 3(2), 19–28.
(50). TADIMETI V. (2014), "E-Soft Skills Training : Challenges and Opportunities", The IUP Journal of Soft Skills, No. 8, p. 34-44, March.
(51). Theurelle-Stein, D. Barth, I. (2017). Les soft skills au coeur du portefeuille de compétences des managers de demain. Management & Avenir (N° 95), p. 129-151
(52). Thiberge, B. (2007). La question des compétences sociales et relationnelles, points de vue de praticiens. Questions contemporaines. Paris, France : L'Harmattan.
(53). Vilches, O. (2023) "Les compétences sociales à l'aune des bénéficiaires de la Garantie jeunes et des recruteurs potentiels", Formation emploi, 162 | 27-51.
(54). WAITZ A. (2016), "The limits of empathy", Harvard Business Review, No. 94, p. 69-73, January-February.